



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**Diagnóstico de Carga de Trabajo, Ambigüedad de Rol y Cansancio Emocional en  
trabajadores del sexo masculino entre 18 y 54 años del área de Almacén de la  
empresa Klar (Polyroof S.A.C)**

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los  
requerimientos para obtener el título profesional de Licenciado en Psicología  
Organizacional

**AUTORES**

Hidalgo Duvalier de Castro, Melanie Mishell  
Quispitupac Rafael, David Kenny  
Rojas Flores, Camila Alexandra

**ASESOR**

Torres Benllochpiquer, Carla Cecilia

ORCID N°

0000 0003 0112 5396

Noviembre, 2024

## Resultados del informe de similitud

### VERSIÓN DEFINITIVA TSP-.pdf

#### ORIGINALITY REPORT

<b>1</b> %	<b>1</b> %	<b>0</b> %	<b>0</b> %
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

#### PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<a href="http://repositorio.usmp.edu.pe">repositorio.usmp.edu.pe</a> Internet Source	<b>1</b> %
<b>2</b>	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Internet Source	<b>1</b> %

Exclude quotes  On

Exclude matches  < 1%

Exclude bibliography  On

## Resumen

Klar es una compañía peruana, dedicada a la fabricación de productos de plástico. La finalidad de esta investigación es efectuar un diagnóstico de los niveles de Carga de Trabajo, Ambigüedad de Rol y Cansancio Emocional en las personas que trabajan en el área de Almacén. Se administró a una muestra de treinta colaboradores una encuesta en línea con tres escalas adaptadas al contexto peruano. La Escala de Carga de Trabajo, adaptada por Calderón-De la Cruz, et al. (2018) mostró en 16.67% de los colaboradores un bajo nivel, en 56.67% moderado y en 26.67% elevado. La Escala de Ambigüedad de Rol adaptada por Castillo, W. y Galoc, R. (2022) arrojó un 96.67% de colaboradores con bajo nivel, un 3.33% moderado y en 0% alto. Finalmente, la Escala de Cansancio Emocional, adaptada por Lima, F. (2023) revela bajo nivel en 73.33% de los evaluados, en 13.33% un nivel moderado y en 13.33% alto. Pese a que solo un bajo número de colaboradores muestran altos niveles en dos de las variables evaluadas, este número puede incrementar con el tiempo, por lo que se sugiere realizar evaluaciones periódicas, con el propósito de identificar posibles aumentos en las mismas y tomar las acciones correctivas pertinentes.

**Palabras clave:** carga de trabajo, ambigüedad de rol, cansancio emocional.

## Abstract

Klar is a Peruvian company dedicated to the manufacture of plastic products. The purpose of this research is to diagnose the levels of Workload, Role Ambiguity and Emotional Fatigue in people working in the Warehouse area. An online survey with three scales adapted to the Peruvian context was administered to a sample of thirty collaborators. The Workload Scale, adapted by Calderón-De la Cruz, et al. (2018) showed in 16.67% of the collaborators a low level, in 56.67% moderate and in 26.67% high. The Role Ambiguity Scale adapted by Castillo, W. and Galoc, R. (2022) showed 96.67% of collaborators with low level, 3.33% moderate and 0% high. Finally, the Emotional Fatigue Scale, adapted by Lima, F. (2023) revealed a low level in 73.33% of those evaluated, a moderate level in 13.33% and a high level in 13.33%. Although only a small number of employees show high levels in two of the variables evaluated, this number may increase over time, so it is suggested to carry out periodic evaluations in order to identify possible increases and take appropriate corrective actions.

**Key words:** workload, role ambiguity, emotional exhaustion.

## Índice de Contenidos

Introducción	7
Capítulo 1. Planteamiento del problema	8
1.1 Descripción de la situación problemática	8
1.2 Formulación del problema	9
1.2.1 Pregunta general	10
1.2.2 Preguntas específicas	10
1.3 Objetivo	10
1.4 Justificación	10
Capítulo 2. Marco teórico	12
2.1 Estrés	12
2.1.1 Modelos y teorías del estrés	12
2.1.2 Estresor: Carga de Trabajo	16
2.1.3 Estresor: Ambigüedad de rol	17
2.1.4 Cansancio Emocional	18
Capítulo 3. Entorno empresarial	19
3.1 Descripción de la organización	20
3.2 Políticas y prácticas internas	25
Capítulo 4. Metodología	28
4.1 Diseño de la investigación	28
4.2 Población y muestra	28
4.3 Variables y proceso de validación	28

4.3.1 Carga de Trabajo	28
4.3.2 Ambigüedad de Rol	29
4.3.3 Cansancio Emocional	30
4.4 Recopilación de datos	31
4.5 Procesamiento de los datos	32
Capítulo 5. Resultados	33
5.1 Descripción de la muestra	33
5.2 Descripción de las variables	36
5.3 Análisis de las variables	37
5.3.1 Análisis de Carga de Trabajo	37
5.3.2 Análisis de Ambigüedad de Rol	38
5.3.3 Análisis de Cansancio Emocional	38
Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones	39
6.1 Conclusiones	39
6.2 Recomendaciones	40
Referencias bibliográficas	44
Anexos	48

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Renuncias voluntarias del área de Almacén</i>	23
<b>Tabla 2.</b> <i>Accidentes por acto subestándar del área de Almacén</i>	25
<b>Tabla 3.</b> <i>Valores de referencia para la interpretación de la Escala de Carga de Trabajo.</i>	29
<b>Tabla 4.</b> <i>Valores de referencia para la interpretación de la Escala de Ambigüedad de Rol.</i>	30
<b>Tabla 5.</b> <i>Valores de referencia para la interpretación de la Escala de Cansancio Emocional.</i>	31
<b>Tabla 6.</b> <i>Estadísticos de frecuencia del número de horas de trabajo semanales de los trabajadores de Almacén</i>	35
<b>Tabla 7.</b> <i>Estadísticos de frecuencia de las variables Carga de Trabajo, Ambigüedad de Rol y Cansancio Emocional</i>	37

## Índice de Gráficos

<b>Figura 1.</b> <i>Organigrama Corporativo Klar (Polyroof S.A.C.)</i>	20
<b>Figura 2.</b> <i>Organigrama de Gerencias Corporativas Klar.</i>	21
<b>Figura 3.</b> <i>Organigrama de la unidad de Gestión Humana de Klar Perú.</i>	22
<b>Figura 4.</b> <i>Edad del personal operativo de Klar Perú.</i>	23
<b>Figura 5.</b> <i>Organigrama del área de Almacén de Klar Perú.</i>	24
<b>Figura 6.</b> <i>Edad de los trabajadores del área de Almacén.</i>	33
<b>Figura 7.</b> <i>Tiempo de servicio de los trabajadores del área de Almacén.</i>	34
<b>Figura 8.</b> <i>Trabajadores del área de Almacén con dependientes.</i>	34
<b>Figura 9.</b> <i>Resumen de horas de trabajo semanales de los trabajadores del área de Almacén.</i>	35

**Figura 10.** *Distribución de horas de trabajo semanales de los trabajadores del área de Almacén.* 36

**Figura 11.** *Nivel de Carga de Trabajo de los trabajadores de Almacén.* 37

**Figura 12.** *Nivel de Ambigüedad de Rol de los trabajadores de Almacén.* 38

**Figura 13.** *Nivel de Cansancio Emocional de los trabajadores de Almacén*

## Introducción

El sector industrial es un área en constante desarrollo en el Perú. Es así que muchas empresas como Polyroof S.A.C, conocida como Klar, han incrementado rápidamente en los últimos años su nivel de ventas, teniendo necesidad de aumentar su producción y acelerar sus procesos logísticos.

Este trabajo surge entonces de la necesidad de la empresa, a pedido de la Gerencia General, de medir los niveles de variables relacionadas al estrés en sus trabajadores del área de Almacén. Esta área es crítica ya que se caracteriza por involucrar tareas de mucho esfuerzo físico y también por su alta rotación de personal. Debido a los comentarios orales de trabajadores cesantes que manifestaron sentir sobrecarga de trabajo, ambigüedad de sus roles y fatiga mental se consideró importante diagnosticarlos como posibles factores que repercuten en el estado psicológico y emocional de los mismos.

Por lo tanto, la finalidad de esta investigación está dirigida a diagnosticar las variables líneas arriba mencionadas. Eso se realizó siguiendo el modelo de investigación cuantitativa, básica, descriptiva y de diseño no experimental transversal. Se aplicó de manera virtual una encuesta con tres escalas adaptadas al contexto peruano a una muestra a treinta trabajadores. Las tres escalas fueron: La Escala de Carga de Trabajo, adaptada por Calderón-De la Cruz, et al. (2018), la Escala de Ambigüedad de Rol adaptada por Castillo, W. y Galoc, R. (2022) y la Escala de Cansancio Emocional, adaptada por Lima, F. (2023).

Se recogieron los datos en una matriz que se procesó en SPSS cuyos resultados que son aquí presentados, serán útiles como parte del diagnóstico situacional de la empresa y para quienes estén interesados en este tipo de estudios.

## Capítulo 1. Planteamiento del problema

### 1.1 Descripción de la situación problemática

Polyroof S.A.C., comercialmente conocida como Klar, es una empresa industrial peruana. Klar cuenta con 10 años de trayectoria en el ámbito de plásticos y se dedica a fabricar y comercializar materiales de policarbonato para los sectores de construcción e ingeniería. Actualmente, cuenta con operaciones en Perú, México y Colombia para cubrir la red de clientes provenientes de toda la región americana. Cuenta con una fuerza laboral de aproximadamente 270 empleados y planea expandir sus operaciones próximamente a Brasil y Estados Unidos.

Desde su fundación, ha priorizado el desarrollo de las áreas operativas con el propósito de extender su capacidad productiva y mejorar la eficiencia al suministrar sus productos, dejando de lado las necesidades de los trabajadores. Este enfoque centrado solo en resultados operativos ha originado un impacto perjudicial en la calidad de trabajo de las personas que conforman la organización. En la primera reunión que el equipo de investigadores tuvo con la Gerencia de Gestión Humana, durante la etapa de recolección de información en julio del 2024, se compartieron las preocupaciones de la Gerencia General. Se identificó un aumento de costos debido a las horas hombre perdidas por descansos médicos, desvinculaciones, proceso de reclutamiento y selección, capacitaciones, compra de equipo de protección personal, etc. Es por ello que se solicitó a las áreas de Gestión Humana y Seguridad, Salud y Medio Ambiente analizar los indicadores de rotación y accidentes. Gracias a los indicadores de rotación se concluyó que hubo un aumento de renuncias voluntarias entre los periodos de enero a junio del 2023 versus el 2024. El área más afectada fue Almacén, que aumentó entre enero y junio del 2024 en 61.54% los ceses voluntarios respecto al año anterior. Los ceses voluntarios del área de Almacén en periodo de prueba aumentaron en un 66,67% y los ceses del personal con tiempo de servicio mayor a tres meses en 50% respecto al mismo periodo del 2023. Por otro lado, se indicó un aumento en el número de accidentes relacionados a la incorrecta manipulación de la mercadería en el área de Almacén, lo que se considera un acto subestándar. Hubo un incremento del 66,67% de accidentes en los periodos de enero a junio del 2024, respecto al 2023.

Por otro lado, el equipo de Gestión Humana obtuvo testimonio de algunos colaboradores que tenían dudas sobre las tareas a realizar dentro su puesto de trabajo. Además, señalaron que existe confusión y falta de claridad sobre los niveles jerárquicos de la unidad de Almacén. Esto ha influido en la toma de decisión de al menos dos colaboradores respecto a su cese voluntario.

Asimismo, algunos trabajadores han expresado verbalmente durante interacciones esporádicas con el área de Seguridad, Salud y Medio Ambiente (SSMA), que sienten haber sido considerados por la organización meramente como un recurso. Perciben que se omite que

también son personas que se exponen a los riesgos propios de su labor, además de asignarles una gran cantidad de carga de trabajo, y no se sienten correctamente retribuidos. Es durante este proceso que arriesgan su bienestar físico, lo que les causa preocupación por repercusiones futuras. Denuncian no tener la motivación necesaria para poder mantener su compromiso con la empresa, con el trabajo en sí y su propio bienestar.

Esto ha derivado en un aumento del número de accidentes provocados por actos subestándares e insatisfacción laboral, lo cual ha sido suficiente para incrementar el nivel de rotación voluntaria. Klar ha atravesado un aumento acelerado en los últimos cuatro años, tanto en términos de nivel productivo como en el aumento de trabajadores activos, y este crecimiento ha evidenciado aspectos que afectan el bienestar psicológico y también físico de los trabajadores. Estos aspectos se han visto reflejados en los costos operativos, lo cual obligó a los directivos a cambiar su perspectiva.

