

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON  
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

*Tesis para optar por el grado académico de  
Licenciatura*

**ESTRÉS LABORAL Y SUS FUENTES  
POTENCIALES EN TIEMPOS COVID – 19  
EN RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DE  
LOS FUNCIONARIOS DEL EQUIPO DE  
BILLING Y CASH DEL CBS DE CARGILL  
SAN JOSÉ DURANTE EL AÑO 2021**

**VALERIA AGUILAR VÍQUEZ**

**Abril, 2023**

# ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	2
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS .....	7
AGRADECIMIENTOS .....	9
DEDICATORIA.....	10
RESUMEN Y PALABRA CLAVE.....	11
ABSTRACT.....	13
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.....	16
1.1.2 Delimitación del problema.....	21
1.1.3 Justificación.....	21
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	22
1.3 OBJETIVOS.....	23
1.3.1 Objetivo general.....	23
1.3.2 Objetivos específicos.....	23
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL .....	25
2.1 MARCO TEÓRICO.....	26
2.1.1 Definición de Estrés.....	26
2.1.2 Componentes del estrés.....	26
2.1.3 Cambios organizacionales y estrés laboral.....	28
2.1.4 Demandas y recursos.....	29
2.1.5 Fuentes potenciales del estrés laboral.....	30
2.1.6 Consecuencias del estrés laboral.....	33
2.1.7 Síntomas del estrés laboral.....	41
2.1.8 Manejo del estrés.....	41
2.1.9 Reducción de la insatisfacción y estrés laboral.....	46
2.1.10 Origen del síndrome de burnout.....	48
2.1.11 Concepto del síndrome de burnout.....	49
2.1.12 Manifestaciones y diagnóstico del síndrome de burnout.....	50

2.1.13 Fases del síndrome de burnout.....	51
2.1.14 Factores de riesgo: Síndrome de burnout. ....	53
2.1.15 Consecuencias del síndrome burnout en la salud mental.....	54
2.1.16 Prevención y tratamiento: Síndrome de burnout. ....	56
2.1.17 ¿Qué es la prueba Maslach Burnout Inventory (MBI)?.....	57
2.1.18 Definición de desempeño. ....	58
2.1.19 Concepto de evaluación del desempeño. ....	59
2.1.20 Concepto de gestión del desempeño humano. ....	60
2.1.21 Aspectos centrales que se deben de medir.....	63
2.1.22 Principales razones por las cuales la organización evalúa el desempeño de los colaboradores.....	64
2.1.23 Métodos modernos de evaluación del desempeño.....	65
2.1.24 ¿Qué es el COVID-19?.....	69
2.1.25 Síntomas del Coronavirus. ....	69
2.1.26 Consecuencias de contraer Covid-19. ....	71
2.1.27 Impactos del COVID 19 en la sociedad costarricense.....	72
2.1.28 Acciones propuestas para disminuir el impacto económico generado por el COVID 19.....	74
2.2 MARCO CONCEPTUAL .....	76
2.3 MARCO CONTEXTUAL.....	78
2.3.1 Antecedentes Históricos de la Organización .....	78
2.3.2 Propósito y Visión .....	79
2.3.6 Valores.....	79
2.3.7 CBS Costa Rica - Cargill .....	79
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	81
3.1 ENFOQUE .....	82
3.1.1 Enfoque Cuantitativo .....	82
3.1.2 Enfoque Cualitativo.....	83
3.1.3 Proceso Mixto. ....	85
3.2 ALCANCE.....	87
3.3 DISEÑO.....	88
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO.....	89
3.4.1 Población .....	90
3.4.2 Tipo de Muestra. ....	90
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión.....	91

3.4.4 Consideraciones éticas.....	91
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	92
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS.....	92
3.7 ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	95
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	97
4.1 GENERALIDADES.....	98
4.2 ENCUESTA APLICADA.....	98
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	140
5. DISCUSIÓN.....	141
5.1 RELACIÓN CON ANTECEDENTES.....	141
5.2 RELACIÓN CON MARCO REFERENCIA.....	143
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	149
6.1 CONCLUSIONES.....	150
6.2 LIMITACIONES.....	157
6.3 RECOMENDACIONES.....	157
CAPÍTULO VII: PROPUESTA.....	162
7 PROPUESTA.....	163
7.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	163
7.2 INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ.....	163
7.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	164
7.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	164
7.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS.....	164
7.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES.....	165
7.5 PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN.....	166
7.6 DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FASES DE LA PROPUESTA.....	167
7.6.2 Propuesta 2: Formato con el método “NASA – TLX (Task Load Index)”.....	172
7.6.3 Propuesta 3: Taller relacionado a la inteligencia emocional y resolución de conflictos orientados al manejo del estrés.....	174
7.7 REFERENCIAS.....	177
ANEXOS.....	179
ANEXO 2: DECLARACIÓN JURADA.....	193
ANEXO 3: CARTA APROBACIÓN TUTORA.....	194
ANEXO 5: CARTA APROBACIÓN LECTOR.....	195

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N°1.</b> <i>Distribución de la Población</i> .....	90
<b>Tabla N°2.</b> <i>Criterios de inclusión y exclusión de la muestra</i> .....	91
<b>Tabla N°3.</b> <i>Cuadro de operacionalización de las variables</i> .....	93
<b>Tabla N°4.</b> <i>Análisis de Datos</i> .....	95
<b>Tabla N°5.</b> <i>Género de las Personas encuestadas</i> .....	98
<b>Tabla N°6.</b> <i>Puesto desempeñado durante el 2021</i> .....	99
<b>Tabla N°7.</b> <i>Rango de edad</i> .....	100
<b>Tabla N°8.</b> <i>Grado académico</i> .....	101
<b>Tabla N°9.</b> <i>Desempeño en el departamento de Billing o Cash</i> .....	102
<b>Tabla N°10.</b> <i>Departamento en el que el colaborador ejerció sus funciones en el año 2021</i> .....	103
<b>Tabla N°11.</b> <i>Nivel de agotamiento o cansancio emocional durante el 2021</i> .....	104
<b>Tabla N°12.</b> <i>Nivel de despersonalización durante el 2021</i> .....	105
<b>Tabla N°13.</b> <i>Nivel de realización personal durante el 2021</i> .....	106
<b>Tabla N°14.</b> <i>Fuentes potenciales del estrés que afectan el desempeño</i> .....	107
<b>Tabla N°15.</b> <i>¿El rol laboral que maneja actualmente le permite mantener un equilibrio familia – trabajo?</i> .....	108
<b>Tabla N°16.</b> <i>¿Considera que algunas de las siguientes situaciones se presentan en su vida según su relación trabajo- familia?</i> .....	110
<b>Tabla N°17.</b> <i>¿Considera usted que cuando se le presentan problemas en su hogar le afecta en su desempeño laboral?</i> .....	111
<b>Tabla N°18.</b> <i>¿Considera que durante el año 2021 enfrentó situaciones familiares que afectaron su desempeño laboral?</i> .....	113
<b>Tabla N°19.</b> <i>¿Considera que el salario recibido durante el año 2021 fue suficiente para satisfacer sus necesidades básicas y gastos familiares?</i> .....	114
<b>Tabla N°20.</b> <i>¿Considera que su salario actual está acorde con las funciones y responsabilidades del puesto que actualmente desempeña?</i> .....	115
<b>Tabla N°21.</b> <i>¿Considera que la remuneración es un factor importante que influye en su desempeño laboral?</i> .....	116
<b>Tabla N°22.</b> <i>¿Cuáles de los siguientes problemas económicos presentó usted durante el año 2021</i> .....	117
<b>Tabla N°23.</b> <i>¿Considera que la situación económica del país le afecta económicamente?</i> .....	118
<b>Tabla N°24.</b> <i>¿Considera que la incertidumbre económica generada por la pandemia durante el 2021 tuvo influencia en su desempeño laboral?</i> .....	120
<b>Tabla N°25.</b> <i>¿Considera que la situación que atravesó el país a nivel político afectó su situación laboral en el año 2021?</i> .....	121
<b>Tabla N°26.</b> <i>¿Considera que el ingreso del plan fiscal a nuestro país puede afectar en su desempeño laboral?</i> .....	122
<b>Tabla N°27.</b> <i>¿Los factores políticos del año 2021 le generaran incertidumbre?</i> .....	123
<b>Tabla N°28.</b> <i>Factores políticos que se presentaron en el 2021 y generaron preocupación</i> .....	124
<b>Tabla N°29.</b> <i>¿Considera que la incertidumbre política es un factor que influyó en su desempeño laboral?</i> .....	125

<b>Tabla N°30.</b> ¿ Utiliza herramientas tecnológicas para realizar sus labores diarias?.....	126
<b>Tabla N°31.</b> ¿ Cuáles de las siguientes herramientas tecnológicas considera que facilitarían sus labores diarias? .....	127
<b>Tabla N°32.</b> ¿ Debido al COVID-19 en el año 2021 y a la implementación de la virtualidad, considera que su desempeño se vio influenciado de la siguiente manera por la virtualidad?.....	128
<b>Tabla N°33.</b> ¿Cuál de los siguientes problemas de condiciones de ambiente físico se presentaron en su área de trabajo durante la pandemia cuando laboró en teletrabajo?..	129
<b>Tabla N°34.</b> ¿ Considera que recibió la capacitación necesaria para cumplir las tareas asignadas?.....	130
<b>Tabla N°35.</b> ¿ Considera que el no haber contado con las condiciones de ambiente físico óptimas, influyó en su desempeño laboral durante el año 2021?.....	131
<b>Tabla N°36.</b> ¿ Considera que durante el año 2021 manejó niveles de sobrecarga laboral en su puesto de trabajo?.....	132
<b>Tabla N°37.</b> ¿ Considera que con las labores que usted realiza puede crecer profesionalmente o desarrollarse personalmente, de acuerdo con su carrera laboral?....	133
<b>Tabla N°38.</b> ¿Cuál de los siguientes factores se presentan en su área de trabajo?.....	134
<b>Tabla N°39.</b> ¿ Cómo considera el clima organizacional experimentado en el año 2021 en su lugar de trabajo?.....	135
<b>Tabla N°40.</b> ¿ Considera que la organización es un buen lugar para trabajar?.....	136
<b>Tabla N°41.</b> ¿Cómo calificaría su relación laboral con su jefe durante el año 2021?.....	137
<b>Tabla N°42.</b> ¿ Considera que sus relaciones interpersonales con sus compañeros y jefes afectaron su desempeño laboral durante el período de investigación?.....	138
<b>Tabla N°43.</b> Diagrama de Gantt.....	165
<b>Tabla N°44.</b> Presupuesto de la propuesta .....	166

# ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura N°1. Modelo del estrés – Fuentes Potenciales</i> .....	33
<i>Figura N°2. Relación de U invertida propuesta entre el estrés y el desempeño laboral</i> .....	36
<i>Figura N°3. Síntomas típicos del estrés</i> .....	41
<i>Figura N°4. Ejemplos de factores de riesgo: Síndrome Burnout</i> .....	54
<i>Figura N°5. Etapas de la gestión del desempeño humano en las organizaciones</i> .....	62
<i>Figura N°6. Proceso cuantitativo</i> .....	83
<i>Figura N°7. Proceso cualitativo</i> .....	84
<i>Figura N°8. Proceso mixto</i> .....	86
<i>Figura N°9. Género de las Personas encuestadas</i> .....	99
<i>Figura N°10. Puesto desempeñado durante el año 2021</i> .....	100
<i>Figura N°11. Rango de Edad</i> .....	101
<i>Figura N°12. Grado académico</i> .....	102
<i>Figura N°13. Desempeño en el departamento de Billing o Cash</i> .....	103
<i>Figura N°14. Departamento en el que el colaborador ejerció sus funciones en el año 2021</i> .....	104
<i>Figura N°15. Nivel de agotamiento o cansancio emocional durante el 2021</i> .....	105
<i>Figura N°16. Nivel de despersonalización durante el 2021</i> .....	106
<i>Figura N°17. Nivel de realización personal durante el 2021</i> .....	107
<i>Figura N°18. Fuentes potenciales del estrés que afectan el desempeño</i> .....	108
<i>Figura N°19. ¿El rol laboral que maneja actualmente le permite mantener un equilibrio familia – trabajo?</i> .....	109
<i>Figura N°20. ¿Considera que algunas de las siguientes situaciones se presentan en su vida según su relación trabajo - familia?</i> .....	110
<i>Figura N°21. ¿Considera usted que cuando se le presentan problemas en su hogar le afecta en su desempeño laboral?</i> .....	112
<i>Figura N°22. ¿Considera que durante el año 2021 enfrentó situaciones familiares que afectaron su desempeño laboral?</i> .....	113
<i>Figura N°23. ¿Considera que el salario recibido durante el año 2021 fue suficiente para satisfacer sus necesidades básicas y gastos familiares?</i> .....	114
<i>Figura N°24. ¿Considera que su salario actual está acorde con las funciones y responsabilidades del puesto que actualmente desempeña?</i> .....	115
<i>Figura N°25. ¿Considera que la remuneración es un factor importante que influye en su desempeño laboral?</i> .....	116
<i>Figura N°26. ¿Cuáles de los siguientes problemas económicos presentó usted durante el año 2021?</i> .....	117
<i>Figura N°27. ¿Considera que la situación económica del país le afecta económicamente?</i> .....	119
<i>Figura N°28. ¿Considera que la incertidumbre económica generada por la pandemia durante el 2021 tuvo influencia en su desempeño laboral?</i> .....	120
<i>Figura N°29. ¿Considera que la situación que atravesó el país a nivel político afectó su situación laboral en el año 2021?</i> .....	121
<i>Figura N°30. ¿Considera que el ingreso del plan fiscal a nuestro país puede afectar en su desempeño laboral?</i> .....	122

<b>Figura N°31.</b> ¿Los factores políticos del año 2021 le generaran incertidumbre?.....	123
<b>Figura N°32.</b> Factores políticos que se presentaron en el 2021 y generaron preocupación.....	124
<b>Figura N°33.</b> ¿Considera que la incertidumbre política es un factor que influyó en su desempeño laboral?.....	125
<b>Figura N°34.</b> ¿Utiliza herramientas tecnológicas para realizar sus labores diarias?.....	126
<b>Figura N°35.</b> ¿Cuáles de las siguientes herramientas tecnológicas considera que facilitarían sus labores diarias?.....	127
<b>Figura N°36.</b> ¿Debido al COVID-19 en el año 2021 y a la implementación de la virtualidad, considera que su desempeño se vio influenciado de la siguiente manera por la virtualidad?.....	128
<b>Figura N°37.</b> ¿Cuál de los siguientes problemas de condiciones de ambiente físico se presentaron en su área de trabajo durante la pandemia cuando laboró en teletrabajo?.....	129
<b>Figura N°38.</b> ¿Considera que recibió la capacitación necesaria para cumplir las tareas asignadas?.....	130
<b>Figura N°39.</b> ¿Considera que el no haber contado con las condiciones de ambiente físico óptimas, influyó en su desempeño laboral durante el año 2021?.....	131
<b>Figura N°40.</b> ¿Considera que durante el año 2021 manejó niveles de sobrecarga laboral en su puesto de trabajo?.....	132
<b>Figura N°41.</b> ¿Considera que con las labores que usted realiza puede crecer profesionalmente o desarrollarse personalmente, de acuerdo con su carrera laboral?.....	133
<b>Figura N°42.</b> ¿Cuál de los siguientes factores se presentan en su área de trabajo?.....	135
<b>Figura N°43.</b> ¿Cómo considera el clima organizacional experimentado en el año 2021 en su lugar de trabajo?.....	136
<b>Figura N°44.</b> ¿Considera que la organización es un buen lugar para trabajar?.....	137
<b>Figura N°45.</b> ¿Cómo calificaría su relación laboral con su jefe durante el año 2021?.....	138
<b>Figura N°46.</b> ¿Considera que sus relaciones interpersonales con sus compañeros y jefes afectaron su desempeño laboral durante el período de investigación?.....	139
<b>Figura N°47.</b> Invitación al taller de Inteligencia emocional y resolución de conflicto.....	176

# **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecerle a Dios y a la vida por la oportunidad de estudiar y lograr concluir esta etapa con éxito, a mis papás y hermanos que me apoyaron y me brindaron muchas herramientas para llegar hasta este momento, a Jean Monge, por ser mi compañero y amigo durante todos estos años, siempre apoyándome, acompañándome y motivándome para ser cada día mejor. ¡Muchas Gracias!

Agradezco a la Universidad Hispanoamérica por toda la formación brindada, a mis profesores por todas sus enseñanzas y sobre todo a mi tutora Susana Araya, por la dedicación, calidad y paciencia en este proceso.

Y, por último, a Cargill en especial a la supervisora Karina Leiva por todo su apoyo incondicional y comprensión durante esta etapa de mi vida.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar mi tesis a mis papás Henry y Shirley y a mis hermanos Marco y Natalia por ser mi ejemplo y motivación día a día.

A Jean Monge, quien me motivo a crecer profesional y personalmente, quiero que esta tesis sea un ejemplo de que lo que nos proponemos con esfuerzo se logra y que el tiempo no es importante para lograr la meta, este es un logro de los dos.

## **RESUMEN Y PALABRA CLAVE**

La pandemia provocada por el Covid-19 contrajo varias consecuencias, tanto positivas como negativas para los seres humanos, por lo que los cambios que se tuvieron que implementar en la vida cotidiana, desde el ámbito personal hasta el profesional fueron significativos, los cuales influyeron en la salud física y mental de la humanidad, teniendo mucho más impacto y concientización en los últimos tiempos la salud mental, ya que la pandemia sometió a la sociedad a altos niveles de estrés, es importante mencionar que el estrés es un mecanismo que ayuda al organismo a sobrellevar y enfrentar los retos que se presentan en el diario vivir.

Existen diferentes factores que pueden ocasionar estrés sobre el ser humano, los cuales se dividen en factores ambientales como la incertidumbre política o económica, factores organizacionales los cuales están relacionados al entorno laboral como demandas de las tareas o rol que se desempeña en el lugar de trabajo y los factores personales que abarca temas propios del individuo como asuntos familiares.

La presente investigación tiene como objetivo general, analizar el estrés laboral y sus fuentes potenciales en tiempos de COVID – 19 en relación con el desempeño de los funcionarios del equipo de Billing y Cash del CBS de Cargill San José durante el año 2021.

En consecuencia, de lo anteriormente mencionado para el desarrollo de la presente investigación se determinó que tiene un enfoque cuantitativo ya que se buscan resultados numéricos de fácil comprensión, así como identificar las percepciones de cuarenta y cinco participantes, la herramienta de recolección de datos será un cuestionario con preguntas

abiertas, cerradas y semiabiertas, dicha información será tabulada y graficada para el análisis de los resultados.

Dentro de los principales resultados que arrojó esta investigación, se puede observar que los empleados viven enfrentándose a constantes factores que les provocan estrés laboral, estos pueden ser internos o externos a la organización, sin embargo, el factor estresor que más influye en el desempeño de los colaboradores y el cual es mucho más frecuente es la fuente potencial organizacional provocada por las sobrecargas laborales.

Dicho lo anterior, se puede concluir que las fuentes potenciales del estrés siempre van a estar presentes en la rutina laboral, sin embargo, no todas las fuentes potenciales afectan de la misma manera y no necesariamente influyen en el desempeño de los trabajadores, no obstante, es importante apoyar a los colaboradores de forma que puedan gestionar correctamente el estrés laboral con el fin de cumplir exitosamente los objetivos de la organización.

Palabra clave: Estrés laboral, Fuentes potenciales, COVID – 19, factores ambientales, factores organizacionales, factores personales, desempeño.

# **ABSTRACT**

The pandemic caused by Covid-19 brought with it a series of positive and negative consequences for all human beings. Therefore, the changes that had to be implemented on a daily basis in the personal and professional spheres were significant; these changes had a significant impact on the physical and mental health of humanity, with the latter having much more repercussion and awareness in recent years. Given that the pandemic subjected society to high levels of stress, it is worth mentioning that stress is a mechanism that helps the body cope and face the challenges that arise daily.

There are different factors that can cause stress on human beings, which are divided into environmental factors, such as political and economic uncertainty; organizational factors which are related to the work environment such as the requirements of the tasks and roles to be played in the workplace, and personal factors that comprise issues pertaining to the individual only, such as family matters.

This research aims to analyze work stress and its potential sources in times of COVID - 19 in relation to the performance of the employees of the Billing and Cash team of the CBS of Cargill San José during the year 2021.

Consequently, from the above-mentioned for the development of the present research, it was determined that it has a quantitative approach since we are looking for easy-to-understand numerical results, as well as to identify the perceptions of forty-five participants, the data collection tool will be a questionnaire with open, closed and semi-open questions, such information will be tabulated and graphically illustrated for the analysis of the results.

Among the main results of this research, it can be appreciated that employees live constantly facing factors that cause them work stress, these can be internal or external to the organization, however, the stressor that most influences the performance of employees, and which is much more frequent is the potential organizational source caused by work overloads.

Having said this, it can be concluded that potential sources of stress will always be present in the work routine, however, not all potential sources affect in the same way and do not necessarily influence the performance of workers, nevertheless, it is important to support employees so that they can properly manage work stress to successfully meet the objectives of the organization.

**Keywords:** Job stress, potential sources, COVID - 19, environmental factors, organizational factors, personal factors, performance.

# **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.

La pandemia provocada por el COVID – 19 generó grandes cambios a la humanidad, la cual no se había enfrentado a situaciones tan retadoras como las que dicha pandemia contrajo, obligando al ser humano a ser mucho más resiliente y creativo, sin embargo, este panorama generó grandes niveles de estrés y ansiedad debido a las fuertes medidas tomadas por los gobiernos para salvaguardar la salud de la sociedad y así mismo atacar esta enfermedad. Uno de los ámbitos más afectados, además del de la salud, fue el ámbito laboral el cual fue gravemente perjudicado por las consecuencias de las medidas tomadas, ya que muchas jornadas laborales se vieron reducidas y el teletrabajo fue implementado por muchas empresas tanto públicas como privadas, por mencionar algunos ejemplos, provocando un fuerte impacto en las conocidas fuentes potenciales del estrés (factor ambiental, organizacional y personal) las cuales los trabajadores se vieron obligados a enfrentar y sobrellevar durante el periodo de la pandemia, provocada por el coronavirus, generando altos niveles de estrés e incertidumbre, pudiendo afectar el desempeño de los colaboradores de las organizaciones.

El estudio desarrollado por (Villalobos, 2021) titulado “*Estrés laboral y factores ambientales en los funcionarios del Banco Nacional de Mercedes Norte. Heredia, de Marzo a Setiembre 2020*” trabajó con una población de 7 personas del área de atención al público, donde se muestra que el factor que genera mayor estrés sobre los trabajadores del Banco Nacional de Mercedes Norte es la carga inadecuada de trabajo y problemas con el equipo de trabajo, adicionalmente otro de los factores que mayor incertidumbre y estrés generan sobre dicha población, es la situación económica del país, ya que consideran que los proyectos o

leyes atacan al sector medio y a la población de clase media, por lo que les preocupa que la situación pueda empeorar, generando desempleo y un aumento en el costo de vida.

La investigación desarrollada por (Real, 2021) titulada *“El estrés laboral y clima organizacional en el contexto Covid-19 de los colaboradores de Tawa Consulting SAC, Lima, 2021”* cuya población seleccionada fueron 67 empleados de la empresa anteriormente mencionada, donde se logra demostrar que existe una relación estadísticamente significativa entre el estrés laboral y el clima organizacional esto respondiendo al objetivo general el cual era determinar la relación entre el estrés laboral y clima organizacional en el contexto COVID – 19 de los colaboradores de la empresa donde se llevó a cabo el estudio, así mismo se comprueba que existe un nexo significativo, positivo y moderado entre los factores ambientales y el clima organizacional.

La tesis desarrollada por (Ramos, 2021) titulada *“Influencia del estrés en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Mibanco agencia La Victoria 2021”*, la cual toma como muestra a 30 colaboradores siendo conformada ésta por 7 trabajadores del área de atención al cliente y 23 del departamento de captación de datos. En relación con lo anterior, el objetivo general de esta investigación está basada en determinar la influencia del estrés laboral en la muestra anteriormente mencionada, por lo que dicha investigación demostró que existe una correlación bilateral del 0,727 lo que comprueba que el estrés sí influye en el desempeño laboral de los trabajadores, así mismo se logra identificar que los síntomas psicológicos, físicos y conductuales también influyen de manera óptima con un 36.7%.

El estudio desarrollado por (Tušl, Brauchli, Kerksieck, & Baue, 2021) titulada *“Impact of the COVID-19 crisis on work and private life, mental well-being and self rated health in German and Swiss employees: a cross-sectional online survey”*, para la cual la

población tomada en la investigación fueron 2218 empleados alemanes y suizos reclutados por medio de un panel de servicio online, dicha investigación concluyó que el 30% de los empleados entrevistados percibieron que sus vidas personales y laborales habían empeorado producto al Covid-19, mientras el 10% indicaron que sus vidas laborales habían mejorado, las reducciones de las jornadas laborales experimentadas se asociaron como un producto negativo, por otro lado el trabajo desde la casa se implementó en su totalidad por primera vez en ambos países por lo que los trabajadores lo relacionaron como un impacto positivo en sus vidas laborales.

En concordancia con la tesis desarrollada por (Neciosup, 2020) nombrada “*Estrés laboral y Clima Organizacional en los colaboradores de la empresa Buen Vivir S.A.C. 2020*” donde se tomó en cuenta una población y muestra de los 30 trabajadores de la empresa, se pudo determinar que, existe una relación fuerte y significativa entre el estrés laboral y el clima organizacional en la empresa Buen Vivir S.A.C, se logra identificar que los colaboradores de dicha empresa experimentan altos niveles de estrés ya que deben de realizar sus tareas con rapidez y así mismo asumir muchas responsabilidades lo que los hace percibir presión en su día a día, entre los factores que se logran determinar cómo influyentes sobre el clima organizacional son las dimensiones de responsabilidad, conflictos, recompensas y relaciones.

Consecuente con lo anterior (Gaspar & Cabrejos, 2020) en su estudio *titulado* “*Factores que inciden al estrés laboral durante la pandemia por COVID – 19 en el personal de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Ventanilla, Callao 2020*” utilizó una población de 30 profesionales de enfermería, entre ellos enfermeros y técnicos, en la cual se pudo concluir que los factores ambientales, organizacionales y personales tienen una gran incidencia ( $Rho: 0,912$ ) sobre el estrés laboral durante la pandemia por COVID – 19, según

la investigación los factores personales tienen una incidencia baja sobre el estrés laboral por Covid-19, sin embargo la mayoría de encuestados dicen percibir un salario muy bajo en base a sus responsabilidades por lo que esto contribuye a un aumento en el estrés laboral, por otra parte los factores organizacionales tienen una incidencia media sobre el estrés laboral, esto se evidencia ya que la población encuestada indica que las relaciones interpersonales en sus áreas de trabajo son regulares, aumentando así sus niveles de estrés, consecuente a lo anterior los factores ambientales tienen la incidencia más alta sobre el estrés laboral durante la pandemia por Covid-19, ya que la mayoría de los encuestados se refieren a que la infraestructura de su lugar de trabajo no es la más óptima, lo que favorece a un aumento en el estrés laboral.

En consecuencia de esto, la investigación realizada por (Elizondo & Salazar, 2019) llamada *“El síndrome de Burnout según la teoría de Maslach y Jackson como factor estresor en el desempeño laboral del personal administrativo, caso departamento de Registro de la Universidad Nacional de Costa Rica ”*, conformada por una muestra de 42 colaboradores que forman parte del personal administrativo, explica en su estudio que el síndrome de Burnout puede ser manejado por los empleados de una forma mucho más asertiva si se trabaja en campañas de prevención, adicionalmente se destaca que es importante incentivar el factor de la motivación para la realización laboral de los colaboradores, de forma que se pueda hacer un uso idóneo de las habilidades del personal con el fin de que este se sienta a gusto con las oportunidades que se le brinda en su área de trabajo.

El trabajo de investigación de (León, 2017) llamado *“Análisis del estrés laboral de los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (Infocoop), Sede Central, en el primer cuatrimestre del año 2017”*, para la cual la población a investigar fueron los 113 trabajadores que desempeñan sus tareas en el Instituto Nacional de Fomento. Se pudo

determinar, por medio de la información recopilada en este estudio, que la mayoría de la población entrevistada (53%) afirmaron que sus trabajos los expone a diferentes problemas de salud como lo son el estrés, la tensión, presión y problemas ergonómicos, además, se logró identificar que un tercio de los encuestados dicen no sentirse satisfechos con la forma de liderar de su jefatura inmediata, aspecto que puede influir de manera positiva o negativa sobre los colaboradores y su desempeño y motivación.

La tesis desarrollada por (Chavez, 2016) titulada *“El estrés laboral y su efecto en el desempeño de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial de Electrosur S.A en el período 2015”* escogió una población que comprende a los trabajadores del departamento de gestión comercial, siendo estos un total de 32 colaboradores, dicha investigación evidenció que en efecto el estrés laboral afecta de forma significativa y por ende el desempeño de sus labores a los trabajadores del área en investigación, según los resultados el estrés se produce debido a las altas cargas laborales y exigencia en el desempeño de sus labores.

Por tanto (Bernotaite & Malinauskiene, 2016) en su investigación titulada *“Workplace bullying and mental health among teachers in relation to psychosocial job characteristics and burnout”* se llevó a cabo con una muestra de quinientos diecisiete profesores de Kaunas (Lithuania), dicho estudio concluyó, que el cuarto de los entrevistados han sufrido de trastornos psicológicos, como el agotamiento emocional y bajo desempeño en sus lugares de trabajo, dicha investigación mostró que el acoso laboral es un fuerte factor de estrés, angustia y agotamiento adicionalmente se determinó que las condiciones de trabajo psicosociales afectan la salud mental de los encuestados, por lo que medidas preventivas como estrategias nacionales y políticas escolares deben de aplicarse en las instituciones para promover el bienestar mental de los empleados.

### **1.1.2 Delimitación del problema.**

La investigación se llevó a cabo de enero a diciembre del 2021, para los colaboradores del departamento de Billing y Cash del CBS de Cargill ubicado en Belén, Heredia, Centro Corporativo El Cafetal.

### **1.1.3 Justificación.**

El 06 de marzo del 2020 Costa Rica dio a conocer el primer caso confirmado por Covid-19, conforme fueron pasando los días y semanas los casos fueron aumentando, por lo que el gobierno debió de tomar ciertas medidas, las cuales generaron un cambio importante en el país por lo que entre los sectores más afectados se pueden mencionar el sector económico y empresarial, ya que las organizaciones, se debieron acoplar e implementar las órdenes dadas por el gobierno y ministerio de salud de Costa Rica, dentro de estas medidas se pueden recalcar la implementación del teletrabajo, tanto en el sector público como privado, la restricción vehicular y comercial, la cual consistía en el cierre de los comercios y la circulación vial a determinada hora, esto significo que muchos locales y empresas tuvieran una disminución considerable en su aforo, por ende en sus ganancias, lo que conllevó a un aumento en el desempleo no solo nacional sino también mundial, por lo que al finalizar el 2022 se prevé un desempleo global de 207 millones de plazas, monto que podría llegar a superar al año 2019, por una diferencia de 21 millones de puestos, esto según un artículo publicado por (Gazcón, 2022), debido a esta situación de inestabilidad laboral que ha permanecido de forma crítica en el país por casi dos años se considera importante el estudio del estrés y sus fuentes potenciales o factores estresores sobre el sector laboral.

El estrés de no ser manejado de una correcta forma puede llegar a ser muy perjudicial para el ser humano tanto que puede inducir en una afectación física como mental para los

empleados costarricenses, según el modelo de estrés publicado por (Robbins & Judge, 2017) se detallan las consecuencias que contrae cada factor o fuente potencial del estrés, siendo así que el factor ambiental tiene consecuencias fisiológicas sobre el individuo, mientras los factores organizacionales provocan consecuencias psicológicas entre los seres humanos, por otro lado los factores personales pueden generar síntomas conductuales como por ejemplo disminución en el desempeño laboral, así también lo muestra la investigación realizada por (Gaspar & Cabrejos, 2020) en la cual se comprueba que los factores anteriormente mencionados tienen influencia sobre el estrés percibido por la población encuestada.

Dicho lo anterior esta investigación busca analizar como el estrés laboral y sus fuentes potenciales en tiempos de Covid-19 afectaron el desempeño de los empleados del departamento de Billing y Cash del CBS de Cargill San José, se considera importante esta investigación ya que hoy en día la salud mental es un factor fundamental para el bienestar integral del individuo y tanto las organizaciones como el propio empleado deben de ser capaces de reconocer los factores que pueden llegar a alterar o elevar sus niveles de estrés, de forma que perjudiquen tanto su salud mental como su desempeño laboral; así mismo se considera esencial diseñar un plan de acción que ayude a los colaboradores a sobrellevar de una manera mucho más óptima el estrés y así mismo identificar las fuentes potenciales para implementar herramientas que beneficien el manejo de las mismas, lo cual generaría un impacto positivo tanto para el empleado como para el empleador.

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

Durante los últimos años la salud mental ha sido un tema al cual se le ha dado la importancia y concientización que la misma merece, sin embargo, con la llegada del

coronavirus está se vio gravemente perjudicada, ya que a nivel social y laboral los niveles de estrés y ansiedad aumentaron considerablemente, por tal motivo realizamos la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué influencia tuvo el estrés laboral y sus fuentes potenciales en tiempos de Covid-19 en relación con el desempeño de los funcionarios del equipo de Billing y Cash del CBS de Cargill San José durante el año 2021?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar el estrés laboral y sus fuentes potenciales en tiempos de Covid-19 en relación con el desempeño de los funcionarios del equipo de Billing y Cash del CBS de Cargill San José durante el año 2021.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a.** Determinar si los colaboradores del departamento de Billing y Cash del CBS de Cargill San José presentaron el Síndrome de Burnout, en relación con el agotamiento emocional, la despersonalización y disminución de la realización personal, debido al estrés laboral en tiempos de Covid-19.
- b.** Identificar cuáles fuentes potenciales del estrés influyen en el desempeño de los trabajadores del departamento de Billing y Cash del CBS de Cargill San José, con el fin de conocer la percepción de los colaboradores con respecto a la relación del desempeño laboral y las fuentes potenciales del estrés.

- c. Elaborar una propuesta de tres recomendaciones que busque disminuir situaciones generadoras de estrés y fuentes potenciales que puedan influenciar en el desempeño de los colaboradores del departamento de Billing y Cash del CBS de Cargill San José.

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

## **2.1 MARCO TEÓRICO**

### **2.1.1 Definición de Estrés.**

En la actualidad es muy común escuchar entre compañeros, familiares y amigos la frase “Estoy muy estresado” o “Qué estrés” y es que la sociedad cada vez aumenta el ritmo que los seres humanos deben de llevar y es así también en las organizaciones y el sector empresarial, ya que los trabajadores deben de adecuarse al mismo para lograr cumplir con los objetivos o metas de sus lugares de trabajo, lo cual puede llegar a aumentar sus niveles de estrés. El estrés se puede definir como: “Condición dinámica en la que el individuo se enfrenta a una oportunidad, una demanda o un recurso relacionado con lo que desea y cuyo resultado se percibe tanto incierto como importante" (Robbins & Judge, 2017, p. 621).

El estrés es un estado necesario para el ser humano, este por lo general es percibido como un sentimiento negativo, y de no ser manejado de la forma correcta por el individuo puede provocar tanto daños psicológicos como físicos, sin embargo el estrés también puede tener un impacto positivo sobre la persona, ya que este es una respuesta a diferentes situaciones de tensión por lo que las hormonas que se liberan gracias al sistema nervioso y glándulas suprarrenales ayudan a que el individuo pueda poner en marcha muchas de sus actividades y logre ejecutar en tiempo sus tareas, por lo que se puede considerar el estrés como una respuesta necesaria del cuerpo humano.

### **2.1.2 Componentes del estrés.**

El estrés incluye tres componentes básicos, los cuales son: desafío percibido, el valor importante y la incertidumbre sobre la resolución, esto según Chiavenato (2017) que definió los tres componentes anteriormente mencionados de la siguiente forma:

- a) **Desafío percibido:** Es el primer componente del estrés. Surge de la interacción entre las personas y su percepción del entorno (no necesariamente de la realidad). Los chismes o los rumores de que se cerrará una empresa pueden provocar estrés en un trabajador, aun cuando no exista una amenaza real.
- b) **Valor importante:** El desafío sólo provocará estrés si representa una amenaza para algo que la persona considere importante o valioso. Los rumores del cierre de una empresa tal vez no provoquen estrés en una persona joven que tiene mejores oportunidades por delante.
- c) **Incertidumbre sobre la resolución:** Cada persona interpreta la situación en función de su capacidad para enfrentar eficazmente el reto que se presenta. Si una persona percibe que puede manejarlo con facilidad, no habrá estrés. También existe el efecto contrario, es decir, si la persona percibe que no existe posibilidad alguna de que el problema se resuelva, sentirá mucho estrés. La tensión máxima se presenta cuando la dificultad que alguien percibe en un reto es muy similar a su capacidad para cumplir lo que se le pide. A medida que el grado de dificultad y el grado de capacidad se alejan, el resultado se vuelve cada vez más incierto. Esta incertidumbre sobre el desafío, y no el miedo a un resultado negativo, es lo que genera el estrés.  
(p. 251)

Los componentes anteriormente mencionados sustentan la teoría de que el estrés es subjetivo, y que no todos los seres humanos presentan síntomas de estrés por los mismos motivos, ya que para lo que una persona puede considerar importante o hasta grave para otra puede ser algo normal e insignificante, esto se debe a las diferentes perspectivas y

capacidades para manejar eventos o situaciones, por lo que como profesionales en talento humano es importante identificar cuáles son los factores que más afectan a los trabajadores con el fin de intentar minimizar los mismos para generar un ambiente saludable dentro de la organización.

### **2.1.3 Cambios organizacionales y estrés laboral.**

Los cambios organizacionales representan un factor importante que incide sobre el estrés de los trabajadores y es por esta razón que muchos investigadores se han visto interesados en el estudio de los efectos que dichos cambios pueden generar en el estado mental de los colaboradores y el cómo estos pueden sobrellevar los cambios organizacionales planteados por las compañías.

Un líder es un pilar fundamental dentro de una organización ya que dicha figura puede ayudar a cumplir las metas y los objetivos, fortalecer la motivación de los empleados e influir en el comportamiento organizacional, sin embargo existen los líderes negativos, los cuales por el contrario, disminuyen la motivación del equipo, no incentivan los cambios y la mejora continua, por lo que es importante reconocer el tipo de liderazgo que se da dentro de la organización con el fin de adaptar el mismo a las necesidades y metas del equipo, uno de los tipos de liderazgo que se aportan al cambio organizacional son los líderes con un estilo transformacional, “Estudios evidencian que los líderes transformacionales pueden influir en el efecto de los empleados para que se mantengan comprometidos con el cambio y no lo perciban como un factor estresante” (Robbins & Judge, 2017, p. 620).

Durante los cambios organizacionales los niveles de estrés aumentan ya que el cambio siempre genera incertidumbre, miedo y resistencia, aquí es donde los líderes de una organización tienen la tarea de ayudar al equipo a visualizar los cambios de forma positiva,

por medio de incentivos y comunicación, esta última es muy importante ya que si toda la organización está enterada de los cambios desde la fase inicial hasta la implementación de los mismo se logra generar un sentido de pertenencia y compromiso con la organización así mismo disminuye la incertidumbre y estrés entre los colaboradores.

#### **2.1.4 Demandas y recursos**

El estrés se relaciona con dos factores, los cuales son: las demandas y los recursos, los cuales se definen a continuación:

Las demandas son las responsabilidades, las presiones, las obligaciones y la incertidumbre que los individuos enfrentan en el lugar de trabajo. Los recursos son los elementos que el individuo puede controlar y que utiliza para resolver las demandas. Cuando una persona presenta un examen en la escuela o se somete a una evaluación anual en el trabajo, siente estrés debido que se enfrenta a oportunidades y presiones de desempeño. Una buena evaluación de desempeño podría determinar un ascenso, mayores oportunidades, un mejor salario. Una mala evaluación, en cambio, obstaculizaría la obtención de un ascenso, en tanto que una pésima evaluación podría ser causa de despido. Si el individuo tiene la posibilidad de aplicar los recursos para las demandas, como estar preparado para la evaluación u obtener apoyo social experimentará menos estrés. (Robbins & Judge, 2017, p. 623)

Según la cita anterior se puede concluir que los recursos son esas herramientas con las que cuenta el individuo para hacer frente de la mejor manera a los causantes o factores que propician a generar estrés, que en otras palabras serían las demandas. Estos recursos son realmente importantes y es fundamental que los colaboradores logren reconocer los mismos,

ya que estos serán de gran ayuda para mitigar el estrés que cualquier situación le pueda estar generando, de forma que disminuya las consecuencias que la tensión le provoque tanto al cuerpo como a la mente.

### **2.1.5 Fuentes potenciales del estrés laboral.**

Es común escuchar sobre el estrés laboral y sobre una y mil razones por las que compañeros de trabajo se quejan y dicen sentirse estresados, pero realmente ¿cuáles son esos factores que generan estrés entre los colaboradores de una organización? A continuación, se detallan y explican las reales fuentes potenciales de estrés laboral, las cuales se dividen en tres factores: Factores ambientales, factores organizacionales y factores personales:

- a) Factores ambientales: Así como la incertidumbre ambiental influye en el diseño de la estructura de una organización, también redundará en los niveles de estrés entre sus empleados. De hecho, la incertidumbre es la razón principal por la cual las personas tienen problemas para afrontar los cambios organizacionales. Existen tres tipos principales de incertidumbre ambiental: económica, política, y tecnológica.
- b) Factores organizacionales: En una organización no faltan factores que causan estrés, ejemplos de ello son las presiones para evitar errores o finalizar las tareas en un tiempo limitado, la sobrecarga de trabajo, un jefe demandante e insensible, así como compañeros desagradables. Estos factores se clasificaron como demandas de la tarea, del rol e interpersonales.
  - Las demandas de la tarea: Se relacionan con el puesto de trabajo de un individuo e incluyen el diseño del puesto, las condiciones laborales y la disposición física del centro de trabajo. De forma

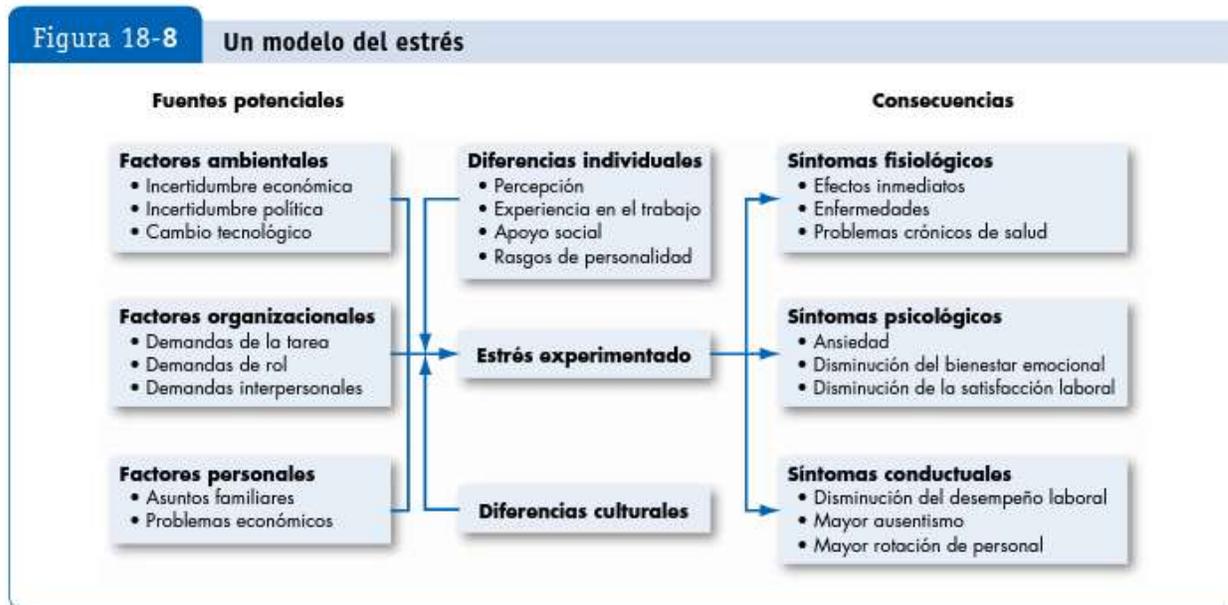
individual el factor que se relacionan de manera más consciente con el estrés en el centro laboral es la cantidad de trabajo que se necesita realizar, seguido por la presencia de fechas límite cercanas.

- Las demandas del rol: Se relacionan con las presiones que sufre un individuo en función del rol específico que desempeña en la organización. Los conflictos de roles generan expectativas que pueden ser difíciles de reconciliar y satisfacer. La sobrecarga del rol se experimenta cuando se espera que el empleado realice demasiado trabajo. La ambigüedad del rol surge cuando las expectativas del puesto no se entienden con claridad y el trabajador no está seguro de lo que debe de hacer.
  - Las demandas interpersonales: Son presiones creadas por otros empleados. Se espera que existan ciertas presiones, pero un conjunto creciente de datos de investigaciones también demuestra que las conductas negativas de los compañeros y supervisores incluyendo las peleas, la intimidación, la descortesía, el hostigamiento racial y el acoso social, están muy relacionadas con el estrés laboral.
- c) Factores personales: El empleado común trabaja de 40 a 50 horas por semana. Pero las experiencias y los problemas que enfrentan individuos en las otras 120 horas pueden reflejarse en el trabajo. Por lo tanto, la última categoría incluye

los factores de vida personal del empleado, como los problemas familiares y las dificultades económicas personales. (Robbins & Judge, 2017, pp 624-625)

Es importante identificar dentro de las organizaciones cuales son los factores estresores o fuentes potenciales del estrés que se influyen en las jornadas laborales de los trabajadores, pudiendo afectar el ambiente organizacional y el desempeño de la organización afectando el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, según estudios existen tres grandes fuentes potenciales del estrés las cuales abarcan situaciones macro como la político y economía del país a circunstancias micro como lo son aspectos personales de cada colaborador, estos factores desencadenan consecuencias fisiológicas como enfermedades y problemas crónicos de salud, síntomas psicológicos como ansiedad, e incertidumbre y problemas conductuales que van más relacionados al desempeño laboral del individuo, dicho lo anterior es importante estudiar dichos factores y buscar minimizar las consecuencias de los mismos en la organización, incentivando el manejo adecuado de los recursos e implementando herramientas organizacionales que ayuden a los colaboradores, como talleres, actividades recreativas y contar con una red de apoyo social.

**Figura N° 1**  
**Modelo del estrés – Fuentes Potenciales**



Fuente: Datos Obtenidos de (Robbins & Judge, 2017, Comportamiento Organizacional, p. 624).

### 2.1.6 Consecuencias del estrés laboral

El estrés se puede manifestar en el cuerpo humano de diferentes formas, desde dificultad para la toma de decisiones, problemas de presión arterial, dolores estomacales, insomnio entre otros. Estos síntomas se categorizan como síntomas fisiológicos, psicológicos y conductuales.

A continuación, se categorizan cada uno de ellos:

- Síntomas fisiológicos:** En un principio los estudios del estrés se concentraron en los síntomas fisiológicos, ya que la mayoría de los investigadores eran profesionales del área de salud, por lo que sus investigaciones concluyeron que el estrés podía inducir en cambios metabólicos, aumento de frecuencia cardiaca y hasta provocar ataques cardíacos. Un estudio de largo plazo realizado en Reino Unido reveló que la tensión laboral estaba relacionada con mayores

niveles de enfermedades coronarias. Otro estudio realizado con trabajadores de servicios humanos daneses encontró una relación entre altos niveles de agotamiento psicológico extremo en la unidad de trabajo y niveles significativamente elevados de ausencias por enfermedad.

- b) Síntomas psicológicos: La insatisfacción laboral es una causa evidente de estrés, sin embargo, el estrés se manifiesta en otros estados psicológicos como tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento e indecisión. Por ejemplo, un estudio que registró las respuestas fisiológicas de los empleados durante un tiempo encontró que el estrés ocasionado por mayores cargas de trabajo estaba relacionado con menores niveles de bienestar emocional.

Los puestos de trabajo que imponen demandas múltiples y conflictivas o que no ofrecen claridad sobre las obligaciones, la autoridad y las responsabilidades del trabajador aumentan el estrés y la insatisfacción. De manera similar, cuanto menos control tengan las personas sobre el ritmo de su trabajo, mayor será el estrés y la insatisfacción. Parece que los puestos de trabajo que brindan escasas variedad, significancia, autonomía, retroalimentación e identidad provocan estrés y reducen la satisfacción y el involucramiento en el trabajo. Sin embargo, no todas las personas reaccionan de la misma forma ante la autonomía. Para quienes tienen un locus control externo, un mayor control del trabajo aumenta la tendencia a experimentar estrés y agotamiento.

- c) Síntomas conductuales: A lo largo del tiempo, se han llevado a cabo investigaciones sobre la conducta y el estrés en varios países, y las relaciones parecen ser relativamente consistentes. Los síntomas conductuales del estrés incluyen reducciones en la productividad, mayor ausentismo y rotación, así

como cambios en los hábitos alimenticios, más tabaquismo o consumo de alcohol, habla rápida, inquietud y trastornos de sueño. (Robbins & Judge, 2017, pp 628-629)

Según la cita anterior se puede concluir cómo el estrés puede llegar a tener efectos negativos sobre el organismo humano, comúnmente se pensaba que el estrés era un tema mucho más psicológico, sin embargo gracias a diversas investigaciones se ha podido demostrar que las consecuencias del estrés van más allá, que pueden provocar enfermedades graves para el cuerpo o cambios en la conducta de las personas y es que es algo realmente sorprendente como el cerebro y todos los órganos del cuerpo humano se conectan entre sí, por esto es esencial lograr comprender que el ser humano es un individuo integral, si la mente está mal el cuerpo empezará a presentar diversas afecciones o viceversa si el cuerpo no se encuentra en un estado idóneo, la mente presentará consecuencias negativas. El estrés es una emoción que se puede controlar y esto depende de cada individuo, como se indicó en el texto, todas las personas tienen diferentes recursos para afrontar las demandas, lo esencial es reconocer cuáles son esos recursos y esas demandas y buscar conectar cada una de la mejor manera, pudiendo afrontar correctamente el estrés y es que el estrés es una emoción importante, como estar feliz o triste para el ser humano, ya que se liberan químicos en el cuerpo que ayudan regular la estabilidad emocional.

Los síntomas y consecuencias anteriormente citadas no solo pueden llegar a afectar la vida personal del individuo, sino también puede llegar a influir en el desempeño laboral del colaborador, pudiendo afectar los objetivos y metas de la organización.

Diversos estudios han investigado la relación entre el estrés y el desempeño. El patrón más estudiado de esta relación es la U invertida que se presenta en la figura 2. La lógica de la U invertida es que los niveles de bajos a moderados

de estrés estimulan al cuerpo y aumentan su capacidad para reaccionar. Así los individuos suelen realizar mejor sus tareas, con más intensidad o mayor rapidez. Pero demasiado estrés impone demandas insoportables en un individuo, lo que redonda en un desempeño menos eficiente. (Robbins & Judge, 2017, p. 629)

Se cree que el ser humano requiere ciertos niveles de estrés para poder ejecutar tareas con mayor eficiencia y eficacia, al punto que podría considerarse el estrés como una fuente de motivación para que el trabajador cumpla con sus obligaciones mucho más rápido y con una mejor calidad, sin embargo esto puede llegar a ser un poco contradictorio ya que el estrés está considerado como un sentimiento o sensación negativa para las personas, por lo que podría por el contrario llegar a afectar su desempeño laboral al sentirse ansiosas y angustiadas por sus obligaciones.

**Figura N° 2**

*Relación de U invertida propuesta entre el estrés y el desempeño laboral*



Fuente: Datos Obtenidos de (Robbins & Judge, 2017, Comportamiento Organizacional, p. 630).

### **2.1.6.1 Consecuencias del estrés en el cuerpo.**

El cuerpo humano presenta consecuencias debido al estrés generado, sin embargo ¿Qué sucede con el cuerpo cuando se enfrenta a situaciones estresantes? Leopoldo Ceballos del Castillo (2020) explica las reacciones del cuerpo a dicha emoción de la siguiente manera:

Cuando se vive una situación de estrés, ya sea puntual o mantenida en el tiempo, nuestro organismo activa los elementos necesarios para garantizar la supervivencia y optimizar el rendimiento, preparándonos para que, en caso de que exista un conflicto, tengamos disponibles los recursos necesarios para atacar, defendernos o huir. El sistema neurovegetativo, también conocido como sistema nervioso autónomo, se encarga de hacer que la supervivencia sea posible y de mantener el equilibrio del cuerpo ante los diferentes retos, activando y desactivando sin un control consciente muchas funciones diseñadas para mantenernos con vida. Este sistema es el responsable de prepararnos para el enfrentamiento o la huida en caso de un conflicto. Entre otras cosas se encarga de: Alterar el ritmo respiratorio y cardíaco, reducir funciones reproductoras, interrumpir el embarazo y el ciclo menstrual, reducir la calidad del esperma y el mantenimiento de los órganos y las funciones sexuales, reducir la función digestiva: con el estrés nuestros intestinos reciben menos recursos para realizar la digestión y tensar la musculatura y prepararla para la acción. Todo esto se une a una gran cantidad de hormonas encargadas de transmitir las órdenes de activación y desactivación a los diferentes órganos. Las hormonas son los mensajeros químicos de nuestro organismo y durante el periodo de estrés aumentan considerablemente, ya que son las encargadas de activar gran parte de los cambios que hemos visto. Las

funciones cerebrales también se ven alteradas y existe un incremento de neurotransmisores y de actividad neuronal, forzando cambios de percepción en los sentidos y alterando la memoria, aprendizaje, gestión de emociones, etc. Este proceso tiene un coste altísimo para el organismo y genera un gran desgaste en todos los órganos. Cuando se mantiene el estrés durante mucho tiempo, nuestro cuerpo empieza a fallar y se producen problemas orgánicos, musculares, circulatorios, digestivos, sexuales, conductuales. (pp 17-19)

Es curioso como el cuerpo humano se prepara ante cualquier situación en la cual se vea amenazado y así libera hormonas que sirven como recursos para el individuo para enfrentar las situaciones que se perciben como un peligro para el cuerpo o mente. El estrés es más que una emoción o sentimiento que se puede experimentar, este realmente es todo un mecanismo que genera el cuerpo humano para regular su funcionamiento adecuadamente, por medio del estrés se pueden sentir sensaciones aterradoras como lo es una respiración rápida, dolores corporales o musculares, sin embargo si se analiza desde otro punto de vista el estrés es el que libera sustancias químicas que lo que hacen es mantener al ser humano con vida ante la adversidad, como decir un instinto de supervivencia que ayuda a enfrentar situaciones difíciles, si se estudia desde el ámbito laboral, al sentir estrés el colaborador realizará con mayor prontitud, responsabilidad y compromiso su labor, sin embargo una persona que no sienta estrés por sus funciones puede entrar en una zona de procrastinación, es claro que todo exceso siempre será perjudicial para el ser humano, por lo que se resalta la importancia de contar con los recursos adecuados para evitar cruzar límites y perder el equilibrio en temas tan importantes como la salud física y mental.

### **2.1.6.2 Consecuencias del estrés en las organizaciones.**

Como se ha mencionado anteriormente, el estrés genera consecuencias fisiológicas, sin embargo, no se puede dejar de lado las consecuencias para la organización al tener que vigilar y lidiar con la tensión de sus colaboradores, a continuación, se detallan algunas consecuencias del estrés en las organizaciones:

- a) Costos de asistencia médica. El estrés tiene repercusiones en la salud y el bienestar de las personas. Las organizaciones cargan con gran parte de los costos de la asistencia médica y hospitalaria de sus empleados.
- b) Absentismo y rotación. La insatisfacción y el estrés causan a las organizaciones muchos más problemas que los costos directos de asistencia médico-hospitalaria. También constituyen una fuente de costos indirectos en forma de absentismo y rotación de personal. La insatisfacción es una de las principales causas del absentismo, el cual representa un costo muy alto para la organización. Algunas investigaciones calculan que una sola falta no programada de un trabajador cuesta más de 650 dólares. Además, entre 1992 y 1995, los índices de absentismo aumentaron cerca de 15% . La insatisfacción también acelera la rotación de personal. La sustitución de personas que abandonan la organización es otro costo oneroso.
- c) Poco compromiso con la organización. La insatisfacción también disminuye el compromiso con la organización, o sea, la medida en que las personas se identifican con la empresa que las emplea. El compromiso involucra el deseo de invertir grandes dosis de esfuerzo para provecho de la organización y la intención de permanecer en ella mucho tiempo. En muchas organizaciones, las políticas de reducción del personal afectaron seriamente el compromiso.

Cuando el adelgazamiento (downsizing), la reingeniería y los recortes de personal se aplican de manera intensiva y poco hábil, dañan la lealtad de las personas hacia la organización.

- d) Violencia en el centro de trabajo. Con frecuencia las agresiones entre los miembros de una organización se deben a grados extremos de insatisfacción y estrés. A fin de reducir la violencia en los centros de trabajo, algunas organizaciones capacitan a sus gerentes y supervisores para que mejoren el ambiente laboral. Los cursos incluyen sesiones sobre delegación de poder, resolución de conflictos y refuerzo positivo.
- e) Bajo rendimiento. El desempeño deficiente indica una discrepancia en relación con las expectativas. Cuando éstas no se cumplen, el gerente se encuentra ante un problema de desempeño de sus subordinados. Buena parte de los problemas de rendimiento está relacionada con el estrés y sus implicaciones laborales.  
(Chiavenato, 2017, pp 256-257)

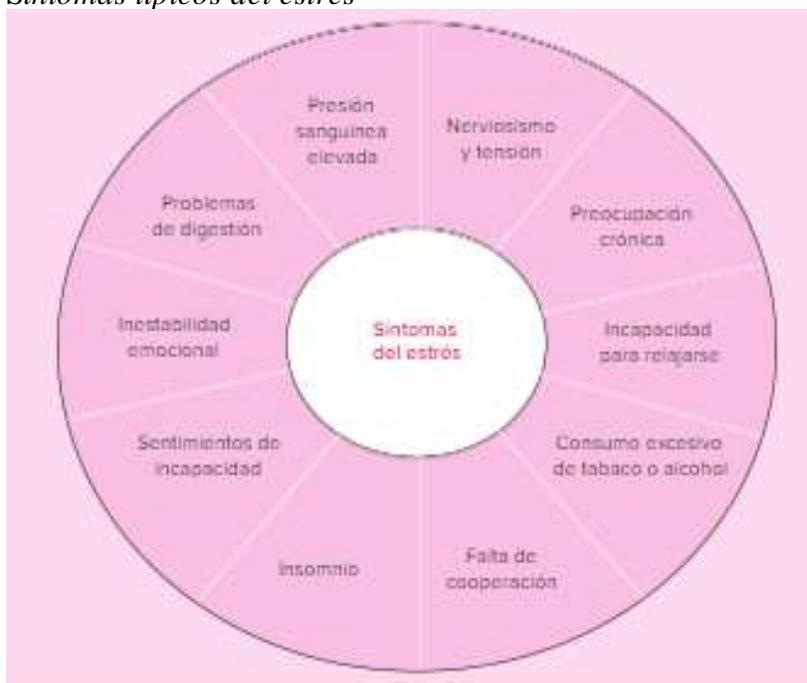
Es muy interesante identificar como el estrés no afecta únicamente a la persona que lo está sufriendo sino que también, afecta indirectamente a las personas con las que se rodea, para efectos de esta investigación, un colaborador o colaboradores estresados afectaran a la organización, por medio de muchas maneras, como por ejemplo: un rendimiento bajo puede llevar al incumplimiento de metas y objetivos del equipo, así mismo un colaborador insatisfecho buscará nuevas oportunidades que logren satisfacer sus necesidades de superación por lo que esto conllevará a una renuncia o despido, lo cual impacta en el rotación de los trabajadores, lo que significa gastos para la compañía, ya que las contrataciones e inversiones a nivel de talento humano, conllevan cierto valor económico, adicionalmente, cuando un equipo tiene bajas de colaboradores, se tiende a la sobrecarga laboral entre los

entres empleados lo que puede desencadenar altos niveles de estrés entre las personas y así mismo generar un ambiente laboral poco óptimo para el bienestar mental y físico de los colaboradores.

### 2.1.7 Síntomas del estrés laboral.

El estrés se puede categorizar en tres síntomas los cuales son: fisiológicos, psicológicos y conductuales, en la siguiente imagen se puede enlistar algunas de las afecciones que el ser humano puede presentar cuando se encuentra bajo estrés o tensión laboral, las cuales van desde insomnio hasta problemas de presión sanguíneas y digestión.

**Figura N° 3**  
*Síntomas típicos del estrés*



Fuente: Datos Obtenidos de (Chiavenato, 2017, Comportamiento Organizacional, p.252).

### 2.1.8 Manejo del estrés.

El manejo del estrés es un tema esencial que tanto las personas que experimentan niveles de tensión en sus rutinas, como las organizaciones deben de estudiar e implementar herramientas adecuadas para mitigar el impacto en el cuerpo y mente humana generado por

el estrés, sin embargo, ¿los individuos y la organización tienen la capacidad para reconocer cuando es necesario atacar el estrés? Se podría decir que los empleados y las organizaciones tienen diferentes perspectivas con respecto al nivel de estrés tolerable en el trabajo.

Puesto que niveles de estrés de bajos a moderados suelen ser funcionales y conducir a un mejor desempeño, es posible que los gerentes no se preocupen cuando los empleados experimentan estrés. Sin embargo, es muy probable que los individuos perciban el estrés aún en niveles muy bajos, como algo indeseable. Por consiguiente, no sería raro que los empleados y la gerencia tuvieran nociones diferentes de lo que constituye un nivel de estrés aceptable en el trabajo. Es muy probable que lo que la gerencia considera un “estímulo positivo que mantiene el flujo de adrenalina” se interprete como una presión excesiva por parte del empleado. (Robbins & Judge, 2017, p. 630)

Esta diferencia de percepciones se da debido a las necesidades de cada parte, por un lado el colaborador puede sentir tensión o angustia ante cualquier situación laboral, lo que le va a provocar algún síntoma de estrés y va a asociar como algo negativo, sin embargo la organización vela por el cumplimiento de sus objetivos y el funcionamiento óptimo de la compañía, por lo que para esta el estrés bajo o moderado sobre los colaboradores puede significar un estímulo positivo para el colaborador, mientras para el colaborador esto representa una emoción negativa, la cual puede conllevar a consecuencias poco beneficiosas para la organización.

#### **2.1.8.1 Métodos para el manejo del estrés.**

Existen muchos métodos en la actualidad que ayudan a combatir el estrés en el ser humano, desde meditaciones, respiraciones hasta libros de autoayuda que buscan ayudar al

individuo a controlar sus niveles de estrés, a continuación, se detallarán algunos métodos para el manejo del estrés tanto a nivel personal como organizacional, esto según un enlistado proporcionado por Robbins & Judge (2017).

Métodos individuales: Un trabajador puede y debe asumir la responsabilidad personal de reducir sus niveles de estrés. Las estrategias individuales que han demostrado ser eficaces incluyen las técnicas de administración del tiempo, ejercicio físico, entrenamiento en relajación y contar con redes de apoyo social.

Métodos Organizacionales: Varios factores organizacionales que causan estrés, en particular las demandas de la tarea y el rol están controlados por la gerencia, por lo cual son susceptibles de modificarse o cambiarse. Algunas estrategias serían mejorar la selección de personal y la asignación de puestos, ofrecer capacitación, establecer metas, rediseñar puestos de trabajo, lograr una mayor participación de los trabajadores y una mejor comunicación organizacional, así como ofrecer periodos sabáticos y programas de bienestar corporativo. (p. 631)

Consecuente a lo anterior, es una responsabilidad tanto del trabajador y la organización implementar métodos que ayuden a disminuir los niveles de estrés tanto a nivel personal como organizacional, los métodos individuales anteriormente enlistados, son actividades que se conocen por sus beneficios en el cuerpo y mente humana, sin embargo es difícil que el ser humano los implemente no solo como herramientas para disminuir el estrés, sino también como un estilo de vida, que ayudará positivamente al manejo del estrés en el trabajo, como se mencionaba anteriormente es importante que el colaborador tome responsabilidad sobre su salud física y mental, como así mismo la organización debe de

trabajar en conjunto con el trabajador, proporcionando un ambiente laboral cálido, en el cual el colaborador pueda sentirse seguro y valorado, las organizaciones tienen gran influencia sobre los trabajadores por lo que es importante que también se implementen métodos eficaces del manejo del estrés a nivel organizacional que ayuden al colaborador a sobrellevar los niveles de estrés cotidianos de una forma mucho más adecuada.

#### **2.1.8.2 Diferencias en la capacidad del manejo del estrés.**

Existen colaboradores que ante situaciones de estrés pueden dar resultados muy positivos, mientras que otros por el contrario pueden sentirse ofuscados, por lo que su rendimiento o desempeño no precisamente va a ser el deseado, por lo que debido a esto se puede concluir que existen diferencias en la capacidad del manejo del estrés entre los colaboradores, a continuación, se detallan las mismas, las cuales según estudios se dividen en cuatro variables relevantes.

- **Percepción:** Los empleados reaccionan con base a su percepción de la realidad, más que en función de la realidad misma. Por consiguiente, la percepción moderará la relación entre la condición de estrés potencial y la reacción de un trabajador ante ella. Frente a un recorte de personal, quizá una persona tema perder su trabajo, mientras que otra podría considerarlo como una oportunidad. Entonces el potencial del estrés no radica en las condiciones objetivas, sino de la interpretación que de ellas hace el empleado.
- **Experiencia en el trabajo:** La experiencia en el puesto de trabajo tiende a relacionarse de manera negativa con el estrés laboral. Se han planteado dos explicaciones: La primera es el repliegue selectivo. Es

más probable que la rotación voluntaria ocurra entre personas que experimentan más estrés. Así, quienes permanecen en la organización más tiempo son los individuos con rasgos de mayor resistencia al estrés en general, o a las características específicas del estrés en su organización. La segunda explicación es que las personas con el tiempo desarrollan mecanismos para manejar el estrés. Como esto toma tiempo, los miembros más antiguos de la organización tienen mayor probabilidad de adaptarse por completo y deberían de experimentar menos niveles de estrés.

- Apoyo social: Es decir las relaciones con los colegas o supervisores mitiga el impacto del estrés. Se trata de una de las relaciones más documentadas en la literatura sobre el estrés. El apoyo social actúa como un paliativo y mitiga los efectos negativos.
- Rasgos de personalidad: Es probable que los síntomas de estrés que se manifiestan en el trabajo se originen en la personalidad del individuo. Quizá el rasgo de personalidad más estudiados en cuanto al estrés sea el neuroticismo. Como cabría esperarse, los individuos neuróticos, con más proclives a experimentar tensiones psicológicas. Las evidencias sugieren que está personas son más propensas a creer que existen factores de estrés en su ambiente laboral, de manera que parte del problema consiste en que consideran que su entorno es más es más amenazante. Además, tienden a seleccionar mecanismos de afrontamiento menos adaptativos, y a utilizar la evitación como una

forma de manejar los problemas, en lugar de tratar de resolverlos.  
(Robbins & Judge, 2017, pp 626-627)

En base a la cita anterior, se puede evidenciar que la percepción de los niveles de estrés es un tema completamente subjetivo y que esto dependerá al 100% de las capacidades de cada individuo para enfrentar los síntomas y consecuencias del estrés, todos los seres humanos tienen formas de reaccionar a distintas circunstancias y esto va a depender de diferentes factores como que interfieren en la reacción como la percepción o los rasgos de la personalidad, que son factores sumamente personales e impredecibles, por lo que aquí es donde es todavía mucho más importante que el colaborador tenga la capacidad de reconocer cuando se encuentra bajo altos niveles de estrés y así mismo que la organización pueda hacer frente a las necesidades del trabajador.

#### **2.1.9 Reducción de la insatisfacción y estrés laboral.**

Las organizaciones tienen la capacidad y el poder por diferentes medios para apoyar a sus colaboradores a reducir la insatisfacción y el estrés laboral, Idalberto Chiavenato (2017) enlista los siguientes medios como los principales para la reducción de la insatisfacción y estrés laboral:

- a) Enriquecimiento del trabajo: La naturaleza de la tarea ejerce enorme influencia en la insatisfacción y el estrés de las personas. Algunas medidas para manejar esta situación se concentran en las tareas asignadas a las personas. El enriquecimiento es una técnica que se utiliza para aumentar la complejidad y el significado del trabajo a fin de disminuir la monotonía de las labores simples y repetitivas y aumentar gradualmente su variedad y sus desafíos.

- b) Rotación de puestos: Muchas organizaciones optan por la rotación de personal en varios puestos con el objeto de reducir la insatisfacción y el estrés. La posibilidad de ocupar diferentes cargos de complejidad equivalente es una manera de huir de la rutina y del estancamiento,
- c) Análisis de puestos: Sirve para aclarar al ocupante de un puesto las expectativas de la función que desempeña. Ello implica mejorar la comunicación con supervisores, colegas, subordinados e incluso clientes
- d) Entrenamiento de habilidades: Es una manera de ayudar a las personas a cambiar lo que genera insatisfacción o estrés en su trabajo. La idea es aprender a definir metas, identificar obstáculos para el desempeño exitoso,
- e) Oportunidad para hablar sobre el trabajo: La capacidad para manejar positivamente las experiencias laborales estresantes o insatisfactorias aumenta cuando la persona tiene la oportunidad de hablar de sus problemas e inconformidades. Presentar quejas formalmente y verbalizar opiniones son medios que garantizan una expresión activa y constructiva de las frustraciones del trabajo.
- f) Participación en la toma de decisiones: La oportunidad de entrar en acción o tomar decisiones con base en las propias opiniones proporciona a las personas mayor seguridad para manejar el estrés y la insatisfacción. (Chiavenato, 2017, p. 257)

La insatisfacción y estrés laboral van muy de la mano del ambiente laboral y en la inversión de la organización en el desarrollo de los empleados, los colaboradores de una u

otra forma buscan crecimiento laboral que los ayude a desarrollar habilidades y explotar sus capacidades al máximo, por lo que la organización se encuentra en el deber de implementar métodos que ayuden a reducir la insatisfacción y estrés laboral, provocada por una mala administración, ya que un empleado que se encuentre insatisfecho con su rol, no se sienta valorado y motivado, consecuentemente presentará síntomas de estrés laboral, lo cual no solo afectará al individuo, sino también a su organización.

#### **2.1.10 Origen del síndrome de burnout.**

Hace algunos años atrás se empezó a escuchar el término “Burnout” o “Quemado”, lo cual se hacía referencia a un desgaste tanto físico y mental, dicho término fue mucho más empleado en el ámbito laboral, Javier Lovo (2020) explica cómo nació el “Síndrome de Burnout”.

La primera mención del término se encuentra en el trabajo de Graham Green, quien en una publicación titulada “A burnout case” narra la historia de un arquitecto, atormentado por la repetición que le impone su profesión, por lo que decide, como última salida, dejar la vida que lleva y marcharse a la selva africana en busca de paz. (p. 111)

Es sorprendente como muchas veces el ámbito laboral puede llegar a absorber la vida de un ser humano y llevarlo a estados emocionales bastante graves, años atrás el término “Burnout” no era escuchado o reconocido por la sociedad, sin embargo, con el paso de los años este ha descrito la salud mental de muchas personas en sus lugares de trabajo, por lo que con esto se busca concientizar a los trabajadores y a las organizaciones de la importancia de cuidar la salud mental.

En estos primeros años, el concepto de burnout no despertó mayor interés en la comunidad científica, hasta que Maslach (1982) publica sus trabajos, definiendo las bases que conforman el síndrome. Describió que este: involucra cansancio personal, despersonalización y baja realización personal, que sigue a la presentación de estrés laboral por un tiempo prolongado. La influencia de sus trabajos fue tal que, hasta el día de hoy, los principios que ella cimentó siguen siendo aceptados por la comunidad científica. Christina Maslach, junto al psicólogo Michael P. Leiter, desarrolló un instrumento novedoso para medir el síndrome de burnout, que desde su publicación y hasta el día de hoy continúa siendo una de las pruebas más aplicadas en el área. (Lovo, 2020, p. 112)

Se podría concluir que el síndrome de burnout es una consecuencia del estrés e insatisfacción laboral, en la cual el colaborador entra en un desgaste y cansancio tanto físico como mental, debido a los altos niveles de estrés en los que se encuentra durante periodos extensos, este término ha sido tan famoso que hasta ha sido investigado por psicólogos, los cuales diseñaron una prueba para aplicar a diferentes poblaciones en sus campos de trabajo, la misma es conocida como la prueba de Maslach, la cual busca identificar si el individuo presenta alguno de los síntomas del síndrome de Burnout.

#### **2.1.11 Concepto del síndrome de burnout.**

El concepto del síndrome de burnout fue creado por la psicóloga Christina Maslach quien lo considera como:

Un síndrome psicológico, de agotamiento emocional, despersonalización y disminuida realización personal, que puede ocurrir en individuos normales.

Esto implica que, cuando decimos que un profesional está “quemado”, debe reflejar el hecho de que una situación (laboral, familiar o social) le ha sobrepasado, agotando su capacidad de reacción de manera adaptiva. (Lovo, 2020, p. 112)

Es muy interesante el término que se utiliza para describir el agotamiento o desgaste tanto físico o emocional que puede experimentar un individuo debido a situaciones que sobrepasen sus capacidades y es que estar quemado o burnout básicamente es eso, dejar de funcionar de la manera correcta y es realmente lo que pasa con el cuerpo y la mente cuando se someten a situaciones difíciles que se pueden volver imposibles de sobrellevar para el trabajador.

#### **2.1.12 Manifestaciones y diagnóstico del síndrome de burnout.**

Gracias a diferentes investigaciones se ha logrado identificar las siguientes manifestaciones en colaboradores diagnosticados con el síndrome de burnout:

- Psiquiátricas: Deterioro silente de la persona, depresión y ansiedad crónicas, alteraciones del carácter, suicidios, disfunción familiar y presencia de adicciones.
- Cognitivas: Pérdida de significado y de valores, desorientación cognitiva, desaparición de expectativas, modificación del autoconcepto, pérdida de la creatividad, cinismo, distracción y criticismo aumentado
- Somáticas: Jaquecas, palpitaciones, hipertensión, diarrea, insomnio, dolor precordial, asma, catarros frecuentes, alteraciones menstruales, fatiga crónica, lumbalgias, cervicalgias y alergias

- En el ambiente laboral, se ha encontrado detrimento en la capacidad de trabajo y en la calidad de servicio prestada a los clientes, aumento de la hostilidad en las interacciones y deficiencias en la comunicación. (Lovo, 2020, p. 115)

Debido a las manifestaciones anteriormente citadas, las investigaciones también se han enfocado en un diagnóstico del Síndrome de Burnout, con el fin de lograr identificar si una persona está presentando síntomas de esta afección.

En cuanto al diagnóstico del síndrome, existe una serie de instrumentos desarrollados en estos últimos años. Sin embargo, el que continúa siendo más utilizado es el Maslach Burnout Inventory. Otras pruebas disponibles son los siguientes: Cuestionario Breve de Burnout, El Burnout Measure, Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo, el Inventario de Burnout de Psicólogos. (Lovo, 2020, p. 115)

Es importante hacer uso de estas pruebas en el ámbito laboral, ya que son herramientas que ayudan a la organización y al colaborador a diagnosticar si hay presencia del síndrome de burnout, esto con el fin de aplicar acciones que ayuden a reducir los efectos de este síndrome, el cuál presenta complicaciones somáticas, psiquiátricas y cognitivas, que pueden llegar a afectar gravemente la calidad de vida del trabajo y el cumplimiento de metas y objetivos de la organización.

### **2.1.13 Fases del síndrome de burnout.**

El síndrome de burnout es una afección que se empieza a desarrollar poco a poco y el individuo que tenga signos de este síndrome podrá ir presentando síntomas de forma paulatina, según investigaciones existen 5 etapas del síndrome de Burnout:

1. Fase inicial o de entusiasmo: Las primeras señales de alarma surgen en esta fase inicial.
2. Fase de estancamiento: La persona duda acerca de su capacidad para responder satisfactoriamente a las exigencias del entorno de trabajo (se manifiesta el estrés)
3. Fase de frustración: La persona se encuentra crónicamente frustrada en su trabajo, ocasionando sentimientos de vacío.
4. Fase de apatía: Corresponde a la fase central del síndrome burnout y se caracteriza por la tendencia de la persona a paralizar sus actividades de trabajo, disminuye el ritmo de trabajo y se agudiza la falta de interés por el mismo. Surgen las somatizaciones del desgaste profesional por medio de alteraciones emocionales, físicos y conductuales (por ejemplo, irritabilidad, cambios de humor, pérdida de apetito, entre otros)
5. Fase de quemado: Se caracteriza por el colapso emocional y cognitivo que sufre la persona afectada y las importantes repercusiones sobre la salud, el trabajo y la vida extralaboral, hasta el punto de que la persona puede verse obligada a abandonar el trabajo como consecuencia del estado de desgaste alcanzado y a no encontrar sentido a su vida.  
(Revista Médica, 2021)

Toda afección que el cuerpo humano presente se desarrolla paulatinamente hasta presentar síntomas notorios, sin embargo, se debe de ser responsable con el bienestar de la salud física y mental, por lo que es importante identificar estas etapas y realizar una autovaloración de cada una de ellas y en caso de considerar que se enfrenta a algún síntoma

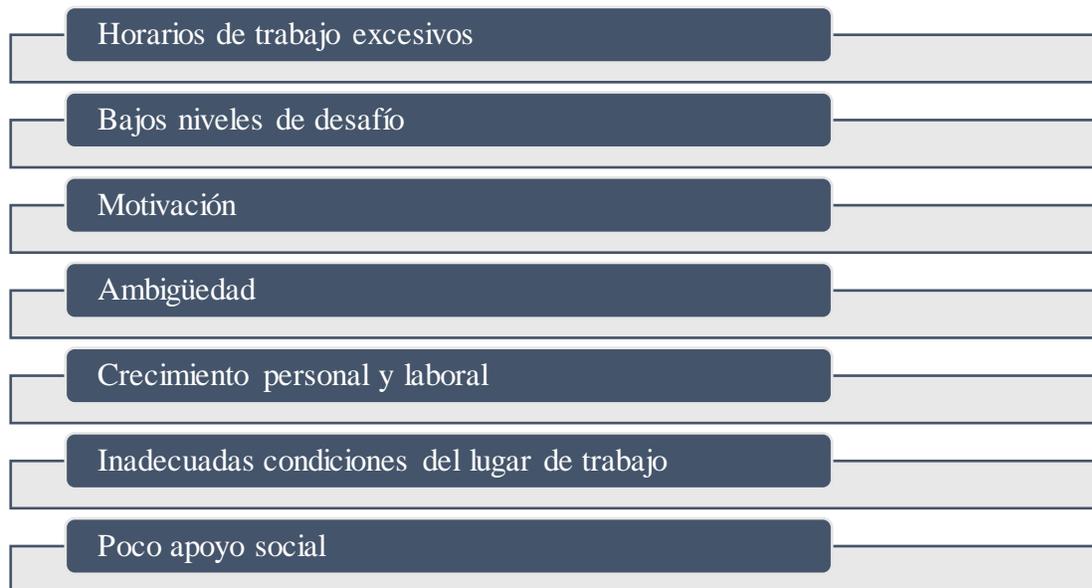
de estas, es necesario buscar atención profesional para evitar el desarrollo completo del síndrome de burnout.

#### **2.1.14 Factores de riesgo: Síndrome de burnout.**

Diferentes situaciones que los trabajadores deben de presentar en el día a día pueden llegar a ser causantes del estrés, como por ejemplo la falta de personal, tareas como la atención al cliente, ambigüedad en la expectativa de las funciones son algunos ejemplos de factores de riesgo. Sin embargo, se ha creado una taxonomía de los factores de riesgo del síndrome de burnout, que se dividen en cuatro niveles “Los factores de riesgo son multivariados y van a comprender desde aspectos personales, sociales, organizacionales y laborales hasta culturales. Con el surgimiento de nuevas modalidades de trabajo” (Lovo, 2020, p. 115).

Consecuente a lo anterior existen diferentes factores que influyen en el desgaste y cansancio de los colaboradores, sin embargo, estos factores no solo se dan en el ámbito laboral, ya que las dificultades personales y las presiones sociales pueden orillar al empleado a desarrollar el Síndrome de Burnout.

**Figura N° 4**  
*Ejemplos de factores de riesgo: Síndrome Burnout*



Fuente: Elaboración propia. Datos Obtenidos de (Lovo, 2020, Síndrome de burnout: Un problema moderno p. 115).