Con respecto al área de Almacén es una de las más críticas de la empresa, ya que impacta directamente en el proceso logístico. Ésta ha enfrentado una serie de desafíos que repercuten tanto en la estabilidad laboral como en la seguridad en el trabajo. Gestión Humana tiene la hipótesis que existe una inconsistencia en la asignación de tareas. Durante el proceso de salida del personal con renuncia voluntaria, recientemente hubo comentarios sobre asignación de responsabilidades que no corresponden a las funciones específicas de su puesto. Esto genera situaciones de riesgo y por consecuencia un nivel de descontento entre el personal pues ven afectadas tanto su salud física como la mental al realizar actividades que exceden sus capacidades. Añadido a esto, se tiene la hipótesis que puede existir sobrecarga de trabajo que ha influido en los niveles de estrés de los colaboradores así como también en el desempeño de estos. Este creciente número de ceses no programados ha contribuido al incremento de carga laboral y número de accidentes dentro del área de trabajo. Este escenario plantea la necesidad urgente de recolectar información útil sobre el aspecto psicológico y emocional de los trabajadores para alinear la gestión de personal, programas de bienestar y seguridad laboral. Por último, ya que el bienestar de los trabajadores y la estabilidad del equipo están comprometidos se ve afectada la productividad y el desempeño del área de Almacén y de toda la organización en general.

## **1.2 Formulación del problema**

Según la Teoría Transaccional del Estrés, se trata de un proceso en el que el individuo interactúa con las demandas de su entorno, que le exige esfuerzos físicos, cognitivos, sociales y emocionales para sobrellevarlas (Lazarus y Folkman, 1984). En el ambiente laboral, estas presiones son generadas por la organización y el propio contenido del trabajo. Estas situaciones

se consideran como estresores que pueden generar sentimientos negativos que llegan a afectar el rendimiento de los colaboradores, denominados como Cansancio Emocional. En el caso de la empresa Klar, se tienen indicios de dos estresores que podrían exceder las capacidades de los trabajadores del área de Almacén: la Carga de Trabajo y la Ambigüedad de Rol. Se tiene la hipótesis de que estas variables están en niveles altos de manera generalizada en los colaboradores y ello influye en su falta de compromiso con la organización que desemboca en un aumento del nivel de rotación voluntaria. Sin embargo, según la Ley de Yerkes - Dodson (1908) el objetivo no debería ser erradicar los estresores, sino controlarlos para convivir con el estrés positivo y negativo que generan, lo que motiva a los colaboradores a desempeñarse adecuadamente. Es por ello que es de interés medir el nivel de estos estresores, así como el nivel de Cansancio Emocional del área mencionada.

### ***1.2.1 Pregunta general***

¿Qué nivel de Carga de Trabajo, Ambigüedad de Rol y Cansancio Emocional tienen los trabajadores del área de Almacén?

### ***1.2.2 Preguntas específicas***

¿Qué nivel de Carga de Trabajo hay en el área de Almacén?

¿Qué nivel de Ambigüedad de Rol hay en el área de Almacén?

¿Qué nivel de Cansancio Emocional hay en el área de Almacén?

## **1.3 Objetivo**

Realizar un diagnóstico del nivel de Carga de Trabajo, Ambigüedad de Rol y Cansancio Emocional que tienen los trabajadores del área de Almacén de la empresa Klar.

## **1.4 Justificación**

La presente investigación tiene una justificación práctica porque contribuye, al relevar la información solicitada, con la resolución de las dificultades que atraviesa la empresa. La empresa tenía la necesidad de evaluar los factores que estaban contribuyendo al incremento de la tasa de rotación en la empresa en un área clave, como es el área de Almacén. Para ello, se aplicó a la muestra seleccionada, un cuestionario integrado por tres instrumentos que midieron el nivel de Carga de Trabajo, Ambigüedad de Rol y Cansancio Emocional.

Por otro lado, esta investigación se justifica por conveniencia, ya que se podrá cuantificar la magnitud encontrada de Carga de Trabajo, Ambigüedad de Rol y Cansancio Emocional. Con los resultados se podrá tomar acciones dirigidas a la retención de personal, ya que el personal del área de Almacén son de alta importancia para la organización y sus operaciones. Este diagnóstico, por lo tanto, contribuirá a la recolección de datos requeridos por los directivos de la organización. Va a permitir comparar los resultados con futuras mediciones

para determinar tendencias y controlar el nivel de estrés de sus colaboradores y mejorar así el nivel de productividad. Servirá también para alinear las actividades de los programas de bienestar y seguridad de la empresa.

## Capítulo 2. Marco teórico

### 2.1 Estrés

En 1956, Selye definió al estrés como las consecuencias indeterminadas a situaciones que afectan el estado normal del individuo. Según Selye, esta situación o elemento del ambiente que tiene la capacidad de presionar o desencadenar una reacción en la persona se denomina estresor. Por consiguiente, la respuesta o reacción fisiológica y psicológica que tiene el individuo frente al estresor se le denomina estrés o *strain*. Esta respuesta se constituye en un mecanismo que Selye (1956) nombró como el Síndrome de Adaptación General, que describe en tres etapas:

En primer lugar, se encuentra la Etapa de Alarma, donde el individuo se expone por primera vez a una situación estresante. Esta desencadena reacciones físicas en la persona, como la activación del sistema nervioso simpático (Selye, 1956).

Luego, se da lugar a la Etapa de Resistencia, en la que el individuo puede adaptarse a la situación y controlar los síntomas que aparecieron en la primera etapa. Si la persona no logra adaptarse a la situación estresante en un corto periodo de tiempo, se pasa a la siguiente etapa (Selye, 1956).

Finalmente se entra a la Etapa de Agotamiento, donde el individuo sigue sometido a la situación estresante de manera constante. Esto impide que el organismo vuelva a su estado normal, manteniendo síntomas que pueden llegar a desarrollar comportamientos nocivos para la salud o enfermedades (Selye, 1956).

De acuerdo con Fernández (2010), la teoría de Selye está desprovista de un esclarecimiento que contemple la discordancia en las respuestas de distintos sujetos ante la presencia de los mismos sucesos estresantes. Es por ello que a partir de esta perspectiva enfocada en los efectos del estrés en el organismo, se desarrollaron teorías y modelos que contemplan otros factores, como la cognición y emoción humana. Estos modelos toman en cuenta los factores que intervienen en el ambiente laboral, donde los individuos pasan gran parte de su vida. En este sentido, se destacan cuatro teorías que ayudan a comprender el comportamiento del individuo según su percepción de la magnitud del estrés en el ámbito laboral.

#### 2.1.1 Modelos y teorías del estrés

##### *Modelo Transaccional del Estrés*

Lazarus y Folkman (1984) describen al estrés ya no como la respuesta a un estímulo, sino como un sistema donde el individuo se relaciona con su entorno. Es un proceso mediante el cual se evalúa si las exigencias externas exceden los recursos internos y externos de los que

dispone la persona para afrontarlas. En base a esta evaluación, el individuo clasifica e interpreta la situación para emplear estrategias de afrontamiento. Todo ese proceso se denomina estrés e involucra aspectos fisiológicos, cognitivos y emocionales. A diferencia de la teoría de Selye, este modelo explica cómo un mismo estresor puede generar distintos tipos de respuesta dependiendo del individuo. Cada persona tiene distintas habilidades, conocimientos, limitaciones y experiencias que les permite interpretar y analizar de manera única los diversos estímulos del ambiente. Esta evaluación cognitiva se clasifica en tres tipos. En primer lugar, la Evaluación Primaria, que se da al momento de enfrentarse a una demanda exterior o interior. El individuo valora de manera automática la demanda como posiblemente hostil, perjudicial, retadora o beneficiosa. En esta etapa no se estimula reacciones de estrés, solo se valora la situación (Lazarus y Folkman, 1984). Luego, la Evaluación Secundaria, se da cuando el individuo hace una valoración sobre sus propios recursos individuales para confrontar la situación que se le presenta. Esto repercutirá en la forma de actuar de la persona al tener miedo o sentirse con la capacidad de afrontar esta situación (Lazarus y Folkman, 1984). Por último se tiene la Reevaluación, donde el individuo evalúa el ambiente, identificando recursos externos disponibles que le permitan volver a valorizar la demanda (González y Landero, 2008).

La vivencia del estrés como positivo o negativo va a depender de la valoración que realiza el individuo tanto de las demandas de la situación como de sus propias capacidades para hacer frente a las mismas (Martínez y Díaz, 2007). Es por ello que en el contexto laboral, el estrés va asociado al factor psicológico, a la determinación y confianza en sí mismo que el individuo tiene para afrontar la situación estresante (Lazarus; 1990). Según Le Fevre, Matheny, y Kolt (2003), si se percibe la situación como estimulante o un reto, se considera estrés positivo, al que se denomina eustrés. En este caso, la persona se pone en acción y logra una optimización en sus resultados con elevado nivel de compromiso afectivo (Robbins y Judge, 2009). Por el contrario, si se presenta como una situación abrumadora, amenazante o de pérdida, se le denomina distrés (Le Fevre, Matheny, y Kolt, 2003). Una vez analizado el estresor, el individuo establece sus propias estrategias de afrontamiento. Estas estrategias determinarán su bienestar; o de lo contrario, lo llevarán a experimentar consecuencias como la ansiedad y el Cansancio Emocional (Lazarus y Folkman, 1984). Estas se dividen en Resolución de Problemas y Regulación emocional. En cuanto a La Resolución de Problemas, se trata de una estrategia que se centra en poder replantear el dilema o la dificultad en cuestión que está generando descontento o incomodidad. Asimismo, puede estar centrada en intensificar los medios que tiene la persona para sobrellevar el problema (Lazarus y Folkman, 1984). Por otro lado, la Regulación Emocional es una estrategia centrada en el sentimiento. Se dirige a aminorar la

angustia que deriva de la situación propiamente dicha. Generalmente, las personas se valen de este tipo de estrategia cuando advierten que el estresor es perenne o no se puede alterar (Lazarus y Folkman, 1984).

Desde esta perspectiva, el estrés se vuelve un proceso más complejo. Se resalta la importancia de estudiar las demandas del entorno laboral, los procesos cognitivos y emocionales de los colaboradores y las facilidades que pueda brindar la empresa para revalorizar las situaciones estresantes. Esto debido a que la percepción que realiza el trabajador frente a una tarea determinada puede ser fundamental para valorizarlo como estresante. En otras palabras, no se refiere a la exigencia de la tarea por sí misma, sino al grado de percepción que tiene el trabajador. Como menciona Rodríguez et al. (2018), estudios posteriores revelan que un mayor estrés se asocia con síntomas de agotamiento, pero no niveles más altos de exigencias mentales. Quiere decir que el nivel real de la exigencia puede ser no tan relevante como la evaluación individual que la persona tiene de las exigencias estresantes, es decir su percepción sobre el estresor (Rodríguez et al. 2018).

#### *Teoría de las demandas y recursos laborales*

Según Bakker y Demerouti (2007), las demandas son aquellos factores relacionados directamente con la tarea a realizar que exigen esfuerzos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales. Estos pueden ser la carga laboral, presión laboral, ambigüedad de rol u otros que provoquen estrés al exigir numerosos recursos al trabajador. Así mismo, los recursos son todo apoyo que el trabajador reciba de su equipo o la organización y que le sirve para sobrellevar las demandas. Como ejemplos se mencionan el apoyo social, oportunidades de desarrollo, retroalimentación y autonomía que ayudan a la persona a cumplir con las exigencias de su entorno laboral. Si no se facilitan estas condiciones, los trabajadores pueden desarrollar Cansancio Emocional debido a la monotonía, también altos niveles de Carga de Trabajo u otros estresores del mismo. En caso estas demandas se presenten por largos periodos de tiempo, pueden generar deterioro en la salud mental y compromiso de los empleados (Bakker y Demerouti, 2007). Ello puede derivar en un mayor índice de rotación voluntaria.

#### *Modelo de demanda - control de Karasek*

Karasek (1979) describe cómo las demandas que existen en el ambiente de trabajo y el control que los trabajadores tienen sobre cómo acatarlas, son los principales predictores de la satisfacción laboral y el estrés mental. Estas demandas propias del trabajo, tales como los altos niveles de carga laboral o reducción del tiempo para cumplir con las tareas encargadas, son estresores. Estos estresores no generan angustia por sí mismos, sino que los trabajadores deben tener, adicionalmente, un bajo nivel de control sobre cómo acatar dichas exigencias del trabajo.

Un trabajador puede tener mayor nivel de control en la medida en que la organización le brinde la posibilidad de desarrollar sus competencias para afrontar mejor las demandas o se le de la libertad de toma de decisiones para aplicarlas (Chiang, Gomez y Sigoña, 2013). Karasek identificó que si la organización exige muchas demandas, propias de las funciones a sus trabajadores, sin darles la autonomía necesaria, repercute en altos niveles de estrés mental y sentimientos negativos hacia la organización (1979). Si por el contrario, se tiene un nivel de exigencia alto, pero se brinda el poder de la toma de decisiones al trabajador sobre cómo afrontarlo, ello producirá menos estrés e insatisfacción laboral (Andrews, M. & Kacmar, K., 2014). Gracias a este modelo se identificó que los individuos realizan una evaluación cognitiva no solo de sus recursos internos sino también de las condiciones del ambiente para poder hacer uso de los mismos.

#### *Teoría de la carga cognitiva*

Sweller (1994) desarrolló este modelo teórico del aprendizaje. Concluyó que es más sencillo para el individuo retener información nueva para desarrollar sus actividades si es que esta se relaciona adecuadamente con sus aprendizajes previos. Si un trabajador, por ejemplo, necesita información en grandes cantidades o de mucha complejidad para realizar una tarea, requerirá mayor esfuerzo mental (Sweller, 1994). Si las demandas de la naturaleza de sus tareas excede su capacidad de comprensión o almacenamiento de información, se convierten en estresores. Estos estresores pueden generar frustración y sentimientos negativos en el individuo que afecten su desempeño. La carga cognitiva se refiere a la cantidad de información que el individuo puede retener en un momento específico. Esta puede ser Intrínseca, refiriéndose al nivel de complejidad de las tareas o la información necesaria para realizarlas (Sweller, 1994). También puede ser Extrínseca, aludiendo a cualquier condición que facilite o dificulte la comprensión de las tareas. Añadido a esto, involucra la forma en que se comunican las exigencias al trabajador (Sweller, 1994). O por otro lado, puede estar enfocado en la carga mental dedicada al aprendizaje significativo, lo que se denomina Carga Germana. Este se refiere al esfuerzo que el trabajador pone para procesar correctamente la información y poder desempeñarse adecuadamente (Sweller, 1994). Es por ello que, para asegurar un correcto desempeño, es necesario facilitar la comprensión del contenido del trabajo, teniendo en cuenta las capacidades de los colaboradores.

#### *Ley de Yerkes - Dodson*

En el contexto laboral, Yerkes y Dodson (1908) señalan que los niveles bajos y altos de estrés se correlacionan con el bajo nivel de productividad. Para entender la relación entre estrés y rendimiento, elaboraron una curva en forma de “U” invertida. En el extremo inferior, los

trabajadores se aburren al no recibir estímulos que afecten su estado normal de trabajo. En contraste, en el extremo opuesto, los trabajadores están continuamente recibiendo demandas, lo que perjudica su rendimiento al exceder sus capacidades (Yerkes y Dodson, 1908).

Esta tendencia ha sido confirmada por estudios recientes como el de Awada et al. (2024). En este se obtuvo que un nivel moderado de estrés se asocia a un incremento en la productividad, ya sea positivo, negativo o que ambos tipos de estrés coexistan. Se sugiere que la existencia de cierto nivel de estrés es saludable y positivo para la organización. Es por ello que toma relevancia mantener un control de las condiciones y situaciones estresantes propias del trabajo para no llegar a dichos extremos.

De acuerdo con Williams (2003), a diferencia de los primeros estudios sobre el estrés laboral donde se consideraba atribuible solo a los niveles jerárquicos altos, en la actualidad se sabe que puede afectar a cualquier miembro de la organización (Beheshtifar y Nazarian, 2013). En virtud a que el estrés laboral posee una implicación de carácter negativa, el impacto que tiene en los individuos también es negativo, creando un entorno de trabajo incómodo.

Dentro de la empresa, los factores que producen una situación de estrés se dividen en intraorganizacionales y extraorganizacionales. Los intraorganizacionales se refiere a los que se ubican al interior de la organización (como el alumbrado, temperatura, ambigüedad de rol, tecnología, etc). Por otro lado, los extraorganizacionales se refieren a los localizados en la parte externa de la empresa tales como el lazo familiar, una mudanza, la economía personal, entre otros. Todas las teorías y aportes antes mencionados coinciden en que el trabajador está sometido a situaciones propias del trabajo que les exigen distintos recursos internos y externos para llevar a cabo su función. Para lograr tener un buen desempeño no se requiere la eliminación de estas situaciones adversas, denominadas estresores, sino que se deben controlar para mantener un nivel de productividad adecuado. Entre las demandas que son de interés estudiar se encuentran la Carga de Trabajo y la Ambigüedad de Rol.

### **2.1.2 Estresor: Carga de trabajo.**

Tovalín y Rodríguez se refieren a la Carga de Trabajo como la relación del grado de exigencia de las tareas asignadas y la capacidad de la persona para realizar dichas actividades (Calderón et al., 2018). Esta carga de trabajo se puede presentar de manera cualitativa, la cual hace referencia al nivel de dificultad de las tareas; y de manera cuantitativa, relacionada al número de tareas a realizarse en un periodo de tiempo determinado (Gil-Monte, 2014).

Cuando se presenta un nivel muy grande de Carga de Trabajo se convierte en la causa del estrés. Si esta carga se mantiene durante períodos sostenidos de tiempo, se convierte en un riesgo psicosocial. Al pasar por el proceso del riesgo psicosocial, la Carga de Trabajo se

convierte en sobrecarga de trabajo. Ésta se define como un profundo y continuo proceso de exigencia de carácter físico como psicológico dentro del marco laboral del trabajador (Calderón et al., 2018). Como indica la teoría de Karasek (1979) esta carga, combinada con la imposibilidad del trabajador por controlar cómo responder a las demandas del trabajo conlleva altos niveles de insatisfacción y por ende, de rotación voluntaria.

### **2.1.3 Estresor: Ambigüedad de rol**

La Ambigüedad de Rol inicia cuando el trabajador requiere de acceso a información con respecto a su empleo y encuentra que esta es confusa o ambigua. Esta ambigüedad puede tener como origen la carencia de claridad o vías de comunicación no adecuada y esto da a lugar a la incertidumbre sobre la función a desempeñar (De La Hera et al. 2012). Por otro lado, Gordillo (2019) indica que hay un estrés generado por el hecho de no entender la labor a realizar ya que la expectativa se ve frustrada al no haber claridad e intenciones precisas. Sin embargo, el lado positivo es que cuando hay cierto nivel de Ambigüedad en el Rol, puede haber ventajas como formar una ocupación flexible.

Kahn et al. (1964) describen la Ambigüedad de Rol como la falta de información que tiene el trabajador sobre: las expectativas que se tienen de su trabajo, qué métodos debe emplear para alcanzar los objetivos con eficiencia y las consecuencias de sus propios comportamientos. A esta definición, Rizzo y sus colegas (1970) complementan estableciendo una relación entre la Ambigüedad de Rol (que involucra lo opuesto a la claridad de rol ya que muestra dificultad para entender la conducta esperada según su puesto de trabajo) y el conflicto del rol, (donde el trabajador recibe expectativas de conductas contrarias o divergentes, lo que genera un mayor nivel de estrés y disminución del desempeño).

A su vez, Daza y Pérez (1997) consideran parte de la Ambigüedad de Rol: la difusión de parámetros no idóneos para ejercer correctamente el trabajo, la insuficiencia de propósito, la falta de claridad de la estructura jerárquica del equipo de trabajo y el vínculo de su trabajo con el de otros miembros de la organización. Si todo ello no es gestionado oportunamente, la persona puede verse afectada al mantenerse en un estado de tensión e insatisfacción que puede llevar a los colaboradores a desistir de sus labores, desvalorar su autoconfianza y fomentar su angustia hasta el punto de llegar a producir reacciones psicósomáticas (Daza y Pérez, 1997). Entonces, a mayor exposición de estrés a causa del desajuste en el rol, aumenta la probabilidad, gravedad y duración de los estados afectivos negativos en el individuo (Carter & Harper, 2016).

En caso el colaborador perciba que no tiene los recursos internos o externos de parte de la empresa para desempeñarse correctamente en su función, se generan sentimientos negativos. El trabajador al verse incapaz de controlar estas situaciones que valora como adversas, vive en

un constante estrés. Si ello es repetitivo, puede generar en el trabajador aburrimiento, desgano, insatisfacción y sentimientos negativos sobre sí mismo y el trabajo. A ello le denominamos Cansancio Emocional, que puede repercutir en la salud mental, productividad y compromiso con la organización.

#### ***2.1.4 Cansancio Emocional***

Dentro del proceso de estrés que se ha descrito hasta el momento, se le denomina *strain* a las respuestas del individuo ante la presión de las demandas del entorno. Una de estas respuestas es el Cansancio Emocional, que en el corto plazo indica un estado de desgano donde se reducen los recursos emocionales para afrontar las demandas laborales (Maslach y Jackson, 1986). Es por ello que el trabajador se encuentra exhausto a causa de la labor que ejecuta (Gil-Monte, 1997). Si este sentimiento se mantiene a largo plazo, puede desarrollar una patología que afecte el rendimiento y la salud mental del trabajador. Como se menciona en la Ley de Yerkes - Dodson (1908), no se debe apuntar a un nivel nulo de estrés, o en este caso, de Cansancio Emocional. Se deben controlar los factores que rodean al trabajo para mantener un nivel saludable de estrés que fomente la productividad de los colaboradores, coexistiendo con los estímulos positivos y negativos. Gracias a esto, es importante medir el nivel de Cansancio Emocional que experimentan los colaboradores en el tiempo.

### Capítulo 3. Entorno empresarial

Klar, cuya razón social es Polyroof S.A.C, es una compañía peruana que cuenta con 10 años de experiencia en la fabricación de materiales de plástico (policarbonato) dirigidos a los sectores de construcción e industria. Los productos son comercializados a nivel nacional y regional con las marcas Klar y Glanze. La empresa se caracteriza por utilizar la más alta calidad de materia prima 100% virgen y tecnología de punta. Cuenta con tres líneas de productos:

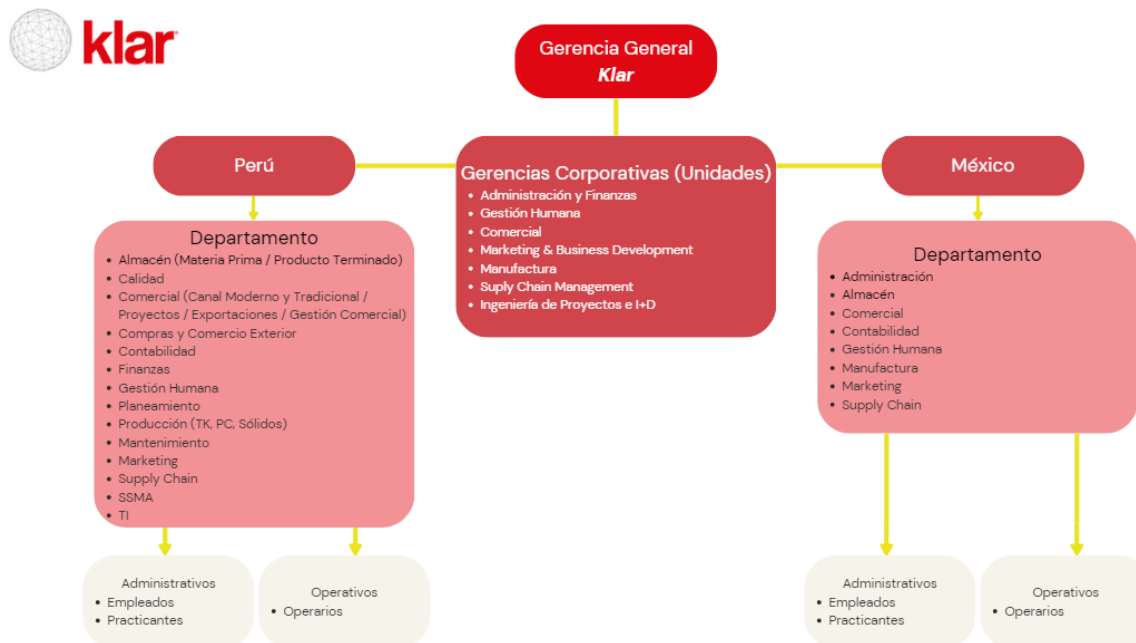
- Coberturas Termoacústicas Multicapa (Producción TK): alternativa a las calaminas importadas. No se corroen, tienen un ciclo de vida de 20 años, resisten el calor y evitan el ruido.
- Paneles de Policarbonato Alveolar (Producción PC): planchas de policarbonato que permiten el ingreso de luz solar, con protección UV, utilizadas para techos industriales y otras estructuras.
- Paneles de Policarbonato Sólido (Producción Sólidos): planchas de policarbonato compacto y rígido. Se puede termoformar, es decir, cambiar la forma al aplicarse calor para luego volver a la rigidez inicial. Se usa como alternativa al vidrio templado. Esta línea de producción se inauguró en enero del 2024.

La industria de plásticos se caracteriza por involucrar condiciones de trabajo con un alto grado de exigencia física para los trabajadores de las unidades operativas. Entre estas actividades se encuentran: exposición al calor, exposición a productos químicos, carga y traslado de objetos pesados, movimientos repetitivos, jornadas de trabajo de 12 horas en turnos rotativos de día y noche, programación de turnos de trabajo los 365 días del año, incluyendo feriados, etc. Estas condiciones afectan al personal operativo de Klar.

Según la Figura 1, la compañía cuenta con dos unidades geográficas, Perú y México, las cuales cuentan con sus propias áreas administrativas y operativas. Adicionalmente, existe un equipo comercial en Colombia y próximamente habrá nuevos equipos comerciales en Brasil y Estados Unidos. Todas las operaciones son controladas desde la planta principal, ubicada en Lima, Perú.