#### **2.1.15 Consecuencias del síndrome burnout en la salud mental.**

El síndrome de burnout además de presentar síntomas y consecuencias físicas tiene un gran impacto en la salud y bienestar mental de las personas que desarrollan dicho síndrome, dos de las consecuencias más estudiadas e influyentes en la salud mental son la angustia y la depresión.

- a) La ansiedad es una emoción necesaria que puede representar una respuesta adaptativa al estrés. Pero en las personas que llevan mucho tiempo con estrés, la ansiedad podría representar tanto una premisa como una consecuencia del burnout. En este caso, se pueden experimentar múltiples síntomas:

- Somáticos: palpitaciones, dificultad para respirar, temblor de las extremidades o generalizado, sudoración, piel fría, boca seca, mareos, náuseas, tensión muscular.
  - Psicológicos: miedo intenso, sensación de temor y amenaza, terror psicológico, irritabilidad, pánico, dificultades de concentración, insomnio.
- b) La depresión se define como un trastorno del estado de ánimo, caracterizado por sentimientos persistentes de tristeza, vacío y desesperanza. No sólo afecta a la vida escolar o laboral, sino también a la vida social y al disfrute de las propias aficiones e intereses. A igual que la ansiedad puede experimentar síntomas tanto somáticos como psicológicos.
- Somáticos: pérdida / aumento del apetito, inquietud o pasividad.
  - Psicológicos: sentimientos de tristeza, pérdida de placer, desesperanza, pensamientos de suicidio, inutilidad, incapacidad, insomnio, dificultades para concentrarse y memorizar. (Popa-Velea, et al, 2020, pp 22-23)

Si se analizan las consecuencias del síndrome de burnout se puede determinar el impacto tan negativo que este tiene en la salud física y mental, desencadenando enfermedades que realmente afectan la calidad de vida de los colaboradores tanto personal como laboral, por lo que las organizaciones deben de ser cuidadosas y procurar un ambiente laboral saludable, implementar las herramientas que se han visto durante el capítulo para mitigar el estrés y la insatisfacción con el fin de minimizar los casos por síndrome de burnout, así

mismo los colaboradores deben de utilizar sus recursos propios para salvaguardar su seguridad física y emocional.

#### **2.1.16 Prevención y tratamiento: Síndrome de burnout.**

El síndrome de burnout no es una afección incurable, igual que cualquier enfermedad esta puede ser prevenida y tratada para mejorar la salud de la persona que presente síntomas de este síndrome, por lo que se han estudiado diferentes alternativas en varias áreas que ayuden a tratar el Síndrome de Burnout.

Se han propuesto medidas de apoyo en las siguientes áreas: emocional (relacionada con las muestras de efecto, confianza y preocupación por las personas que laboran); instrumental (los adecuados recursos materiales para realizar el trabajo y los necesarios incentivos económicos); informativa (que le permita a los trabajadores tener el conocimiento sobre el síndrome y la manera de contrarrestarlo); evaluativa [que sería una forma de retroalimentación en el profesional sobre sus propias actividades y la manera de optimizarlas]. (Lovo, 2020, p. 116)

Según las propuestas que se han dado como medidas de apoyo, se puede notar que el tratamiento de este síndrome es la aplicación de un conjunto de herramientas de la organización como propias del trabajador, ambos deben de trabajar de la mano para buscar un ambiente saludable en la compañía que propicie condiciones óptimas para una buena calidad de vida laboral para los trabajadores, esto a pesar de que este síndrome es difícil de abordar para ambas partes, ya que cada situación es diferente, sin embargo se recomienda el afrontamiento individual de los escenarios estresores, como así mismo reconocer e intentar mitigar los mismos en conjunto con la organización, adicionalmente se debe de trabajar en

habilidades sociales y crear una red de apoyo social en la que los trabajadores puedan sentirse apoyados durante el proceso.

### **2.1.17 ¿Qué es la prueba Maslach Burnout Inventory (MBI)?**

La psicóloga Christina Maslach y la profesora de manejo del talento humana Susan E. Jackson, dedicaron décadas en la investigación del burnout, en donde definen el burnout como: “Una respuesta al estrés laboral crónico, conformado por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja, y hacia el propio rol profesional” (Faúndez, 2017), por lo que ellas trabajaron en una prueba que ayuda a determinar si el colaborador está presentando alguno de los tres síntomas que conforman el burnout, los cuales son: Agotamiento Emocional, Despersonalización y baja Realización Personal en el trabajo, “El Maslach Burnout Inventory (MBI) de Maslach y Jackson es un instrumento conformado por 22 ítems, que valoran en una escala de frecuencia de siete grados, los tres síntomas o dimensiones que definen el burnout” (Faúndez, 2017). La prueba de Maslach es la más utilizada por los expertos para lograr identificar si los colaboradores están presentando algunos de los tres síntomas anteriormente mencionados, esta prueba consta de una serie de preguntas relacionadas a la percepción de los trabajadores con relación al agotamiento, relación laboral entre otros aspectos que ayudan a recopilar la información necesaria para cumplir el fin de la prueba.

A pesar de que es una de las pruebas más utilizadas para medir el Burnout y una de las más analizadas, aún surgen investigaciones empíricas que tratan de determinar la exactitud de este instrumento, sin embargo, se han logrado demostrar algunas fortalezas que presenta esta prueba.

- La gran aceptación internacional: el MBI se ha aceptado extensamente en todos los países de América Latina, la UE y en los EE. UU.
- Importante apoyo empírico de la estructura factorial.
- Evidencia de validez concurrente: Maslach y Jackson obtuvieron correlaciones significativas entre diversas escalas conductuales y el MBI, utilizando como estimaciones esposas y compañeros de trabajo.
- Evidencia de validez divergente: se ha evidenciado la validez divergente de la escala por las correlaciones significativas que se han encontrado entre las puntuaciones de dicha escala y las descripciones ante sus clientes, la sobrecarga objetiva de trabajo, el tiempo total de contacto directo con los pacientes y con las conductas del trabajador en el hogar, evaluadas por sus parejas, a la vez, de las bajas correlaciones con deseabilidad social y las correlaciones negativas con satisfacción en el trabajo. (Faúndez, 2017)

Según investigaciones esta prueba es la más veraz con relación a la determinación del síndrome de burnout en los trabajadores y la misma “ha sido aplicada en más del 90% en todos los estudios empíricos del fenómeno en el mundo” (Faúndez, 2017), lo que genera aún más confianza en la misma, a pesar de que los test no son 100% confiables, la aplicación de la misma en las organizaciones puede ayudar a las mismas a darse una idea del estado emocional, laboralmente hablando de los colaboradores, así mismo es el inicio de una ruta para trabajar en un ambiente laboral sano y amigable para los trabajadores.

#### **2.1.18 Definición de desempeño.**

El desempeño es uno de los factores que más se miden y analizan en las organizaciones, ya que es considerado como un aspecto fundamental para revisar el

cumplimiento de los objetivos tanto grupales como personales de los colaboradores, Chiavenato (2020) define el concepto de desempeño de la siguiente manera:

El desempeño (performance) es el conjunto de características o de capacidades del comportamiento o el rendimiento de una persona, equipo u organización de acuerdo con los objetivos estratégicos que la entidad ha determinado. Asimismo, es el comportamiento de seres vivos, máquinas, equipos, productos o sistemas, cuando se comparan con objetivos, indicadores, estándares o expectativas previamente definidos. Es el acto de ejecutar, ejercitar, cumplir una actividad determinada, con objetivos negociados y establecidos. Es la manera en la cual las personas, los equipos o las organizaciones ejecutan sus tareas y actividades y, de tal modo, alcanzan los objetivos organizacionales y entregan resultados excelentes. (p. 245)

Según la definición anterior el desempeño es el comportamiento que se lleva a cabo para el cumplimiento de metas u objetivos, así mismo el comportamiento no es solo enfocado a una persona o trabajador, sino que el desempeño también es medible a máquinas o sistemas, el mismo es un factor importante que se debe de analizar en las organizaciones ya que en base a este se toman decisiones y predicciones sobre el funcionamiento y futuro de la organización.

#### **2.1.19 Concepto de evaluación del desempeño.**

El desempeño es un comportamiento que debe de ser evaluado, por lo que a continuación se detalla la definición de “Evaluación del desempeño” formulada por el maestro y doctor de Administración de Empresas, Chiavenato (2020): “La evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las

actividades que lleva a cabo, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (p. 252).

La evaluación del desempeño es un proceso necesario dentro de las organizaciones ya que ayuda a estimar las competencias y habilidades de los colaboradores, como así mismo la aportación del negocio a la organización, esta evaluación es sumamente común en las compañías nacionales e internacionales, por lo que no es un concepto nuevo para los trabajadores, ya que gracias a este los mismos reciben bonificaciones, aumentos salariales o ascensos.

#### **2.1.20 Concepto de gestión del desempeño humano.**

El concepto de gestión del desempeño humano se define de la siguiente manera:

La gestión del desempeño implica un proceso que afecta significativamente el éxito organizacional porque congrega a los gerentes como líderes y a los colaboradores a fin de que trabajen unidos para satisfacer las expectativas y reexaminar resultados concretos. Constituye la parte más estrechamente relacionada con la actividad del colaborador en la empresa. Traduce la esencia de su trabajo y de toda su actividad en la organización. (Chiavenato, 2020, p. 246)

Según la cita anterior, se puede evidenciar que la gestión de desempeño del talento humano es un tema importante en la gestión del talento humano, ya que maneja la relación de la organización y el trabajador, lo cual ayuda a comprobar el esfuerzo del colaborador para lograr las metas propuestas por el negocio.

### **2.1.20.1 Etapas de la gestión del desempeño humano en las organizaciones.**

La evaluación del desempeño no es únicamente una revisión o evaluación del desempeño de los colaboradores y organización, es todo un procedimiento que se debe de llevar a cabo para obtener resultados veraces, Chiavenato (2020) detalla las etapas que se deben de cumplir a la hora de realizar la gestión del desempeño.

- a) **Planeación:** Abarca toda la definición del ecosistema que implicará a los talentos en el desempeño de sus actividades, como el modelo de trabajo, definición del lugar de trabajo, definición de metas y objetivos del desempeño, indicadores y métricas
- b) **Implementación:** Es la etapa que se refiere a la organización y la implementación de los medios necesarios para que el desempeño sea posible. Necesariamente toma en cuenta las competencias, de un lado las que requieren entrenamiento, capacitación y actitudes, y de otro lado la disponibilidad de recursos, como instalaciones, herramientas, instrumentos y tecnologías.
- c) **Liderazgo y ejecución:** Es la etapa de la dirección y el liderazgo que dinamiza y energiza el desempeño de los talentos y los equipos, la cual involucra el apoyo y la orientación del líder, el entrenamiento, la capacitación, una realimentación continua e intensa, la motivación, los incentivos, el entusiasmo, el reconocimiento y muchas recompensas por el camino. Se trata de la etapa más crítica, delicada e importante de la gestión del desempeño humano.
- d) **Realimentación:** En esta etapa se recoge el rendimiento de la inversión realizada en el desempeño humano, la cual sustituye al viejo concepto de

evaluación del desempeño. Se trata de analizar objetivamente lo que se ha logrado en términos de resultados, de ser posible en tiempo real o, por lo menos, diaria o semanalmente, pero jamás en plazos muy largos, por medio de una relación estrecha entre el administrador y el colaborador. Es importante ponderar el valor que se pretende crear y entregar. En realidad, esta etapa debería ser dividida en tres dimensiones que marcan la relación entre el administrador y el colaborador. (pp 246-248)

**Figura N° 5**  
*Etapas de la gestión del desempeño humano en las organizaciones.*

Planeación	Implementación	Liderazgo y ejecución	Realimentación
Definición del ecosistema Modelado del trabajo Variedad Autonomía Significado Identidad Realimentación Acompañamiento Definición de objetivos Escenarios futuros Indicadores Métricas Propuesta de valor	Preparación de los liderazgos Construcción de ecosistema Capacitación y desarrollo de los colaboradores Incentivos Instrumentalización Herramientas de trabajo Software Aplicaciones Tecnologías Administración por objetivos	Estilo de administración Desempeño Creación de valor Apoyo y sostén Supervisión Acompañamiento Orientación Motivación Incentivos Interacciones Conexiones Agilidad	Realimentación constante Revisión del desempeño Evaluación de resultados Metas alcanzadas Mapeo del perfil de las competencias Asesoría Desarrollo Incentivos Recompensas Escenarios futuros Previsiones

Fuente: Datos Obtenidos (Chiavenato, 2020, Gestión del Talento Humano, p. 247).

Consecuente a la cita anterior, las etapas de la gestión del desempeño son importantes y necesarias para el desarrollo de una evaluación del desempeño adecuada, ya que se debe de cumplir parámetros, palpar expectativas, entre otros aspectos para que la misma sea eficiente. Cuando todo las etapas y los elementos de estas han sido completados por la organización y los trabajadores de forma correcta los resultados serán positivos para ambos.

### **2.1.21 Aspectos centrales que se deben de medir.**

Según la administración moderna existe una teoría la cual indica que algo que no se pueda medir es algo que no se puede administrar, por lo que en la mayoría de las organizaciones se centran en cuatro aspectos importante a la hora de realizar la evaluación de desempeño:

- a) Los resultados: O sea, los frutos concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo.
- b) El desempeño: Es el comportamiento o los medios instrumentales para poner en práctica un proceso, trabajo o tarea.
- c) Las competencias: Son las habilidades individuales que aportan o agregan las personas. En tiempos modernos, las organizaciones tratan de medir, evaluar y cuidar sus propias competencias esenciales, así como las competencias funcionales dentro de sus áreas, y las competencias administrativas de sus ejecutivos
- d) Los factores críticos para el éxito: comprenden los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y en sus resultados. (Chiavenato, 2020, p.245)

En base a estos aspectos, las organizaciones deben de desarrollar métodos o sistemas de evaluación, con el fin de poder cuantificar y medir los resultados obtenidos, hoy es día es muy común el término de KPI que sus siglas en ingles significan Key Performance Indicator, el cual básicamente es un indicador o un parámetro relacionado a un objetivo previamente propuesto que ayuda a medir los resultados, tanto organizacionales como el desempeño profesional de los colaboradores.

### **2.1.22 Principales razones por las cuales la organización evalúa el desempeño de los colaboradores.**

Los trabajadores y los seres humanos en si requieren recibir retroalimentación con el fin de buscar una mejora continua a nivel laboral o personal, ya que siempre hay algo que se puede hacer mejor, este es el objetivo de las evaluaciones del desempeño, mejor y reconocer cuando algo se está haciendo bien. Así mismo la organización debe de realizar evaluaciones para identificar y medir las habilidades de sus trabajadores con el fin de aprovechar correctamente las mismas, estas son algunas de las razones por las cuales las organizaciones evalúan el desempeño de sus colaboradores, sin embargo, a continuación, se detallada las principales razones propuestas por Chiavenato (2020).

1. **Recompensas:** la evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
2. **Realimentación:** la evaluación proporciona al colaborador un conocimiento profundo tanto sobre los resultados de su desempeño como de sus actitudes y competencias.
3. **Desarrollo:** la evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (lo que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (lo que debe mejorar por medio de orientación y capacitación).
4. **Relaciones:** la evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, compañeros, subordinados) y saber cómo evalúan ellos su desempeño.

5. Percepción: la evaluación proporciona a cada talento medios para saber lo que los otros talentos piensan de él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
6. Potencial de desarrollo: la evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.
7. Asesoría: la evaluación ofrece al gerente o al especialista de recursos humanos información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores a través del coaching y mentoring. (p. 254)

Tanto las organizaciones como los colaboradores deberían salir beneficiados de la evaluación del desempeño, siempre y cuando esta cumpla con los alineamientos y etapas mencionadas durante este capítulo, adicionalmente las razones principales por las cuales se realiza una evaluación de desempeño son esenciales para contribuir con un ambiente laboral sano, como así mismo son elementos y acciones que ayudan a aumentar la motivación de los colaboradores como es el reconocimiento, recompensas o el potencial de desarrollo, ya que el objetivo como trabajador es crecer profesionalmente y estas evaluaciones son realmente útiles para diseñar un plan para lograr alcanzar esas metas y necesidades propuestas.

### **2.1.23 Métodos modernos de evaluación del desempeño.**

Gracias a la innovación y la tecnología de hoy en día las organizaciones han implementado sistemas de evaluación del desempeño mucho más creativos, los cuales promueven una mayor participación e interacción entre el gerente y el trabajador.

Las tendencias que han surgido en el campo de la evaluación del desempeño humano son las siguientes:

1. Los indicadores deben ser sistémicos: esta tendencia se basa en considerar a la empresa como un todo, un conjunto homogéneo e integrado. Los indicadores se derivan de la planificación estratégica que define el qué, el cómo y el cuándo medir. Como efecto en cascada, identifica las metas y los objetivos de sus unidades. Los indicadores deben estar vinculados a los procesos de la empresa y enfocarse en los grupos de interés y sobre todo en los clientes interno o externo. Se deben escoger como criterios específicos para la evaluación, sea para las premiaciones, la remuneración variable, la participación en los resultados, las promociones, etc. Es raro que un único indicador pueda ser lo bastante flexible y universal como para servir a tantos criterios diferentes y, por ello, es necesario tener varios indicadores.
2. Los indicadores se deben escoger en conjunto: como un todo sistémico para evitar distorsiones y no desalinear otros criterios de la evaluación. Hay cuatro tipos de indicadores: Financieros, Ligados al cliente, internos y de innovación.
3. La evaluación del desempeño se debe sustentar en índices de referencia objetivos: que puedan apoyar el proceso, como indicadores de:
  - a) Desempeño global (de toda la empresa).

- b) Desempeño departamental (de cada unidad organizacional).
  - c) Desempeño grupal (del equipo).
  - d) Desempeño individual (de la persona).
4. La evaluación del desempeño debe tomar en cuenta el contexto general: el ambiente externo también se debe considerar debido a la evolución de los índices internos confrontados con indicadores externos amplios y generales, como:
- a) Los índices de orden económico: se refieren a la evolución de la coyuntura económica de la región, el país y el mundo
  - b) Aspectos importantes de las empresas: del mismo sector que el negocio o que presenten similitud con el negocio de la empresa (benchmarking) como comparación.
5. La evaluación del desempeño como elemento que integra las prácticas de GTH: la evaluación es una llave que integra los diferentes procesos de la GTH: selección, recompensas, desarrollo, mantenimiento y vigilancia de las personas de la organización.
6. La evaluación del desempeño se basa en procesos no estructurados: sin los antiguos rituales burocráticos de llenado de formularios y en la comparación con factores genéricos y amplios para la evaluación. Una total desburocratización y desregulación. La evaluación interactiva y no estructurada entre gerente y colaborador en constante interacción y negociación, y cambios en la forma y el contenido del proceso.

7. La evaluación del desempeño como forma de realimentación para las personas: la evaluación constituye un instrumento para realimentar información, es decir, para proporcionar a los talentos orientación, para su autoevaluación, autodirección y autocontrol.
8. La evaluación del desempeño da cada vez más importancia a los resultados: las metas y los objetivos que se deben alcanzar son más importantes que el comportamiento en sí. Los medios ceden su lugar a los fines deseados o alcanzados. Los medios deben estar en manos de las personas que los escogen libremente de acuerdo con sus preferencias o competencias personales
9. En la actualidad, la evaluación del desempeño se relaciona con la noción de expectativa: la expectativa es la relación entre las expectativas personales y las recompensas que derivan del nivel de productividad del individuo. Se trata de una teoría de las contingencias de la motivación, en cuyo caso la productividad se considera un resultado intermedio en una cadena que conduce a determinados resultados finales deseados por la persona, como el dinero, la promoción, el apoyo del gerente, la aceptación del grupo, el reconocimiento público, etc. Se trata de elevar el nivel de la valencia positiva de la productividad y la calidad en el trabajo.  
(Chiavenato, 2020, pp 263-264)

Los métodos anteriormente explicados son los que la mayoría de organizaciones implementan y es que cada vez es mayor el involucramiento que el colaborador tiene en su propia evaluación y esto es realmente importante porque le da un sentido de compromiso y

pertenencia al colaborador dentro de la organización, adicionalmente la autoevaluación es fundamental, ya que busca que el empleado sea crítico consigo mismo y logre identificar áreas de mejora, así mismo incentiva a que el desempeño sea cada vez mejor, es necesario que los parámetros de la evaluación del desempeño sean medibles con el fin de sacar el mayor provecho tanto para la organización como para el colaborador.

#### **2.1.24 ¿Qué es el COVID-19?**

El Covid-19 es una enfermedad respiratoria completamente nueva para la humanidad, ya que no se contaba con estudios de esta, por lo que los investigadores la definen como: “La enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2” (OMG, 2021). Dicha enfermedad fue detectada en diciembre del 2019 en Wuhan – China.

En Costa Rica el primer caso de Covid-19 fue informado a las autoridades de salud el 06 de marzo del 2020, esta noticia causó gran revuelo en el país por lo que el Ministerio de Salud debió de tomar medidas de seguridad rápidamente, debido a las graves consecuencias de la propagación del virus.

#### **2.1.25 Síntomas del Coronavirus.**

Los síntomas del Covid-19 se fueron descubriendo poco a poco, al principio se asimilaban a un resfriado común, sin embargo, conforme la enfermedad fue evolucionando se fueron detectando nuevas sintomatologías, muchas de ellas potencialmente mortales para ciertas poblaciones con factores de riesgo.

Los síntomas más habituales de la COVID-19 son:

- Fiebre
- Tos seca
- Cansancio

Otros síntomas menos frecuentes y que pueden afectar a algunos pacientes:

- Pérdida del gusto o el olfato
- Congestión nasal
- Conjuntivitis (enrojecimiento ocular)
- Dolor de garganta
- Dolor de cabeza
- Dolores musculares o articulares
- Diferentes tipos de erupciones cutáneas
- Náuseas o vómitos
- Diarrea
- Escalofríos o vértigo

Entre los síntomas de un cuadro grave de la COVID-19 se incluyen:

- Disnea (dificultad respiratoria)
- Pérdida de apetito
- Confusión
- Dolor u opresión persistente en el pecho
- Temperatura alta (por encima de los 38° C)

Otros síntomas menos frecuentes:

- Irritabilidad
- Merma de la conciencia (a veces asociada a convulsiones)
- Ansiedad
- Depresión
- Trastornos del sueño

- Complicaciones neurológicas más graves y raras, como accidentes cerebrovasculares, inflamación del cerebro, estado delirante y lesiones neurales. (OMG, 2021)

Muchos de los síntomas del Covid-19 eran similares un resfriado o virus estomacal, por lo que la detección temprana para evitar el contagio era muy difícil, por lo tanto, la única forma de detectar la enfermedad era por medio de una prueba en un laboratorio, en la cual se introduce una especie de aplicador por la nariz para tomar muestras de las secreciones y estudiarlas para identificar si se era positivo por Covid.19, las personas con factores de riesgo tenían prioridad a la realización de estas pruebas, como así mismo a la aplicación de las vacunas, la OMS declaró los siguientes factores como riesgosos: “Las personas de más de 60 años y las que padecen afecciones médicas subyacentes, como hipertensión arterial, problemas cardíacos o pulmonares, diabetes, obesidad o cáncer, corren un mayor riesgo de presentar cuadros graves” (OMG, 2021), esto debido a que se detectó que la población que presentaban las afecciones anteriormente mencionadas, presentaban síntomas mucho más graves y el porcentaje de muertes aumentaba para dicha población.

#### **2.1.26 Consecuencias de contraer Covid-19.**

Según los estudios y estadísticas se determinó que la mayoría de las personas se lograban recuperar de la enfermedad, la OMS publicó las siguientes estadísticas referentes a que ocurría con las personas que contraían el Coronavirus.

Entre las personas que desarrollan síntomas, la mayoría (alrededor del 80%) se recuperan de la enfermedad sin necesidad de recibir tratamiento hospitalario. Alrededor del 15% desarrollan una enfermedad grave y requieren oxígeno y el 5% llegan a un estado crítico y precisan cuidados intensivos.

Entre las complicaciones que pueden llevar a la muerte se encuentran la insuficiencia respiratoria, el síndrome de dificultad respiratoria aguda, la septicemia y el choque septicémico, la tromboembolia y/o la insuficiencia multiorgánica, incluidas las lesiones cardíacas, hepáticas y renales.

Rara vez, los niños pueden manifestar un síndrome inflamatorio grave unas semanas después de la infección. (OMG, 2021)

Las consecuencias de contraer esta enfermedad fueron uno de los aspectos que más terror infundieron en el mundo, ya que era sorprendente la cantidad de personas que morían al día por este virus, no solo en Costa Rica, sino también en el mundo, lo que provocó que los gobiernos tomarán medidas drásticas para intentar disminuir los contagios y así mismo la mortalidad provocada por dicha enfermedad.

#### **2.1.27 Impactos del COVID 19 en la sociedad costarricense.**

Debido a los altos casos positivos por Covid-19 y las altas cifras de muertes en el país por esta enfermedad, el gobierno y el Ministerio de Salud se vieron en la necesidad y obligación de disminuir esos números tan desfavorables para los costarricenses, por lo que empezaron a implementar medidas sanitarias que ayudaban a disminuir los casos, pero que, sin embargo, afectaban otros sectores del país, como el turismo o exportaciones.

La Universidad Estatal a Distancia publicó un estudio en el cual se detallan los impactos del Covid-19 en los sectores del comercio exterior y turismo, los cuales fueron fuertemente perjudicados.

El impacto generado en el sector exportador: Las empresas costarricenses de comercio exterior reportaron el lento avance de embarques y desembarques en los puertos de Asia, retrasos en el retorno de contenedores y el “enfriamiento”

de los pedidos de compras en los países hacia los que Costa Rica exporta, como consecuencia del impacto en los mercados y en la logística del coronavirus covid-19. Laura Bonilla, presidenta de Cadexco, indicó que hubo retrasos en la llegada de la materia prima, principalmente la proveniente de Asia, y que también es posible que se genere escasez de equipo. Recibió reportes de las empresas sobre problemas logísticos, tanto en exportación como en importación. Además, se cancelaron 7 ferias internacionales en las que exportadores ticos tenían planeado participar.

El presidente de la Cámara Nacional de Productores y Exportadores de Piña (Canapep), Abel Chaves, explicó que el problema se centraba en el congestionamiento de los muelles en China. Esto hacía que la carga tardara más en llegar al mercado. Chaves reveló que, ante esta situación, las navieras estaban cobrando cargos adicionales.

Impactos en el turismo: Los hoteles de Costa Rica reportaron más de 10.000 noches canceladas y caídas de entre 80% y 90% en las reservaciones, tras las medidas anunciadas por el gobierno, el lunes 16 de marzo, para mitigar la propagación del nuevo coronavirus. El Ejecutivo decretó estado de emergencia nacional y prohibió el ingreso de turistas extranjeros y no residentes por vía aérea, marítima y terrestre. La restricción entró en vigor el miércoles 18 de marzo del 2022. Javier Pacheco, presidente de la Cámara Costarricense de Hoteles (CCH), explicó a La Nación que los últimos datos del sector, antes del anuncio del gobierno, ya mostraban cancelaciones importantes en la cantidad de noches de hotel. “*Ahora, la preocupación más*

*grande no son las cancelaciones que hemos tenido, sino todas las que vienen a futuro tras la decisión del gobierno. Las medidas que se están tomando en el mundo y en Costa Rica traen consecuencias económicas devastadoras para el sector turismo”, dijo Pacheco. (Hidalgo, 2020)*

Sin duda alguna, el sector de turismo y exportaciones en el país fueron uno de los más afectados por las medidas impuestas para atacar el Covid-19 en Costa Rica, ya que con el cierre de fronteras, la restricción vehicular y el distanciamiento social provocaron que las capacidades de producción de estos dos sectores cayeran por completo, alertando con predicciones poco alentadoras, realmente hubo consecuencias económicas muy graves, muchas personas perdieron sus trabajos o sus jornadas laborales fueron reducidas, esto por casi dos años, que poco a poco y gracias a la disminución de casos, las medidas fueron cada vez un poco más flexibles, permitiendo activar la economía del país.

#### **2.1.28 Acciones propuestas para disminuir el impacto económico generado por el COVID 19.**

A causa de las consecuencias de las medidas tomadas, el gobierno también se vio en la obligación de crear propuestas que ayudaran a mitigar el impacto negativo en el sector económico, por lo que se propuso las siguientes opciones para los costarricenses:

1. Medidas para protección del empleo: las cargas sociales fueron proporcionales al tiempo efectivamente laborado. Además, se solicitó considerar el pago diferido de cargas sociales. Ambas medidas se visualizaron para aquellas empresas que mantuvieran su planilla, de tal forma que se proteja el empleo.

2. Alivio en el costo del crédito. Se emprendieron acciones tendientes a mejorar las condiciones crediticias para los hogares y empresas costarricenses.
3. Alivio en las obligaciones tributarias. Con relación a las cargas tributarias, se propuso, la posposición en el pago de los impuestos de renta, IVA y aranceles de aduanas de las empresas y PYMES por un periodo de tres meses a partir de la entrada en vigor de la ley. Las medidas incluyeron una moratoria de 3 meses al pago de Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto sobre la Renta y Aranceles de aduanas para empresas, prorrogables a un cuarto mes; y la regulación de precios al alcohol en gel, desinfectantes líquidos, desinfectantes en aerosol y jabones en barra o líquidos, toallas desinfectantes; bienes indispensables durante la situación de emergencia que tenga el país por el covid-19.
4. Alivio en el pago de seguros y cobertura especial para turistas. El presidente ejecutivo y la Junta Directiva del Instituto Nacional de Seguros (INS) propusieron a la Superintendencia de Seguros:
  - Una tarifa preferencial por concepto del seguro de riesgos del trabajo para empresas de menos de 30 trabajadores. El monto por pagar, como proporción de la prima completa, se aplicaría de la siguiente forma: 40% el año 1, 60% el año 2 y 75% a partir del año 3.
  - Una nueva definición para que la siniestralidad por riesgos del trabajo que pueda derivarse del covid-19 no se impute a empresas individualmente consideradas sino a toda la línea.

- Un nuevo producto para contribuir a que el sector turismo pueda hacer frente a las contingencias ocasionadas por el covid-19. Se trata de un seguro de cuarentena para los turistas que vengan al país.
5. Plan “Proteger”: respaldo financiero a las acciones de gobierno para enfrentar el covid-19 El Gobierno de la República acciona el “Plan Proteger” que alcanzó el monto de ₡1 billón con el objetivo de atender las consecuencias del covid-19, mediante el cual se buscó resguardar las personas, los trabajos y las empresas. (Hidalgo, 2020)

En efecto las consecuencias económicas generadas por el Covid-19 fueron sumamente preocupantes, muchas familias se quedaron sin sus ingresos económicos debido a las medidas implementadas, por lo que el gobierno debía de salvaguardar a estas personas, por ende se hicieron varias propuestas y se implementaron acciones que ayudarán a la situación económica del país, dando un alivio a los costarricenses, así mismo el esquema de vacunas contra el Covid-19, ayudó a la disminución de casos por dicha enfermedad, por lo que la economía fue paulatinamente recuperándose, lo que ha sido de gran beneficio para el país.

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

Este marco conceptual indica las definiciones de los conceptos principales que se emplearon durante el estudio realizado.

**Estrés:** Condición dinámica en la que el individuo se enfrenta a una oportunidad, una demanda o un recurso relacionado con lo que desea y cuyo

resultado se percibe tanto incierto como importante. (Robbins & Judge, 2017, p. 621)

**Fuentes potenciales del estrés:** Conocidos como estresores o factores que desencadenan el estrés laboral, lo cuales son: Factores Ambientales, Factores Organizacionales y Factores Personales.

**Síndrome de Burnout:** Síndrome psicológico, de agotamiento emocional, despersonalización y disminuida realización personal, que puede ocurrir en individuos normales. (Lovo, 2020, p. 121)

**MBI:** El Maslach Burnout Inventory (MBI) de Maslach y Jackson es un instrumento conformado por 22 ítems, que valoran en una escala de frecuencia de siete grados, los tres síntomas o dimensiones que definen el burnout. (Faúndez, 2017)

**Desempeño:** Es el conjunto de características o de capacidades del comportamiento o el rendimiento de una persona, equipo u organización de acuerdo con los objetivos estratégicos que la entidad ha determinado. (Chiavenato, 2020, p. 245)

**Evaluación del desempeño:** Es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que lleva a cabo, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. (Chiavenato, 2020, p. 252)

**Gestión del desempeño humano:** Proceso que afecta significativamente el éxito organizacional porque congrega a los gerentes como líderes y a los colaboradores a fin de que trabajen unidos para satisfacer las expectativas y reexaminar resultados concretos. (Chiavenato, 2020, p. 246)

**Covid-19:** Enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2” (OMG, 2021)

## **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

La población que se tomó para realizar este estudio se encuentra ubicada en la provincia de Heredia, cantón Belén, ubicados en el Centro Corporativo el Cafetal, edificio 1. Las características demográficas de la población son en su mayoría formación Universitaria en el grado de Bachillerato y Licenciatura; los mismos cuentan con un nivel socioeconómico medio-bajo.

### **2.3.1 Antecedentes Históricos de la Organización**

En 1865 William Wallace (W. W.) Cargill se convierte en el propietario de un depósito de granos en Conover, Iowa, al final de la línea del ferrocarril McGregor & Western, este en 1870 establece la sede en Albert Lea, Minnesota, y aprovecha la expansión del ferrocarril del sur de Minnesota, 10 años después expande su negocio más allá de los granos para negociar productos básicos como carbón, harina, alimentos, madera y semillas, e invierte en ferrocarriles, suelo, riego y granjas, en 1909 W.W Cargill muere, por lo que John MacMillan, asume el liderazgo de su suegro. Ubicada ahora en Minneapolis, Minnesota, las operaciones de la empresa se consolidan con un nuevo nombre: Cargill Elevator Company. En 1930 Cargill incorpora y adopta su nombre actual. La corporación se enfoca en la expansión global y establece pequeñas oficinas en Winnipeg, Canadá; Rotterdam, Holanda; y Buenos Aires, Argentina, que luego cierra debido a la Segunda Guerra

Mundial, posterior a la Segunda Guerra Mundial, la empresa se diversifica y amplía su negocio de alimentos con la adquisición de Nutrena Mills. Además, Cargill adquiere una planta de procesamiento de semillas oleaginosas y harina de soja, por lo que, una vez superada la guerra, los ejecutivos de Cargill deciden reabrir sus oficinas en América del Sur. En Argentina, la empresa lanza su negocio de semillas híbridas, por lo que para 1980 Cargill había expandido su negocio a nivel global. (Cargill, 2022)

### **2.3.2 Propósito y Visión**

Nuestro propósito es alimentar al mundo de una manera segura, responsable y sustentable.

Nuestra visión es ser el socio más confiable de agricultura, alimentación y nutrición del mundo. (Cargill, 2022)

### **2.3.6 Valores**

- Hacer lo correcto
- Priorizar a las personas
- Apuntar a la excelencia

### **2.3.7 CBS Costa Rica - Cargill**

La compañía multinacional Cargill inauguró su operación de servicios Cargill Business Services (CBS) en Costa Rica. La unidad de negocios proveerá servicios a las Américas en las áreas de Finanzas y Recursos Humanos, y en el futuro agregará servicios en Tecnologías de Información, abastecimiento estratégico, transporte y logística. Cargill decidió acelerar su adopción de servicios compartidos para que sus negocios a nivel mundial tengan mayor

enfoque en sus clientes, la innovación y la competencia. La empresa tendrá capacidad de albergar hasta 800 personas en el 2016.

Costa Rica fue electa para instalar el centro de servicios compartidos en gran medida porque está cerca de los negocios de la compañía y su mano de obra es de alta calidad. Cargill ha estado operando en Costa Rica desde 1999, adquiriendo la empresa de carnes procesadas Cinta Azul, y triplicando su tamaño en el 2011 con la adquisición de Pipasa. (CINDE, 2015)

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

A continuación, se presenta el marco metodológico el cual es fundamental para la investigación, ya que con este se describen las decisiones metodológicas y como se llevará a cabo la recolección de datos y análisis de la problemática planteada en este proyecto.

### **3.1 ENFOQUE**

Es importante determinar en una investigación el tipo de enfoque con el que se desarrollará el proyecto, se conocen tres tipos de rutas de investigación que se pueden utilizar, “Los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen rutas posibles para resolver problemas de investigación. Todos resultan igualmente valiosos y son, hasta ahora, los mejores métodos para investigar y generar conocimientos” (Hernández y Mendoza, 2018, p.2)

#### **3.1.1 Enfoque Cuantitativo**

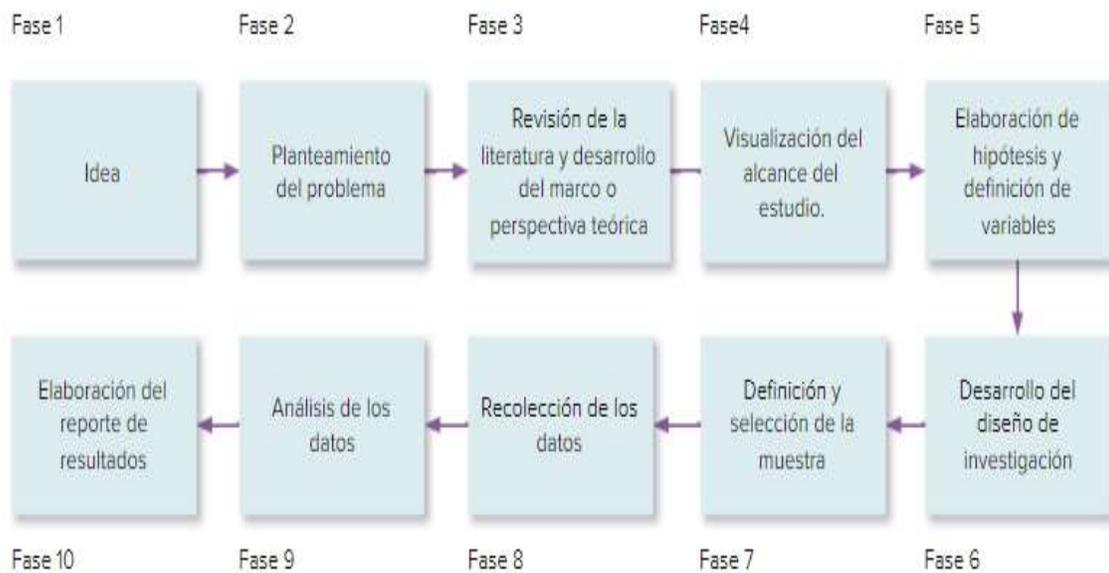
A continuación, se explica el enfoque cuantitativo:

Representa un conjunto de procesos organizados de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se derivan hipótesis y determinan y definen variables; se traza un plan para probar las primeras (diseño, que es como “el mapa de la ruta”); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico (lugar y tiempo); se analizan y vinculan las mediciones obtenidas (utilizando métodos

estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (Hernández y Mendoza, 2018, p.4)

Con el fin de ilustrar el proceso cuantitativo se detalla la siguiente figura de las fases de dicho proceso:

**Figura N° 6**  
*Proceso cuantitativo.*



Fuente: (Hernández & Mendoza, 2018, Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, p. 6).

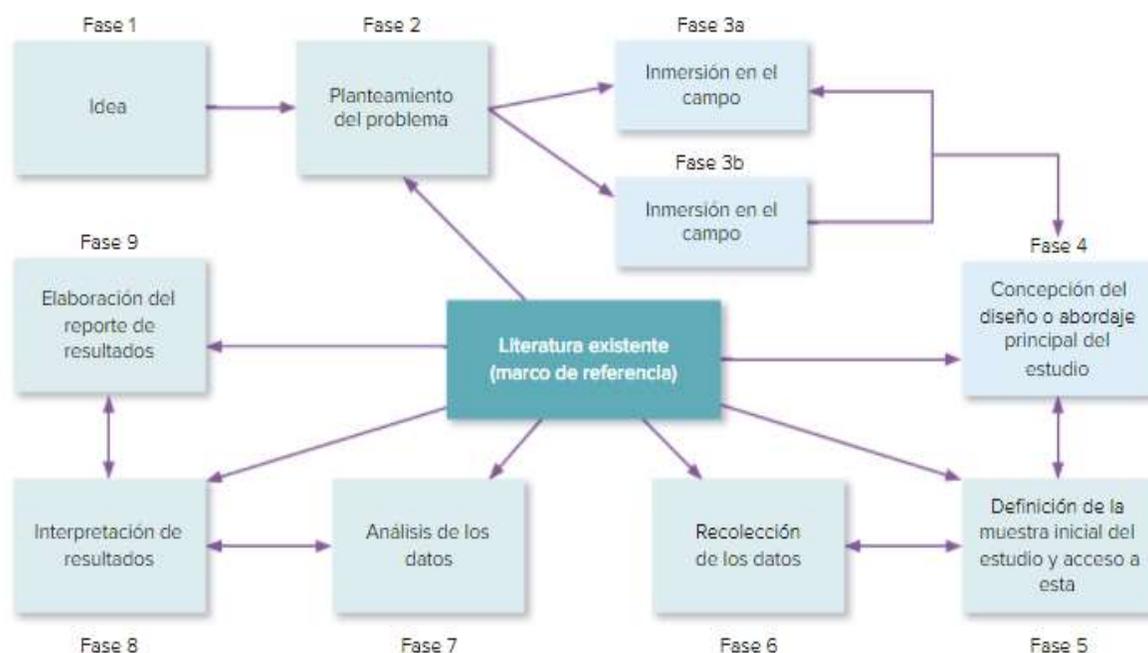
### 3.1.2 Enfoque Cualitativo

Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre. De igual forma, se plantea un problema de investigación, pero

normalmente no es tan específico como en la indagación cuantitativa. Va enfocándose paulatinamente. La ruta se va descubriendo o construyendo de acuerdo con el contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio. Las investigaciones cualitativas suelen producir preguntas antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, puede variar en cada estudio. (Hernández y Mendoza, 2018, pp 7-8)

Para poder comprender un poco más el proceso cualitativo se presenta a continuación la figura 7, la cual detalla por fases dicho proceso, sin embargo, es importante tomar en cuenta que este es bastante flexible, por lo que el mismo podría cambiar.