**Figura 1**

*Organigrama Corporativo Klar (Polyroof S.A.C.)*



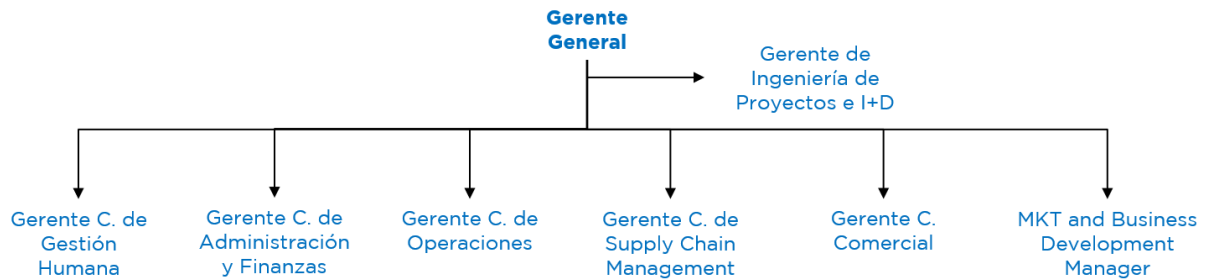
### 3.1 Descripción de la organización

A nivel corporativo, Klar cuenta con 270 trabajadores, de los cuales 220 pertenecen a Klar Perú. La investigación se centró en esta unidad geográfica, debido a la disposición de recursos e información. El 27.3% de los trabajadores de Klar Perú pertenecen a las áreas administrativas (60 trabajadores) y el otro 72.7% de trabajadores a las áreas operativas (160 trabajadores). De la totalidad de empleados operativos, el 97.5% son hombres (156 trabajadores) y el 2.5% son mujeres (4 trabajadores).

Klar cuenta con 6 Gerencias Corporativas que dirigen las unidades de Administración y Finanzas, Gestión Humana, Operaciones, Supply Chain Management, Comercial, Marketing & Business Development y una unidad de Ingeniería de Proyectos e I+D como apoyo para la innovación y mejora continua de las unidades operativas tal como se especifica en la Figura 2.

**Figura 2**

*Organigrama de Gerencias Corporativas Klar.*



Los líderes (gerentes corporativos) tienen como filosofía “nunca decimos que no”; lo que ha dirigido la toma de decisiones que llevó al crecimiento de Klar entre los años 2020 y 2024. Durante este tiempo, se cerraron acuerdos comerciales con clientes en toda la región de América ya que se empezó a distribuir los productos de la línea de Techos Termoacústicos (Producción TK) en el distribuidor de canal moderno Sodimac Perú y Colombia. Se adquirieron dos máquinas para ampliar las líneas de producción de Policarbonato Alveolar y se inauguró la línea de Policarbonato Sólido. Debido a estos retos, se tomó como prioridad las unidades operativas; es decir, las áreas de Producción y Almacén para poder asumir la alta demanda. Se invirtió en nueva infraestructura y aumentó el número de trabajadores en un corto lapso de tiempo. A partir de ello, los procesos crecieron de manera desordenada, sin una correcta planificación o medición de indicadores.

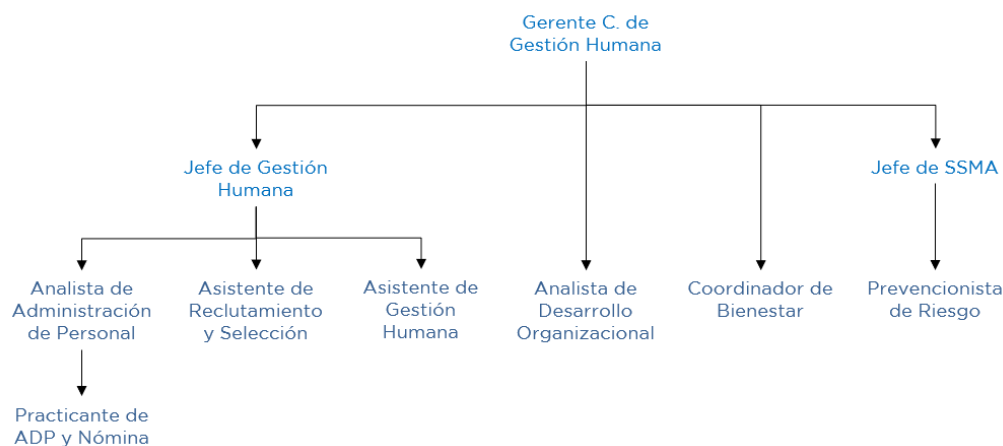
En enero del 2024, la Gerencia General estableció como objetivo para todas las unidades organizativas, realizar un diagnóstico situacional para desarrollar planes de acción que permitan estructurar los procesos a todo nivel. Esto debido a que quiere incursionar en nuevos mercados el próximo año. Esta necesidad exige mantener un mayor control sobre los procesos y recursos, incluyendo a los trabajadores y su productividad. Esta situación no se percibe como una debilidad, sino como una oportunidad de mejora, por lo que se alienta al personal proponer iniciativas sin miedo al error ya que Klar es una empresa abierta al cambio.

En este contexto, la unidad de Gestión Humana (GH) se vuelve clave para el desarrollo de este diagnóstico situacional ya que es un área de apoyo que entra en contacto con toda la organización. Como se evidencia en la Figura 3, esta unidad es liderada por la Gerencia Corporativa de GH en conjunto con las jefaturas de GH y Seguridad, Salud y Medio Ambiente (SSMA). El equipo de SSMA se encuentra conformado por 3 Prevencionistas de Riesgo que rotan día y noche y acompañan la actividad productiva en todo momento y un Médico Ocupacional tercerizado que va a planta tres veces por semana hasta medio día. Cuenta con distintos recursos e indicadores para la prevención, atención y evaluación de la seguridad en el

ambiente laboral. Por otro lado, en GH se cuenta con un Coordinador de Bienestar quien realiza el seguimiento de los descansos médicos, eventos institucionales, comunicación interna e impulsa iniciativas dirigidas al bienestar de los trabajadores. Este coordinador es un referente dentro de la organización ya que tiene cuatro años de tiempo de servicios, por lo que conoce a todo el personal y los cambios por los que ha pasado la compañía.

### Figura 3

*Organigrama de la unidad de Gestión Humana de Klar Perú.*

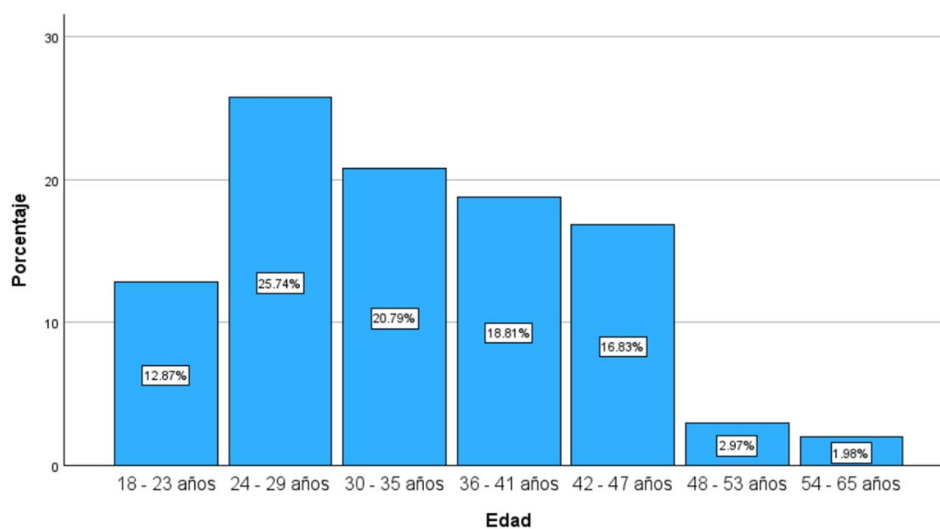


GH identificó un incremento del nivel de rotación del personal operativo. El área con mayor nivel de rotación en la organización es Almacén, la cual es crítica para el giro del negocio. Como se aprecia en la Tabla 1, el número de renuncias del área de Almacén aumentó en 61.54% entre enero a junio del 2024 respecto al 2023. Así mismo, se observa que el número de renuncias de trabajadores en periodo de prueba aumentó en 66.67% y en 50% correspondiente a trabajadores con mayor tiempo de servicio durante los mismos periodos. Debido a la alta rotación, la eficiencia del proceso de despacho se ha visto comprometida. La Carga de Trabajo debe repartirse entre los colaboradores activos ya que en promedio se tienen cuatro vacantes del puesto de Almacenero permanentemente sin cubrir. Esto se debe a las renuncias del personal al poco tiempo de ingresar a la organización. Esta situación afecta a la organización en términos de costos sobre los procesos de reclutamiento y selección, inducción, horas hombre y retrasos en los pedidos. El equipo de Gestión Humana y SSMA se ha propuesto levantar información relevante en relación a los operarios, con el fin de modificar o implementar prácticas que permitan retener al personal para asegurar el correcto funcionamiento de la operación.

**Tabla 1***Renuncias voluntarias del área de Almacén*

	Número de renuncias en periodo de prueba	Número de renuncias pasado el periodo de prueba	Total
Enero a junio 2023	18	8	26
	69.23%	30.77%	100.00%
Enero a junio 2024	30	12	42
	71.43%	28.57%	100.00%
% de incremento	66.67%	50.00%	61.54%

En la Figura 4 se observa el ordenamiento del personal operativo por rango de edad obtenido de la base de datos del área de GH donde el 12.87% de los trabajadores tienen entre 18 y 23 años, el 25.74% tiene entre 24 y 29 años, el 20.79% tiene entre 30 y 35 años, el 18.81% tiene entre 36 a 41 años, 16.83% tiene entre 42 y 47 años, el 2.97% tiene entre 48 y 53 años y el 1.98% tiene entre 54 y 65 años.

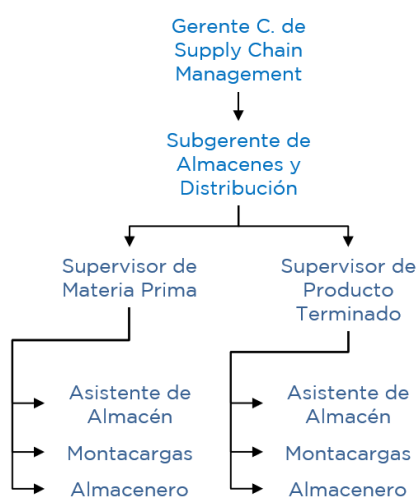
**Figura 4***Edad del personal operativo de Klar Perú.*

Se puede considerar que la mayoría de colaboradores son jóvenes entre 18 y 35 años, siendo el perfil preferido para ocupar las vacantes operativas debido a su fortaleza y resistencia física, pero que al mismo tiempo, son el grupo que más rota en la organización.

En cuanto al área de Almacén, como se observa en la Figura 5, forma parte de la unidad de Supply Chain Management y está liderada por un Subgerente de Almacenes y Distribución que engloba dos sub áreas: Almacén Materia Prima y Almacén Producto Terminado. Cada una tiene su propio supervisor, asistentes, montacarguistas y almaceneros, dando un total de 30 trabajadores.

### Figura 5

*Organigrama del área de Almacén de Klar Perú.*



Esta área se caracteriza por el trabajo físico en equipo, ya que sus funciones consisten en cargar las planchas de policarbonato al área de almacenamiento y despacho. Antes de entrar a planta, el área de SSMA se reúne con los supervisores o asistentes de almacén por 5 minutos para motivar al equipo y asegurar que cumplan los protocolos de seguridad. En la interacción diaria con los colaboradores de esta área, Gestión Humana ha recibido indicios de posibles situaciones que podrían fomentar el estrés de los colaboradores, al punto de influir en las razones de renuncia voluntaria. Se identificó en los parámetros de seguridad que el número de accidentes en esta área han aumentado en un 66.67% entre enero a junio del 2024, respecto al año anterior, como se muestra en la Tabla 2. Se indicó como causa los actos subestándares relacionados al agotamiento mental e impulsos emocionales, pese a la retroalimentación sobre las normas de seguridad a seguir. Además, durante el proceso de salida de algunos colaboradores, mencionaron que se les indicó realizar funciones que no corresponden a su puesto de trabajo, lo que no iba alineado a sus capacidades. También se les solicitó realizar

actividades de esfuerzo físico con regularidad, ya no solo para apoyar por una necesidad específica, por lo que tomaron la decisión de salir de la organización.

**Tabla 2**

*Accidentes por acto subestándar del área de Almacén*

	Cantidad
Enero a junio 2023	6
Enero a junio 2024	10
% de incremento	66.67%

### 3.2 Políticas y prácticas internas

Klar es una empresa formal, parte del régimen laboral general, que cumple con las condiciones laborales y beneficios sociales que exige la Ley de Productividad y Competitividad Laboral (decreto legislativo N° 728). Esta es una característica importante para los nuevos trabajadores operativos, ya que durante su proceso de selección preguntan reiteradamente sobre la modalidad de contratación y sobre qué beneficios les ofrece la empresa. En cuanto al tema de pagos a los colaboradores operativos, estos se realizan en quincena y fin de mes, en caso estas fechas cayeran en fin de semana o feriado, la empresa se asegura de realizar el depósito el viernes anterior para mantener la tranquilidad del trabajador.

Así mismo, las horas extras y turnos nocturnos son remunerados según ley. Finalmente, los trabajadores tienen derecho a sus vacaciones, compuesto por 30 días calendario por año íntegro de servicio continuo, el cual deben cumplir sin opción a la práctica común de la “compra de vacaciones” donde los trabajadores renuncian a su derecho de descanso por un monto proporcional al día no trabajado. Klar también cumple con la difusión de los reglamentos internos, donde se ofrece información precisa sobre la expectativa de conducta que se tiene mientras forman parte de la organización; por ejemplo: Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo, Política de Intervención frente al Hostigamiento Sexual Laboral, Política de Equidad Interna, etc.

Adicionalmente, como parte de su política interna, la empresa brinda otros beneficios complementarios para el trabajador, enfocados en brindar soporte a sus necesidades. Klar cuenta con políticas de otorgamiento de licencias por familiar en estado grave de salud y por

fallecimiento de familiares directos, dirigidos a brindar el tiempo y espacio que necesita el colaborador para afrontar momentos de crisis. Se brindan también licencias por matrimonio y adopción, enfocadas en el disfrute del trabajador debido a hitos familiares. Se estableció también la asignación de dos buses de transporte de personal, uno para cada unidad operativa y de brindar el almuerzo y una merienda en el turno nocturno para asegurar la alimentación diaria de los colaboradores.

Tanto el área de Seguridad, Salud y Medio Ambiente (SSMA) como Gestión Humana (GH) diseñan e implementan iniciativas que promuevan el bienestar del colaborador dentro y fuera del trabajo, en la medida de lo posible. Entre los esfuerzos de ambas áreas podemos encontrar que existen diversas actividades que promueven el bienestar de los trabajadores. Por ejemplo, SSMA cuenta con indicadores actualizados de seguridad para controlar el número de incidentes y accidentes laborales, lo cual brinda una red de respuesta inmediata en caso de algún siniestro dentro de la planta. Además, cuenta su propio plan de capacitaciones anuales en temas de: Gestión de Residuos, uso correcto del EPPs, uso máquinas especializadas, simulacros de emergencia ante sismos o incendios en los que participan los bomberos locales, talleres para el uso de extintores, protocolos de emergencia, prevención de enfermedades ocupacionales, ergonomía etc. Todas estas capacitaciones corresponden al mantenimiento de prácticas preventivas que aseguren un correcto uso de equipos para evitar accidentes y la educación del trabajador en respuestas inmediatas ante crisis.

En conjunto con Gestión Humana, SSMA desarrolla eventos como la Semana de la Seguridad para refrescar los conocimientos sobre temas de seguridad relacionados a los esfuerzos que elabora la empresa, a fin de evitar o disminuir la incidencia de accidentes laborales. Estos eventos incluyen entre las actividades, visitas de proveedores de EPPs, charlas de especialistas en mantenimiento industrial, bomberos, etc. También, junto al área de Bienestar Social, se cuenta con indicadores de descansos médicos, acompañamiento al colaborador, visitas domiciliarias, atención de consultas del trabajador y eventos internos. Estos últimos se realizan para fomentar la participación de empresas externas que brindan beneficios enfocados en las necesidades del trabajador, dentro o fuera de la empresa. Klar desea promover el bienestar familiar del trabajador y su seguridad, brinda descuentos y oportunidades; como adquirir alimentos o acceder al alquiler de habitaciones en un condominio nuevo y seguro, ubicado cerca de la planta industrial. Se promueven campañas de salud pública, enfocadas en vacunación y capacitación sobre prevención de enfermedades virales. Por último, los especialistas de Gestión Humana cuentan con un espacio de dos horas a la semana para recibir al personal operario en

la oficina y resolver sus dudas respecto a boletas y planillas de pago, vacaciones, beneficios u otros temas correspondientes a Recursos Humanos.

Sin embargo, a pesar de que Klar otorgue los beneficios exigidos por ley a los trabajadores y diversas actividades enfocadas al fomento de su salud y bienestar, se han identificado ciertas actividades que podrían entorpecer este propósito. Las funciones inherentes al trabajo de los almaceneros generan cortes por mala manipulación de los productos, dolores lumbares por malos movimientos o movimientos repetitivos, golpes, entre otros. Debido a la exigencia física y nivel de inseguridad para la salud, la mayoría de trabajadores que renuncian en el área de Almacén no vuelven más al trabajo luego de unos días, lo que resulta en un nivel de rotación elevado. Otro posible factor de riesgo es la constante exposición al polvo y calor en el área de Producción TK, donde también se encuentra el Almacén de la línea TK.

Por otra parte, durante el procedimiento de retiro de trabajadores de Almacén que renunciaron entre marzo y agosto del 2024, se recibieron comentarios verbales acerca de cómo los supervisores asignan, presuntamente, funciones fuera del descriptivo de puesto. Por ejemplo, un ex trabajador, afirmó que el Asistente a cargo le dijo que su labor era solo un 50% del tiempo conducir el vehículo montacarga para el que había sido contratado; y el otro 50% del tiempo debería ayudar estibando las planchas de policarbonato junto a los almaceneros. Lo que implica un esfuerzo físico no esperado, por lo que decidió retirarse de la organización.

Estas situaciones han llevado a mantener un alto nivel de rotación, lo cual ha sacado a relucir una falta de planes de contingencia ante las renuncias repentinas, lo que genera una mayor Carga de Trabajo para el personal aún activo. Los colaboradores perciben una falta de planificación e irregularidad en la distribución de la carga laboral. Lo que declaran en interacciones con el equipo de GH es que les genera preocupación por su salud. Por mucho tiempo su percepción sobre la empresa es que no se les consideraba como personas, sino como recursos. Ya que sus jefes los presionaban para llegar al total de las entregas programadas en el horario establecido, aún sabiendo el sobre esfuerzo que significaba para ellos.

Es por ello, que la alta dirección, solicitó el apoyo al área de Gestión Humana, a fin de centrarse en los factores relevantes relacionados al personal operativo, y poder realizar un diagnóstico. El cual permita plantear estrategias y planes de acción efectivos que prevengan el estrés de los colaboradores y en consecuencia, pueda impactar positivamente en su nivel de productividad y se llegue a disminuir el nivel de rotación.

## Capítulo 4. Metodología

### 4.1 Diseño de la investigación

En base a los lineamientos de metodología de la investigación desarrollados por Hernández y Mendoza (2018), la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo. Esto en virtud a que se empleó el método de recolección de datos para estimar el nivel de Carga de Trabajo, Ambigüedad de Rol y Cansancio Emocional de las personas que trabajan en el área de Almacén. A su vez, la investigación es de alcance descriptivo, pues se busca tanto describir cómo medir las variables, haciendo un análisis estadístico.

Adicionalmente, el diseño del presente estudio es no experimental del tipo transversal, dado que al momento de realizar la investigación no se manipuló intencionalmente las variables de Carga de Trabajo, Ambigüedad de Rol y Cansancio Emocional y se tomó la muestra en un periodo específico en el tiempo (Hernández y Mendoza, 2018).

El estudio busca realizar un diagnóstico del nivel de Carga de Trabajo, Ambigüedad de Rol y Cansancio Emocional en las personas que trabajan dentro del área de Almacén; por lo que la unidad de análisis está determinada por los trabajadores operativos de dicha área.

### 4.2 Población y muestra

La población se encuentra conformada por 160 trabajadores operativos, activos en la planta de Klar Perú, de los cuales 97.5% son varones y 2.5% son mujeres. Se desarrolló el diagnóstico en el área de Almacén, dado que es la que cuenta con mayor facilidad de acceso y presenta un nivel de rotación considerable. La muestra estuvo conformada por 30 colaboradores: 24 almaceneros, 4 asistentes, 2 supervisores; todos ellos varones.

### 4.3 Variables y proceso de validación

Para esta investigación se tomaron en cuenta las variables de Carga de Trabajo, Ambigüedad de Rol y Cansancio Emocional para ser evaluadas en la muestra mencionada en el apartado anterior.

#### 4.3.1 Carga de Trabajo

Es definida como la relación entre el grado de demanda de la actividad realizada y el nivel de aprovechamiento de las competencias del trabajador para desarrollar su trabajo (Calderón et al., 2018). Para su evaluación se optó por la Escala de Carga de Trabajo (ECT) que forma parte del Cuestionario UNIPSICO. Fue diseñado entre el 2000 y 2005 por la Unidad de Investigación Psicosocial de la Conducta Organizacional de la Universitat de Valencia. Estuvo liderada por Pedro Gil-Monte y adaptada a la realidad peruana por Calderón-De la Cruz, et al. (2018). Esta adaptación hace parte de la investigación “Validación de la Escala de Carga

de Trabajo en Trabajadores Peruanos”, hecha a una muestra de colaboradores de una organización de químicos y detergentes.

La escala ECT alcanzó un Coeficiente Alfa de Cronbach = 0.803, lo que denota un adecuado grado de confiabilidad y está conformada por 6 ítems. Estos están constituidos en escala Likert de 5 puntos, en donde se evalúa: el nivel de Carga de Trabajo versus los recursos que tienen los colaboradores para acatar sus funciones. Por ejemplo, en el caso del ítem 4: “¿Debe trabajar con un ritmo demasiado rápido?”, un puntaje de “0” o “Nunca” indicaría un nivel bajo de Carga de Trabajo, mientras que un puntaje de “4” o “Muy frecuentemente: todos los días” indicaría un nivel alto de Carga de Trabajo. Gil-Monte et al. (2016) indica que el resultado de la suma de los puntajes obtenidos en cada ítem, debe compararse con los valores de referencia señalados en la Tabla 3. Indicando un nivel bajo de Carga Laboral si obtuvo puntajes del cero al 7.92, nivel medio de carga laboral si obtuvo puntajes entre 7.92 y 15.84 y nivel alto de carga laboral en caso obtuviese de 15.84 a 24 puntos.

**Tabla 3**

*Valores de referencia para la interpretación de la Escala de Carga de Trabajo.*

Percentil	Puntaje	Intervalo	Interpretación
0.0	0	0 - 7.92	Nivel Bajo
.33	7.92	7.92 - 15.84	Nivel Medio
.66	15.84	15.84 - 24	Nivel Alto
1.0	24		

*Nota.* Fuente: Gil-Monte et al. (2016).

#### **4.3.2 Ambigüedad de Rol**

Es definida como lo opuesto a la claridad de rol, teniendo dificultad para entender el conglomerado de expectativas de comportamiento que se atribuyen al puesto del trabajador (Rizzo et al., 1970). Se optó por la Escala de Ambigüedad de Rol de Rizzo et al. (1970), traducido al español por Peiró, Meliá, Torres y Zurriaga (1986). Fue utilizada para el contexto peruano por Castillo, W. y Galoc, R. (2022) en la investigación “Propiedades Psicométricas de la Escala de Ambigüedad de Rol en Trabajadores de Industria de Alimentos Procedentes de Lima Metropolitana”.

El instrumento obtuvo un nivel de confiabilidad adecuado según el Coeficiente Omega = 0.881. Está conformada por 6 ítems en escala Likert de 5, donde se define a la variable como unidimensional y que mide lo opuesto a la claridad del rol. Es decir, el trabajador percibe incongruencia en las expectativas de conducta derivadas del puesto de trabajo en la práctica. Por ejemplo, en el caso del ítem 2: “Los objetivos y metas de mi trabajo son claros y están

*planificados.*”, un puntaje de “0” o “Nunca”, significa una baja claridad de rol, lo que interpretamos como Ambigüedad de Rol. Mientras que si el puntaje es de “4” o “*Muy frecuentemente: todos los días*”, significa que la persona entiende las expectativas que se tienen de su conducta según su puesto de trabajo. Rizzo et al. (1970) indica que el resultado de la suma de los puntajes obtenidos de los ítems debe compararse con los valores de referencia señalados en la Tabla 4. Estos valores coinciden con la Escala de Carga de Trabajo, usando los percentiles .33 y .66, a fin de establecer los intervalos de puntaje para describir los niveles de la variable (Rizzo et al., 1970).

**Tabla 4**

*Valores de referencia para la interpretación de la Escala de Ambigüedad de Rol.*

Percentil	Puntaje	Intervalo	Interpretación
0.0	0	0 - 7.92	Nivel Alto
.33	7.92	7.92 - 15.84	Nivel Medio
.66	15.84	15.84 - 24	Nivel Bajo
1.0	24		

*Nota.* Fuente: Rizzo et al. (1970)

#### **4.3.3 Cansancio Emocional**

Se define según Maslach y Jackson (1986) como el producto resultante ante una reducción de los recursos emocionales direccionados a la capacidad de enfrentar las dificultades que pueden manifestarse durante el trabajo. Esto resulta en una constante apatía, desde el punto de vista afectivo, mental y psicológico. Del mismo modo, el individuo puede exteriorizar sentimiento de disconformidad, irritabilidad y desilusión en el trabajo en función a la labor que realizan. Para su medición, se optó por la Escala de Agotamiento / Cansancio Emocional que forma parte del Maslach Burnout Inventory (MBI) propuesto por Maslach, Jackson y Leiter (1996). Fue adecuada por Gil-Monte (1999) al idioma español. Fue utilizada para el contexto peruano por Lima, F. (2023) como parte de la investigación “Síndrome de Burnout y El Desempeño Laboral de los Colaboradores de una Empresa Metalmeccánica, Lima, 2022”.