**Figura N° 7**  
*Proceso cualitativo.*



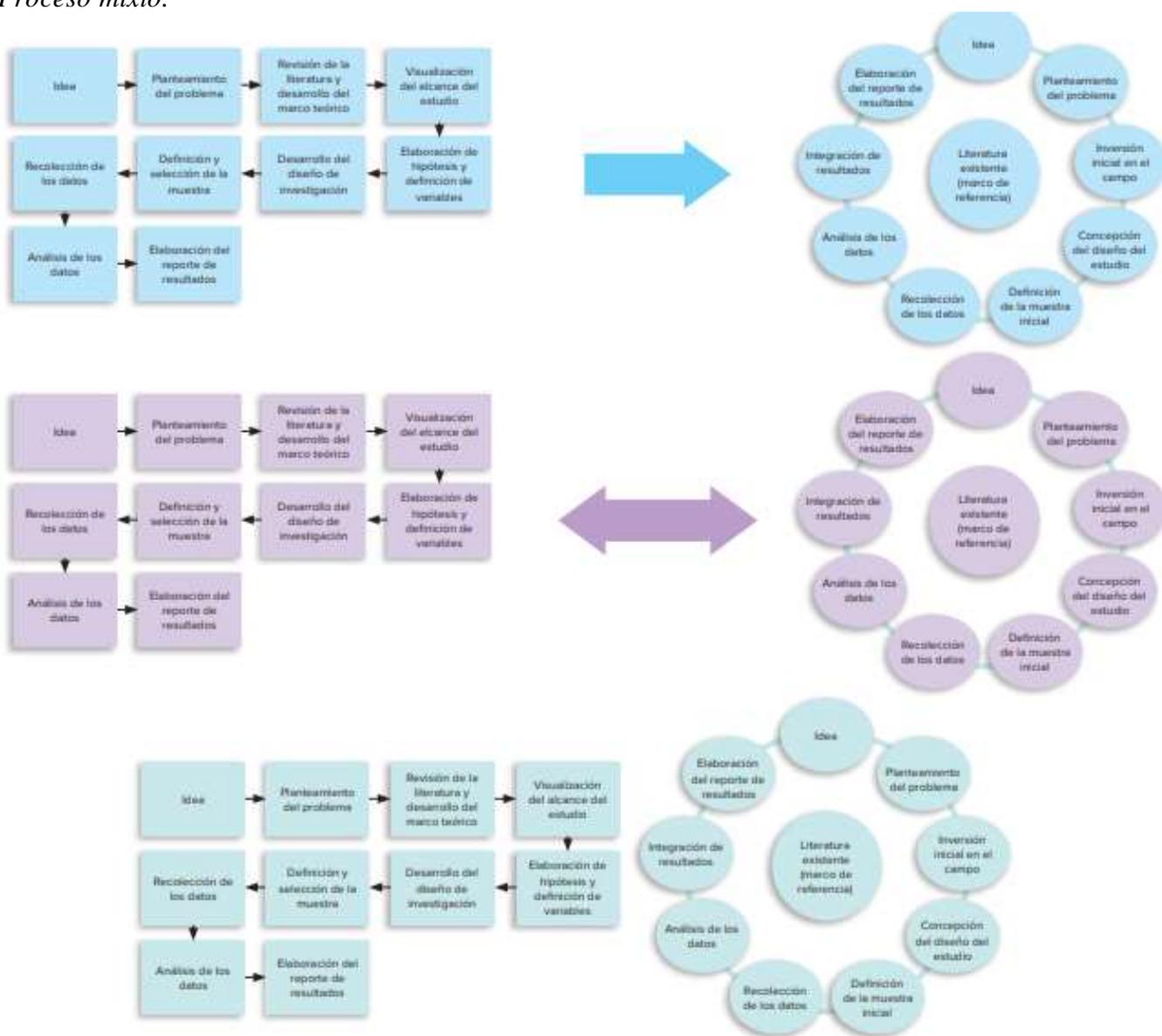
Fuente: (Hernández y Mendoza, 2018, Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, p. 8).

### **3.1.3 Proceso Mixto.**

Esta tercera vía para realizar investigación entrelaza a las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación. Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. En la ruta mixta se utiliza evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias. Los métodos mixtos pueden implementarse de acuerdo con diversas secuencias. A veces lo cuantitativo precede a lo cualitativo, en otras ocasiones lo cualitativo es primero; también pueden desarrollarse de manera simultánea o en paralelo, e incluso es factible fusionarlos desde el inicio y a lo largo de todo el proceso de investigación. (Hernández y Mendoza, 2018, p.10)

A continuación, se ilustra el proceso mixto:

**Figura N° 8**  
Proceso mixto.



Fuente: (Hernández & Mendoza, 2018, Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, p. 11).

El enfoque que se utilizará para desarrollar esta investigación es el cuantitativo ya que se buscan resultados numéricos de fácil comprensión y así mismo identificar las percepciones de la población en estudio por medio de un cuestionario con preguntas abiertas y semi abiertas, con el fin de lograr cumplir con los objetivos propuestos del proyecto, tal como lo indica la definición del libro Metodología de la investigación las rutas cualitativas,

cuantitativas y mixtas de Hernández y Mendoza (2018), la investigación “Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica” (p.5) con el fin de poder obtener resultados que ayuden a la obtención de conclusión y recomendaciones al problema planteado inicialmente.

### **3.2 ALCANCE**

Existen cuatro tipos de alcance en la ruta cuantitativa los cuales son: Exploratorio, Descriptivo, Correlacional y Explicativo, el alcance marca la estrategia de la investigación, por lo cual es un factor importante que se debe de determinar, a continuación se detallan los alcances que se estarán utilizando para el desarrollo de la presente investigación, los cuales son el alcance correlacional y explicativo, ya que este estudio tiene como propósito identificar la relación entre el estrés laboral y el rendimiento de los colaboradores en tiempos de Covid-19.

Alcance Correlacional: Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Así, los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación

Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre las variables, primero miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y las describen, y después cuantifican y analizan la vinculación. La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Las correlaciones pueden ser positivas (directamente

proporcionales) o negativas (inversamente proporcionales). Si es positiva, significa que los casos que muestren altos valores en una variable tenderán también a manifestar valores elevados en la otra variable. Si es negativa, implica que casos con valores elevados en una variable tenderán a mostrar valores bajos en la otra variable. (Hernández y Mendoza, 2018, pp 109-110)

Enfoque Explicativo: Los estudios explicativos van más allá de la descripción de fenómenos, conceptos o variables o del establecimiento de relaciones entre estas; están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos de cualquier índole (naturales, sociales, psicológicos, de salud, etc.). Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables (Hernández y Mendoza, 2018, pp 111-112)

Esta investigación se desarrollará con los alcances de la ruta cuantitativa anteriormente citados, en donde se busca identificar y analizar la relación de tres variables, las cuales son el estrés y sus fuentes potenciales, el desempeño laboral y el Covid.19, ya que se pretende determinar ¿Qué influencia tuvo el estrés laboral y sus fuentes potenciales en tiempos de Covid-19 en relación con el desempeño de los colaboradores del equipo de Billing y Cash del CBS de Cargill San José durante el año 2021?, con ambos alcances se logrará conocer y entender la relación de las variables anteriormente mencionadas.

### **3.3 DISEÑO**

El diseño es básicamente la ruta práctica que se debe de seguir para elaborar una investigación, por lo que se puede definir de la siguiente manera: “Representa el plan o

estrategia para la obtener la información pertinente con el fin de responder al planteamiento del problema” (Hernández y Mendoza, 2018, p 149).

Existen dos tipos de diseño para las investigaciones cuantitativas, los cuales son el diseño no experimental y el experimental, para efectos de la presente investigación se estará trabajando con el diseño no experimental ya que el mismo se adapta a los objetivos y la naturaleza de este estudio, según lo explican Hernández y Mendoza (2018):

Se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas. En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. (p. 174)

El diseño no experimental se divide en dos tipos: Transeccional o Transversal y longitudinal, esto según “Su dimensión temporal o el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan datos” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 176), para efectos de la presente investigación se utilizará el tipo Transeccional o Transversal ya que se realizará una única recolección de datos, sin realizar ningún cambio o modificación en las variables.

### **3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO**

“La unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición” (Hernández y Mendoza, 2018, p.209). Los participantes de este estudio son los colaboradores del

departamento de Billing y Cash del CBS de Cargill San José, ubicados en el edificio 1, del Centro Corporativo el Cafetal en Belén de Heredia.

### 3.4.1 Población

“La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández y Mendoza, 2018, p.198) para la investigación se trabajó con una población de 45 colaboradores del departamento de Billing y Cash del CBS de Cargill San José, ubicado en el Centro Corporativo el Cafetal en Belén de Heredia, Costa Rica, la cual se presenta a continuación:

**Tabla N° 1**

*Distribución de la Población.*

HOMBRES	MUJERES	TOTAL
24	21	45

*Fuente:* Elaboración Propia, diciembre 2022.

### 3.4.2 Tipo de Muestra.

“En la ruta cuantitativa, una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población” (Hernández y Mendoza, 2018, p.196)

De acuerdo con la cita anterior, el tipo de muestreo que se implementará en la investigación es el probabilístico ya que se trabajará con la totalidad de la población de los colaboradores del departamento de Billing y Cash del CBS de Cargill, los cuales todos tienen la misma probabilidad de ser elegidos y además presentaron las siguientes características:

- a. Género: Hombre y Mujeres
- b. Etnia: costarricenses - nicaragüenses

- c. Edades: Entre los 21 a los 65 años
- d. Escolaridad: Bachillerato en educación Media y Universitaria
- e. Nivel socioeconómico: Medio-bajo

### 3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Para seleccionar la muestra con la cual se estará desarrollando una investigación es importante determinar los criterios de inclusión y exclusión, los cuales son características específicas con debe cumplir o no un individuo, para poder ser parte de la muestra seleccionada.

**Tabla N° 2**

*Criterios de inclusión y exclusión de la muestra.*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Colaboradores que hayan laborado al menos un año en la compañía durante la pandemia por Covid-19 y desempeñen sus funciones en el departamento de Billing y Cash del CBS de Cargill.	Colaboradores con menos de un año de laborar en la empresa y no desempeñen funciones en el departamento de Billing y Cash del CBS de Cargill.

Fuente: Elaboración Propia, diciembre 2022.

### 3.4.4 Consideraciones éticas.

Los trabajadores considerados para la recolección de los datos son colaboradores que laboran en el departamento de Billing y Cash del CBS de Cargill de San José y que adicionalmente trabajaron en el área y compañía anteriormente mencionadas al menos un año durante la pandemia provocada por el Covid-19, a los mismos se les solicitó la colaboración para contestar un cuestionario de forma anónima, el cual tiene como fin exclusivo la obtención de datos para analizar y desarrollar el objetivo de la investigación y el mismo será enviado por medio de un mensaje de texto a sus teléfonos personales.

Los datos obtenidos deberán ser presentados al encargado de recursos humanos de la organización, ya que fue un requisito para permitir realizar el estudio en la organización, la información se presentará de forma anónima, por lo cual no se revelará los nombres de los colaboradores y se trabajarán con total confidencialidad y únicamente con fines académicos.

### **3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

En el siguiente apartado se determinará las herramientas y el instrumento que se utilizarán para la recolección de datos “Recolectar los datos significa aplicar uno o varios instrumentos de medición para recabar la información pertinente de las variables del estudio en la muestra o casos seleccionados (personas, grupos, organizaciones, procesos, eventos, etc.). Los datos obtenidos son la base del análisis, sin datos no hay investigación” (Hernández y Mendoza, 2018, p 226) para la presente investigación se utiliza como instrumento un cuestionario con preguntas dicotómicas, semiabiertas y abiertas.

En relación con Hernández y Mendoza (2018), el cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (p.250).

Los cuestionarios son uno de los instrumentos más utilizados para recolectar la información, adicionalmente los mismos deben de ser confiables y válidos, por lo que para efectos del presente estudio se estará aplicando dicho instrumento, con la finalidad de recabar la información más fiable posible, para poder analizar y medir los datos, con el objetivo de resolver el planteamiento del problema de la investigación.

### **3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS.**

En el caso de las investigaciones cuantitativas, se deben de definir cada una de las variables las cuales “constituyen las condiciones que caracterizan el objeto de estudio o la

muestra. No se deben confundir las variables con la ubicación física y temporal del estudio” (Aguilar, 2021, p. 24). A continuación, se detalla una tabla de la operacionalización de las variables de la presente investigación.

**Tabla N° 3**  
*Cuadro de operacionalización de las variables.*

Objetivo Específico	Variable	Indicadores	Definición Conceptual	Definición Operacional
Determinar si los colaboradores del departamento de Billing y Cash del CBS de Cargill San José presentaron el Síndrome de Burnout, en relación con el agotamiento emocional, la despersionalización y disminución de la realización personal, debido al estrés laboral en tiempos de Covid-19.	Estrés laboral	Agotamiento emocional La despersionalización La realización personal	“Condición dinámica en la que el individuo se enfrenta a una oportunidad, una demanda o un recurso relacionado con lo que desea y cuyo resultado se percibe tanto incierto como importante” (Robbins & Judge, 2017, p. 621).	Test de Maslach aplicada a los colaboradores del departamento de Billing y Cash del CBS de Cargill San José.

<p>Identificar cuáles fuentes potenciales del estrés influyen en el desempeño de los trabajadores del departamento de Billing y Cash del CBS de Cargill San José, con el fin de conocer la percepción de los colaboradores con respecto a la relación del desempeño laboral y las fuentes potenciales del estrés.</p>	<p>Desempeño</p>	<p>Fuentes potenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas económicos</li> <li>• Asuntos familiares</li> </ul> </li> <li>- Ambientales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre económica</li> <li>• Incertidumbre política</li> <li>• Cambio tecnológico</li> </ul> </li> <li>- Organizacionales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandas de la tarea</li> <li>• Demandas del rol</li> <li>• Demandas interpersonales</li> </ul> </li> </ul>	<p>Es el conjunto de características o capacidades del comportamiento o el rendimiento de una persona, equipo u organización de acuerdo con los objetivos estratégicos que la entidad ha determinado. (Chiavenato, 2020, p. 245)</p>	<p>Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de Billing y Cash del CBS de Cargill San José, de la pregunta de la 1 a la 35.</p>
<p>Elaborar una propuesta de tres recomendaciones que busque disminuir situaciones generadoras de estrés y fuentes potenciales que puedan influenciar en el desempeño de los</p>				

colaboradores del departamento de Billing y Cash del CBS de Cargill San José.				
---	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia, diciembre 2022

### 3.7 ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS.

La información obtenida se analizó por medio de tablas y gráficos con los respectivos porcentajes obtenidos del cuestionario aplicado a la muestra seleccionada.

**Tabla N° 4**

*Análisis de Datos*

Método	Aplicación
Contenido del Instrumento	Se aplicó un cuestionario con preguntas relacionadas a la investigación con el fin de recabar los datos necesario.
Realización del plan piloto	El instrumento debió ser aprobado por la tutora, una vez aceptado, se realizó una prueba piloto con dos colaboradores, los cuales dieron recomendaciones del instrumento, con el fin de ajustar el mismo y asegurarse la confiabilidad de este.

Aplicación prueba Maslach	Se aplicó la prueba de Maslach, con el fin de determinar si la muestra seleccionada presenta señales del síndrome de burnout.
Análisis método cuantitativo	Se utilizó la aplicación de un formulario por medio de la aplicación Survey Monkey para recopilar y analizar la información obtenida.
Síntesis y conclusiones	Después de haber analizado los datos del instrumento aplicado, se procede a elaborar las recomendaciones y conclusiones de la investigación.

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2022.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

## 4.1 GENERALIDADES

En este capítulo se muestra el análisis de la información obtenida a partir del cuestionario aplicado a los colaboradores del CBS de Cargill San José. La información recolectada puede servir como un insumo para que el departamento pueda realizar un análisis y establecer planes de mejora para el manejo del estrés y sus fuentes potenciales en los colaboradores.

A continuación, se detalla el análisis de los datos recopilados por medio del instrumento de medición aplicado a los cuarenta y cinco colaboradores que reunían con los criterios de inclusión y exclusión que se establecieron en el capítulo anterior.

## 4.2 ENCUESTA APLICADA

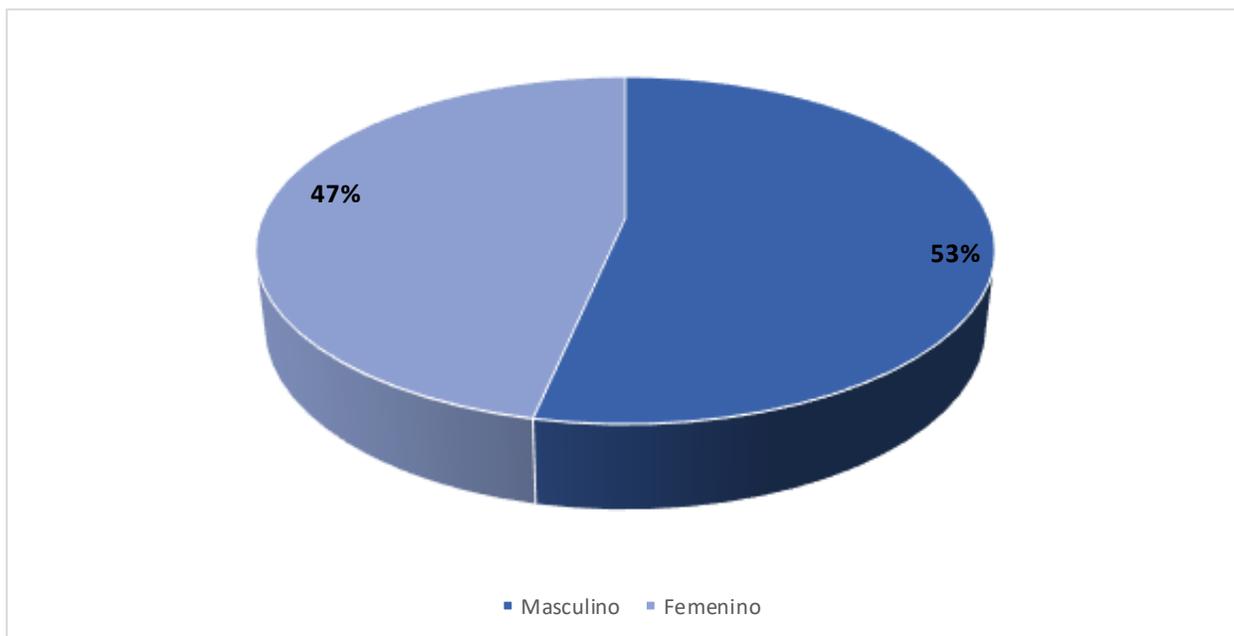
### I. Datos Generales

*Tabla N° 5 Género de las Personas encuestadas*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Género de las personas encuestadas	Masculino	24	53%
	Femenino	21	47%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 9** Género de las Personas encuestadas.



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

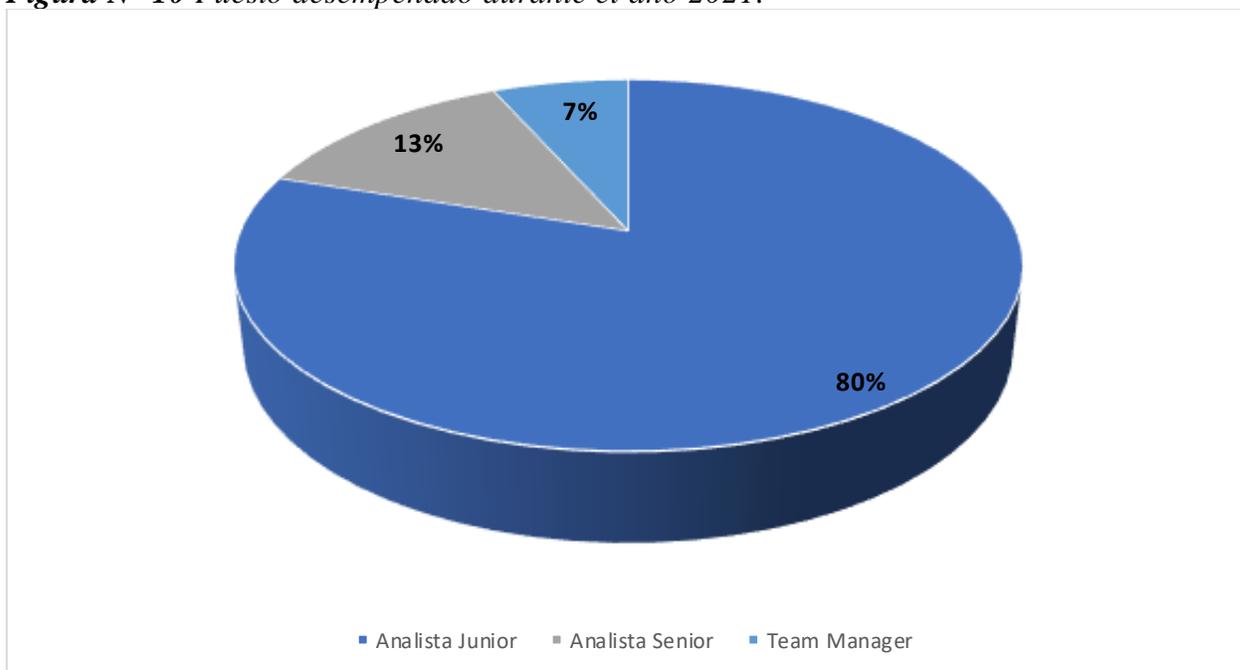
De acuerdo con la muestra se puede observar que el 53% de los encuestados son de género masculino, mientras que hay un 47% son de género femenino.

**Tabla N° 6.** Puesto desempeñado durante el 2021.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Puesto desempeñado durante el 2021	Analista Junior	36	80%
	Analista Senior	6	13%
	Team Manager	3	7%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 10** Puesto desempeñado durante el año 2021.



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

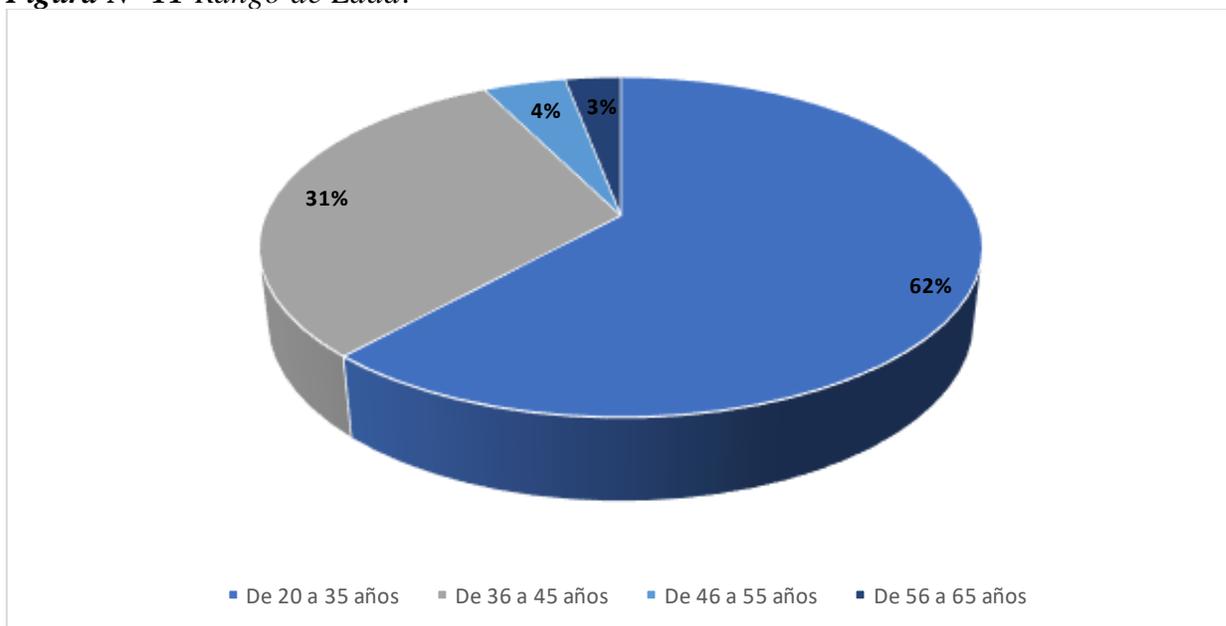
De acuerdo con la muestra se puede observar que en un 80% desempeño funciones como analista junior, un 13% corresponde a analista senior, y un 7% son team manager de esta forma está conformado el equipo de Billing y Cash del CBS de Cargill de San José.

**Tabla N° 7.** Rango de Edad.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Rango de Edad	De 20 a 35 años	28	62%
	De 36 a 45 años	14	31%
	De 46 a 55 años	2	4%
	De 56 a 65 años	1	3%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 11 Rango de Edad.**



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

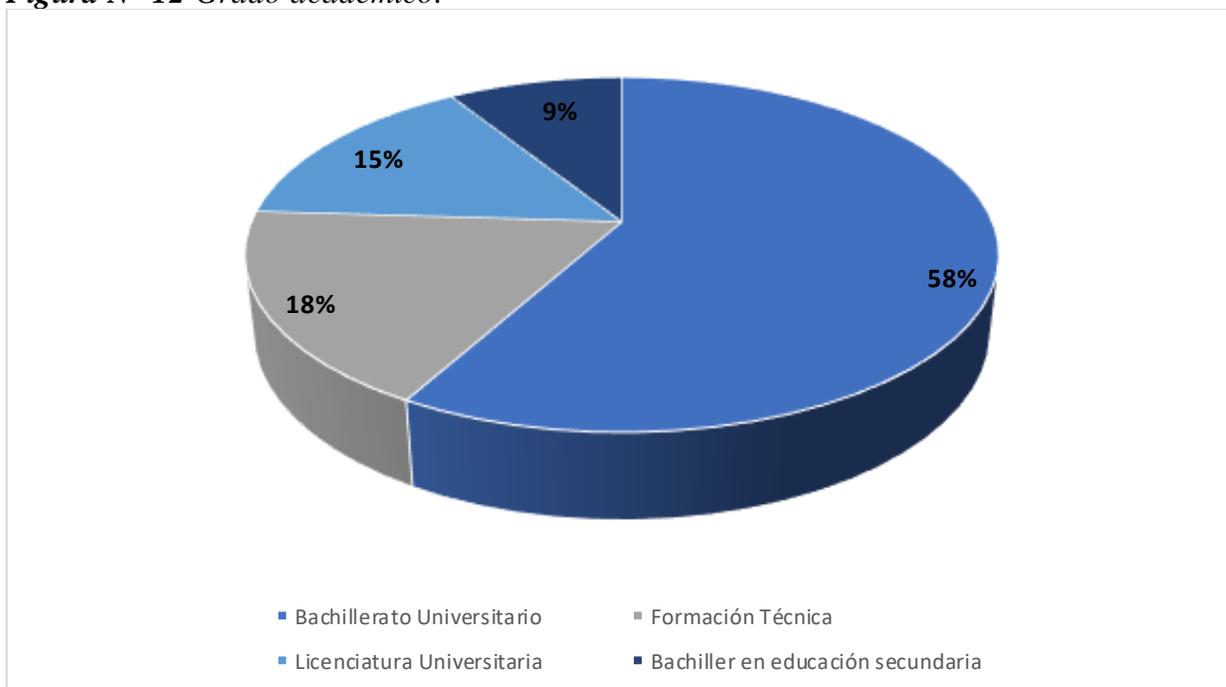
De acuerdo con el gráfico anterior se puede observar que un 62% de los encuestados tienen un rango de edad entre los 20 a 35 años, un 31% de 36 a 45 años, un 4% está entre los 46 a los 55 años y solo un 3% se encuentra en el rango de edad de los 56 a los 65 años.

**Tabla N° 8. Grado académico.**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Grado académico	Bachillerato Universitario	26	58%
	Formación Técnica	8	18%
	Licenciatura Universitaria	7	15%
	Bachiller en educación secundaria	4	9%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 12 Grado académico.**



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

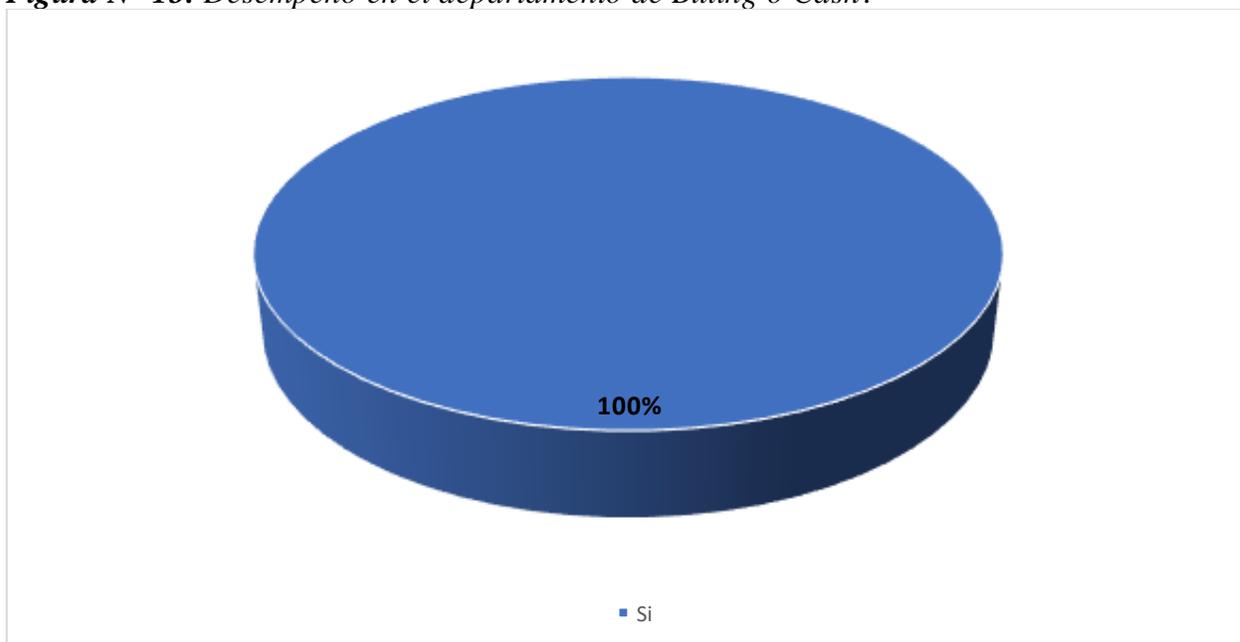
Según el gráfico anterior se puede observar que en un 58% tiene un bachillerato universitario, mientras un 18% cuenta con una formación técnica, un 15% manifiesta tener una licenciatura universitaria maestría y el otro 9% indican contar con el bachiller en educación secundaria.

**Tabla N° 9. Desempeño en el departamento de Billing o Cash.**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Desempeño en el departamento de Billing o Cash	Sí	45	100%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 13. Desempeño en el departamento de Billing o Cash.**



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

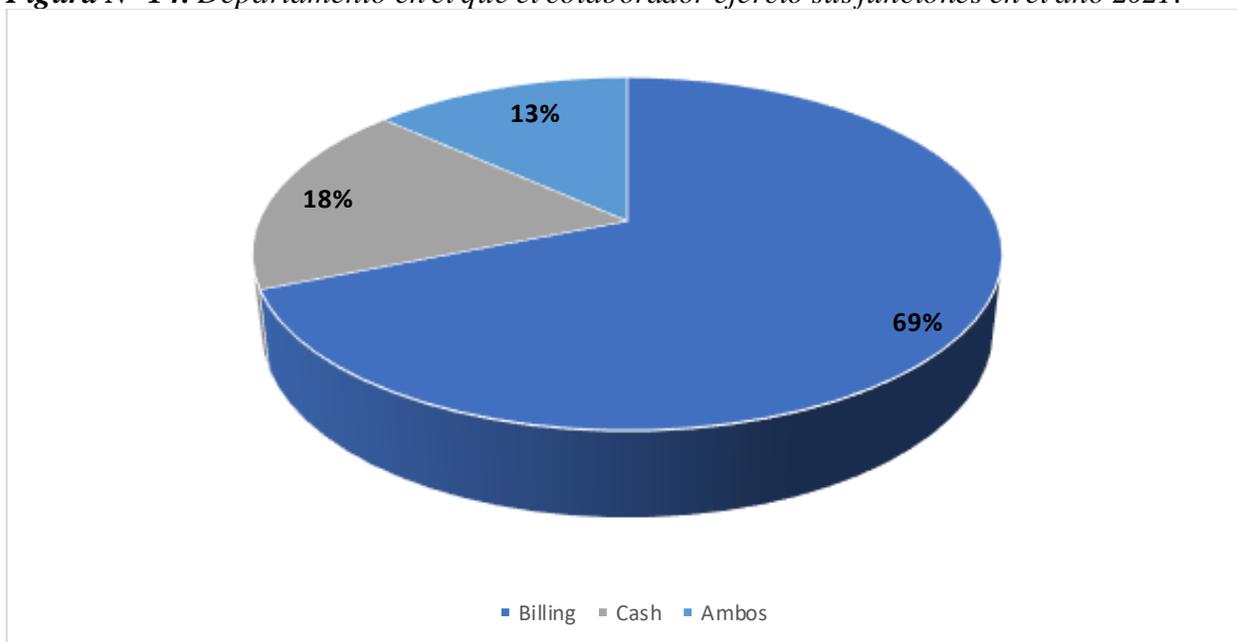
El gráfico anterior muestra que el 100% de las personas encuestadas en efecto realizaron alguna función en el departamento de Billing o Cash del CBS de Cargill San José.

**Tabla N° 10. Departamento en el que el colaborador ejerció sus funciones en el año 2021**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Departamento en el que el colaborador ejerció sus funciones en el año 2021	Billing	31	69%
	Cash	8	18%
	Ambos	6	13%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 14.** Departamento en el que el colaborador ejerció sus funciones en el año 2021.



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

Esta muestra indica que un 69% de los colaboradores ejercieron sus tareas en el departamento de Billing, mientras un 18% fue parte del equipo de Cash y un 13% trabajó durante el año 2021 en ambos equipos.

## II. VARIABLE I. Estrés laboral

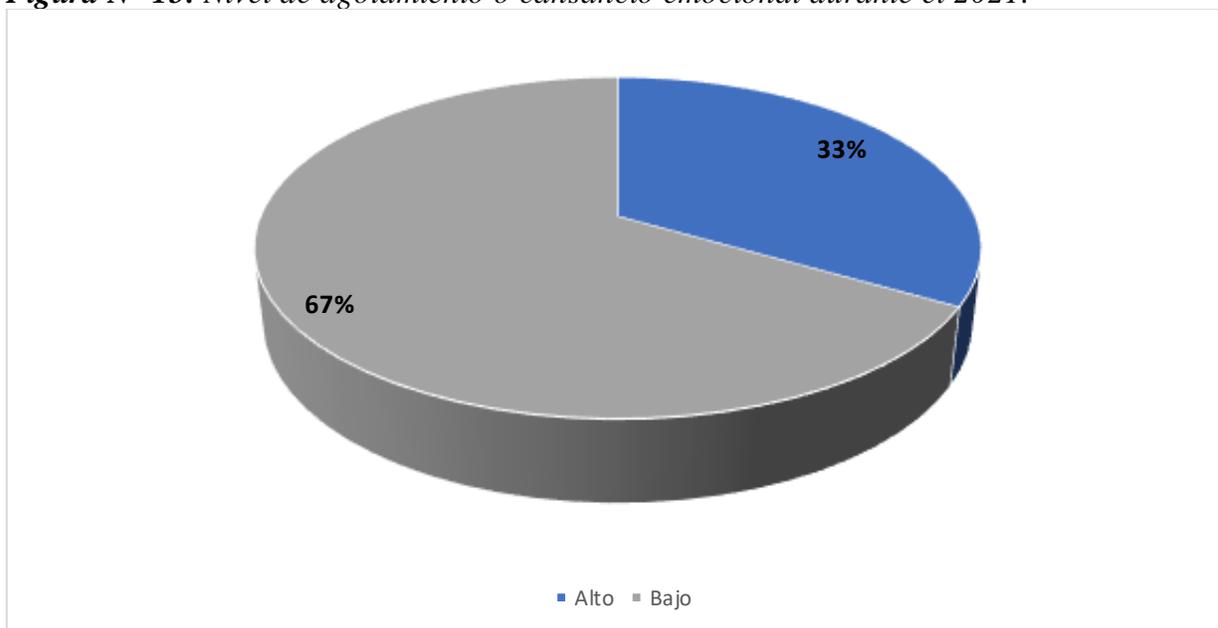
### INDICADOR 1: Agotamiento o cansancio emocional

**Tabla N° 11.** Nivel de agotamiento o cansancio emocional durante el 2021.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Nivel de agotamiento o cansancio emocional durante el 2021	Bajo	30	67%
	Alto	15	33%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 15.** Nivel de agotamiento o cansancio emocional durante el 2021.



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

Según el gráfico anterior se puede apreciar que el 67% de los encuestados presentaron niveles bajos de agotamiento o cansancio emocional, mientras se puede observar que únicamente el 33% tuvieron altos niveles de agotamiento emocional durante el año 2021.

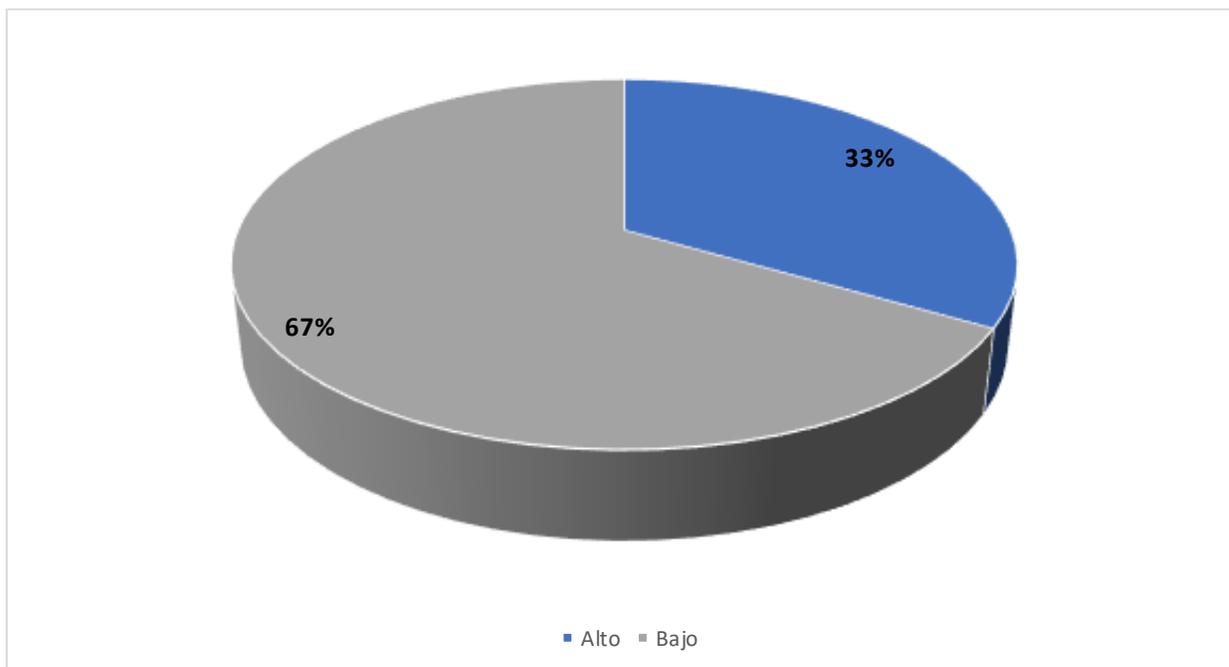
## INDICADOR 2: Despersonalización

**Tabla N° 12.** Nivel de despersonalización durante el 2021.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Nivel de despersonalización durante el 2021	Bajo	30	67%
	Alto	15	33%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 16.** Nivel de despersonalización durante el 2021.