El instrumento obtuvo un nivel de confiabilidad adecuado según el alfa de Cronbach = 0.87. Esta escala está conformada por 9 ítems en escala de 7 puntos, donde se evalúa la reducción de técnicas emocionales para enfrentar la Carga de Trabajo y otros obstáculos propios de él. Ello deriva en un desgano emocional y psicológico que afecta a la persona dentro y fuera del ambiente laboral. Por ejemplo, en el caso del ítem 1: “*Me siento emocionalmente agotado con mi trabajo.*”, un puntaje de “0” o “Nunca”, indica un inferior grado de Cansancio Emocional, mientras que un puntaje de “6” o “Diariamente” indica un alto nivel de Cansancio

Emocional. Maslach, Jackson y Leiter (1996), indican que el total de la suma de los puntajes obtenidos en cada ítem debe compararse con los valores de referencia señalados en la Tabla 5, indicando un nivel bajo de Cansancio Emocional si obtuvo puntajes del cero al 18, nivel medio si obtuvo puntajes entre 19 al 26 y nivel alto en caso obtuviese de 27 a 54 puntos.

**Tabla 5**

*Valores de referencia para la interpretación de la Escala de Cansancio Emocional.*

	Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto
Cansancio Emocional	0 - 18	19 - 26	27 - 54

*Nota.* Fuente: Maslach, C., Jackson, S. y Leiter, M. (1996)

Las tres escalas han sido validadas para el contexto peruano en muestras de similares características y provenientes de empresas de rubros industriales. De igual manera, se decidió realizar la validación de los instrumentos con la ayuda de un juicio de expertos. Se contactó al Gerente Corporativo de Gestión Humana de Klar, quien cuenta con 14 años de experiencia liderando empresas del sector avícola e industrial. Esta evaluación se realizó para asegurar la suficiencia, coherencia, relevancia y sobre todo, claridad de los ítems de cada escala. Este paso fue crucial para asegurar el entendimiento del cuestionario por parte del personal operativo de Klar, quienes en su mayoría cuentan con una educación básica. Se pueden revisar los anexos 1, 2 y 3 para un mayor detalle de los resultados.

#### **4.4 Recopilación de datos**

Se desarrolló una encuesta en línea, donde se consultó a los trabajadores: sexo, rango de edad, tiempo de servicio, promedio de número de horas trabajadas por semana (incluyendo la jornada laboral normal más las horas extra), número de dependientes o personas que dependen económicamente del trabajador y las tres escalas descritas anteriormente. Se incluyó las escalas de Carga de Trabajo, Ambigüedad de Rol, y Cansancio emocional, las cuales están adjuntas en los anexo 4, 5, y 6. Este cuestionario se elaboró en Formularios de Microsoft, el cual está adjunto en el anexo 7. Previa coordinación y aprobación de la Subgerencia de Almacén y Distribución y la Gerencia Corporativa de Gestión Humana, el cuestionario fue enviado el 04/10/2024 a través del grupo de WhatsApp interno del área de Almacén. En este, ubican la totalidad de los contactos de los trabajadores del área. Es necesario señalar que en el formulario se solicitó la autorización de los colaboradores para participar del estudio, a lo que el 100% estuvo conforme.

#### **4.5 Procesamiento de los datos**

En primer lugar, las respuestas del cuestionario virtual se descargaron en un documento Excel. Se utilizó el programa SPSS Statistics de IBM para el análisis descriptivo de la muestra y las variables estudiadas. En segundo lugar, se transformaron los datos según lo especificado por los autores de cada instrumento, se sumaron los puntajes de cada escala para obtener los valores de las variables. En tercer lugar, se realizó el análisis descriptivo mediante gráficos de frecuencia de las variables nominales: sexo, edad, tiempo de servicios, número de dependientes y número de horas semanales laboradas. Adicionalmente, se generó en la Tabla 4 los estadísticos descriptivos de las horas de trabajo semanales realizadas por los trabajadores del área de Almacén. En cuarto lugar se procedió a sumar los puntajes obtenidos por variable para realizar la categorización de los resultados según los autores de cada instrumento. Primero se realizó el análisis descriptivo de las variables, señalando sus valores mínimo, máximo, promedio y desviación estándar según los puntajes obtenidos. Finalmente, se utilizó la herramienta de Gráficos Dinámicos en Excel para generar las Figuras 11, 12 y 13 que describen los niveles de cada variable, presentes en la muestra.

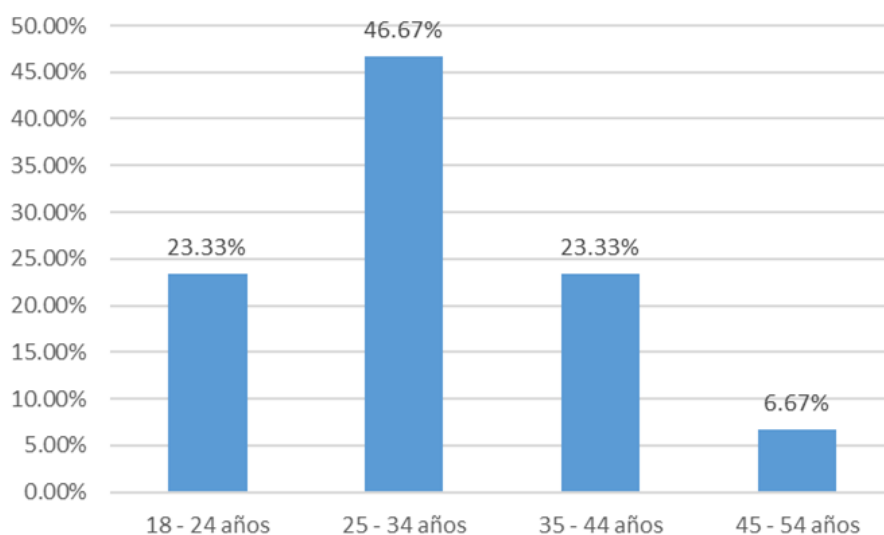
## Capítulo 5. Resultados

### 5.1 Descripción de la muestra

El 100% de los colaboradores encuestados fueron varones, a continuación se describirán sus características. En cuanto al área de Almacén, según la Figura 6, se puede contemplar que un 23.33% de los trabajadores se encuentra entre los 18 a 24 años, un 46.67% entre los 25 a 34 años, un 23.33% entre los 35 a 44 años y finalmente, un 6.67% entre los 45 a 54 años. Por lo que se concluye que más de la mitad de los operarios son jóvenes menores de 35 años, ya que se requiere de un buen estado físico y resistencia para realizar las funciones que involucran movimientos repetitivos y carga de peso.

#### Figura 6.

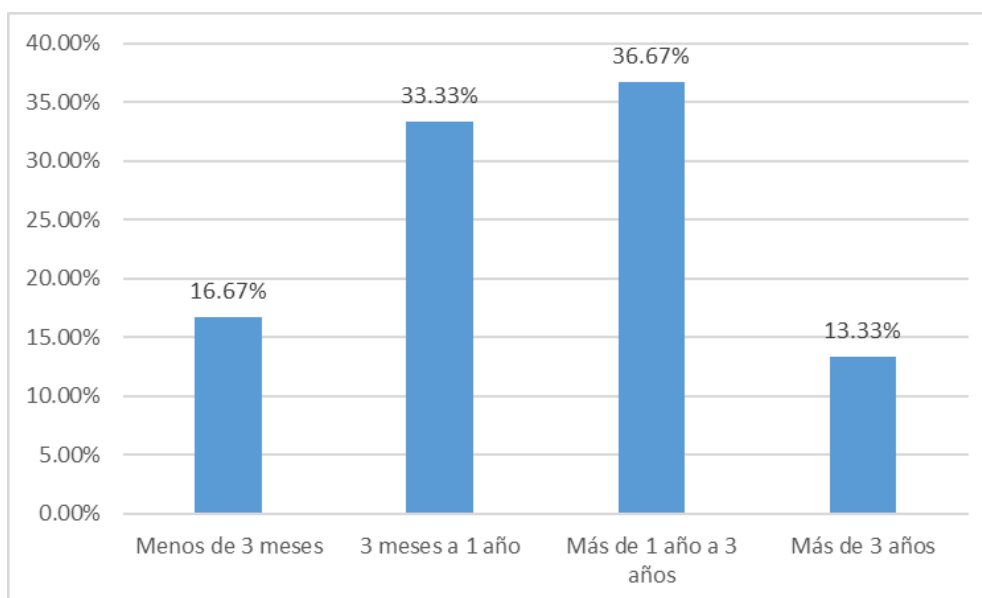
*Edad de los trabajadores del área de Almacén.*



En la Figura 7, se aprecia que el 16.67% de trabajadores aún se encuentran en período de prueba, un 33.33% cuentan de 3 meses a un año de servicio, un 36.67% cuentan con 1 a 3 años de servicio y solo el 13.33% cuentan con más de 3 años de servicio; por lo que son personal con contrato indeterminado. Los demás trabajadores cuentan con contratos fijos con renovación cada 3 meses.

**Figura 7.**

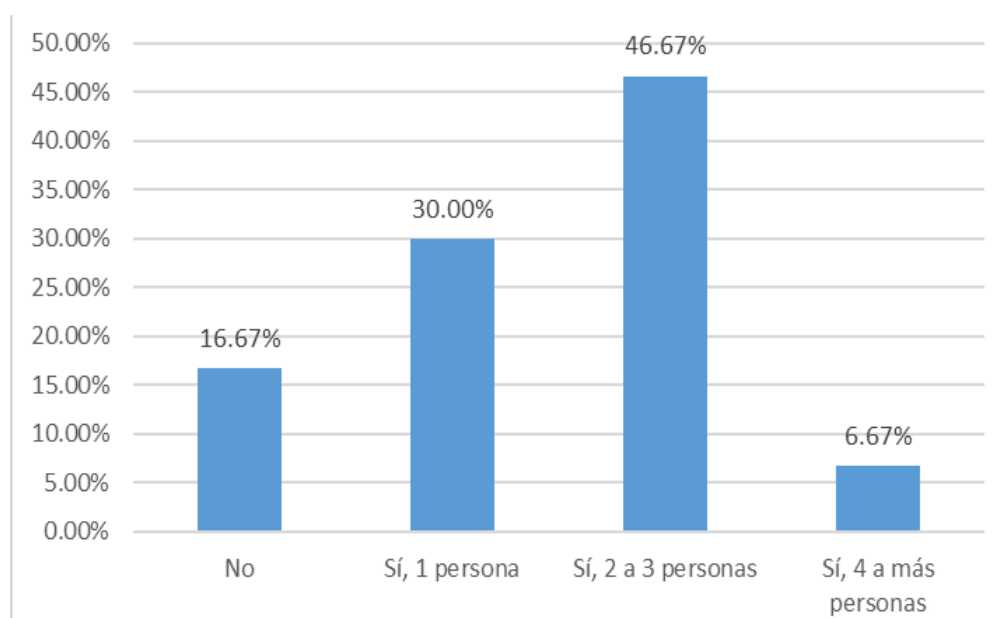
*Tiempo de servicio de los trabajadores del área de Almacén.*



Se observa en la Figura 8, que solo el 16.67% de las personas que trabajan en el área de Almacén son de estado civil solteros y no tienen dependientes; el 83.33% cuenta con familiares que dependen económicamente de ellos.

**Figura 8.**

*Trabajadores del área de Almacén con dependientes.*



Según la Tabla 6, el mínimo de horas de trabajo por semana, realizado por los trabajadores del área de Almacén, es de 15 horas, el máximo es de 63 horas, y el promedio es

de 50.13 horas. Se identifica que en promedio, los trabajadores del área de Almacén superan el máximo de 48 horas de trabajo semanales indicadas por ley.

**Tabla 6**

*Estadísticos de frecuencia del número de horas de trabajo semanales de los trabajadores de*

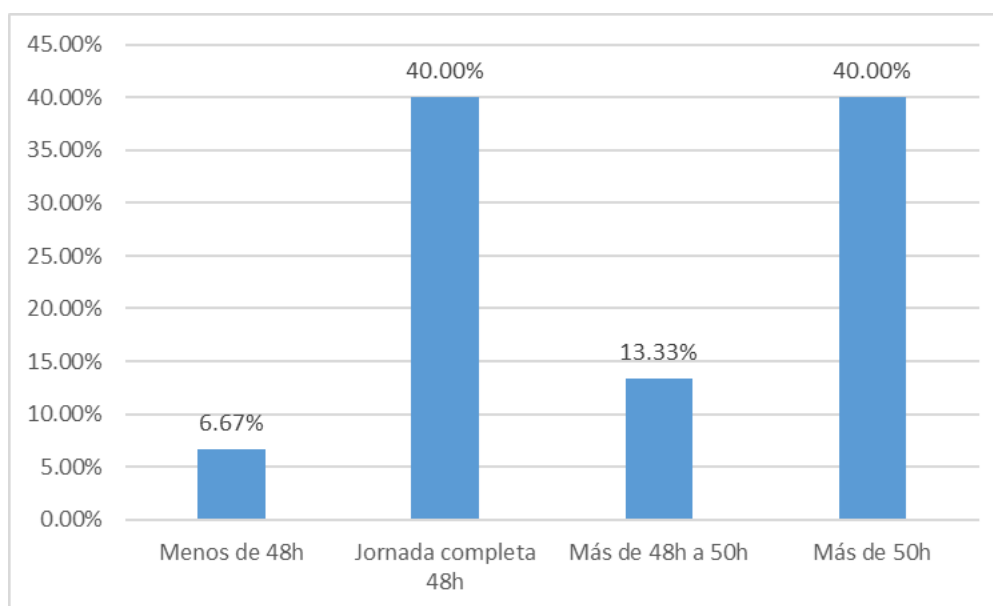
	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Horas de trabajo	15.00	63.00	50.13	9.83

*Almacén*

De acuerdo con la Figura 9, hay una minoría del 6.67% que corresponde al personal vacacional que trabaja menos de la jornada normal, un 40%, cumple con la jornada completa de 48 horas semanales, el 13.33% trabaja máximo dos horas extra a la semana y 40% restante excede las 50 horas semanales de trabajo.

**Figura 9.**

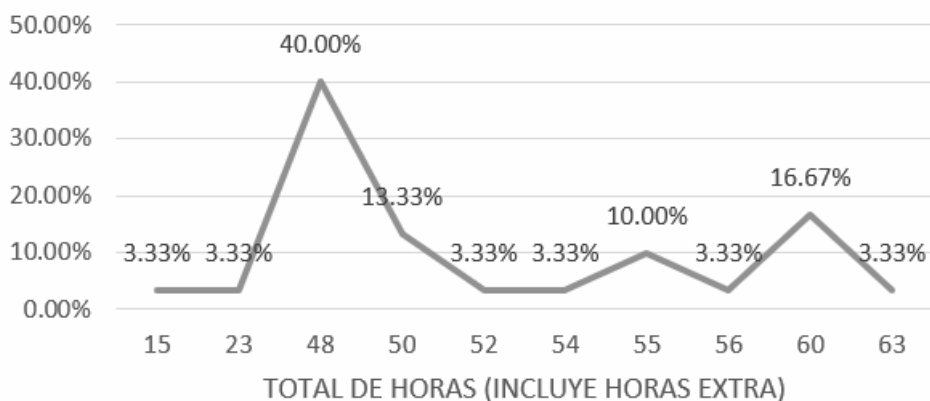
*Resumen de horas de trabajo semanales de los trabajadores del área de Almacén.*



De manera complementaria, se puede analizar en la Figura 10 el repartimiento de horas de trabajo semanales declaradas en el área de Almacén. Donde se observa que el 16.67% realiza un total promedio de 60 horas semanales y el 3.33% realiza el máximo alcanzado de 63 horas por semana, excediendo de 12 a 15 horas la jornada laboral permitida por ley, es decir un turno completo extra a la semana.

**Figura 10.**

*Distribución de horas de trabajo semanales de los trabajadores del área de Almacén.*



## 5.2 Descripción de las variables

Es necesario describir los puntajes, mínimo, máximo, promedio y desviación estándar de las variables estudiadas, visualizados en la Tabla 7. En cuanto a la variable de Carga de Trabajo, se evidencia un Mínimo de .00 lo cual representa el valor más pequeño entre todas las muestras examinadas en la encuesta. Con respecto al Máximo, se puede ver que es de 22, lo cual significa que ese es el dato de mayor valor de la encuesta. En cuanto a la Media, se puede observar que fue de 12.13 lo cual se interpreta como un nivel medio en cual el equipo de Almacén se enfrenta a menudo con situaciones que demandan esfuerzo y les obliga a usar recursos para sobrellevarlas.

Con respecto a la variable de Ambigüedad de Rol, el Mínimo fue de 15, lo cual representa el valor más pequeño de la encuesta y un Máximo de 24, lo cual equivale al dato más alto de la encuesta. La Media obtenida fue de 21.80 lo cual significa que existe un nivel muy bajo de Ambigüedad de Rol. Esto quiere decir que para los trabajadores del área de Almacén están claras las expectativas que tienen en su puesto de trabajo.

Finalmente, para la variable de Cansancio Emocional, se tuvo un Mínimo de .00 y un Máximo de 35 lo cual representa el valor más pequeño y el dato de mayor valor respectivamente de la encuesta realizada. La Media obtenida fue de 11.03 por lo que sugiere un nivel bajo de esta manifestación de estrés psicológico en el personal estudiado

**Tabla 7**

*Estadísticos de frecuencia de las variables Carga de Trabajo, Ambigüedad de Rol y Cansancio Emocional.*

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Total Carga de Trabajo	.00	22.00	12.13	5.17
Total Ambigüedad de Rol	15.00	24.00	21.80	2.40
Total Cansancio Emocional	.00	35.00	11.03	10.06

### 5.3 Análisis de las variables

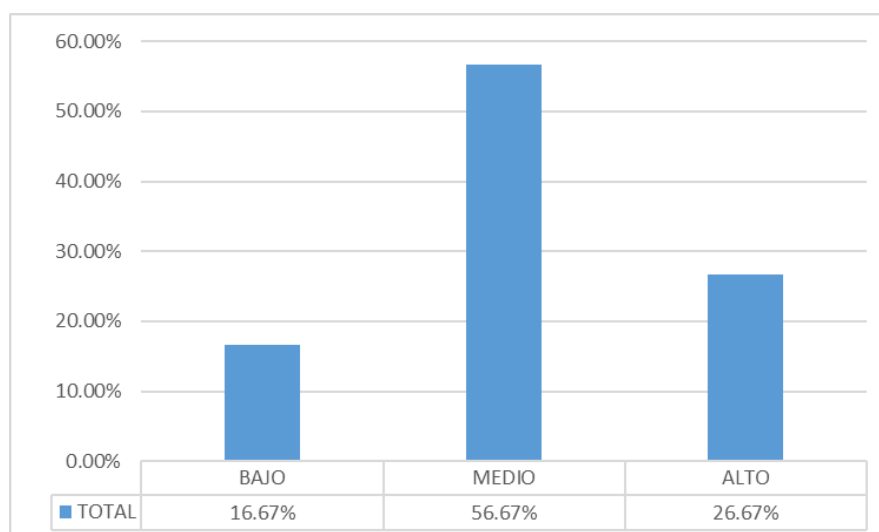
Luego de calcular la suma de los puntajes por variable, según las instrucciones y valores de referencia dados por los autores de los instrumentos, se categorizaron los puntajes totales para analizar su distribución.

#### 5.3.1 Análisis de Carga de Trabajo

Se encuentra en la Figura 11, que el 16.67% de trabajadores manifiesta un nivel bajo de Carga de Trabajo, el 56.67% un nivel moderado y el 26.67% restante reportan niveles altos de Carga Laboral. Lo que sugiere ser un factor amenazante en relación a su bienestar físico y mental.

**Figura 11**

*Nivel de Carga de Trabajo de los trabajadores de Almacén.*

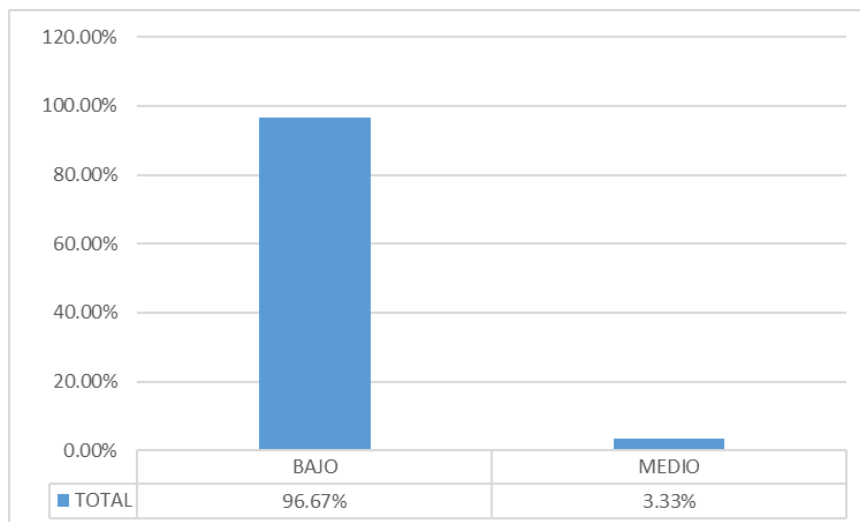


### 5.3.2 Análisis de Ambigüedad de Rol

De la Figura 12, se puede interpretar que no hay Ambigüedad de Rol en el área de Almacén, ya que el 96.67% de los trabajadores obtuvo niveles bajos en esta variable. Lo que significa que existe, por el contrario, claridad con respecto a las expectativas de comportamiento según el puesto del trabajador.

**Figura 12**

*Nivel de Ambigüedad de Rol de los trabajadores de Almacén.*

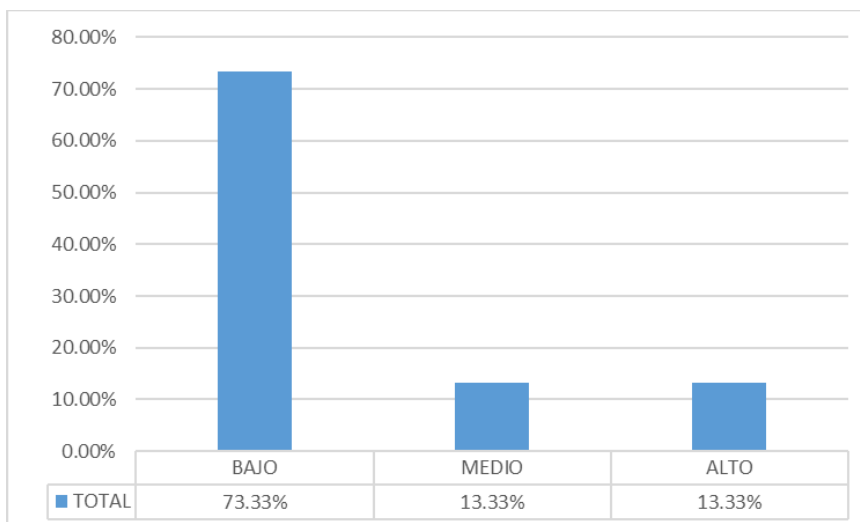


### 5.3.3 Análisis de Cansancio Emocional

Se encontró en la Figura 13, que la mayoría de los trabajadores (73.33%) reportan valores bajos de Cansancio Emocional en el trabajo y el resto se divide en partes iguales quienes reportan niveles moderados y altos de Cansancio Emocional (13.33%).

**Figura 13**

*Nivel de Cansancio Emocional de los trabajadores de Almacén*



## Capítulo 6: Conclusiones y recomendaciones

### 6.1 Conclusiones

Esta investigación tuvo como base la literatura sobre las variables de Carga de Trabajo, Ambigüedad de Rol y nivel de Cansancio Emocional. La cual, tuvo como respaldo los estudios e investigaciones previas que evidencian la existencia de estas variables en el ámbito laboral y que corresponden al giro de la empresa. De esta manera, la trascendencia de la presente investigación se destaca en virtud de su contribución de los resultados obtenidos a la empresa. Los cuales pueden generar futuros planes de acción en el área estudiada.

En cuanto a la variable de Carga de Trabajo, se observa que el 56.67% de los trabajadores del área de Almacén presentan un nivel moderado de esta variable, mientras que un 26.67% si perciben una carga alta de trabajo. Estos resultados sugieren que hay una gran proporción de trabajadores que podrían tener una distribución no tan regular de sus tareas. Por otro lado, el 16.67% podrían estar en desigualdad de funciones ya que los que tienen carga baja podrían estar ejerciendo menos funciones o funciones con menos presión.

Asimismo, en Ambigüedad de Rol se puede observar que la mayoría de trabajadores presenta una buena claridad sobre sus funciones, ya que el porcentaje fue de 96.67%. Esto podría indicar que es muy posible que las descripciones de los puestos hayan quedado claras en los trabajadores y exista una comunicación fluida en el área. Por otro lado, el reducido porcentaje de 3.33% de trabajadores que presentan ambigüedad moderada, puede ser a causa de ciertos cambios recientes o escasez de retroalimentación en el área.

Por último, Cansancio Emocional. El 73.33% reportan niveles bajos, lo cual puede dar a entender que en el área de Almacén los trabajadores están emocionalmente equilibrados. Por otro lado, un 13.33% exterioriza altos niveles de Cansancio Emocional, lo cual podría ser debido a que no poseen los recursos necesarios para poder afrontar la alta Carga de Trabajo. En ese contexto, a pesar de la variedad de factores que podrían influir en el Cansancio Emocional; como los distintos niveles de Carga Laboral, el número de dependientes, el tiempo de servicio, el rango de edad y las horas trabajadas por semana; el 73.33% de los trabajadores reportan bajos niveles de Cansancio Emocional. Si bien no es un resultado alarmante, es importante continuar el monitoreo de estos indicadores para asegurar que no se conviertan en fuentes de estrés continuado en el futuro.