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

De la muestra encuestada el 67% indicaron no haber presentado síntomas de despersonalización en la prueba de Maslach, mientras el 33% restante indicó que durante el 2021 presentó despersonalización en su rol de trabajo.

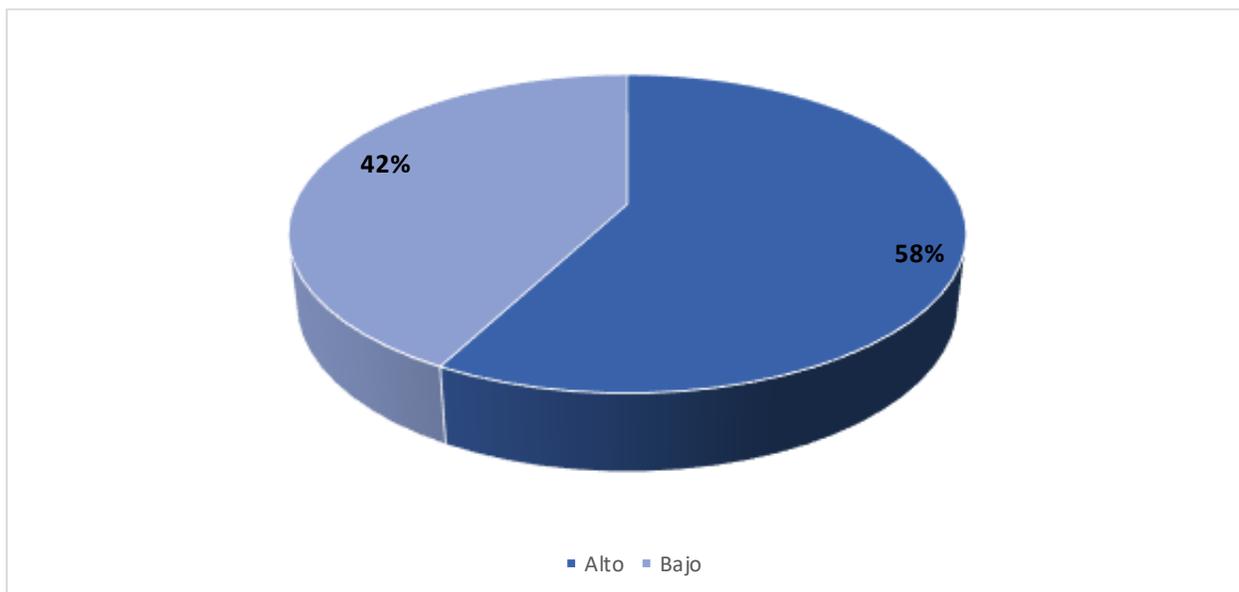
### INDICADOR 3: Realización personal

**Tabla N° 13.** Nivel de realización personal durante el 2021.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Nivel de realización personal durante el 2021	Alto	26	58%
	Bajo	19	42%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 17.** Nivel de realización personal durante el 2021.



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

Para este caso un 58% de las personas encuestadas indicó tener un alto nivel de realización personal, sin embargo, según la prueba de Maslach se evidencia que un 42% de los encuestados tuvieron niveles de realización personal bajos durante el periodo de pandemia en el año 2021.

### III. VARIABLE 2. Desempeño

**Tabla N° 14.** Fuentes potenciales del estrés que afectan el desempeño.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Fuentes potenciales del estrés que afectan el desempeño	Carga inadecuada del trabajo	18	32%
	Problemas personales	16	28%
	Situaciones económicas	11	19%
	Problemas en el equipo de trabajo	8	14%
	Deterioro en la relación conyugal-familiar	3	5%
	Situaciones Políticas	1	2%
<b>Total</b>		<b>57</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 18.** Fuentes potenciales del estrés que afectan el desempeño.



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

Según el gráfico anterior se puede observar que los tres principales motivos de estrés que afectan el desempeño de la muestra encuesta son con 32% la carga inadecuada de trabajo, los problemas personales con un 28% y seguidamente situaciones económicas con un 19%, adicionalmente entre los motivos que menos influyen en el desempeño de los colaboradores están los problemas en el equipo de trabajo con un 14%, el deterioro en la relación conyugal – familiar con un 5% y finalmente las situaciones políticas con un 2%.

### INDICADOR 1: Fuentes potenciales familiares

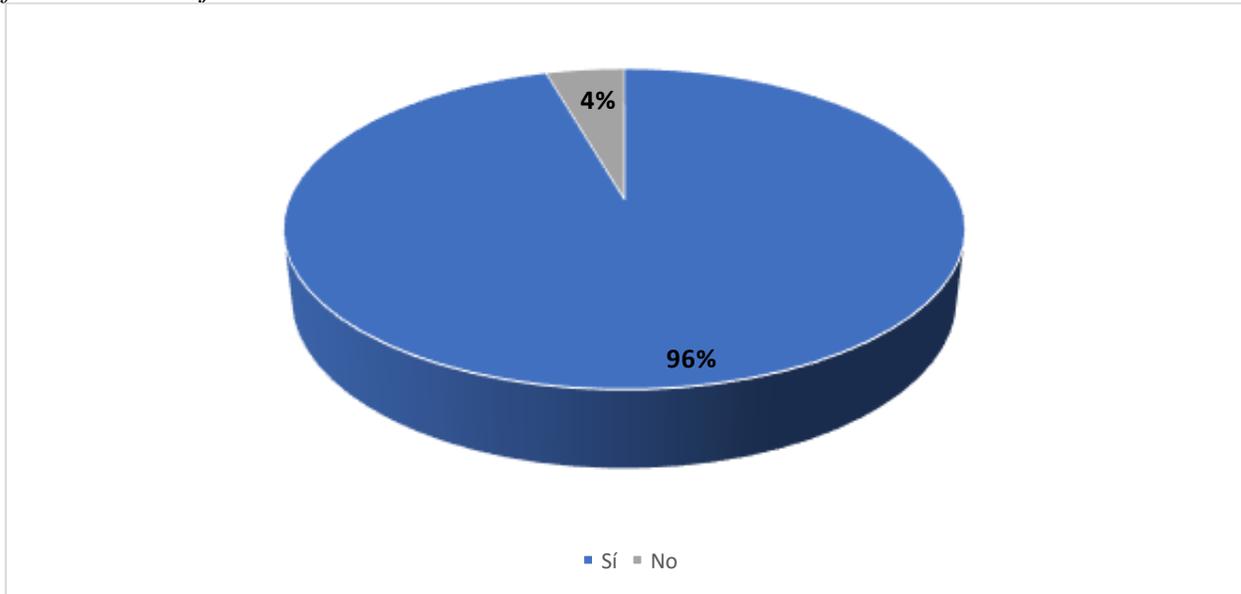
#### Asuntos familiares

**Tabla N° 15** ¿El rol laboral que maneja actualmente le permite mantener un equilibrio familia – trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El rol laboral que maneja actualmente le permite mantener un equilibrio familia – trabajo?	Sí	43	96%
	No	2	4%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 19** ¿El rol laboral que maneja actualmente le permite mantener un equilibrio familia – trabajo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

De acuerdo con la muestra encuestada el 96% dicen que el rol laboral que manejan actualmente les permite mantener un equilibrio familia – trabajo, y el otro 4% indican que el rol que manejan actualmente no les permite tener un equilibrio entre la familia y el trabajo.

Entre los porqués de los encuestados que respondieron que “No”, se pueden evidenciar los siguientes motivos:

- Exceso de tareas
- Extensas jornadas laborales

**Tabla N° 16** ¿Considera que algunas de las siguientes situaciones se presentan en su vida según su relación trabajo- familia?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que algunas de las siguientes situaciones se presentan en su vida según su relación trabajo- familia?	Le genera conflictos psicológicos y fatiga mental	16	36%
	Inadecuada interconexión en la relación familia-trabajo	10	22%
	Otro	9	20%
	No le genera motivación su trabajo porque siente que se aleja de su familia	6	13%
	Deterioro en la relación conyugal- familiar	4	9%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 20** ¿Considera que algunas de las siguientes situaciones se presentan en su vida según su relación trabajo- familia?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

En relación con situaciones que se presentan en la vida según su relación trabajo – familia el 36% de los encuestados indican que dicha relación les genera conflictos

psicológicos y fatiga mental, el 22% presentan una inadecuada interconexión en la relación familia – trabajo, seguidamente el 20% indican presentar otro tipo de situaciones, así mismo el 13% de los encuestados indican que no les genera motivación su trabajo porque sienten que les aleja de sus familia y finalmente el 9% dicen presenciar deterioro en sus relaciones cónyuge – familiar.

Entre las respuestas de la opción “Otros”, los encuestados indican lo siguiente:

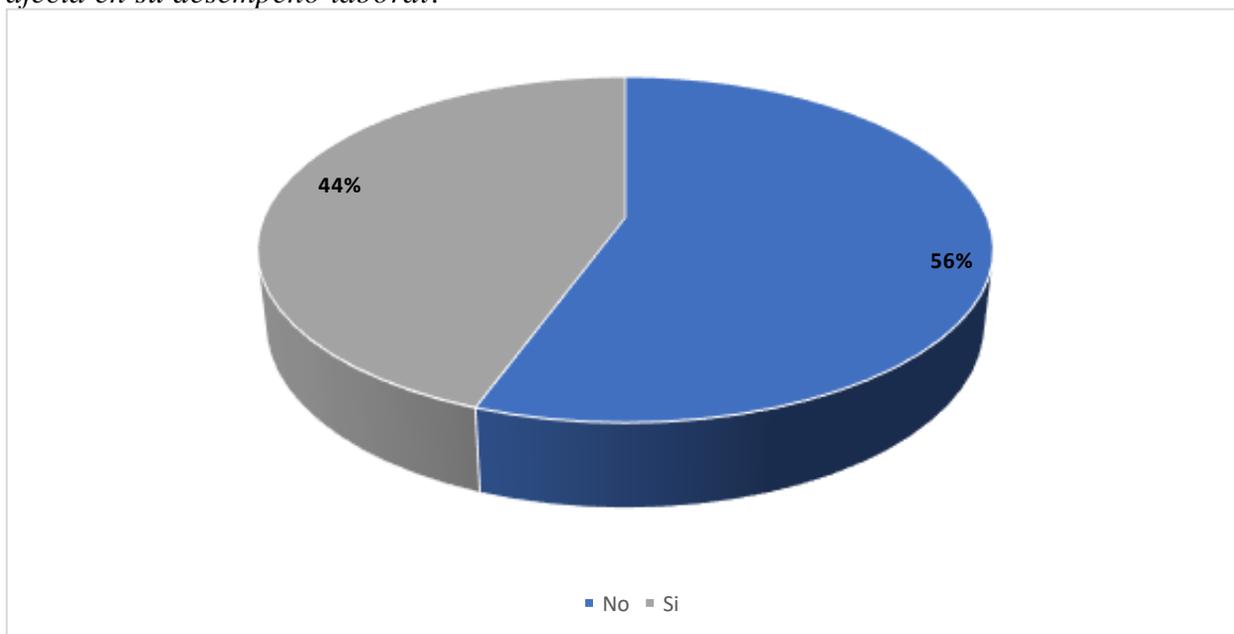
- Extensas jornadas laborales.
- Horarios laborales poco flexibles.
- No presentan ninguna situación en especial.

**Tabla N° 17** ¿Considera usted que cuando se le presentan problemas en su hogar le afecta en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que cuando se le presentan problemas en su hogar le afecta en su desempeño laboral?	No	25	56%
	Si	20	44%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 21** ¿Considera usted que cuando se le presentan problemas en su hogar le afecta en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

De acuerdo con los resultados de la muestra encuestada se puede evidenciar que el 56% de las personas dicen que los problemas en su hogar no afectan su desempeño laboral, mientras el 44% indican que si se ve afectado su desempeño laboral cuando presentar problemas en su hogar.

Entre los porqués de las personas que indicaron “Si” se pueden evidenciar los siguientes motivos:

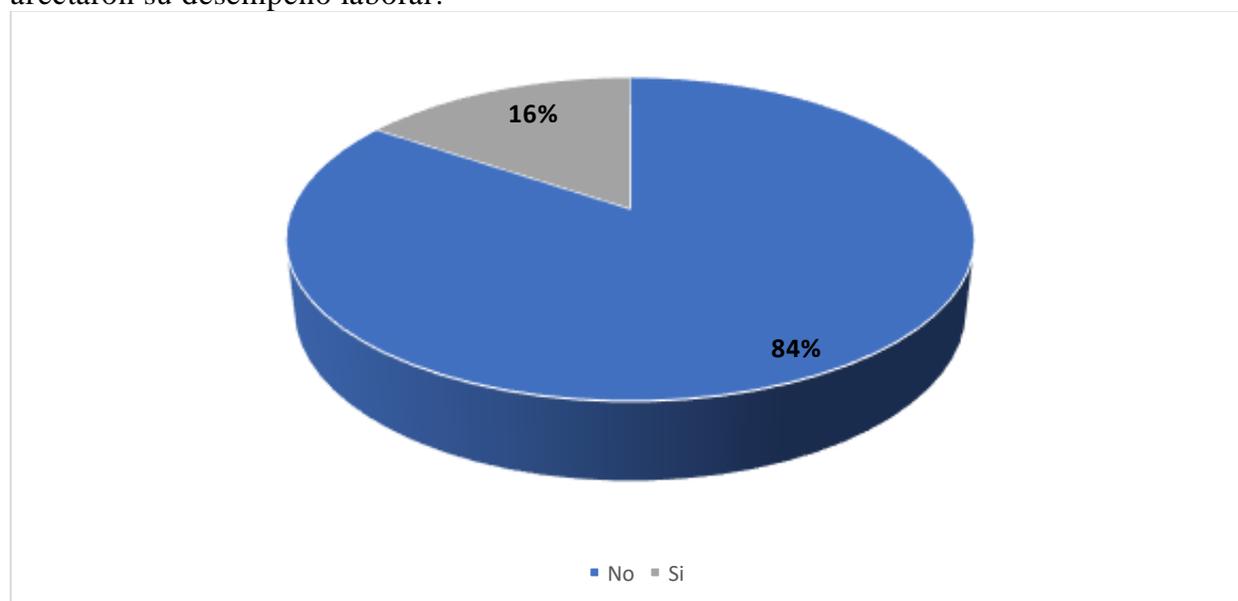
- Se sienten mentalmente agotados.
- Imposibilidad para separar las situaciones personales y el trabajo.
- Desconcentración.

**Tabla N° 18** ¿Considera que durante el año 2021 enfrentó situaciones familiares que afectaron su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que durante el año 2021 enfrentó situaciones familiares que afectaron su desempeño laboral?	No	38	84%
	Si	7	16%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 22** ¿Considera que durante el año 2021 enfrentó situaciones familiares que afectaron su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

Según el gráfico anterior se puede apreciar que el 84% de los encuestados indican que durante el año 2021 no presentaron situaciones familiares que afectaran su desempeño laboral, mientras el 16% de los encuestado dicen si haber presentados situaciones familiares que afectaron su desempeño.

Entre los porqués de las personas que respondieron “Si”, se evidencian los siguientes:

- Niveles altos de estrés el núcleo familiar.
- La situación del COVID afectó su núcleo familiar.

➤ Problemas conyugales.

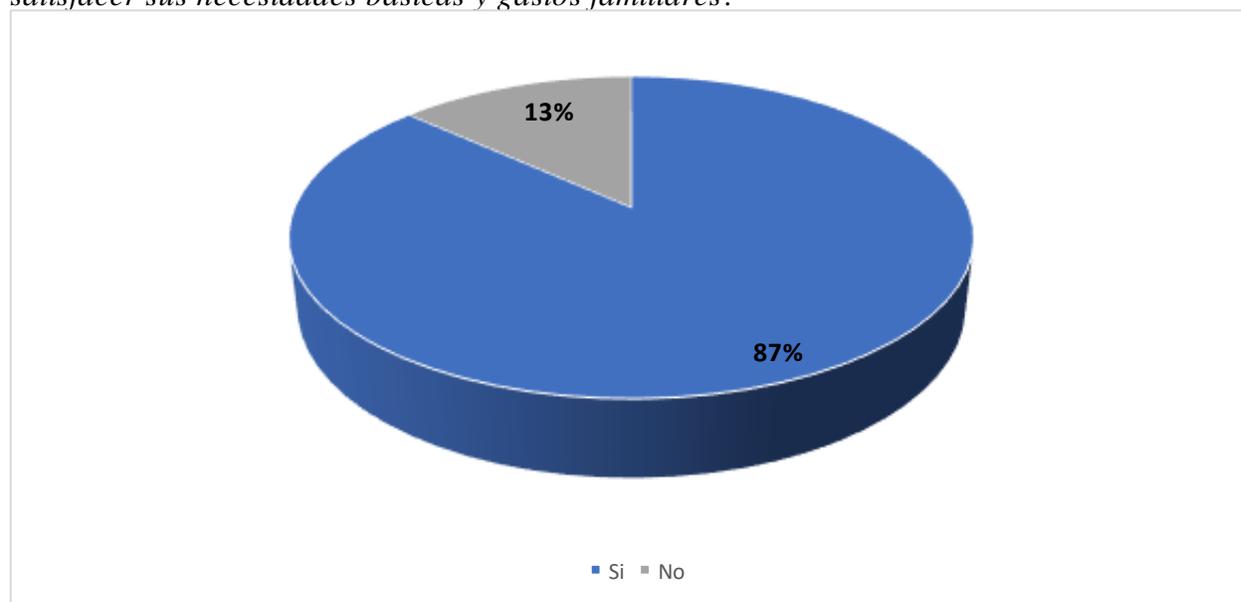
### Problemas económicos

**Tabla N° 19** ¿Considera que el salario recibido durante el año 2021 fue suficiente para satisfacer sus necesidades básicas y gastos familiares?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que el salario recibido durante el año 2021 fue suficiente para satisfacer sus necesidades básicas y gastos familiares?	Si	39	87%
	No	6	13%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 23** ¿Considera que el salario recibido durante el año 2021 fue suficiente para satisfacer sus necesidades básicas y gastos familiares?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

Ante la pregunta si el salario recibido durante el 2021 fue suficiente para satisfacer las necesidades básicas y gastos familiares, el 87% de los encuestados indican sentirse satisfechos con la remuneración percibida durante el año en estudio, sin embargo, un 13% de los colaboradores encuestados indican que el salario recibido no fue suficiente.

Entre los porqués de las personas que indicaron “No” se observan las siguientes:

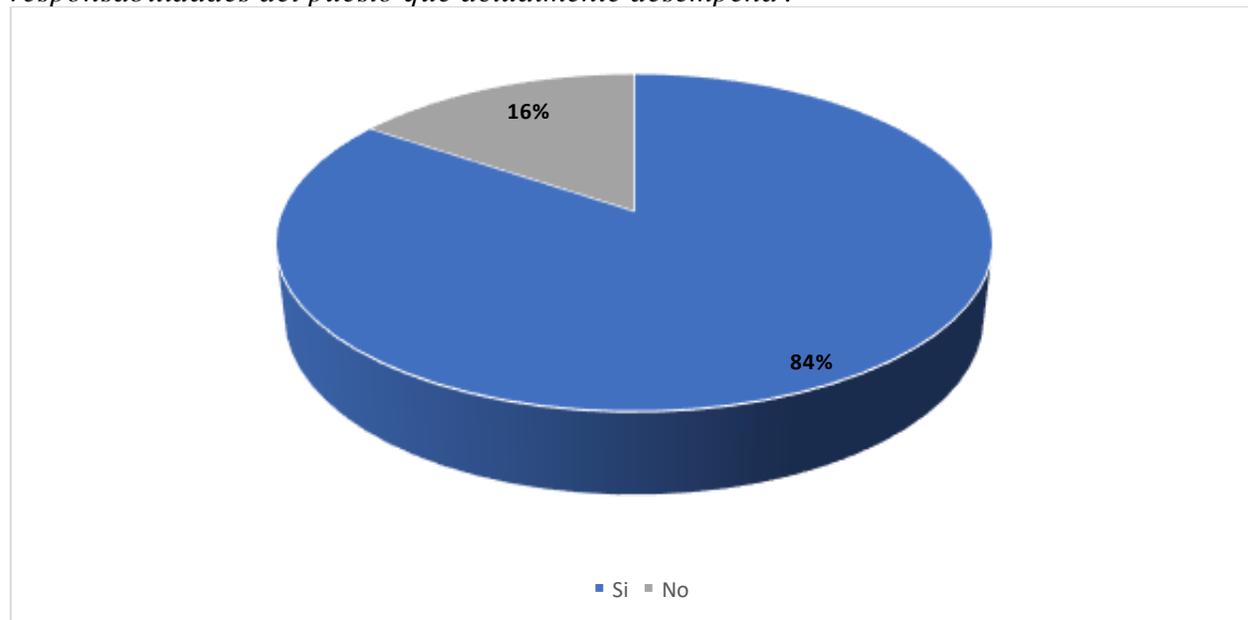
- El salario no era competitivo en el mercado.
- El costo de vida subió.
- Crisis económica durante el período en estudio.

**Tabla N° 20** ¿Considera que su salario actual está acorde con las funciones y responsabilidades del puesto que actualmente desempeña?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que su salario actual está acorde con las funciones y responsabilidades del puesto que actualmente desempeña?	Si	38	84%
	No	7	16%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 24** ¿Considera que su salario actual está acorde con las funciones y responsabilidades del puesto que actualmente desempeña?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

Al realizar la pregunta a los encuestados sobre si consideran que su salario actual está acorde con las funciones y responsabilidades del puesto que actualmente desempeñan el 84%

indicó que si, sin embargo, el 16% dice que el salario que perciben actualmente no es acorde a sus funciones.

Entre los porqués de los encuestados que respondieron a la pregunta anterior que “No” se evidencian las siguientes respuestas:

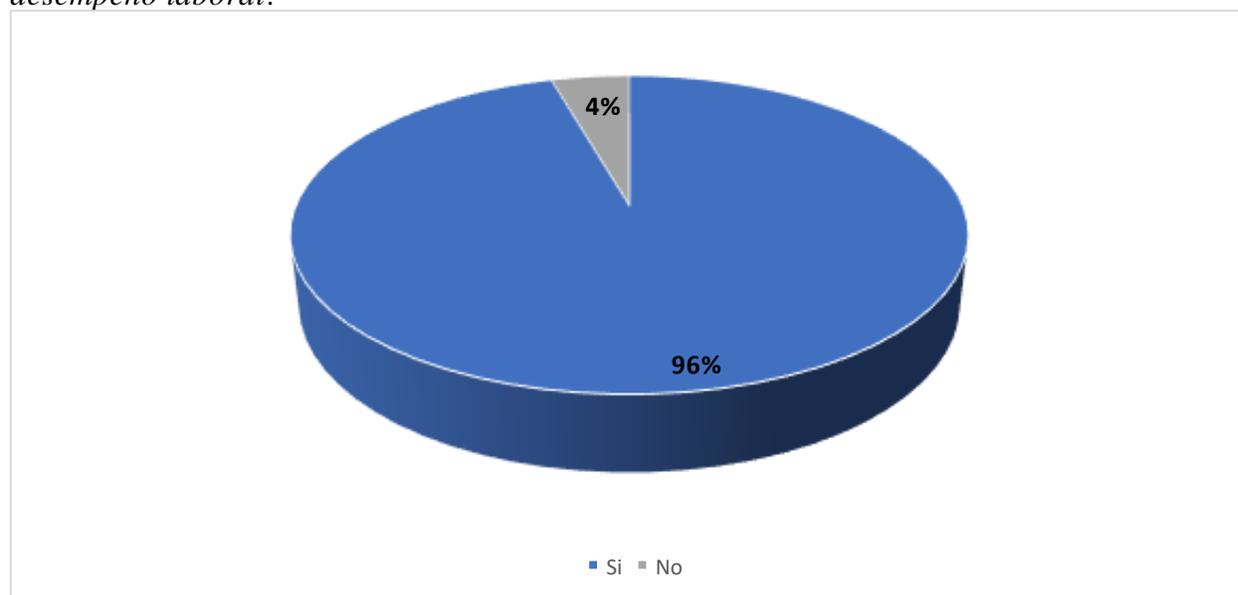
- Existen salarios más competentes en el mercado.
- La escala salarial utilizada por la empresa es variable para el mismo puesto.

**Tabla N° 21** ¿Considera que la remuneración es un factor importante que influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que la remuneración es un factor importante que influye en su desempeño laboral?	Si	43	96%
	No	2	4%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 25** ¿Considera que la remuneración es un factor importante que influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

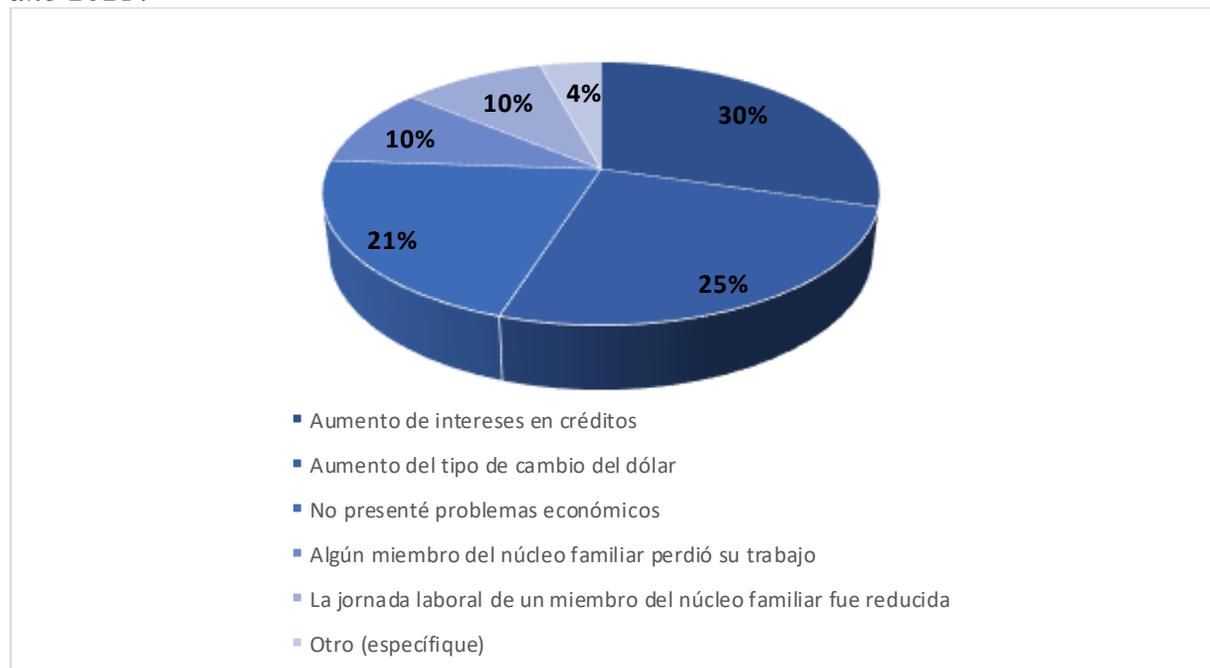
Según el gráfico anterior se puede evidenciar que para el 96% de los encuestados la remuneración económica es el factor más importante que influye en su desempeño laboral, por el contrario, el 4% indica que la remuneración económica no es el factor más importante que influye en su desempeño laboral.

**Tabla N° 22** ¿Cuáles de los siguientes problemas económicos presentó usted durante el año 2021?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuáles de los siguientes problemas económicos presentó usted durante el año 2021?	Aumento de intereses en créditos	21	30%
	Aumento del tipo de cambio del dólar	18	25%
	No presenté problemas económicos	15	21%
	Algún miembro del núcleo familiar perdió su trabajo	7	10%
	La jornada laboral de un miembro del núcleo familiar fue reducida	7	10%
	Otro (específique)	3	4%
	<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 26** ¿Cuáles de los siguientes problemas económicos presentó usted durante el año 2021?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

Según el gráfico anterior se puede evidenciar que las personas encuestadas presentaron diferentes problemas económicos durante el período de pandemia en el año 2021, el 30% de los encuestados manifiestan haber sufrido un aumento de intereses en los créditos, un 25% indica que presentó problemas económicos debido al aumento del tipo de cambio y un 21% indicó no haber presentado problemas económicos durante el período en estudio, seguidamente un 10% de la muestra indicó que algún miembro de su núcleo familiar perdió el trabajo o sus jornadas laborales fueron reducidas y finalmente un 4% de los colaboradores encuestados dicen haber presentado otros tipos de problemas económicos.

Entre las especificaciones de la opción “Otros” se evidencian los siguientes problemas:

- Aumento de los gastos familiares.

## INDICADOR 2: Fuentes potenciales ambientales

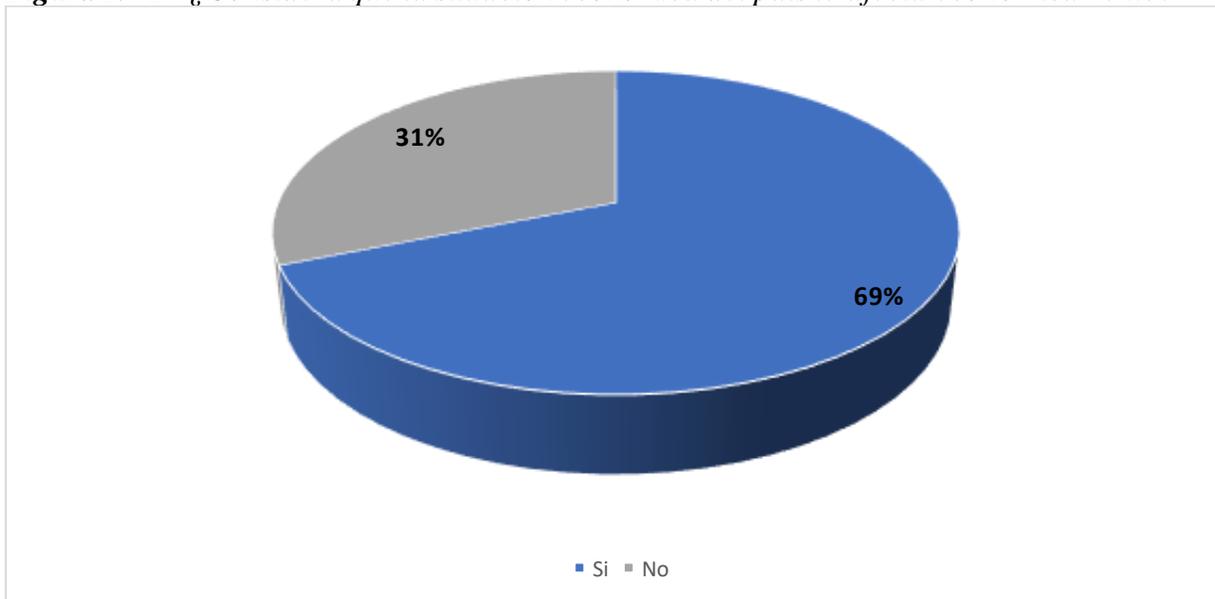
### Incertidumbre económica

**Tabla N° 23** ¿Considera que la situación económica del país le afecta económicamente?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que la situación económica del país le afecta económicamente?	Si	31	69%
	No	14	31%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 27** ¿Considera que la situación económica del país le afecta económicamente?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

Ante la pregunta de si los encuestados consideran que la situación económica del país les afecta económicamente el 69% indicaron que, si les afecta la situación económica del país, mientras un 32% aseguran que no les afecta.

Entre las especificaciones de las personas que respondieron “Si”, se pueden observar las siguientes razones:

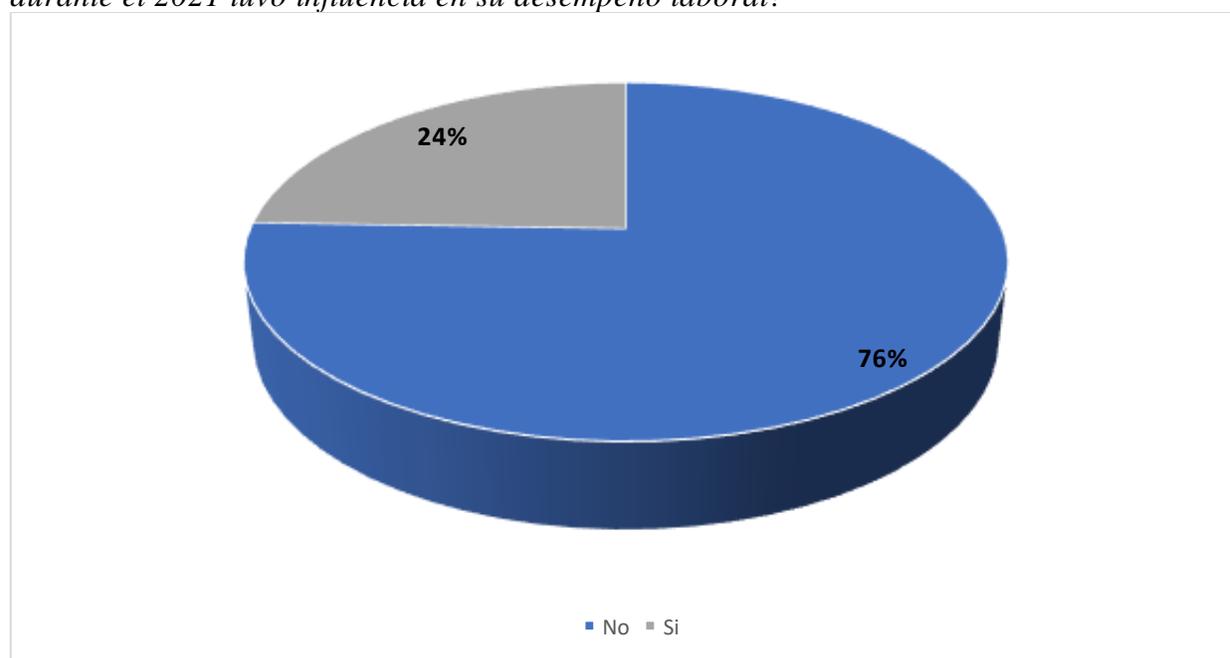
- Aumento de la canasta básica.
- Aumento del costo de vida en el país.
- Aumentos salarios en base a la situación financiera del país.
- Aumentos en los intereses y la TBP.
- La inflación.

**Tabla N°24** ¿Considera que la incertidumbre económica generada por la pandemia durante el 2021 tuvo influencia en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que la incertidumbre económica generada por la pandemia durante el 2021 tuvo influencia en su desempeño laboral?	No	34	76%
	Si	11	24%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 28** ¿Considera que la incertidumbre económica generada por la pandemia durante el 2021 tuvo influencia en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

Las personas encuestadas manifestaron en un 76% que la incertidumbre económica generada por la pandemia durante el 2021 no tuvo influencia en su desempeño laboral, mientras un 24% indicó que si hubo influencia de dicho factor en su desempeño laboral durante el período en investigación.

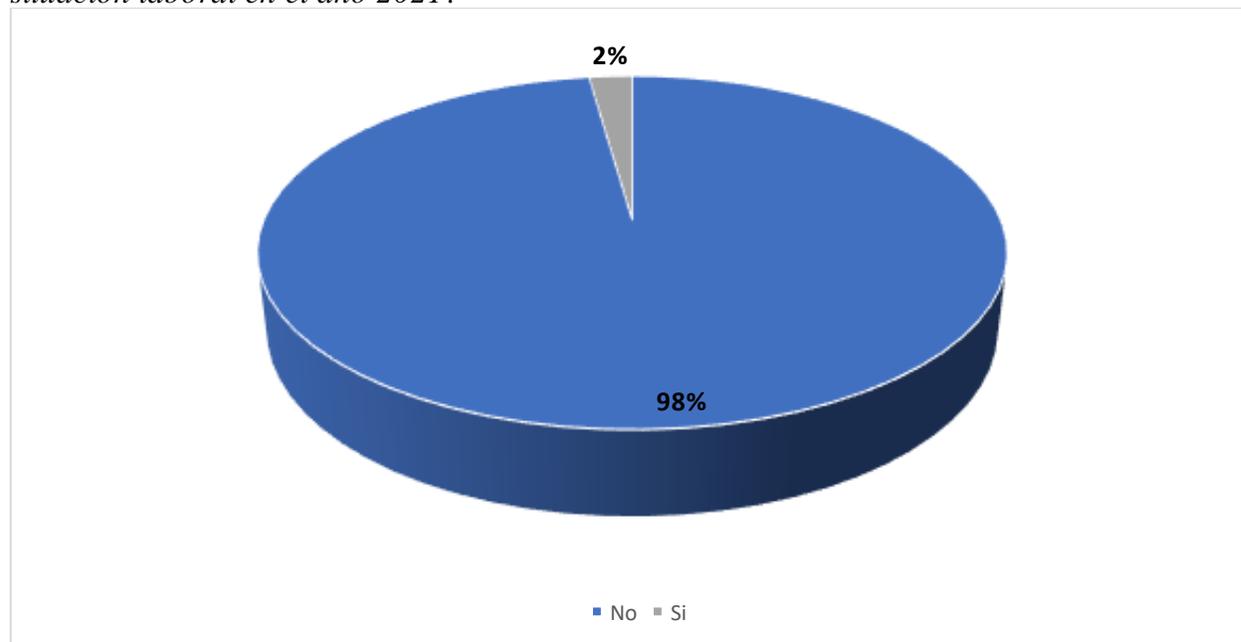
## Incertidumbre política

**Tabla N°25** ¿Considera que la situación que atravesó el país a nivel político afectó su situación laboral en el año 2021?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que la situación que atravesó el país a nivel político afectó su situación laboral en el año 2021?	No	44	98%
	Si	1	2%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 29** ¿Considera que la situación que atravesó el país a nivel político afectó su situación laboral en el año 2021?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

Un 98% de las personas encuestadas indicaron que su situación laboral en el año 2021 no se vio afectada por la situación que atravesó el país a nivel político, sin embargo, un 2% de la población indicaron que la situación política del país si le afectó a nivel laboral.

Entre los porqués de las personas que respondieron “Si” se encuentra la siguiente razón.

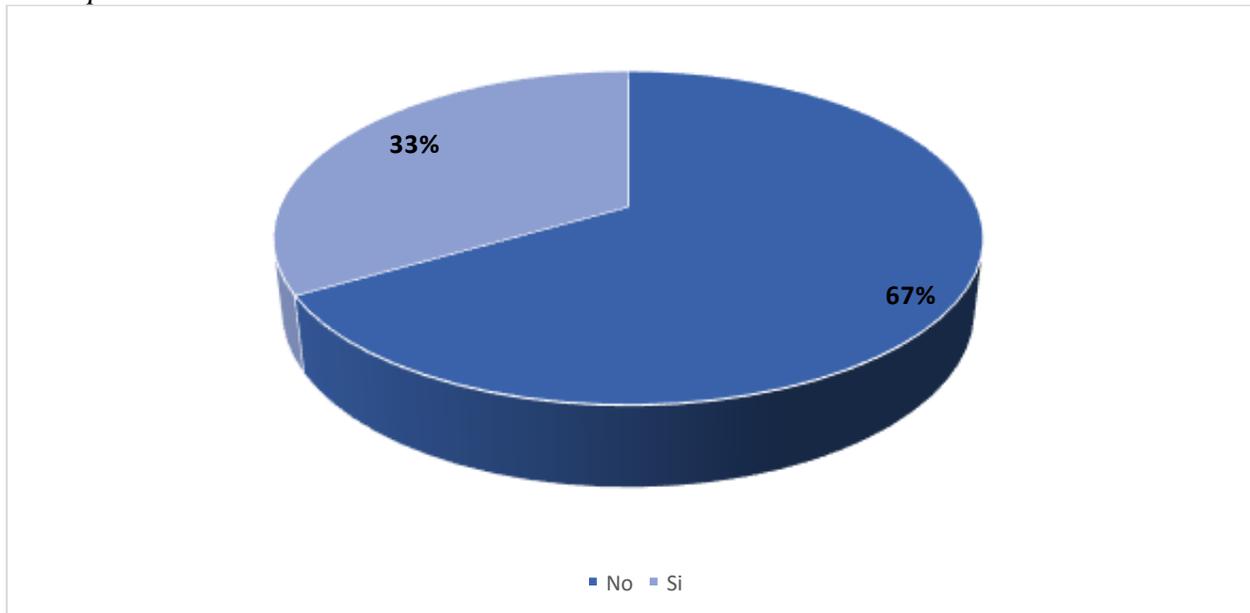
- Reestructuración empresarial.

**Tabla N°26** ¿Considera que el ingreso del plan fiscal a nuestro país puede afectar en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que el ingreso del plan fiscal a nuestro país puede afectar en su desempeño laboral?	No	30	67%
	Si	15	33%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 30** ¿Considera que el ingreso del plan fiscal a nuestro país puede afectar en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

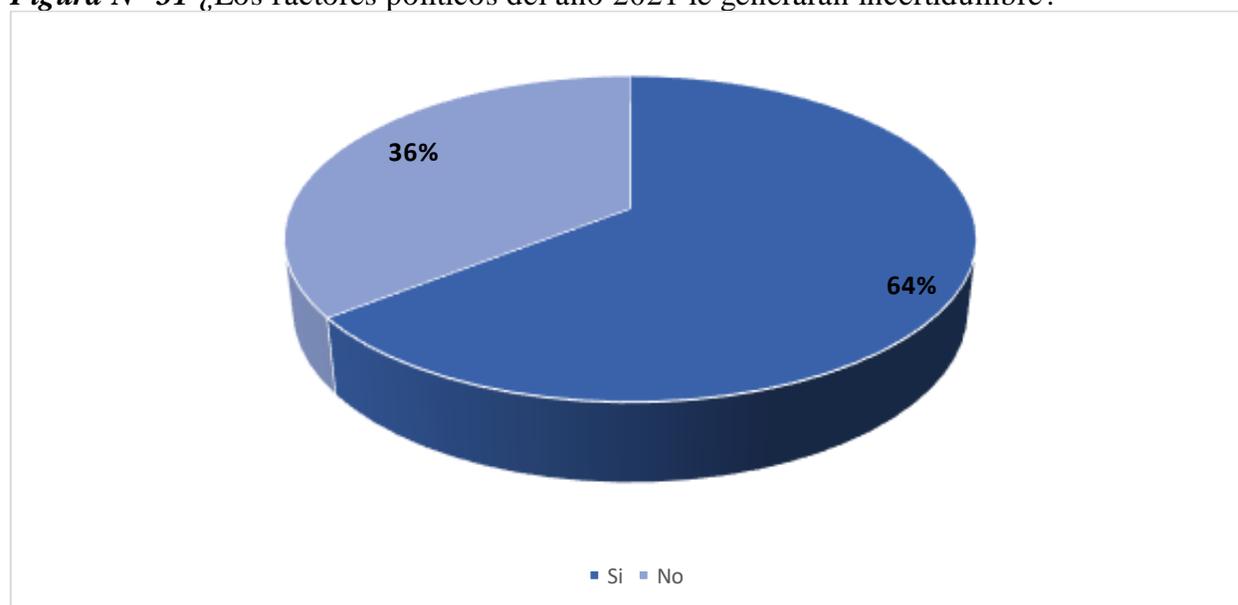
El 67% de las personas encuestadas no consideran que el ingreso del plan fiscal al país pueda afectar en su desempeño laboral, por otra parte, un 33% considera que el ingreso del plan fiscal si puede afectar su desempeño laboral.

**Tabla N°27** ¿Los factores políticos del año 2021 le generaran incertidumbre?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Los factores políticos del año 2021 le generaran incertidumbre?	Si	29	64%
	No	16	36%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 31** ¿Los factores políticos del año 2021 le generaran incertidumbre?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

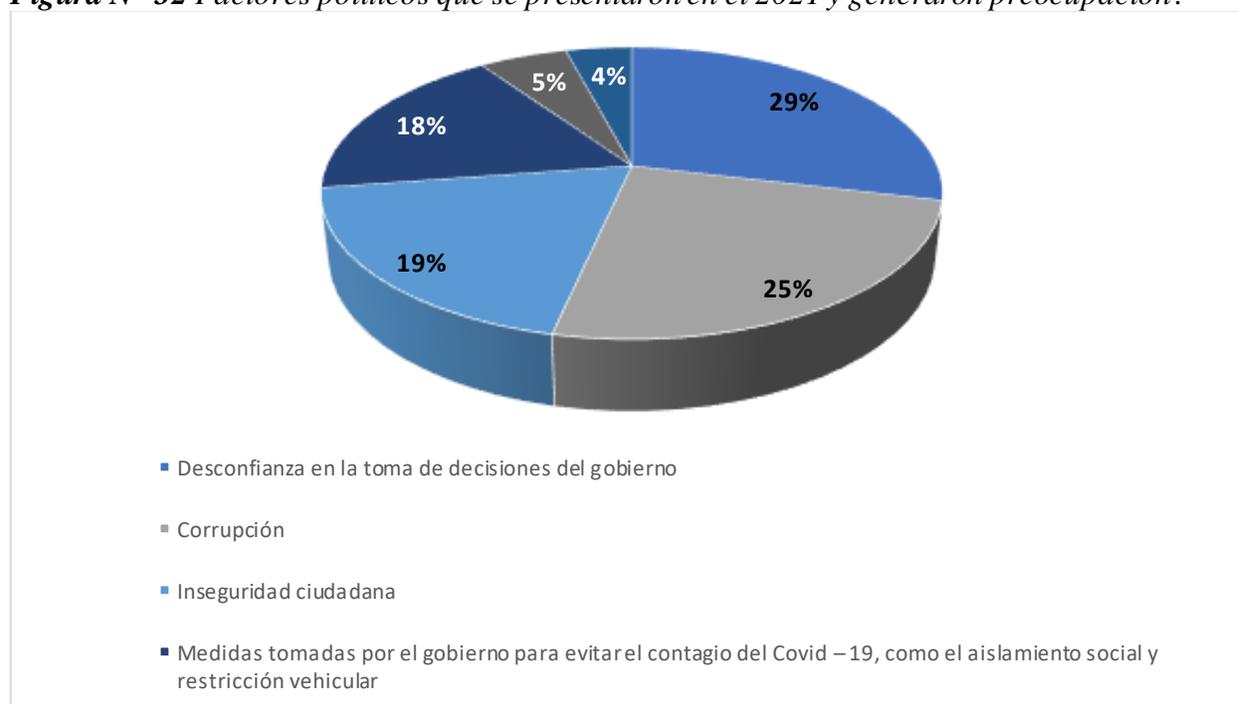
En relación con la pregunta si los factores políticos del año 2021 le genero incertidumbre a los colaboradores se obtuvo que un 64% de los encuestados si sufrieron de incertidumbre, mientras el 36%, indica no haber sentido incertidumbre por factores políticos en el 2021.

**Tabla N°28 Factores políticos que se presentaron en el 2021 y generaron preocupación.**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Factores políticos que se presentaron en el 2021 y generaron preocupación	Desconfianza en la toma de decisiones del gobierno	21	29%
	Corrupción	18	25%
	Inseguridad ciudadana	14	19%
	Medidas tomadas por el gobierno para evitar el contagio del Covid – 19, como el aislamiento social y restricción vehicular	13	18%
	Precandidaturas presidenciales	4	5%
	Otro (especifique)	3	4%
	<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 32 Factores políticos que se presentaron en el 2021 y generaron preocupación.**



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

De la muestra encuestada un 29% indicó que la desconfianza en la decisiones del gobierno les genero preocupación, por otra parte un 25% asegura haber sentido preocupación por la corrupción presentada durante el período en investigación, así mismo un 19% percibió

la inseguridad ciudadana como una preocupación, seguidamente con un 18% las medidas tomada por el gobierno para evitar el contagio del Covid-19 y finalmente con un 5% y 4% las pre candidaturas presidenciales y otros factores respectivamente.

Entre las respuestas de la opción “Otros”, se especifican las siguientes:

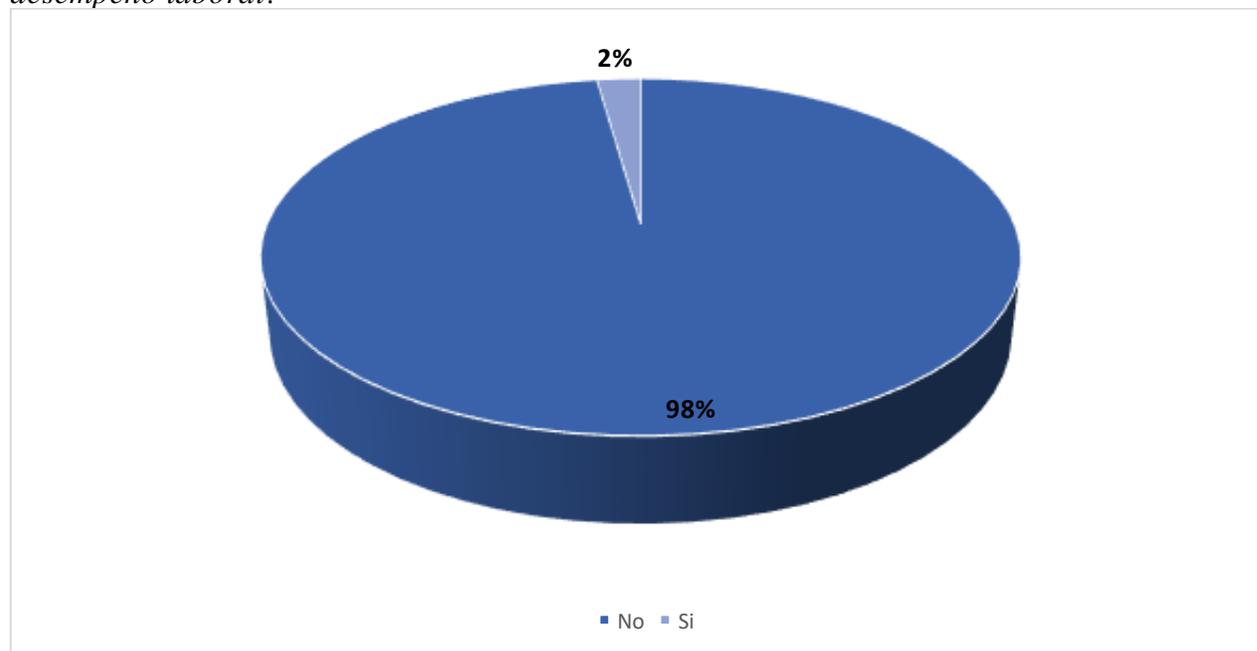
- No hubo factores políticos que hayan generado incertidumbre en el 2021.

**Tabla N°29** ¿Considera que la incertidumbre política es un factor que influyó en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que la incertidumbre política es un factor que influyó en su desempeño laboral?	No	44	98%
	Si	1	2%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 33** ¿Considera que la incertidumbre política es un factor que influyó en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

De la muestra encuestada un 98% respondió que la incertidumbre política no es un factor que haya influenciado el desempeño laboral durante el año 2021 y, por el contrario, un 2% indicó que si fue un factor que tuvo influencia en el desempeño laboral.

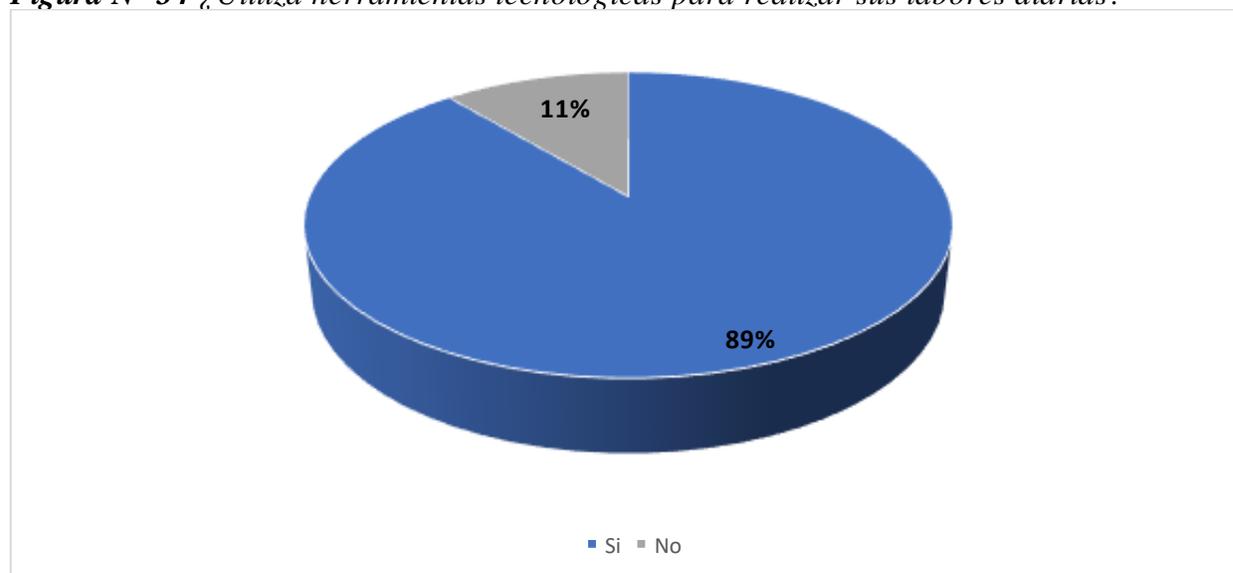
### Cambio tecnológico

**Tabla N°30** ¿Utiliza herramientas tecnológicas para realizar sus labores diarias?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Utiliza herramientas tecnológicas para realizar sus labores diarias?	Si	40	89%
	No	5	11%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 34** ¿Utiliza herramientas tecnológicas para realizar sus labores diarias?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

De acuerdo con la muestra encuesta se puede observar en el gráfico anterior que un 89% de los colaboradores utilizan herramientas tecnológicas, sin embargo, un 11% dice no utilizar dichas herramientas en sus labores diarios.

Entre las herramientas que utilizan las personas que marcaron que “Si”, se evidencian las siguientes:

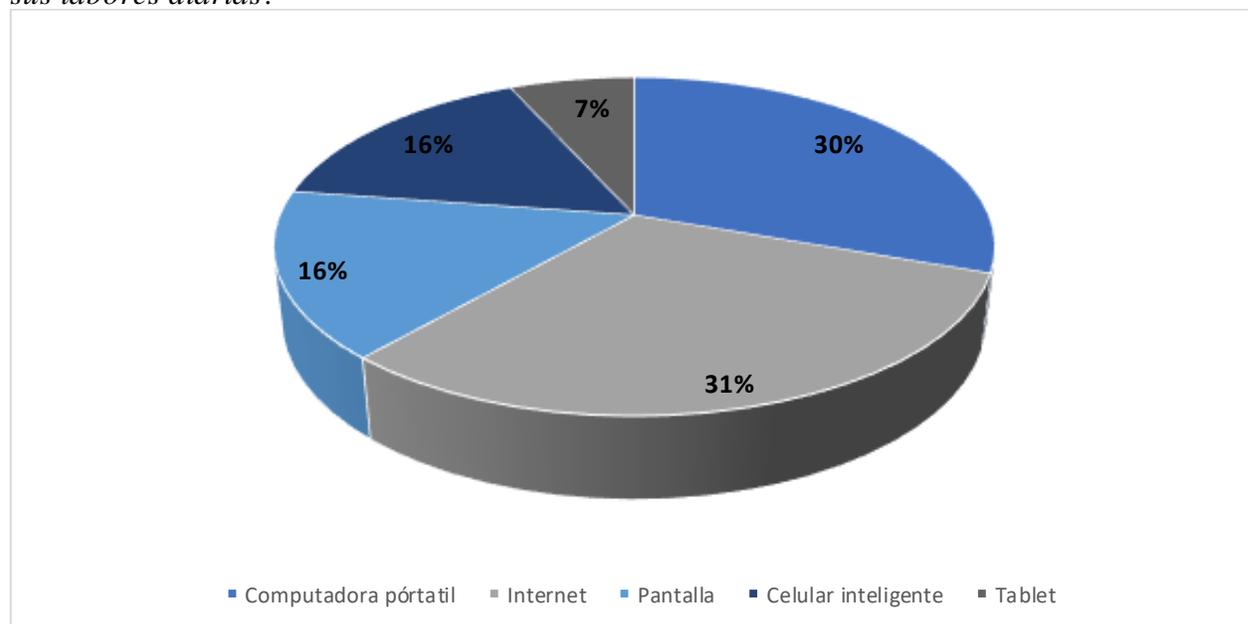
- Laptop
- ERPs
- Internet
- Pantallas

**Tabla N°31** ¿Cuáles de las siguientes herramientas tecnológicas considera que facilitarían sus labores diarias?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuáles de las siguientes herramientas tecnológicas considera que facilitarían sus labores diarias?	Computadora portátil	38	31%
	Internet	37	30%
	Pantalla	19	16%
	Celular inteligente	19	16%
	Tablet	8	7%
<b>Total</b>		<b>121</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 35** ¿Cuáles de las siguientes herramientas tecnológicas considera que facilitarían sus labores diarias?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

El 31% de la muestra encuestada manifestó que la computadora portátil facilitaría sus labores diarias, mientras un 30% de los encuestados indicaron que el internet también

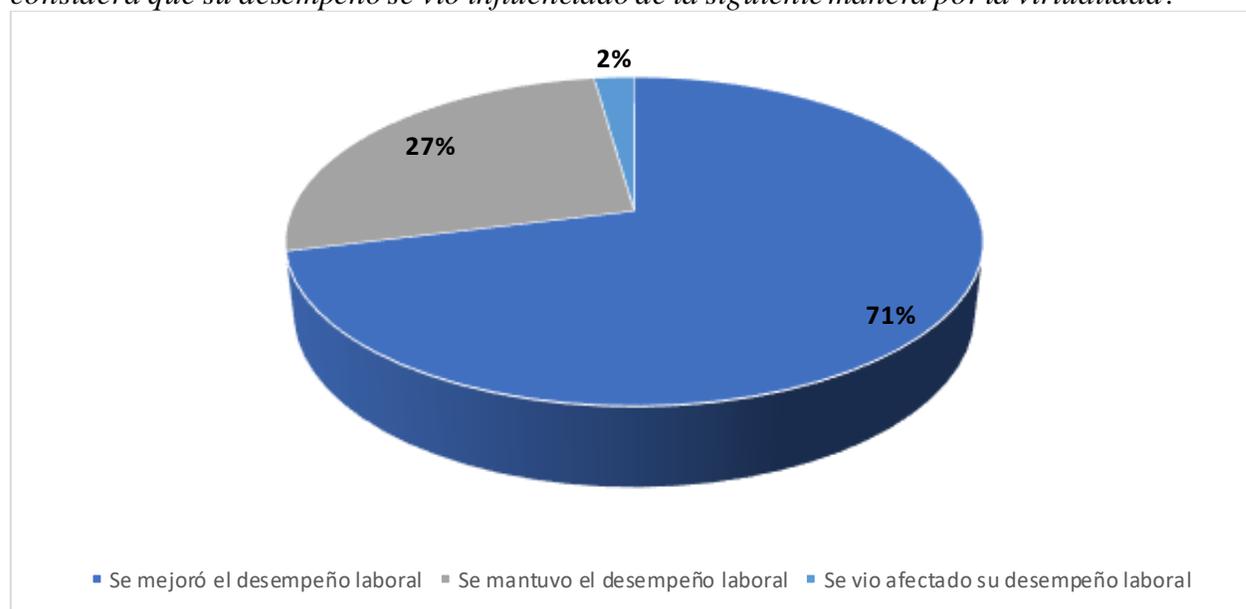
facilitaría sus labores diarias, así mismo un 16% indico dentro de las herramientas la pantalla y un celular inteligente y finalmente el 7%, indica que una Tablet ayudaría con sus labores.

**Tabla N°32** ¿Debido al COVID-19 en el año 2021 y a la implementación de la virtualidad, considera que su desempeño se vio influenciado de la siguiente manera por la virtualidad?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Debido al COVID-19 en el año 2021 y a la implementación de la virtualidad, considera que su desempeño se vio influenciado de la siguiente manera por la virtualidad?	Se mejoró el desempeño laboral	32	71%
	Se mantuvo el desempeño laboral	12	27%
	Se vio afectado su desempeño laboral	1	2%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 36** ¿Debido al COVID-19 en el año 2021 y a la implementación de la virtualidad, considera que su desempeño se vio influenciado de la siguiente manera por la virtualidad?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

Con respecto al gráfico anterior se puede observar que el 71% de los encuestados consideran que su desempeño mejoró por la virtualidad provocada por la pandemia, el 27% indica que su desempeño se mantuvo y finalmente un 2% señala que su desempeño se vio afectado debido a la virtualidad.

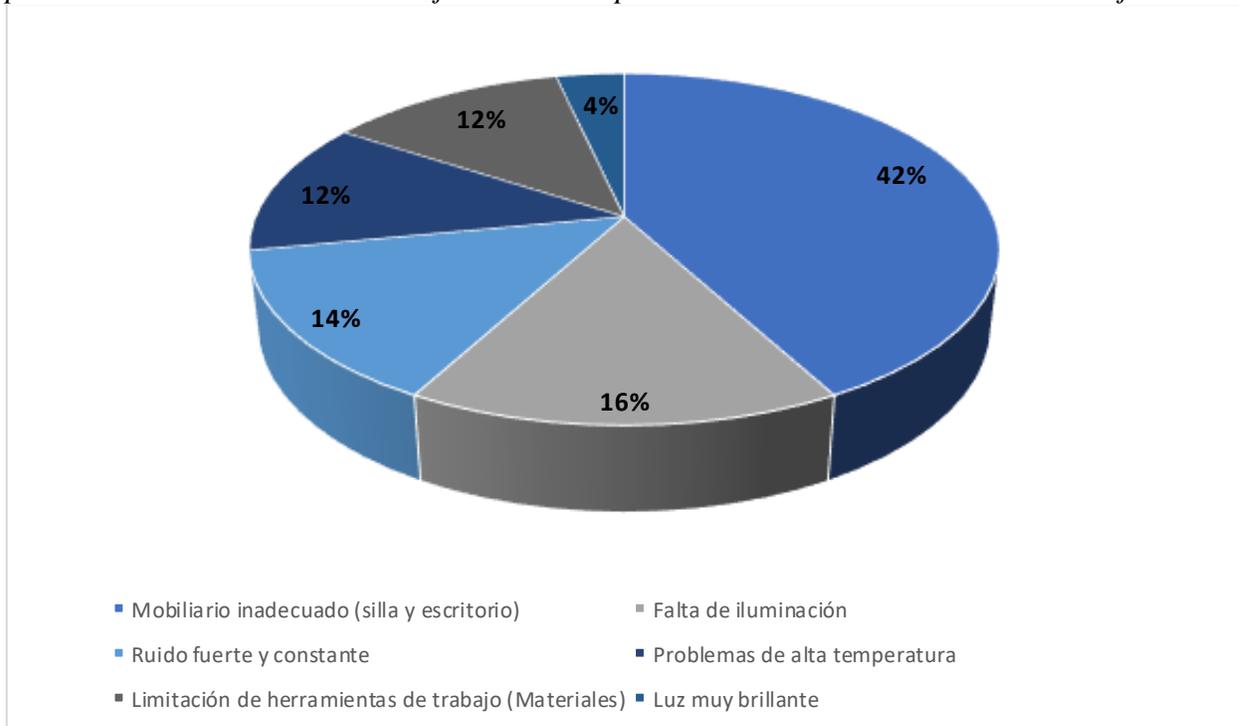
### INDICADOR 3: Fuentes potenciales organizacionales

**Tabla N°33** ¿Cuál de los siguientes problemas de condiciones de ambiente físico se presentaron en su área de trabajo durante la pandemia cuando laboró en teletrabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál de los siguientes problemas de condiciones de ambiente físico se presentaron en su área de trabajo durante la pandemia cuando laboró en teletrabajo?	Mobiliario inadecuado (silla y escritorio)	24	42%
	Falta de iluminación	9	16%
	Ruido fuerte y constante	8	14%
	Problemas de alta temperatura	7	12%
	Limitación de herramientas de trabajo (Materiales)	7	12%
	Luz muy brillante	2	4%
<b>Total</b>		<b>57</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 37** ¿Cuál de los siguientes problemas de condiciones de ambiente físico se presentaron en su área de trabajo durante la pandemia cuando laboró en teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

De acuerdo con la muestra encuestada se puede observar en la pregunta acerca de las condiciones ambiente físicas en los lugares de trabajo, que el 42% de los trabajadores presentaron problemas debido al mobiliario inadecuado, el 16% dice haber presentado

problemas por ruido fuerte y constante, un 14% asegura que presento limitación de herramientas de trabajo, mientras un 12% indicaron problemas por falta de iluminación y problemas de alta temperatura, finalmente un 4% consideran que tenían una luz muy brillante en sus lugares de trabajo.

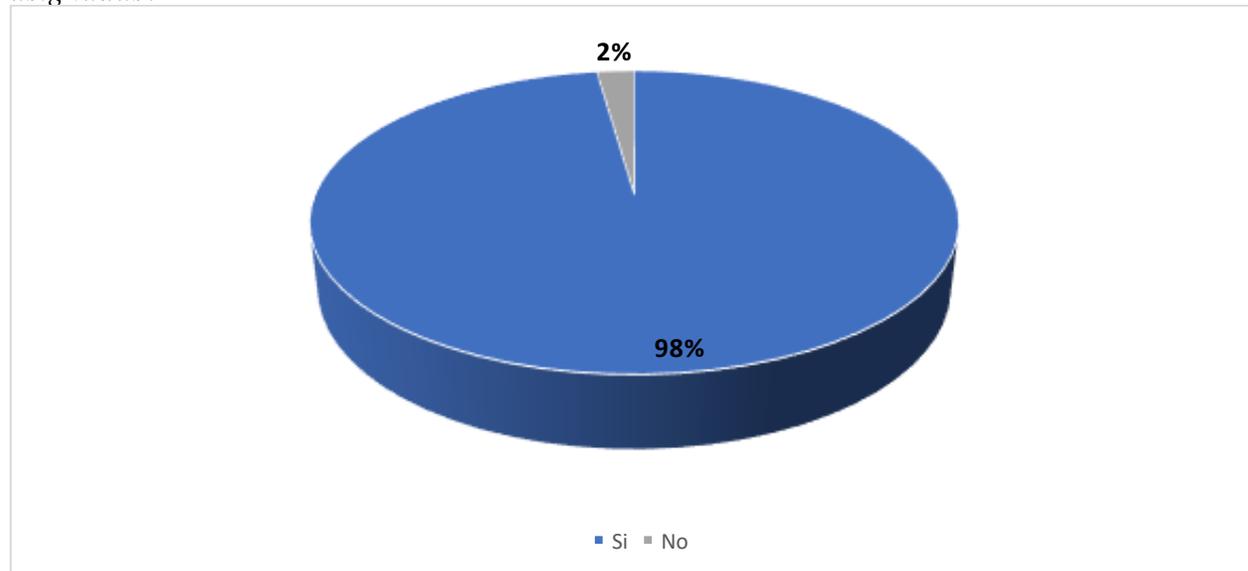
### **Demandas de la tarea**

**Tabla N°34** ¿Considera que recibió la capacitación necesaria para cumplir las tareas asignadas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que recibió la capacitación necesaria para cumplir las tareas asignadas?	Si	44	98%
	No	1	2%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N°38** ¿Considera que recibió la capacitación necesaria para cumplir las tareas asignadas?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

Ante la pregunta si considera que recibió la capacitación necesaria para cumplir las tareas asignadas el 98% de los encuestados aseguran haber recibido la capacitación adecuada,

sin embargo, un 2% indica no haber recibido la capacitación necesaria para cumplir con las tareas asignadas.

Entre los porqués de las personas que respondieron “No”, se puede evidenciar lo siguiente:

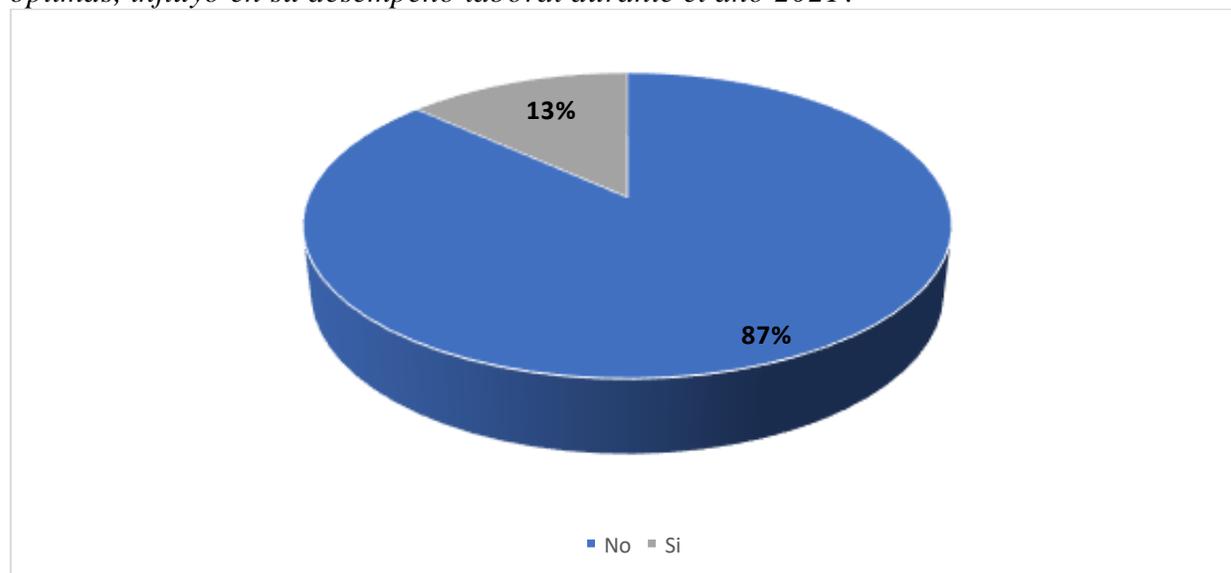
- Las capacitaciones son incompletas.

**Tabla N°35** ¿Considera que el no haber contado con las condiciones de ambiente físico óptimas, influyó en su desempeño laboral durante el año 2021?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que el no haber contado con las condiciones de ambiente físico óptimas, influyó en su desempeño laboral durante el año 2021?	No	39	87%
	Si	6	13%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 39** ¿Considera que el no haber contado con las condiciones de ambiente físico óptimas, influyó en su desempeño laboral durante el año 2021?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

De acuerdo con el gráfico anterior se puede observar que el 87% de los encuestados indican que el no haber contado con las condiciones ambiente físico-óptimas no influyó en

su desempeño laboral durante el año 2021, mientras un 13% indicaron que dichas condiciones si afecto en su desempeño laboral.

Entre los porqués de los encuestados que respondieron “Si”, se observan las siguientes razones:

- Incomodidad.
- Poca eficiencia.
- Dificultad para ejecutar las tareas.

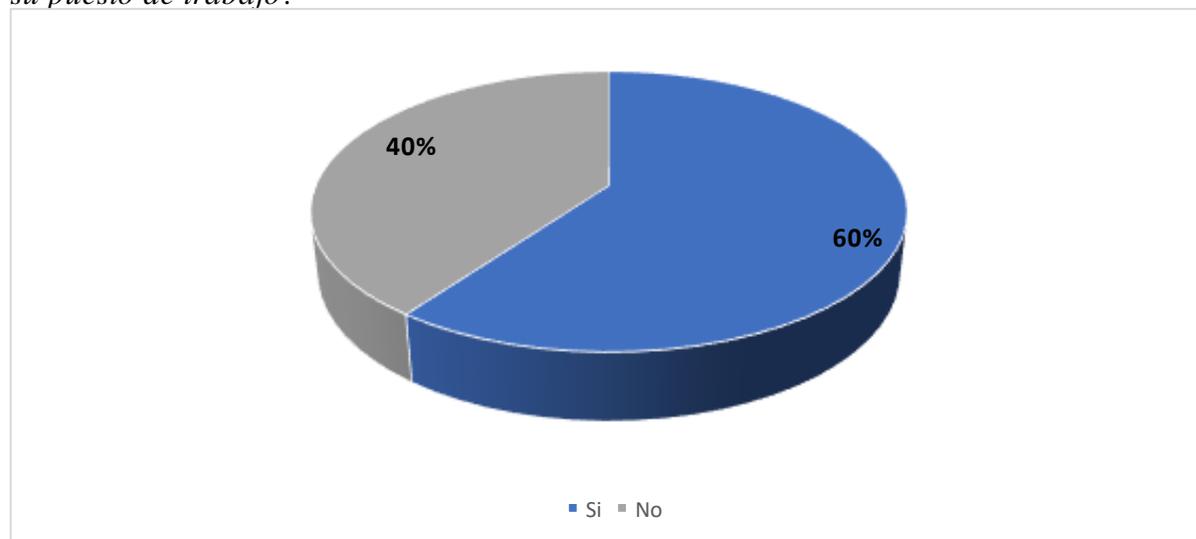
### **Demandas del rol**

**Tabla N°36** ¿Considera que durante el año 2021 manejó niveles de sobrecarga laboral en su puesto de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que durante el año 2021 manejó niveles de sobrecarga laboral en su puesto de trabajo?	Si	27	60%
	No	18	40%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 40** ¿Considera que durante el año 2021 manejó niveles de sobrecarga laboral en su puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

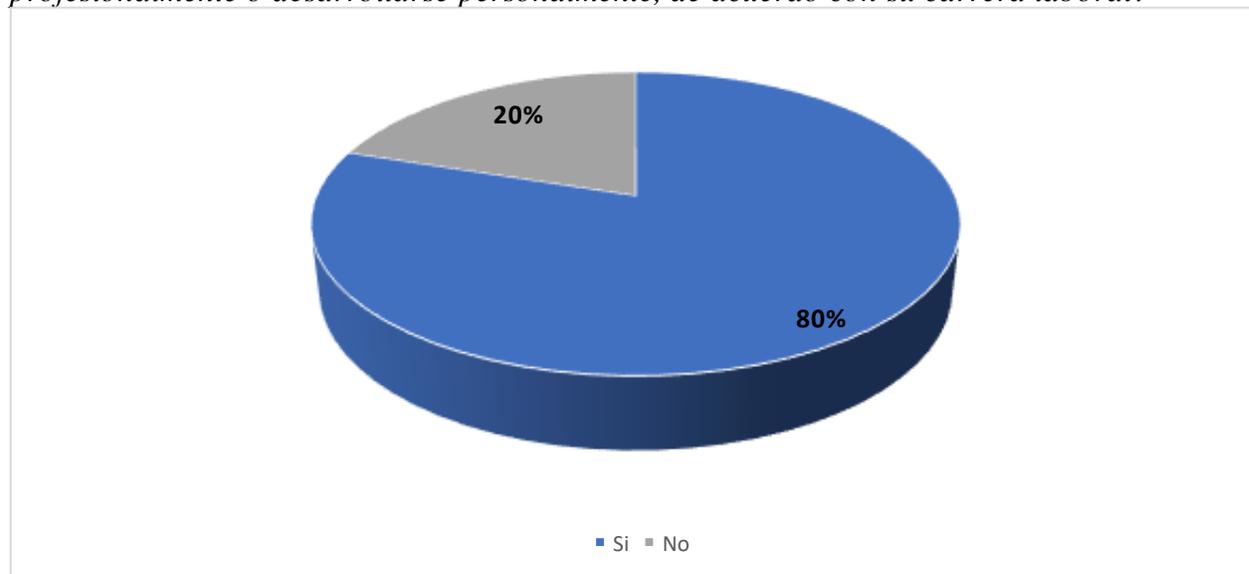
De acuerdo con la muestra encuesta el 60% coincide en que durante el 2021 manejaron niveles de sobrecarga laboral en sus puestos de trabajo, por su contraparte un 40% indicó no haber manejado nivel de sobrecarga laboral.

**Tabla N°37** ¿Considera que con las labores que usted realiza puede crecer profesionalmente o desarrollarse personalmente, de acuerdo con su carrera laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que con las labores que usted realiza puede crecer profesionalmente o desarrollarse personalmente, de acuerdo con su carrera laboral?	Si	36	80%
	No	9	20%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 41** ¿Considera que con las labores que usted realiza puede crecer profesionalmente o desarrollarse personalmente, de acuerdo con su carrera laboral?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

Según la pregunta que indica si los labores que realizan los encuestados pueden crecer profesionalmente o desarrollarse personalmente el 80% indica estar de acuerdo, sin embargo,

el otro 20%, indican que no consideran que sus labores les contribuya en su crecimiento profesional o desarrollo personal.

Entre los porqués de las personas que indicaron la opción de “No”, se pueden evidenciar las siguientes razones:

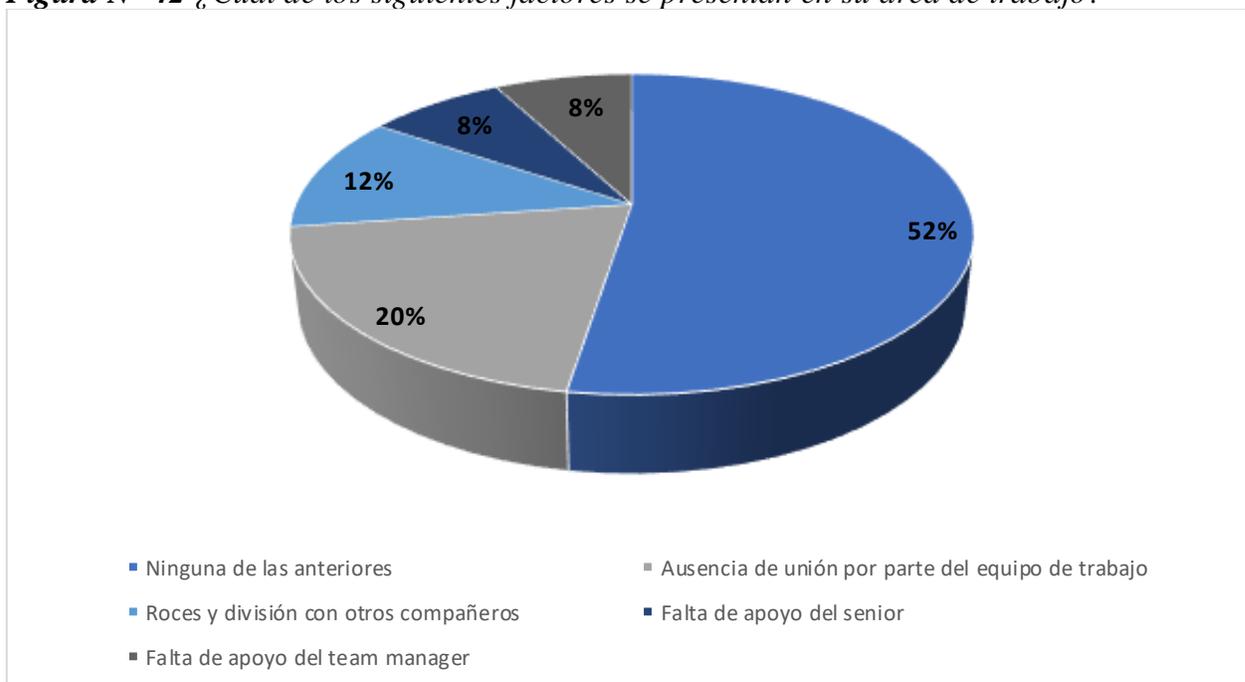
- Pocas oportunidades de crecimiento.
- No hay seguimiento individual del desarrollo profesional.
- Las labores no son acordes a la carrera estudiada.
- No hay labores retadoras.

**Tabla N°38** *¿Cuál de los siguientes factores se presentan en su área de trabajo?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál de los siguientes factores se presentan en su área de trabajo?	Ninguna de las anteriores	27	52%
	Ausencia de unión por parte del equipo de trabajo	11	20%
	Roces y división con otros compañeros	6	12%
	Falta de apoyo del senior	4	8%
	Falta de apoyo del team manager	4	8%
<b>Total</b>		<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 42** ¿Cuál de los siguientes factores se presentan en su área de trabajo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

Las personas encuestadas coinciden en un 52% que ninguno de los factores enlistados se presenta en sus áreas de trabajo, por otra parte, el 20% de la muestra indican que hay ausencia de unión por parte del equipo de trabajo, seguidamente un 12% indican que existen roces y división con otros compañeros, mientras un 8% aseguran que hay falta de apoyo tanto del senior como del team manager.

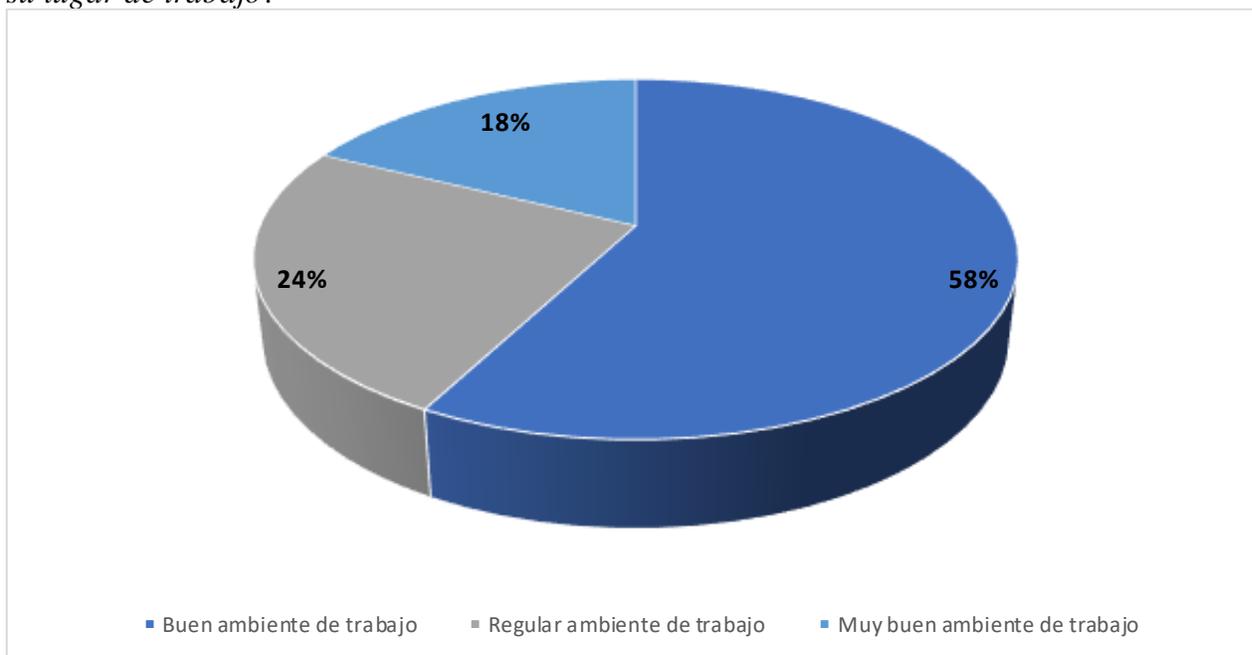
### **Demandas interpersonales**

**Tabla N°39** ¿Cómo considera el clima organizacional experimentado en el año 2021 en su lugar de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo considera el clima organizacional experimentado en el año 2021 en su lugar de trabajo?	Buen ambiente de trabajo	26	58%
	Regular ambiente de trabajo	11	24%
	Muy buen ambiente de trabajo	8	18%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 43** ¿Cómo considera el clima organizacional experimentado en el año 2021 en su lugar de trabajo?



:

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

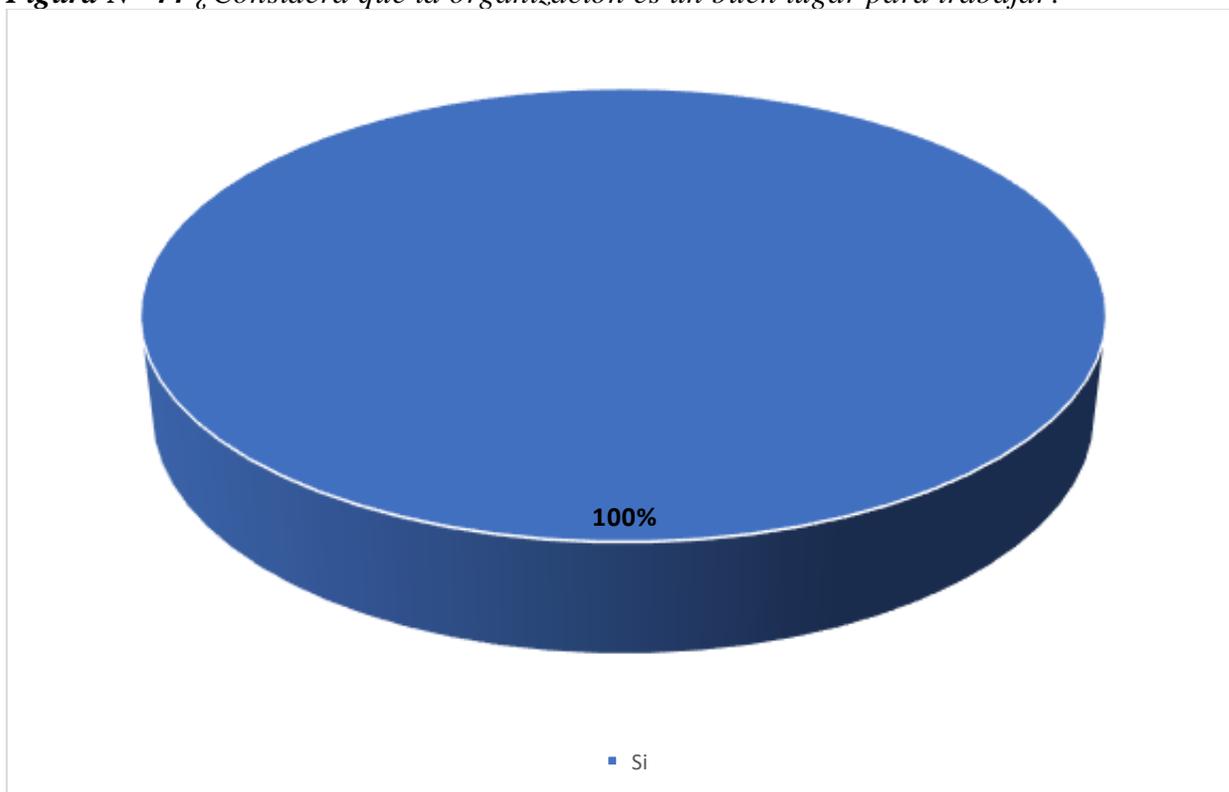
En relación con la pregunta de cómo considera el clima organizacional experimentado en el año 2021 en el lugar de trabajo el 58% de los encuestados dicen que fue un buen ambiente de trabajo, el 24% indican un regular ambiente de trabajo y el 18% un muy buen ambiente de trabajo.

**Tabla N°40** ¿Considera que la organización es un buen lugar para trabajar?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que la organización es un buen lugar para trabajar?	Si	45	100%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 44** ¿Considera que la organización es un buen lugar para trabajar?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

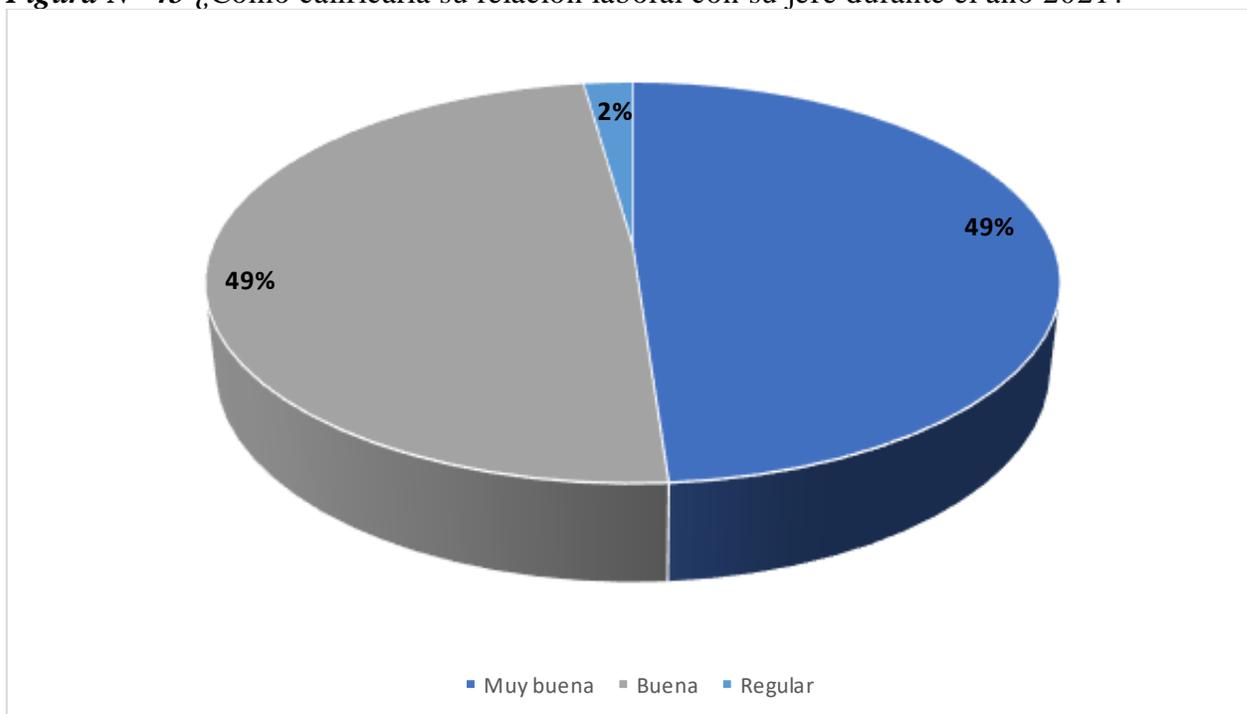
De acuerdo con el gráfico anterior se puede observar que el 100% de la muestra encuestada están de acuerdo de que la organización es un buen lugar para trabajar.

**Tabla N°41** ¿Cómo calificaría su relación laboral con su jefe durante el año 2021?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo calificaría su relación laboral con su jefe durante el año 2021?	Muy buena	22	49%
	Buena	22	49%
	Regular	1	2%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 45** ¿Cómo calificaría su relación laboral con su jefe durante el año 2021?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

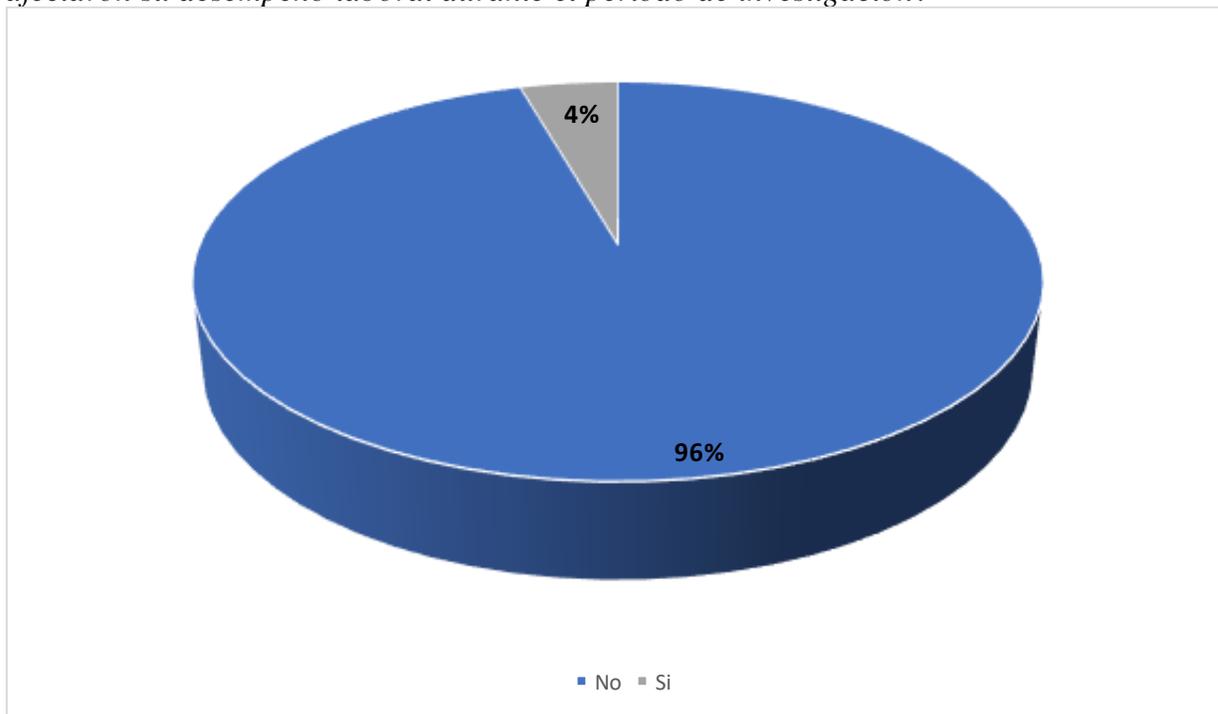
Con respecto con la pregunta de cómo calificaría su relación laboral con su jefe durante el año 2021, el 49% de los colaboradores indican que la misma fue muy buena o buena, sin embargo, el 2% restante dicen haber sido regular.

**Tabla N°42** ¿Considera que sus relaciones interpersonales con sus compañeros y jefes afectaron su desempeño laboral durante el período de investigación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que sus relaciones interpersonales con sus compañeros y jefes afectaron su desempeño laboral durante el período de investigación?	No	43	96%
	Si	2	4%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

**Figura N° 46** ¿Considera que sus relaciones interpersonales con sus compañeros y jefes afectaron su desempeño laboral durante el período de investigación?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del CBS de Cargill San José, San José, marzo, 2023.

Para la pregunta sobre si las relaciones interpersonales con los compañeros y jefes afectaron el desempeño laboral durante el 2021, el 96% de los encuestados indicaron que no fue un factor que afectará su desempeño laboral, sin embargo, un 4% indicó que dicho factor si les afectó.

Entre los porqués de las personas que respondieron “Si”, se pueden evidenciar las siguientes razones:

- Se sentían inseguros.
- Se sentían indeseados.
- No me sentía cómodo.

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

## 5. DISCUSIÓN

El siguiente capítulo tiene como finalidad realizar una interpretación de los hallazgos más relevantes de los resultados obtenidos de la investigación, estableciendo una relación con los antecedentes nacionales e internacionales detallados en el capítulo uno, así como con el marco de referencia desarrollado en el capítulo dos.

### 5.1 RELACIÓN CON ANTECEDENTES

Con lo que respecta a los resultados se puede observar lo siguiente:

- La mayoría de los colaboradores del departamento de Billing y Cash del CBS de Cargill San José coinciden en que durante el año 2021, todo el personal realizaba teletrabajo, debido a la pandemia provocada por el Covid-19, y manejaron altos niveles de sobre carga laboral en los roles que desempeñaban en dicho período, lo cual impactaba en su desempeño laboral, de esta misma forma se puede apreciar la similitud en los factores que más generan estrés en los trabajadores, esto según la investigación realizada por (Villalobos, 2021) titulada “*Estrés laboral y factores ambientales en los funcionarios del Banco Nacional de Mercedes Norte. Heredia, de marzo a setiembre 2020*” donde una de sus conclusiones destaca que el mayor factor que genera estrés sobre los colaboradores del Banco Nacional de Mercedes Norte es la sobre carga laboral y los problemas con el equipo de trabajo.
- Se pudo determinar que los colaboradores se sentían y sienten satisfechos con el salario percibido durante el 2021 y la actualidad, por lo que no consideran este factor como una fuente de estrés laboral, por el contrario indican que la remuneración económica es el factor más importante que influye en su

desempeño laboral, por lo que se encuentran satisfechos con sus remuneraciones, al contrario del personal de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Ventanilla, esto de acuerdo con lo que se puede constatar con el estudio realizado por (Gaspar & Cabrejos, 2020) en su estudio titulado *“Factores que inciden al estrés laboral durante la pandemia por COVID – 19 en el personal de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Ventanilla, Callao 2020”* donde una de sus conclusiones a la investigación determina que la mayoría de los encuestados dicen percibir un salario muy bajo en base a sus responsabilidades, por lo que esto contribuye a un aumento del estrés laboral.

- Según los resultados obtenidos respecto al test aplicado sobre el síndrome de burnout se determinó que los teletrabajadores tuvieron niveles bajos de agotamiento o cansancio emocional, por lo que se puede indicar que únicamente el 33% de la población, la cual representa más de un cuarto de la misma, se sintió emocionalmente agotada, caso similar a lo que se evidencia en la tesis desarrollada por (Bernotaite & Malinauskiene, 2016) en su investigación titulada *“Workplace bullying and mental health among teachers in relation to psychosocial job characteristics and burnout”* en la cual concluye que la cuarta parte de los entrevistados han sufrido trastornos psicológicos como el agotamiento emocional y bajo desempeño en sus lugares de trabajo.
- Lo que se pudo observar en referencia al clima organizacional del equipo de Billing y Cash del CBS de San José es que más de la mayoría de los

trabajadores consideran que el clima organizacional es bueno, por lo que consideran a la organización como un buen lugar para trabajar, adicionalmente consideran que la relación con su jefe en el 2021 era muy buena, y que las relaciones interpersonales con compañeros y jefes no fue un factor que afectó su desempeño laboral durante el período de investigación, de forma contraria la investigación desarrollada por (Neciosup, 2020) nombrada “*Estrés laboral y Clima Organizacional en los colaboradores de la empresa Buen Vivir S.A.C. 2020*”, donde se concluyó que los trabajadores experimentan altos niveles de estrés, en donde se logra identificar entre los factores influyentes sobre el clima organizacional son las responsabilidades, los conflictos, las relaciones interpersonales y las recompensas.

## **5.2 RELACIÓN CON MARCO REFERENCIA**

Dentro de los resultados que se obtuvieron con respecto al Marco teórico se pudo determinar lo siguiente:

- El estrés es una condición que experimenta el ser humano cada vez con mayor frecuencia, este puede impactar en unos personas de forma positiva y en otras negativamente, asimismo no todas las personas presentan síntomas de estrés por las mismas razones, esto de acuerdo con los resultados que arrojó la presente investigación, donde las fuentes potenciales que desencadenan el estrés en los trabajadores son; las carga inadecuada de trabajo, problemas personales, situaciones económicas, problemas con el equipo de trabajo, deterioro de la relación conyugal –

familiar y situaciones políticas., así mismo se evidencia en el libro titulado “*Comportamiento organizacional*” en donde se detallan las fuentes potenciales del estrés

- a) Factores ambientales: Así como la incertidumbre ambiental influye en el diseño de la estructura de una organización, también redundan en los niveles de estrés entre sus empleados. De hecho, la incertidumbre es la razón principal por la cual las personas tienen problemas para afrontar los cambios organizacionales. Existen tres tipos principales de incertidumbre ambiental: económica, política, y tecnológica.
- b) Organizacionales: En una organización no faltan factores que causan estrés, ejemplos de ello son las presiones para evitar errores o finalizar las tareas en un tiempo limitado, la sobrecarga de trabajo, un jefe demandante e insensible, así como compañeros desagradables. Estos factores se clasificaron como demandas de la tarea, del rol e interpersonales.
  - Las demandas de la tarea: Se relacionan con el puesto de trabajo de un individuo e incluyen el diseño del puesto, las condiciones laborales y la disposición física del centro de trabajo. De forma individual el factor que se relaciona de manera más consciente con el estrés en el centro laboral es la cantidad de trabajo que se necesita realizar, seguido por la presencia de fechas límite cercanas.

- Las demandas del rol: Se relacionan con las presiones que sufre un individuo en función del rol específico que desempeña en la organización. Los conflictos de roles generan expectativas que pueden ser difíciles de reconciliar y satisfacer. La sobrecarga del rol se experimenta cuando se espera que el empleado realice demasiado trabajo. La ambigüedad del rol surge cuando las expectativas del puesto no se entienden con claridad y el trabajador no está seguro de lo que debe hacer.
  - Las demandas interpersonales: Son presiones creadas por otros empleados. Se espera que existan ciertas presiones, pero un conjunto creciente de datos de investigaciones también demuestra que las conductas negativas de los compañeros y supervisores incluyendo las peleas, la intimidación, la descortesía, el hostigamiento racial y el acoso social, están muy relacionadas con el estrés laboral.
- c) Factores personales: El empleado común trabaja de 40 a 50 horas por semana. Pero las experiencias y los problemas que enfrentan individuos en las otras 120 horas pueden reflejarse en el trabajo. Por lo tanto, la última categoría incluye los factores de vida personal del empleado, como los problemas familiares y las dificultades económicas personales. (Robbins & Judge, 2017, pp 624-625)

En relación con la cita anterior se puede evidenciar la relación que existe entre los resultados obtenidos del cuestionario aplicado en la presente

investigación con los estudios realizados previamente detallados en el marco teórico.

- El síndrome de Burnout es un síndrome que actualmente ha tomado mucha fuerza en los últimos años, sin embargo, es un tema que ha sido investigado por vario tiempo atrás por la psicóloga Christina Maslach quien define el “burnout” de la siguiente manera:

Un síndrome psicológico, de agotamiento emocional, despersonalización y disminuida realización personal, que puede ocurrir en individuos normales. Esto implica que, cuando decimos que un profesional está “quemado”, debe reflejar el hecho de que una situación (laboral, familiar o social) le ha sobrepasado, agotando su capacidad de reacción de manera adaptiva. (Lovo, 2020, p. 112).

Basados en los resultados del test nombrado MBI el cual se aplicó a los colaboradores del departamento de Billing y Cash del CBS de San José, se logró determinar que hay varios colaboradores que en efecto se sintieron “quemados” durante el 2021 en sus lugares de trabajo, como así mismo otros trabajadores no presentaron síntomas de dicho síndrome y por el contrario el test arrojó resultados bastante positivos en los cuales más del 58% de las personas que realizaron el test sintieron un nivel alto de realización personal durante el 2021, por lo que contrario a lo que se indica en la cita anterior los colaboradores tuvieron una reacción adaptiva positiva en base a los cambios

como el teletrabajo y sobre cargas laborales a consecuencia de la pandemia provocada por el Covid-19.

- La sobre carga de tareas en los puestos de trabajo es una de las mayores preocupaciones de un trabajador y una de las mayores razones por las cuales muchas veces no existe un balance entre la vida fuera y dentro del trabajo, así se puede evidenciar en los resultados obtenidos en esta investigación donde más del 50% de los trabajadores expresaron haber tenido niveles de sobre carga laboral muy altos durante el período en investigación y así mismo se puede evidenciar una relación con el siguiente párrafo, en el cual se detalla una de las fuentes potenciales de estrés relacionada a nivel organizacional como lo es la demanda del rol.

Las demandas del rol: Se relacionan con las presiones que sufre un individuo en función del rol específico que desempeña en la organización. Los conflictos de roles generan expectativas que pueden ser difíciles de reconciliar y satisfacer. La sobrecarga del rol se experimenta cuando se espera que el empleado realice demasiado trabajo. La ambigüedad del rol surge cuando las expectativas del puesto no se entienden con claridad y el trabajador no está seguro de lo que debe de hacer. (Robbins & Judge, 2017, p 625)

Según lo anterior se evidencia que en efecto existe una relación entre el resultado obtenido sobre los niveles de carga experimentados por la muestra tomada para esta investigación con la cita anterior, la cual explica cuales son los

motivos por los cuales se puede estar presente ante una fuente potencial del estrés a nivel organizacional.

- Los factores ambientales, son factores externos a la organización pero que pueden llegar a afectar a los colaboradores, debido a los altos niveles de incertidumbre que estos pueden llegar a generar, esto de acuerdo con la siguiente cita:

Factores ambientales: Así como la incertidumbre ambiental influye en el diseño de la estructura de una organización, también redundando en los niveles de estrés entre sus empleados. De hecho, la incertidumbre es la razón principal por el cual las personas tienen problemas para afrontar los cambios organizacionales. Existen tres tipos principales de incertidumbre ambiental: económica, política, y tecnológica.  
(Robbins & Judge, 2017, p 624)

En los resultados obtenidos del cuestionario aplicado en esta investigación se evidencia que los colaboradores perciben incertidumbre por los temas económicos que presenta el país como así mismo sienten que esto les afecta en sus finanzas personales, de igual forma se evidencia que la situación política del país en el 2021 les generó también incertidumbre, provocando que estas fuentes potenciales afectaran sus niveles de estrés, no obstante estos factores ambientales no influyeron de forma negativa en el desempeño laboral.

**CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES.**

## 6.1 CONCLUSIONES

Finalizada la presente investigación se describen las conclusiones con el objetivo de recopilar los resultados y las discusiones expuestas en los capítulos anteriormente desarrollados.

En relación con la pregunta de investigación de qué influencia tuvo el estrés laboral y sus fuentes potenciales en tiempos Covid-19 en relación con el desempeño de los colaboradores del equipo de Billing y Cash del CBS de Cargill San José durante el año 2021, y de acuerdo con los resultados obtenidos por parte de los trabajadores se puede concluir que; a pesar de que la mayoría los colaboradores presentaron algunos de los factores y fuentes potenciales del estrés durante el 2021, período de pandemia por el Covid-19, no hubo afectaciones en el desempeño de los trabajadores.

A continuación, se presentarán las conclusiones obtenidas por los dos objetivos específicos con el fin de desarrollar los resultados obtenidos en la presente investigación.

El primer objetivo específico consiste en determinar si los colaboradores del departamento de Billing y Cash del CBS de Cargill San José presentaron el síndrome de Burnout, en relación con el agotamiento emocional, la despersonalización y disminución de la relación personal, debido al estrés laboral en tiempos de Covid-19 y se concluye que:

- 1) El test de Maslach evalúa el agotamiento o cansancio emocional, el cual valora la vivencia de estar extremadamente cansado emocionalmente por las exigencias laborales, ante el test MBI aplicado a los funcionarios del departamento en investigación y en base a los rubros que evalúan el agotamiento emocional y de acuerdo con la tabla No 11, la mayoría de los encuestados que realizaron el test de Maslach presentaron niveles bajos de agotamiento o cansancio emocional durante el

año 2021, así mismo el aspecto N°2 que valora la prueba de Maslach, el cual es la despersonalización, en la cual se reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento, se puede evidenciar en la tabla No 12 que la mayoría de los colaboradores encuestados presentaron niveles bajos de despersonalización durante la pandemia en el año 2021, finalmente el tercer aspecto que evalúa la prueba anteriormente mencionada es la realización personal que un individuo experimenta en su lugar de trabajo, como lo son los sentimientos de autosuficiencia y realización personal, en la tabla No 13, se puede evidenciar que la mayoría de colaboradores que completaron la prueba tuvieron un alto nivel de realización personal por lo que se concluye la mayoría de los trabajadores no presentaron síntomas del “Síndrome de Burnout”.

En lo que respecta al segundo objetivo específico que consiste en Identificar cuales fuentes potenciales del estrés influyen en el desempeño de los trabajadores del departamento de Billing y Cash del CBS de Cargill San José, con el fin de conocer la percepción de los colaboradores con respecto a la relación del desempeño laboral y las fuentes potenciales del estrés, se puede determinar que:

2) Existen diferentes motivos o factores por los que un trabajador puede sentir estrés, estos van desde los motivos personales y organizacionales hasta los ambientales, la tabla No 14 la cual describe los resultados de las fuentes potenciales del estrés que afectan el desempeño, indica que las tres fuentes con mayor influencia sobre la muestra encuestada son: la carga inadecuada del trabajo, la cual es considerada una fuente potencial organizacional, los problemas personales y las situaciones económicas la cual esta última es categorizada en los factores ambientales que pueden provocar estrés laboral, así mismo se puede evidenciar en la tabla No 36 donde se observan los resultados de si considera que durante el año 2021 manejó niveles de

sobrecarga laboral en su puesto de trabajo, a lo que la mayoría de la muestra encuestada respondió que sí, por lo que las fuentes anteriormente mencionadas son los factores de estrés más influyentes en el desempeño laboral de los colaboradores del departamento de Billing y Cash del CBS de Cargill San José..

- 3) Un trabajador en promedio labora de 40 a 50 horas a la semana, sin embargo, durante las horas restantes puede enfrentar diferentes problemas personales que afecten su desempeño laboral, en relación con el rol laboral que maneja actualmente le permite mantener un equilibrio familia – trabajo, se puede evidenciar en la tabla No 15 que la mayoría de los encuestados dicen que en efecto actualmente su rol laboral les permite mantener un equilibrio familia-trabajo, a pesar de que deben de enfrentarse a diferentes situaciones en su relación trabajo-familia, que según en los resultados detallados en la tabla No 16 se evidencia que los problemas que los encuestados enfrentan son: conflictos psicológicos y fatiga mental, inadecuada interconexión en la relación familia-trabajo, falta de motivación en sus roles porque sienten que los aleja de su familia o bien deterioro en la relación conyugal-familiar, entre otros, por lo que a pesar de que los colaboradores tienen actualmente un equilibrio entre la familia y el trabajo, los problemas siempre van a estar presentes en el ser humano y estos pueden llegar a afectar el desempeño laboral, por lo que es importante tener un equilibrio laboral y personal.
- 4) Ante la pregunta ¿Considera usted que cuando se le presentan problemas en su hogar le afecta en su desempeño laboral?, detallada en la tabla No 17 se puede observar que casi la mitad de la muestra indicaron que los problemas en el hogar afectan el desempeño laboral, por diferentes motivos como la imposibilidad para separar las situaciones personales del trabajo y la desconcentración y agotamiento mental que

los problemas personales les puede causar, asimismo en la tabla No 18 donde se consultó si considera que durante el año 2021 enfrentó situaciones familiares que afectaron su desempeño laboral, la mayoría de los encuestados indicaron que no presentaron situaciones familiares que afectaran el desempeño laboral.

- 5) Los problemas económicos son un factor sumamente importante el cual puede llegar a influir en el desempeño de los colaboradores, en la tabla No 19 se consulta si considera que el salario recibido durante el año 2021 fue suficiente para satisfacer sus necesidades básicas y gastos familiares, para lo cual la mayoría de los trabajadores encuestados indicaron que el salario percibido durante el periodo de investigación fue suficiente, así mismo en la tabla No 20, se busca analizar si en la actualidad los colaboradores siguen satisfechos con su salario y si está acorde con las funciones y responsabilidades del puesto que actualmente desempeña, a lo que la mayoría indicaron que sí, lo cual se evidencia que los problemas económicos no es una fuente de estrés que influyera en el desempeño laboral de la muestra analizada, esto a pesar de que en la tabla No 22 se consultó por cuales problemas económicos que presentó el colaborador durante el año 2021, a lo que se evidencian problemas como el aumento de intereses en créditos y el tipo de cambio del dólar, algún miembro del núcleo familiar perdió su trabajo o la jornada laboral fue reducida entre otros, y con respecto a la remuneración que es un factor importante que influye en su desempeño laboral, se puede evidenciar en la tabla No 21 que la mayoría indicaron que este si es un factor muy importante que influye en el desempeño laboral, por lo que se puede concluir que la organización tiene claro este aspecto ya que los colaborados han indicado en las preguntas anteriores sentirse satisfechos tanto en el año 2021 y en la actualidad con el salario recibido.

6) Los factores ambientales, son factores externos a la organización y al trabajador le pueden causar estrés laboral, entre estos factores se encuentra la incertidumbre económica o política, por lo que en la tabla No 23 se consulta si considera que la situación económica del país le afectó económicamente a la muestra encuestada, a lo que la mayoría indicó que sí, debido al aumento de la canasta básica, aumento en intereses, entre otros, así mismo ante la relación de la incertidumbre económica del año 2021 con el desempeño laboral se consulta en la tabla No 24 si la muestra considera que la incertidumbre económica generada por la pandemia durante el 2021 tuvo influencia en su desempeño laboral, a lo que la mayoría de los encuestados indicaron que no hubo influencia en su desempeño, a lo que se llega a la conclusión de que a pesar de que hubo incertidumbre económica por la situación del país esta no afectó el desempeño de los colaboradores, por otra parte en la tabla No 25 ante la pregunta de si considera que la situación que atravesó el país a nivel político afectó su situación laboral en el año 2021, la mayoría de los encuestados indicaron que no, esto a pesar de que ante la pregunta de si los factores políticos del año 2021 le generaron incertidumbre, en la tabla No 27 se puede evidenciar que la mayoría indicaron que sí les generó incertidumbre, así mismo en la tabla No 28 en la cual se enlistan los factores políticos que se presentaron en el 2021 y generaron preocupación encabezan el listado los siguientes motivos: desconfianza en la toma de decisiones del gobierno, la corrupción, inseguridad ciudadana y las medidas tomadas por el gobierno para evitar el contagio del Covid-19, observado lo anterior se puede indicar, que los factores políticos sí fueron una fuente potencial del estrés para los colaboradores, sin embargo, no hubo relación con el desempeño laboral de los mismos.

- 7) El cambio tecnológico es el último factor de las fuentes potenciales ambientales del estrés, por lo que en la tabla No 30 se consulta si los colaboradores utilizan herramientas tecnológicas para realizar sus labores diarias, a lo que la mayoría indican que sí, en la tabla No 31 se puede evidenciar que los encuestados enlistan algunas herramientas tecnológicas que facilitarían sus labores diarias como el internet, una pantalla, un celular inteligente y una Tablet, así mismo y con la llegada del Covid-19 la virtualidad fue una herramienta tecnológica fundamental para continuar con las operaciones, por lo que en la tabla No 32 ante la pregunta de si debido al Covid-19 en el año 2021 y a la implementación de la virtualidad, considera que su desempeño se vio influenciado de la siguiente manera, la mayoría de los encuestados indicaron que su desempeño mejoró por la virtualidad, por lo que los cambios tecnológicos para los colaboradores durante el 2021 fueron muy buenos e influyeron positivamente sobre el desempeño de la muestra.
- 8) Con respecto a la consulta sobre algunos problemas de condiciones de ambiente físico que se presentaron en su área de trabajo durante la pandemia cuando laboró en teletrabajo, según los resultados de la tabla No 33, algunos de los problemas que más se hicieron presentes en las estaciones de trabajo de los encuestados durante el teletrabajo fueron el mobiliario inadecuado (Silla y escritorio), falta de iluminación y ruidos fuertes, sin embargo de acuerdo con la pregunta de si considera que el no haber contado con las condiciones de ambiente físico óptimas, influyó en su desempeño laboral durante el año 2021, se puede observar en la tabla No 35 que la mayoría de los encuestados coinciden en que el no haber contado con las condiciones óptimas no influyó en su desempeño laboral.

- 9) Ante la pregunta de si considera que en las labores que usted realiza puede crecer profesionalmente o desarrollarse personalmente, de acuerdo con su carrera laboral. se puede observar en la tabla No 37 que la mayoría de los encuestados coinciden positivamente de que pueden crecer profesional o personalmente de acuerdo con sus carreras laborales en sus lugares de trabajo
- 10) Algunos factores organizacionales que pueden afectar el desempeño de los colaboradores son los problemas de comunicación con los jefes, problemas interpersonales con los compañeros, entre otros, por lo que en la tabla No 38 se evidencia que la mitad indicaron haber presentado ausencia de unión por parte del equipo de trabajo, roces con compañeros y falta de apoyo del coordinador y supervisor del equipo y el resto de los colaboradores no presentaron ningún factor interpersonal con su equipo de trabajo, sin embargo relacionado a los problemas interpersonales evidenciado en la tabla No 41 la mayoría indicó que mantuvieron una relación muy buena o buena, así mismo los resultados de la tabla No 42 indicaron que la mayoría de los encuestados consideran que sus relaciones interpersonales con sus compañeros y jefes no afectaron su desempeño laboral.
- 11) Con respecto al clima organizacional experimentado en el año 2021 en su lugar de trabajo, se puede apreciar en la tabla No 39 que la mayoría de los encuestados indicaron que fue un buen ambiente de trabajo, así mismo en la tabla No 40, la totalidad de los colaboradores están de acuerdo de que la organización es un buen lugar de trabajo, lo cual es un factor muy positivo con respecto al clima organizacional.

## 6.2 LIMITACIONES

Durante el desarrollo de la investigación se presentó una limitación a la hora de aplicar el instrumento de estudio el cual se detalla a continuación:

### **Retraso en la aprobación del instrumento de estudio.**

Dentro de las condiciones que la organización estipuló para poder realizar la investigación con sus funcionarios fue que el cuestionario que se fuera aplicar debía de ser revisado y aprobado por el equipo de Recursos Humanos de la organización, por lo que dicho proceso tomó alrededor de 15 días, lo que generó retrasos en la aplicación de éste, adicionalmente algunos de los colaboradores encuestados, tardaron entre 3 y 5 días en completar el cuestionario el cual fue compartido por medio de un enlace de Survey Monkey, lo que esto también ocasionó atrasos en el desarrollo de la investigación.

## 6.3 RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las recomendaciones que se consideraron pertinentes según los hallazgos que fueron detectados en las conclusiones, con el fin de brindar aportes que ayuden a mitigar las fuentes potenciales del estrés laboral en relación con el desempeño de los colaboradores.

Lo que se refiere en determinar si los colaboradores del departamento de Billing y Cash del CBS de Cargill San José presentaron el Síndrome de Burnout, en relación con el agotamiento emocional, la despersonalización y disminución de la relación personal, debido al estrés laboral en tiempos de Covid-19 se recomienda que:

- 1) Se trabaje en estrategias que continúen manteniendo un entorno laboral saludable, así mismo que estas estrategias apoyen a la minoría de colaboradores que han presentado

síntomas del Síndrome de Burnout, entre estas estrategias que se pueden implementar están la revisión periódica de las cargas laborales de cada trabajador, reconocer a los colaboradores por el buen trabajo, concientizar sobre los buenos hábitos de alimentación y ejercicio como así mismo la importancia del equilibrio entre la vida personal y laboral, esto con el fin de lograr que la totalidad de la población no experimente el Síndrome de Burnout en sus lugares de trabajo.

En lo que respecta al segundo objetivo específico que consiste en identificar cuales fuentes potenciales del estrés influyen en el desempeño de los trabajadores del departamento de Billing y Cash del CBS de Cargill San José, con el fin de conocer la percepción de los colaboradores con respecto a la relación del desempeño laboral y las fuentes potenciales del estrés, se recomienda:

- 2) Según Judge & Robbins existen tres fuentes potenciales del estrés, las cuales son las organizacionales, personales y ambientales a lo que la muestra encuestada coincide en que experimentaron alguna de estas fuentes durante el 2021 y que estas influyeron en el desempeño laboral, por lo que es importante aplicar un método de valoración de la carga de trabajo como lo son “Swat (Subjective Assesment Technique)” o “NASA – TLX (Task Load Index)”, los cuales estudian la demanda tanto mental como física y el tiempo necesario para ejecutar alguna tarea, esto con el objetivo de mantener cargas laborales adecuadas y con igualdad de condiciones entre el equipo de trabajo, así mismo, con el fin de atacar los estresores de situaciones personales y ambientales los cuales están fuera del control de la organización, se deben crear canales de comunicación para los empleados que les permitan comunicar sus necesidades y preocupaciones, como así mismo desarrollar espacios de ayuda al colaborador, como lo son charlas, talleres y capacitaciones de temas de interés.

- 3) Incentivar un manejo óptimo del tiempo dentro del equipo de trabajo, en donde se concientice la importancia de aprender a respetar los tiempos de trabajo y el personal, el cual les permitirá conectar con sus relaciones familiares y consigo mismos de una forma mucho más positiva, como así mismo se aconseja dar visibilidad a la ley para regular el teletrabajo número 9738, artículo 9, el cual busca garantizar el tiempo personal y familiar del colaborador por medio de la desconexión.
- 4) El ser humano es un ser integral, el cual requiere de una capacidad emocional muy alta para aprender a manejar los sentimientos y preocupaciones y así lograr separar los problemas personales con el trabajo y que estos no lleguen a influir en el desempeño laboral, por lo que se recomienda invertir en talleres de inteligencia emocional, resolución de conflictos y temas afines que le den una guía al empleado de cómo hacer frente a diferentes situaciones personales que se le puedan presentar, de forma que éstas no afecten su entorno profesional.
- 5) Con respecto a la percepción salarial de los empleados se obtuvo resultados muy positivos, los cuales demuestran que los mismos se encuentran motivados por su recompensa económica, el cual consideran un factor importante que influye en su desempeño, sin embargo, a pesar de que los mismos se han mostrado satisfechos desde el 2021 a la actualidad, se recomienda analizar las propuestas económicas del mercado hacía sus trabajadores, esto con el fin de continuar siendo una compañía con salarios competitivos y que brinden seguridad económica a su personal.
- 6) La situación económica y política del país, son factores que afectan a toda la sociedad, tanto al empleado como a la organización, por lo que se recomienda en este aspecto mantener una comunicación asertiva y fluida con los colaboradores, de forma que la compañía aporte seguridad al empleado por medio de la claridad y comunicación de

la situación de la organización ante las diferentes situaciones económicas y políticas que pueda presentar el país, esto ayudará a los colaboradores a sentirse seguros en sus lugares de trabajo, como así mismo disminuir la incertidumbre ante las expectativas.

- 7) La virtualidad que se experimentó durante la pandemia fue un cambio muy fuerte y repentino tanto para las organizaciones como para los colaboradores, sin embargo el nivel de adaptación a este cambio tecnológico fue sorprendente e impacto de forma muy positiva a la mayoría de trabajadores, por lo que se recomienda valorar la continuidad del teletrabajo en la compañía, de forma que se pueda analizar los resultados de los colaboradores con respecto a los objetivos de la compañía y el posible impacto positivo que este podría conllevar a la organización.
- 8) Para realizar teletrabajo es importante que los colaboradores cuenten con un ambiente óptimo, como así mismo el mobiliario necesario para poder ejecutar las funciones de la mejor manera, se recomienda; que la organización incentive por medio de charlas educativas a los colaboradores para que establezcan estaciones de trabajo que cuenten con un ambiente adecuado cuando realizan teletrabajo, así mismo facilitar a los trabajadores mobiliario como sillas, escritorios y pantallas ergonómicas.
- 9) Las conclusiones con respecto al crecimiento profesional de los empleados fueron muy positivas, sin embargo, se recomienda a la organización continuar trabajando en planes de carrera para los trabajadores, de forma que estos sean mucho más personalizados y no vayan solo acorde a los objetivos de la organización sino también planes en los que se pueda evaluar el talento de cada uno de los colaboradores y definir objetivos del plan de carrera profesional acorde a sus habilidades y áreas de mejora, como así mismo plantear un plan de cómo se ira cumpliendo con mismo para cumplir con los objetivos, es importante definir los mismos por medio del método

SMART, con el fin de que estos sean específicos, medibles, alcanzables, orientados a los resultados y oportunos, con el fin de lograr un buen plan de carrera que ayude al colaborador a crecer tanto profesional como personalmente.

- 10) Se recomienda que el equipo de liderazgo del departamento de Billing y Cash del CBS Cargill San José, desarrollen actividades grupales que ayuden a unir al equipo y fomenten la unión grupal, ayudando a crear un buen clima organizacional, en el cual la totalidad de los colaboradores se sientan a gusto de expresar sus ideas, como así mismo es fundamental establecer expectativas claras donde todos sepan cual es el camino idóneo que se debe de recorrer, así mismo se recomiendan actividades tipo “Team building” que se pueden desarrollar tanto dentro como fuera de la organización y las mismas tienen como objetivo promover la integración grupal, mejorar la comunicación y aumentar la productividad y motivación de los empleados.
- 11) El clima organizacional es un factor que influye tanto en la motivación como en el desempeño de los colaboradores, para el caso en investigación los resultados sobre el ambiente organizacional fueron muy favorables, en los cuales resaltan que los colaboradores consideran a la organización como un buen lugar de trabajo, en este caso se recomienda, continuar trabajando en iniciativas que apoyen al colaborador, como lo son la seguridad laboral, crear un entorno amigable, recompensar los logros, mantener un ambiente de apoyo y fomentar programas de aprendizaje y desarrollo, los cuales continúen creando ese clima organizacional que hasta el momento la organización ha logrado generar.

## **CAPÍTULO VII: PROPUESTA**

## **7 PROPUESTA**

Con base en la interpretación de los resultados obtenidos de la presente investigación titulada “Estrés laboral y sus fuentes potenciales en tiempos de Covid-19 en relación con el desempeño de los funcionarios del equipo de Billing y Cash del CBS de Cargill San José durante el año 2021”, se determina que la población analizada se vio afectada por algunas de las fuentes potenciales del estrés, sin embargo no hubo afectaciones en el desempeño de los trabajadores, no obstante es importante tomar acciones que ayuden a mitigar los efectos del estrés en los colaboradores, como así mismo apoyar con diferentes propuestas a los empleados que actualmente presentan alguna vulnerabilidad con respecto a los efectos del estrés y sus fuentes potenciales, debido a lo anterior se diseña una propuesta, la cual va alineada con las conclusiones y recomendaciones expuestas en el capítulo seis de esta investigación.

### **7.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA**

Herramientas para implementar ante las fuentes potenciales del estrés laboral.

### **7.2 INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ**

La propuesta se desarrolla para los colaboradores del departamento de Billing y Cash del CBS de Cargill San José.

## **7.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **7.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan que contenga actividades y herramientas en su contenido que apoye a los empleados y equipo de liderazgo a manejar y mitigar el estrés laboral y sus fuentes potenciales provocado en tiempos de pandemia por COVID-19, como así mismo ante diferentes situaciones cotidianas que puedan generar estrés en los empleados del equipo de Billing y Cash del CBS de Cargill San José.

### **7.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS**

**7.3.2.1** Diseñar un team building, que ayude a unir al equipo y fomente la unión grupal, apoyando a crear un buen clima organizacional para los colaboradores, de forma que se mitiguen los roces entre compañeros y se trabaje la comunicación y trabajo en equipo.

**7.3.2.2** Crear un formato con el método “NASA – TLX (Task Load Index)” para la medición de tiempos y cargas laborales, para lograr mantener volúmenes equitativos y acordes con las capacidades de los analistas.

**7.3.2.3** Diseñar un taller relacionado a la inteligencia emocional y resolución de conflictos orientados al manejo del estrés, orientado a los colaboradores para que obtengan el conocimiento y herramientas para afrontar diferentes situaciones retadoras que se puedan presentar tanto en el ambiente interno o externo de la organización.

## 7.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

Tabla N° 43 Diagrama de Gantt

Actividad	Fecha de Inicio	Fecha Final	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct
Presentación al equipo de liderazgo la propuesta: Herramientas para implementar ante las fuentes potenciales del estrés laboral.	22/05/23	24/05/23	X					
Revisar las sugerencias realizadas por el equipo de liderazgo y realizar las correcciones solicitadas.	25/05/23	29/05/23	X					
Presentación al equipo de liderazgo las sugerencias incluidas en el documento para la aprobación de la propuesta.	02/06/23	05/06/23		X				
Asignación de un grupo de tres personas para la coordinación y ejecución del team building diseñado.	06/06/23	09/06/23		X				
Ejecución del team building.	19/06/23	23/06/23		X				
Asignar a cuatro personas para la medición de volúmenes de los procesos de Billing y Cash.	06/06/23	06/06/23		X				
Explicación e implementación del formato diseñado para la medición de cargas laborales.	12/06/23	15/09/23		X	X	X	X	
Asignación y presentación del taller diseñado sobre la inteligencia emocional y resolución de conflictos.	21/09/23	23/09/23					X	
Ejecución del taller hacia los colaboradores.	09/10/23	10/10/23						X

Fuente: Elaboración propia, abril, 2023

## 7.5 PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN

A continuación, se describe el presupuesto considerando los objetivos que componen la propuesta llamada herramientas para implementar ante las fuentes potenciales del estrés laboral, los montos van a depender del momento en el que se realice la implementación.

**Tabla N° 44** *Presupuesto de la propuesta.*

Objetivo	Actividad	Costo por Hora	Total de Horas	Costo Total
Diseñar un team building, que ayude a unir al equipo y fomente la unión grupal, apoyando a crear un buen clima organizacional para los colaboradores, de forma que se mitiguen los roces entre compañeros y se trabaje la comunicación y trabajo en equipo.	Desarrollar un team building virtual o presencial para fomentar la unión grupal	₡ 28 333,33	3 hrs	₡ 85 000,00
Crear un formato con el método “NASA – TLX (Task Load Index)” para la medición de tiempos y cargas laborales, para lograr mantener volúmenes equitativos y acordes con las capacidades de los analistas.	Diseñar un formato para el análisis de cargas laborales	₡ 5 100,00	108 hrs	₡550 800,00
Diseñar un taller relacionado a la inteligencia emocional y resolución de conflictos orientados al manejo del estrés, orientado a los colaboradores para que obtengan el conocimiento y herramientas para afrontar diferentes situaciones retadoras que se puedan presentar tanto en el ambiente interno o externo de la organización.	Impartir un taller que brinde herramientas a los colaboradores para el manejo del estrés como lo es la inteligencia emocional y resolución de conflictos.	₡ 117 333,33	3 hrs	₡352 000,00
<b>Total</b>				<b>₡987 800,00</b>

*Fuente: Elaboración propia, abril 2023*

\*El monto fue tomado de acuerdo con el presupuesto del equipo de Billing y Cash destinado para actividades del equipo.

\*\* Monto tomado de una cotización realizada al Dr. Eduardo Gómez Aguilar, Licenciado en psicología (Cód: 9177)

## **7.6 DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FASES DE LA PROPUESTA**

Según los resultados obtenidos en la presente investigación, se busca compartir con el equipo de liderazgo del equipo de Billing y Cash del CBS de Cargill San José una serie de recomendaciones para que puedan mitigar e informar las consecuencias del estrés laboral y sus fuentes potenciales sobre los colaboradores y el cómo estas pueden afectar ante macro situaciones como lo fue la pandemia provocada por el Covid-19.

A continuación, se presentan las variables que se van a trabajar, como así mismo el orden en el cual se recomienda realizar la propuesta.

**Propuesta 1:** Team Building.

**Propuesta 2:** Formato con el método “NASA – TLX (Task Load Index)”.

**Propuesta 3:** Taller de inteligencia emocional y resolución de conflictos.

### **7.6.1 Propuesta 1: Team Building.**

Los team building son una serie de actividades que se han venido desarrollando en las organizaciones con el fin de integrar a los equipos de trabajo, con el objetivo de llevar a los empleados más allá de la oficina, buscando espacios de desconexión, aumentar la empatía, motivación y productividad, como así mismo lograr una mayor resistencia al estrés laboral.

Con base en lo anterior, se recomienda al equipo de liderazgo del equipo de Billing y Cash del CBS de Cargill San José que pueda implementar actividades, que comúnmente son llamadas “Team Building” dentro de la organización que propicien un excelente clima

organizacional, como así mismo ayuden a los colaboradores a desestresarse de sus rutinas diarias a nivel laboral.

A continuación, se detallan algunas recomendaciones de actividades que se pueden implementar para cumplir el objetivo propuesto, en esta propuesta se encontrarán tanto actividades para realizar de forma remota como así mismo presencial, esto tomando en cuenta que los colaboradores realizan teletrabajo.

**TEAM BUILDING REMOTO:** Estas actividades se recomiendan realizar en tres reuniones diferentes, en las cuales se pueda dar seguimiento al objetivo propuesto.

#### **7.6.1.1 Actividad 1: ¿Conoces realmente a tu equipo?**

Esta actividad es especial para desarrollar en equipos que se encuentren de forma remota, esto tomando en consideración que el equipo de Billing y Cash tienen la opción del teletrabajo, adicionalmente es ideal para integrar al equipo de trabajo y conocerse un poco más entre todos, esto ayudará a crear más empatía entre los colaboradores.

Indicaciones: Se escogerá un líder de la actividad previamente y este enviará a sus compañeros diferentes preguntas a las que deben responder brevemente, éstas se responderán únicamente al líder de la actividad, posteriormente el líder recopilará todas las respuestas y las presentará de una forma original al equipo, como un cartel, una PPT, entre otros y la actividad consistirá en que el equipo adivine a quien corresponde cada respuesta. Esta actividad puede tardar alrededor de 40 a 50 minutos, ya que el equipo de Billing y Cash es un equipo grande.

Recursos:

- Participación de los colaboradores del equipo.
- Un líder de la actividad.
- Internet.

- Computadora.
- Headsets o audífonos.

#### **7.6.1.2 Actividad 2: Pasar por el mundo.**

Esta actividad también es para desarrollar de forma online, en caso de que el equipo este a distancia, el objetivo de esta dinámica es fomentar el trabajo en equipo y creatividad de los colaboradores.

Indicaciones: Se debe de dividir al equipo en tres grupos, la actividad consiste en crear un video juntos, en el que todas las personas del grupo aporten una secuencia del video, por ejemplo, la primera toma puede ser una persona tomando el sol, la segunda secuencia la persona metiéndose a la piscina y así sucesivamente hasta completar un video de dos minutos, el video más creativo será el ganador.

Recursos:

- Participación de los colaboradores del equipo.
- Tres jueces fuera del equipo de Billing y Cash.
- Una cámara o celular.
- Una computadora o tablet.
- Internet.
- Materiales de acuerdo con la secuencia seleccionada o propuesta.

#### **7.6.1.3 Actividad 3: Cápsula del tiempo virtual.**

La última actividad propuesta en caso de un team building online tiene el objetivo de incentivar la superación propia, iniciativa y productividad tanto en el ámbito personal como organizacional de cada empleado, como así mismo la unión del equipo.

Indicaciones: El líder de la actividad le solicitará a todos los empleados que contribuyan con algún elemento digital (Carta, videos, fotos, entre otros) que les motive o les haga pensar en cómo se visualizan dentro de la organización y fuera de, en un período de seis meses, el líder recopilará los elementos, para posteriormente en un team building después de seis meses en una actividad grupal abran la cápsula del tiempo virtual y visualicen hasta donde han llegado con el cumplimiento de las metas personales y organizacionales plasmadas en los elementos digitales.

Recursos:

- Un líder que recopile los elementos.
- La participación del equipo.
- Una computadora o celular.
- Un video, foto, carta, mensaje o cualquier elemento digital referente a la actividad.

**TEAM BUILDING PRESENCIAL:** Las actividades propuestas a continuación se recomiendan realizar en el orden expuesto y en una única reunión con el equipo, en la cual se puedan desarrollar las tres actividades.

#### **7.6.1.4 Actividad 4: Juego de Confianza**

La siguiente actividad tiene como objetivo la escucha activa, como así mismo la comunicación asertiva y la confianza entre compañeros, esta es una actividad que se recomienda realizar de forma presencial en un espacio amplio.

Indicaciones: Se deben de hacer nueve grupos de cinco personas y seleccionar un representante por equipo, adicionalmente se debe de trazar un camino por recorrer con el mismo nivel de dificultad para todos los grupos, al representante de cada grupo se le debe de tapar los ojos con una venda, por lo cual se guiará únicamente con las voces e instrucciones de sus compañeros, los cuales le dictarán el camino que debe de recorrer para llegar a la meta, ganará el

equipo que recorra el trayecto correctamente en menos tiempo. Duración aproximada: 30 minutos.

Recursos:

- Participación del equipo.
- Un líder que desarrolle la actividad.
- Nueve vendas para tapar los ojos.
- Cinta blanca para marcar el camino.
- Un espacio al aire libre para desarrollar la actividad.

#### **7.6.1.5 Actividad 5: Búsqueda del tesoro.**

La siguiente actividad, busca fomentar el trabajo en equipo y la comunicación entre los colaboradores del departamento.

Indicaciones: Se debe de dividir al equipo en nueve grupos de cinco personas, estos deberán de iniciar la búsqueda del tesoro, por medio de seis pistas que tendrán que ir encontrando por diferentes partes del área en la cual se desarrolle la actividad, al final el equipo que encuentre de primero el tesoro será el ganador. Duración aproximada: 45 minutos.

Recursos:

- Participación de los colaboradores.
- Papeles con la descripción de las pistas.
- Objeto que represente el tesoro.
- Área espaciosa para desarrollar la actividad.

#### **7.6.1.6 Actividad 6: Una palabra y refrigerio.**

Para finalizar con la propuesta de team building presencial se recomienda compartir un tiempo de refrigerio, como así mismo un espacio en que los colaboradores puedan expresar sus sentimientos hacia a la organización y hacia la actividad realizada, por lo que se sugiere la actividad llamada “Una palabra”. Duración aproximada: 30 minutos refrigerio y 45 minutos la actividad anteriormente mencionada.

Indicaciones: En los mismos grupos anteriormente conformados se les solicitará a los mismos que por medio de una palabra, un dibujo o de alguna forma creativa puedan representar como perciben a la organización y a su equipo de trabajo, para esto se les proporcionará materiales como papel periódico, hojas, lápices, goma, tijeras, entre otros.

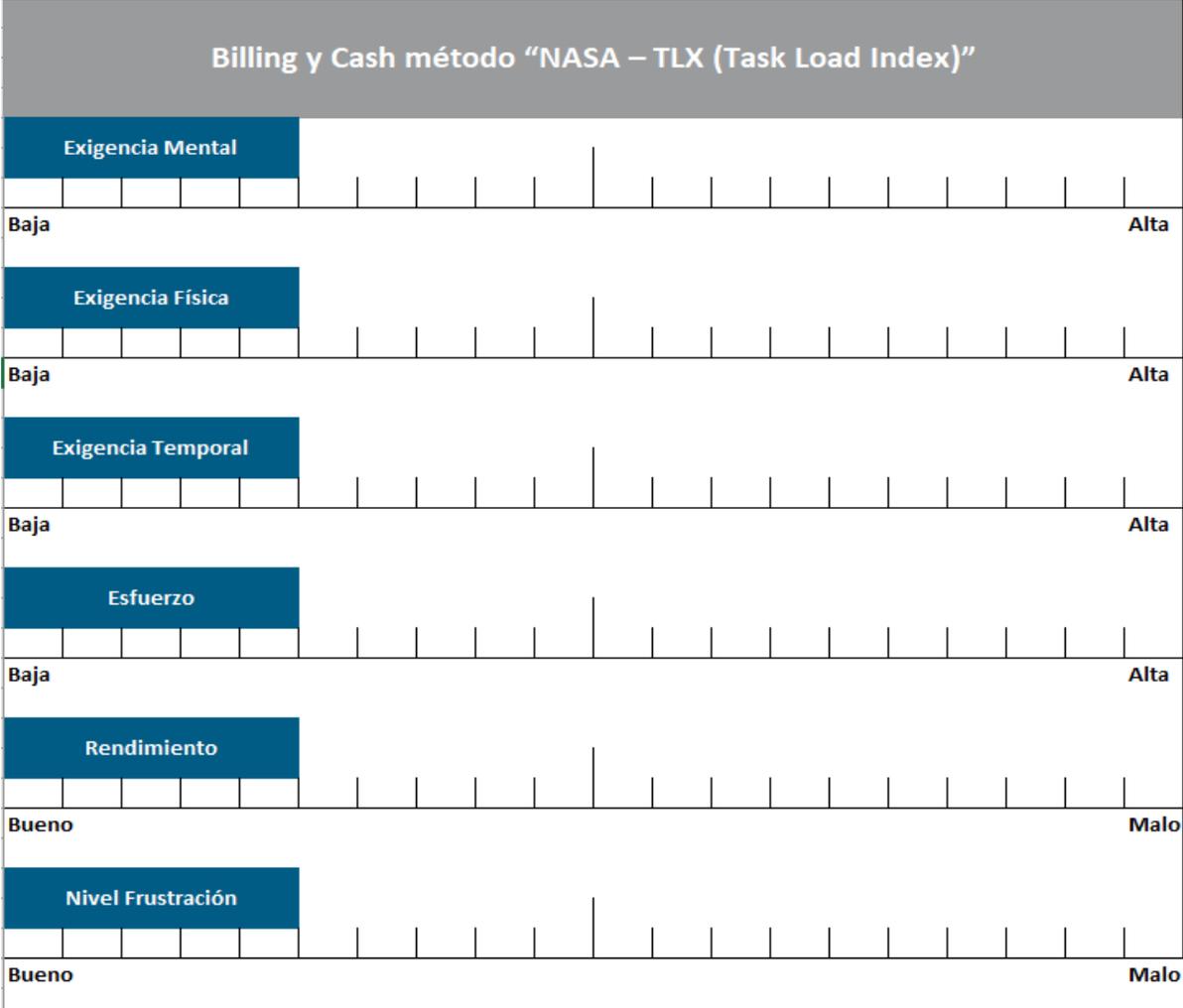
Recursos:

- Un líder que desarrolle la actividad.
- Participación de los equipos.
- Materiales para manualidades.
- Galletas y snacks.
- Jugos y refrescos.

#### **7.6.2 Propuesta 2: Formato con el método “NASA – TLX (Task Load Index)”**

El formato con método “NASA – TLX (Task Load Index) se recomienda para medir y analizar las cargas laborales de cada uno de los colaboradores, con el fin de determinar si éstas son sostenibles y equitativas según la capacidad de los empleados, este método valora seis dimensiones que se deben de evaluar a la hora de asignar cargas laborales, estas seis dimensiones son: Exigencia mental – Exigencia física – Exigencia temporal – Esfuerzo – Rendimiento – Nivel

de frustración. Como se puede observar es un método que valora aspectos muy importantes, es por esto, que se considera la mejor opción para aplicar, es importante desarrollar este método por tarea o por proceso, así mismo es necesario involucrar al analista que este ejecutando la tarea, ya que será quien evalúe el proceso en conjunto con la persona a cargo de la revisión de las cargas laborales.



Fuente elaboración propia, abril 2023.

Para un uso eficiente del formato se sugiere trabajarlo por medio de excel, por lo que se adjunta el mismo para que pueda ser descargado.



#### Recursos:

- Una computadora.
- Un responsable de ejecutar la tarea o proceso.
- Un responsable de manejar el formato en Excel.
- Excel.
- Formato NASA

#### **7.6.3 Propuesta 3: Taller relacionado a la inteligencia emocional y resolución de conflictos orientados al manejo del estrés.**

Un taller es un espacio el cual se utiliza con el fin de capacitar y aprender con respecto algún tema o temas en específico, el mismo se imparte a un grupo que se encuentre interesado de recibir la información que en este se impartirá.

A continuación, se detalla la propuesta del taller de inteligencia emocional y resolución de conflictos, orientado al manejo del estrés, el cual tiene como propósito proporcionar al equipo de Billing y Cash del CBS de Cargill San José conocimientos y herramientas que les ayuden a manejar situaciones estresantes y el cómo lograr solucionar las mismas.

Los temas propuestos a tocar en el taller son los siguientes:

- Tipos de inteligencia.
- Descubre tu tipo de inteligencia – Test de inteligencias múltiples de Gardner.
- ¿Qué es la inteligencia emocional?
- Características del aprendizaje emocional.
- Tipos de inteligencia emocional.

- Importancia de la inteligencia emocional.
- Herramientas para desarrollar la inteligencia emocional.

#### Parte II del taller: Resolución de conflictos

- ¿Qué es resolución?
- ¿Qué es un conflicto?
- Ciclo del conflicto.
- Emociones y conflicto.
- Comunicación Asertiva.
- Dinámica.
- Herramientas para la resolución de conflictos.

#### Consideraciones del taller:

- Tendrá una duración de 3 horas.
- Se dividirá en dos sesiones por temas de tiempo, parte I Inteligencia Emocional con una duración de 1 hora y 30 minutos y parte II Resolución de conflictos con una duración de 1 hora y 30 minutos.
- Se recomienda contratar un especialista en el tema.
- La dinámica propuesta en la parte II del taller es: “Inflarse como globos”, la cual tiene como fin aprender a mantener la calma ante una situación conflictiva, por lo que los participantes realizarán un círculo en donde se explicará el objetivo de la actividad y la importancia de las emociones, así mismo se les indicará que respiren profundamente y vayan llenando los pulmones de aire, mientras irán levantando las manos, posteriormente deben de soltar el aire y realizar la dinámica de desinflarse

como globos hasta caer en el piso, esto se repite varias veces hasta que los participantes se noten más relajados.

Recursos:

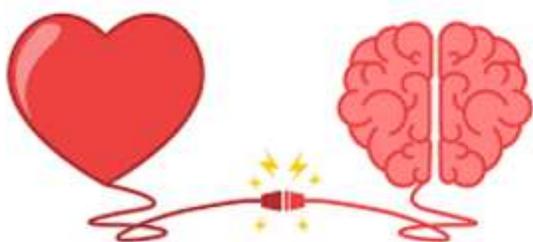
- Un dinamizador que imparta el taller.
- Material didáctico.
- Una computadora.
- Un proyector.
- Participación de los colaboradores
- Espacio de la organización para impartir el taller.

**Figura N° 47**

*Invitación al taller de Inteligencia emocional y resolución de conflictos*

**Te invitamos a ser parte de:**  
**Taller de inteligencia emocional y resolución de conflictos**

... Aprende como gestionar tus emociones



CONFIDENTIAL. This document contains Cargill Confidential information. Distribution, use or reproduction outside Cargill or its affiliates, Cargill, or its wholly owned subsidiaries is strictly prohibited. © 2011 Cargill, Incorporated. All rights reserved.



Fuente: Elaboración propia, abril, 2023.

## 7.7 REFERENCIAS

### Libros

Chiavenato (2017) *Comportamiento Organizacional*. McGraw- Hill Interamericana S.A de

C.V. [Ebooks7-24 \(knimbus.com\)](#)

Chiavenato (2020) *Gestión del talento humano el nuevo papel de los recursos humanos en la organización*. McGraw-Hill Interamericana.

[Ebooks7-24 \(knimbus.com\)](#)

Leopoldo Ceballos del Castillo (2020) *¿Cómo sobrevivir al estrés?*. Exlibric.

[E Libro\(knimbus.com\)](#)

Ricky W. Griffn, Jean M, Phillips, Stanley M. Gully (2020) *Comportamiento organizacional*.

Cengage. [Biblioteca eBooks7-24](#)

Robbing & Judge (2017) *Comportamiento Organizacional*. Pearson.

[Biblioteca eBooks7-24](#)

### Artículos

García Anselmo (2021) *Ámbito sanitario: Síndrome de Burnout*

[▷ Ámbito sanitario: síndrome de burnout - Ocronos - Editorial Científico-Técnica](#)

[\(revistamedica.com\)](#)

Lovo Javier (2020) *Síndrome de burnout: Un problema moderno*

[Síndrome de burnout: Un problema moderno | Entorno \(lamjol.info\)](#)

Olivares Victor (2017) *Comprendiendo el burnout*.

[Laudatio: Dra. Christina Maslach, Comprendiendo el Burnout \(scielo.cl\)](#)

Proyecto Erasmus (sf) *Manual de burnout*.

[Burnout Manual\\_Spanish.pdf \(bendit-eu.eu\)](#)

Ruiz Hellen (sf). *Impactos del COVID en Costa Rica*.

[Impactos del covid-19 en la economía costarricense y mundial \(uned.ac.cr\)](#)

Zúñiga Carne (2022). El derecho a la desconexión digital en el teletrabajo.

[El derecho a la desconexión digital en el teletrabajo \(glcabogados.com\)](#)

## **Página Web**

Actividades Team Building (sf)

[Team Building: 10 ejemplos de actividades para tu empresa \(factorial.mx\)](#)

Actividades para fortalecer el trabajo en equipo (sf)

[Las mejores actividades de teambuilding para fortalecer a tu equipo \[2022\] • Asana](#)

Actividades de Team Building online (sf)

[34 actividades de Team Building para equipos remotos \(deel.com\)](#)

Cargill Centroamérica (sf)

[Sobre Cargill | Cargill Centroamérica](#)

Organización Mundial de la salud 2021 (sf)

[Información básica sobre la COVID-19 \(who.int\)](#)

## **ANEXOS**



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

**Instrumento para Analizar el estrés laboral y sus fuentes potenciales en tiempos COVID-19 en relación con el desempeño de los funcionarios del equipo de Billing y Cash del CBS de Cargill San José durante el año 2021, como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.**

Estimados colaboradores:

Reciban un cordial saludo. El presente cuestionario está relacionado con el estrés laboral y sus fuentes potenciales en tiempos COVID-19 en relación con el desempeño de los funcionarios del equipo de Billing y Cash del CBS de Cargill San José durante el 2021, la misma está conformada por preguntas cerradas, abiertas y semiabiertas, se aplica con el fin de obtener los resultados de la investigación, la cual será utilizada únicamente para fines académicos.

El presente cuestionario está dirigido al personal que ha tenido la experiencia de prestar sus servicios durante al menos un año en la compañía durante la pandemia por Covid-19 y desempeñen sus funciones en el departamento de Billing y Cash del CBS de Cargill., su participación en este estudio es completamente anónima.

Toda la información de este cuestionario se trabajará bajo total discreción, su participación en este estudio es confidencial y los datos se presentarán de forma grupal, por lo que se solicita contestar con la mayor sinceridad posible.

## **I. DATOS GENERALES**

**1.** ¿Cuál es su género?

Masculino

Femenino

No deseo responder

**2.** ¿Qué puesto desempeña?

Analista Junior

Analista Senior

Team Manager

No deseo responder

**3.** ¿Cuál es su edad?

De 20 a 35 años

De 36 a 45 años

De 46 a 55 años

De 56 a 65 años

Más de 66 años

No deseo responder

**4.** ¿Cuál es su grado académico?

Bachiller en educación secundaria

Formación Técnica

- Bachillerato Universitario
  - Licenciatura Universitaria
  - Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  - No deseo responder
5. ¿Desempeñó alguna función durante el año 2021 en el departamento de Billing o Cash?
- Si
  - No
6. ¿En cuál departamento ejerció sus funciones en el año 2021?
- Billing
  - Cash

## II. VARIABLE 1. Estrés laboral

**A. INDICADOR 1: AGOTAMIENTO O CANSANCIO EMOCIONAL:** estima la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las exigencias del trabajo.

**B. INDICADOR 2: DESPERSONALIZACIÓN:** evalúa el grado en que cada persona reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento.

**C. INDICADOR 3: REALIZACIÓN PERSONAL:** estima los sentimientos de auto eficiencia y realización personal en el lugar de trabajo.

7. Señale la respuesta que crea oportuna sobre la frecuencia con que percibe los enunciados:

0= Nunca

1= Pocas veces al año o menos

2= Una vez al mes o menos

3= Unas pocas veces al mes

4= Una vez a la semana

5= Pocas veces a la semana

6=Todos los días

EE: Cansancio Emocional

D: Despersonalización

PA: Realización Personal

MASLACH BURNOUT INVENTORY (MBI)									
(Maslach, C. y Jackson, S.E. 1981; 1986)									
			Nunca	Pocas veces al año o menos	Una vez al mes o menos	Unas pocas veces al mes	Una vez a la semana	Pocas veces a la semana	Todos los días
			0	1	2	3	4	5	6
1	EE	Me sentía emocionalmente agotado por mi trabajo							
2	EE	Cuando terminaba mi jornada de trabajo me siento vacío							
3	EE	Cuando me levantaba por la mañana y me enfrentaba a otra jornada de trabajo me sentía fatigado							
4	PA	Sentía que podía entender fácilmente a mis clientes							
5	D	Creo que trataba a algunos de mis clientes como si fueran objetos impersonales							
6	EE	Sentía que trabajar con personas todos los días suponía un gran esfuerzo y me cansaba							
7	PA	Me enfrentaba muy bien a los problemas que me presentaban mis clientes							
8	EE	Me sentía "quemado" o desgastado por el trabajo							
9	PA	Sentía que estaba influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo							
10	D	Me volví más insensible con la gente desde que trabajo							
11	D	Pienso que este trabajo me endureció emocionalmente							
12	PA	Me sentía con mucha energía en mi trabajo							
13	EE	Me sentía frustrado en mi trabajo							

14	EE	Sentía que estaba demasiado tiempo en mi trabajo							
15	D	Realmente no me importaba lo que les ocurra a mis clientes							
16	EE	Sentía que trabajar en contacto directo con la gente me cansaba							
17	PA	Sentía que podía crear con facilidad un clima agradable con los clientes							
18	PA	Me sentía motivado después de trabajar junto a mis clientes							
19	PA	Realice muchas cosas que merecen la pena en este trabajo							
20	EE	Me sentía acabado en mi trabajo, al límite de mis posibilidades							
21	PA	En mi trabajo trataba los problemas emocionales de manera adecuada							
22	D	Creía que mis clientes me culpaban de algunos de sus problemas							

### III. VARIABLE 2. Desempeño

8. ¿Por cuáles de las siguientes fuentes potenciales de estrés considera que se ve afectado su desempeño?

- ( ) Situaciones Económicas.
- ( ) Situaciones Políticas
- ( ) Cambios tecnológicos
- ( ) Problemas en el de equipo de trabajo
- ( ) Carga inadecuada de trabajo
- ( ) Problemas personales
- ( ) Deterioro en la relación conyugal- familiar

**Fuentes potenciales Personales:** factores de vida personal del empleado, como los problemas familiares y las dificultades económicas personales.

**A. INDICADOR 1: ASUNTOS FAMILIARES**

9. ¿El rol laboral que maneja actualmente le permite mantener un equilibrio familia – trabajo?

Sí

No, Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Considera que algunas de las siguientes situaciones se presentan en su vida según su relación trabajo- familia? Puede marcar más de una opción.

Inadecuada interconexión en la relación familia-trabajo.

Le genera conflictos psicológicos y fatiga mental

No le genera motivación su trabajo porque siente que se aleja de su familia

Deterioro en la relación conyugal- familiar

Otro \_\_\_\_\_

11. ¿Considera usted que cuando se le presentan problemas en su hogar le afecta en su desempeño laboral?

Si, ¿Por qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No

12. ¿Considera que durante el año 2021 enfrentó situaciones familiares que afectaron su desempeño laboral?

Si ¿Por qué? \_\_\_\_\_

No

**B. INDICADOR 2: PROBLEMAS ECONÓMICOS**

**13.** ¿Considera que el salario recibido durante el año 2021 fue suficiente para satisfacer sus necesidades básicas y gastos familiares?

Si

No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**14.** ¿Considera que su salario actual está acorde con las funciones y responsabilidades del puesto que actualmente desempeña?

Si

No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**15.** ¿Considera que la remuneración es un factor importante que influye en su desempeño laboral?

Si

No

**16.** Por favor indicar cuáles de los siguientes problemas económicos presentó usted durante el año 2021. Puede marcar más de una opción.

Aumento de intereses en créditos

Aumento del tipo de cambio del dólar

Algún miembro del núcleo familiar perdió su trabajo

La jornada laboral de un miembro del núcleo familiar fue reducida

No presenté problemas económicos

Otros, \_\_\_\_\_ -

**Fuentes potenciales Ambientales:** principales factores de incertidumbre ambiental:  
económica, política, y tecnológica

**A. INDICADOR 1: INCERTIDUMBRE ECONÓMICA**

17. ¿Considera que la situación económica del país le afecta económicamente?

( ) Si especifique \_\_\_\_\_

( ) No

18. ¿Considera que la incertidumbre económica generada por la pandemia durante el 2021 tuvo influencia en su desempeño laboral?

( ) Si

( ) No

**B. INDICADOR 2: INCERTIDUMBRE POLÍTICA**

19. ¿Considera que la situación que atravesó el país a nivel político afectó su situación laboral en el año 2021?

( ) Si ¿ Por qué? \_\_\_\_\_ -

( ) No

20. ¿Considera que el ingreso del plan fiscal a nuestro país puede afectar en su desempeño laboral?

( ) Si

( ) No

21. ¿Los factores políticos del año 2021 le generaran incertidumbre?

Si

No

**22.** Si su respuesta en la pregunta anterior fue “Si” favor marcar una opción o más de los factores políticos que se presentaron en el 2021 y le generaron preocupación.

Medidas tomadas por el gobierno para evitar el contagio del Covid – 19, como el aislamiento social y restricción vehicular

Desconfianza en la toma de decisiones del gobierno

Inseguridad ciudadana

Precandidaturas presidenciales

Corrupción

Otros, \_\_\_\_\_

**23.** ¿Considera que la incertidumbre política es un factor que influyó en su desempeño laboral?

Si, ¿Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

No

### **C. INDICADOR 3: CAMBIO TECNOLÓGICO**

**24.** ¿Utiliza herramientas tecnológicas para realizar sus labores diarias?

Si ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

No

**25.** ¿Considera que las siguientes herramientas tecnológicas facilitarían sus labores diarias?

Pantalla

- Tablet
- Computadora Portátil
- Internet
- Celular inteligente

**26.** ¿Debido al COVID-19 en el año 2021 y a la implementación de la virtualidad, considera que su desempeño se vio influenciado de la siguiente manera por la virtualidad?

- Se mantuvo el desempeño laboral
- Se mejoró el desempeño laboral
- Se vio afectado su desempeño laboral
- Otro \_\_\_\_\_

**Fuentes potenciales Organizacionales:** presiones para evitar errores o finalizar las tareas en un tiempo limitado, la sobrecarga de trabajo, un jefe demandante e insensible, así como compañeros desagradables

#### **A. INDICADOR 1: DEMANDAS DE LA TAREA**

**27.** ¿Cuál de los siguientes problemas de condiciones de ambiente físico se presentaron en su área de trabajo durante la pandemia cuando laboró en teletrabajo? Puede marcar más de una opción:

- Falta de Iluminación
- Luz muy brillante
- Ruido fuerte y constante
- Problemas de alta temperatura

- Problemas de baja temperatura
- Malos Olores
- Mobiliario inadecuado (silla y escritorio)
- Higiene Laboral
- Limitación de herramientas de trabajo (Materiales)

28. ¿Considera que recibió la capacitación necesaria para cumplir las tareas asignadas?

- Si
- No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

29. ¿Considera que el no haber contado con las condiciones de ambiente físico óptimas, influyó un su desempeño laboral durante el año 2021?

- Si
- No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**B. INDICADOR 2: DEMANDAS DE ROL**

30. ¿Considera que durante el año 2021 manejó niveles de sobrecarga laboral en su puesto de trabajo?

- Sí
- No

31. ¿Considera que con las labores que usted realiza puede crecer profesionalmente o desarrollarse personalmente, de acuerdo con su carrera laboral?

- Si
- No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

32. ¿Cuál de los siguientes factores se presentan en su área de trabajo?

- Ausencia de unión por parte del equipo de trabajo
- Roces y división con otros compañeros
- Falta de apoyo del senior
- Falta de apoyo del team manager
- Ninguna de las anteriores

### **C. INDICADOR 3: DEMANDAS INTERPERSONALES**

- 33.** ¿Cómo considera el clima organizacional experimentado en el año 2021 en su lugar de trabajo?
- Muy buen ambiente de trabajo
  - Buen ambiente de trabajo
  - Regular ambiente de trabajo
  - Mal ambiente de trabajo
- 34.** ¿Considera que la organización es un buen lugar para trabajar?
- Si
  - No
- 35.** ¿Cómo calificaría su relación laboral con su jefe durante el año 2021?
- Muy buena
  - Buena
  - Regular
  - Mala
- 36.** ¿Considera que sus relaciones interpersonales con sus compañeros y jefes afectaron su desempeño laboral durante el período de investigación?

Si, ¿Por qué?

---

---

No

## ANEXO 2: DECLARACIÓN JURADA

### DECLARACIÓN JURADA

Yo, Valeria Aguilar Viquez, mayor de edad, portador de la cédula 1-1599-0866, egresado de la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercibido y entendido las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado "Estrés laboral y sus fuentes potenciales en tiempos Covid-19 en relación con el desempeño de los funcionarios del equipo de Billing y Cash del CBS de Cargill San José durante el año 2021", es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada, en la Gaceta número 266 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante un Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de Heredia, a los 24 días del mes de abril del dos mil veintitrés.



Firma del estudiante

Cédula: 1-1599-0866

## ANEXO 3: CARTA APROBACIÓN TUTORA

San José, 26 de abril del 2023

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante **Valeria Aguilar Víquez**, cédula de identidad número 1-1686-0448 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"ESTRÉS LABORAL Y SUS FUENTES POTENCIALES EN TIEMPOS COVID - 19 EN RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS DEL EQUIPO DE BILLING Y CASH DEL CBS DE CARGILL SAN JOSÉ DURANTE EL AÑO 2021"**, la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de Tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos al planteamiento del problema, objetivos, justificación, antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos, conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

CARMEN  
SUSANA ARAYA  
ZAMORA (FIRMA)

Firmado digitalmente  
por CARMEN SUSANA  
ARAYA ZAMORA (FIRMA)  
Fecha: 2023.04.26  
17:01:52 -06'00'

**M.Sc. Susana Araya Zamora**  
Cédula identidad N. 4-0140-0573  
Carné Colegio Profesional N° 011457

## ANEXO 4: CARTA APROBACIÓN LECTOR

### CARTA DE LECTOR

19 de mayo de 2023

Señores  
Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **Valeria Aguilar Víquez**, cédula de identidad **0115990866** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**Estrés Laboral y sus fuentes potenciales en tiempos COVID – 19 en relación con el desempeño de los funcionarios del Equipo de Billing y Cash del CBS de Cargill San José durante el año 2021**", el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)** Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)  
Fecha: 2023.05.19 20:40:44 -06'00'

**Lic. Luis Vargas Zúñiga.**

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

## ANEXO 5: CARTA AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)  
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, jueves, 23 de noviembre de 2023.

Señores:  
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Valeria Aguilar Víquez, con número de identificación 1-1599-0866, autor (a) del trabajo de graduación titulado Estrés Laboral y sus fuentes potenciales en tiempos de Covid-19 en relación con el desempeño de los funcionarios del equipo de Billing y Cash del CBS de Cargill San José, durante el año 2021, presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos,  SÍ /  NO autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

  
\_\_\_\_\_  
**Valeria Aguilar Víquez**  
1-1599-0866