En cuanto al horario de trabajo semanal, se concluye que existe una tendencia clara que evidencia que los trabajadores que exceden las 48 horas semanales, tienden a percibir la carga laboral entre niveles medio y alto. Estos datos destacan la necesidad de revisar la distribución de la Carga de Trabajo y las horas laborales, ya que un mayor número de horas trabajadas parece

estar asociado con una mayor percepción de carga. Esto podría impactar negativamente en el bienestar del trabajador y en la productividad a largo plazo que este mismo brinda a la organización. Sin embargo, al ser un área en la cual el trabajo fundamental requiere de un esfuerzo físico por parte del trabajador, también se podría asociar la percepción de carga con una falta de tiempo para descansar o recuperar fuerzas. Esto se alinea con la importancia de la planificación que debe realizar la empresa en la cual se realiza la verificación de las pausas activas para las áreas operativas (El Peruano, 2022).

## **6.2 Recomendaciones**

Debido a que esta investigación fue de tipo transversal, solo se tienen resultados de una sola evaluación en el tiempo, por lo que recomendamos realizar una posterior de tipo longitudinal. Esto con el fin de medir en el tiempo los cambios que pudieran presentarse en los mismos evaluados del Área de Almacén. Esto permitirá corroborar la tendencia de Carga de Trabajo, Ambigüedad de Rol y Cansancio Emocional como agentes estresores y respuesta sobre los evaluados.

La variable de Carga de Trabajo fue la que tuvo un nivel más alto. Al sumar el 56.67% de los evaluados que manifestaron percibir un nivel medio de Carga de Trabajo y el 26.67% que lo perciben alto, tenemos un 83.34% del personal con nivel de medio a alto. Esto puede seguir aumentando en el tiempo ya que como se ha expuesto antes, es en los últimos años donde se ha reportado más demanda de productos y también de rotación de personal. Por tal motivo, recomendamos siete sugerencias en los siguientes párrafos.

Primero, implementar un programa de Evaluación Médico Ocupacional. Este debe incluir: a) La Evaluación Pre-ocupacional, para determinar si el candidato a ocupar el puesto en el Almacén, tiene el estado físico necesario para realizar óptimamente sus funciones. b) La Evaluación Periódica, cada año y c) Evaluación de Retiro. Asimismo, se recomienda una evaluación periódica de los niveles de estrés del personal.

Segundo, desarrollar nuevos esquemas de horarios de trabajo permitidos según ley donde el trabajador tenga más días de descanso u horas de descanso dentro de su jornada laboral. Debido a que actualmente los colaboradores están teniendo jornadas de trabajo de hasta 12 horas laborales diarias, lo que corresponde a horas extras, se sugiere canjearlos por días de descanso. Esto hará que los colaboradores puedan trabajar jornadas diarias de 12 horas por cuatro días, con tres días de descanso en la semana. Asimismo, permitirá al colaborador no saturar todo su tiempo con el trabajo y dedicarlo a sus actividades personales, familiares, entre otros; y por consecuencia, ayudar a manejar sus niveles de estrés. Con esta recomendación, se

quiere evitar que el nivel de estrés se convierta en sobrecarga de trabajo como indica Calderón et al., (2018).

Tercero, aumentar horas de descanso dentro de la jornada. Aparte del horario de refrigerio; se sugiere, sobre todo en los períodos de mucha demanda clientes, asignar 30 minutos de descanso rotativo entre todo el personal. Mediante esta acción, no todos van a descansar al mismo tiempo para no interrumpir el proceso. Esto permitirá que el colaborador no solo descansa físicamente, si no que se relaje para bajar los niveles de estrés propios del trabajo del día.

Cuarto, habilitar un espacio debidamente acondicionado para descanso. Al crear los horarios de descansos rotativos, se deberá de acondicionar un espacio apropiado donde los colaboradores puedan sentirse cómodos, reposar y hasta probar algún refrigerio o hidratarse.

Quinto, mejorar la calidad de los menús. Debido a que Klar da el servicio de cafetería a sus colaboradores, se sugiere la contratación de asesoría de profesionales en nutrición. Esto con el fin de la elaboración de menús acordes a la intensidad de las actividades que vienen desarrollando los operarios del Almacén.

Sexto, rotar las funciones con sus pares. Hacer un nuevo levantamiento de funciones de los operarios del Almacén, no del ideal, sino de lo real. Identificar las funciones que tienen en común para rotar entre ellos y evitar la fatiga y aburrimiento por realizar funciones operativas repetitivas.

Séptimo, desarrollo de ingeniería de montaje. Por último, se sugiere a mediano y hasta largo plazo, implementar tecnología, maquinaria y/o equipos que permitan reducir el esfuerzo físico de los colaboradores. Se recomienda adquirir en primera instancia montacargas especializados para trasladar la mercadería de Klar. En todo caso, instalar un Tecele Eléctrico (Polipasto Eléctrico) con diseño de riel que lleve la mercadería de un extremo a otro. También se puede desarrollar un sistema de transporte horizontal con rieles como usan en los camales, pero diseñado especialmente para Klar. A mediano o largo plazo, será necesario contratar el servicio de ingeniería especializada en metalmecánica. Este debe incluir un calculista para considerar los pesos y dimensiones de las mercaderías a movilizar, la distancia de la movilización y el volumen. Añadido a esto, el calculista podrá evaluar qué materiales necesitará para la fabricación de sus estructuras, contemplando los espacios necesarios y hasta modificaciones estructurales de la planta necesarias para ello. En esta parte del proceso es necesario contar con la participación de los operarios de almacén. Esto debido a que son ellos los que están más familiarizados con el proceso, tienen claras sus necesidades y su aporte ayudaría a una mejor implementación del sistema. Esta participación también ayudará a que los

colaboradores se sientan más identificados con la empresa, sentirán que son considerados por la organización y que ellos forman parte real del crecimiento de esta. Estas recomendaciones permitirán al trabajador poder controlar cómo responde ante las demandas exigidas por el trabajo y evitar que se eleven los niveles de insatisfacción y rotación voluntaria como lo manifiesta Karasek (1979).

La variable de Ambigüedad de Rol tuvo el resultado con nivel más bajo, por lo que aparentemente no es de preocupación. Sin embargo, se recomienda no dejar de evaluar esta área ya que, al seguir creciendo la empresa, seguirá aumentando la cantidad de su personal y puede presentarse un alza de nivel de Ambigüedad de Rol dado que podría entrar nuevas variables como el conflicto de rol como lo define Rizzo et al., (1970).

Finalmente, en cuanto a la variable de Cansancio Emocional, si bien es cierto que aún está en niveles relativamente bajos, es el momento de intervenir a modo de prevención para que estos no se eleven, es por ello que sugerimos lo siguiente:

Primero, implementar actividades deportivas como campeonatos de fútbol los fines de semana de manera mensual o trimestral. Siendo una actividad altamente recomendada para aliviar el estrés, va a ayudar mucho a la organización a mantener bajo los niveles de estrés de los colaboradores.

Segundo, patrocinar eventos familiares para que puedan pasar tiempo con su familia. Debido a las manifestaciones de los colaboradores de trabajar muchas horas al punto de solo sentirse usados por la organización, cada seis meses se pueden organizar eventos al aire libre no solo para los colaboradores, sino que incluya a sus familias. Tal como menciona la Ley de Yerkes - Dodson (1908) estas recomendaciones no están dirigidas a anular el estrés o Cansancio Emocional, sino poder manejar los factores que rodean el ambiente de trabajo y así fomentar la productividad.

El diagnóstico resultante de este estudio brinda a la organización un primer alcance sobre los estresores Carga de Trabajo y Ambigüedad de Rol, así como de la respuesta psicológica y emocional de los colaboradores a los estresores que perciben en su ambiente de trabajo. Se sugiere tomar en cuenta dichos resultados para alinear las iniciativas de los programas orientados al bienestar y a la seguridad de los trabajadores. Se debe evaluar la ejecución de estas recomendaciones, teniendo en cuenta su viabilidad y los recursos de los que dispone la organización para ser implementadas de manera gradual.

Se deberá evaluar de manera anual, el impacto y desplazamiento de cada una de las variables estudiadas mediante encuestas para hacer los ajustes necesarios. También considerar nuevas propuestas que ayuden a controlar los niveles de estrés de los trabajadores y en

consecuencia disminuir la rotación de personal. Esto ayudará a que la empresa pueda cumplir con sus clientes y seguir creciendo junto con sus colaboradores. Finalmente, invitamos a todos los estudiantes en Psicología Organizacional a seguir ahondando en este tipo de investigación para tener información más actualizada de los estresores que afectan a los colaboradores y sobre todo cómo manejarlos. Se debe tomar en cuenta que el presente estudio tiene limitaciones en cuanto a la subjetividad de las respuestas otorgadas en el cuestionario, debido a una interpretación inexacta de la información. Asimismo, se debe tomar en consideración la cantidad de tiempo necesaria para poder aplicar la totalidad del cuestionario a los trabajadores que cuentan con un limitado tiempo de descanso. También tomar en cuenta variables confusoras que se encuentran dentro de la muestra; por ejemplo: los operarios que cuentan con dependientes versus los operarios que no tienen dependientes; operarios jóvenes versus operarios de edad avanzada y operarios que realizan más horas extras versus operarios que no realizan horas extras. Estas variables podrían tomarse en cuenta para una futura investigación y realizar una segmentación para tener mayor información sobre cada grupo descrito.

### Referencias bibliográficas

- Andrews, M. & Kacmar, K. (2014). Easing Employee Strain: The Interactive Effects of Empowerment and Justice on the Role Overload-Strain Relationship. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 15(2), 43–58. <https://doi.org/10.21818/001c.17937>
- Awada, M., Becerik Gerber, B., Lucas, G. M., & Roll, S. C. (2024). Stress appraisal in the workplace and its associations with productivity and mood: Insights from a multimodal machine learning analysis. *PLoS ONE*, 19(1), 1–22. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0296468>
- Beheshtifar, M. y Nazarian, R. (Enero, 2013). Role of occupational stress in organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research on Business*, 4(9), 648-657. [https://www.researchgate.net/publication/281175921\\_Role\\_of\\_Occupational\\_Stress\\_in\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/281175921_Role_of_Occupational_Stress_in_organizations)
- Calderón, G., Merino, C., Juárez, A. y Jimenez, M. (2018). Validación de la escala de carga de trabajo en trabajadores peruanos. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 21(3), 123-127. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1578-25492018000300002#B8](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-25492018000300002#B8)
- Castillo, W. y Galoc, R. (2022). Propiedades psicométricas de la escala de ambigüedad de rol en trabajadores de industria de alimentos procedentes de Lima metropolitana. *CASTILLO\_MWP\_GALOC\_CR.pdf* (usmp.edu.pe)
- Chiang, M., Gómez, N. y Sigoña, M. (2013). Factores psicosociales, stress y su relación con el desempeño: comparación entre centros de salud. *Salud de los Trabajadores*, 21(2), 111-128. <https://www.redalyc.org/pdf/3758/375839307002.pdf>
- Daza, M. y Pérez, J. (1997). NTP 443: Factores Psicosociales: metodología de evaluación. Notas Técnicas de Prevención. *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*. [https://www.insst.es/documents/94886/326962/ntp\\_443.pdf/35f6978d-1338-43c3-ace4-e81dd39c11f0](https://www.insst.es/documents/94886/326962/ntp_443.pdf/35f6978d-1338-43c3-ace4-e81dd39c11f0)
- De La Hera, C., Moriano, J., Segovia, A. y Topa, G. (2012). *Psicología del trabajo*. <https://www.latecnicalf.com.ar/descargas/material/higieneyseguridad/Psicolog%C3%ADa%20del%20Trabajo%20-%20Carlos%20Mar%C3%ADa%20Alcover%20de%20la%20Hera.pdf>
- El Peruano. (2022). Normas legales actualizadas. <https://diariooficial.peruano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=3>
- Fernández, M. (2010). Estrés percibido, estrategias de afrontamiento y sentido de coherencia en estudiantes de enfermería: su asociación con salud psicológica y estabilidad

<https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/902/2009FERN%C3%81NDEZ%20MART%C3%8DNEZ,%20MAR%C3%8DA%20ELENA.pdf?sequence=1>

Gil Monte, P. (1999). Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo. *Anales de Psicología*. 15, 261-268.  
[https://www.um.es/analesps/v15/v15\\_2pdf/12v98\\_05Llag2.PDF](https://www.um.es/analesps/v15/v15_2pdf/12v98_05Llag2.PDF)

Gil Monte, P. (2014). *Manual de Psicología aplicada al trabajo y a la prevención de los riesgos laborales*. Ediciones Pirámide.

Gil Monte, P. (2016). La Batería UNIPSICO: propiedades psicométricas de las escalas que evalúan los factores psicosociales de recursos. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 19 (2), 95-102.  
[https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1578-25492016000200003](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-25492016000200003)

Gil Monte, P., Lopez, J., Llonca, J. y Sánchez, J. (2016). Prevalencia de Riesgos psicosociales en personal de la administración de justicia de la comunidad Valenciana (España). *Liberabit. Revista de Psicología*, vol. 22, núm. 1, 2016, pp. 7-19

Gil Monte, P.; Peiró, J. (1997). Desgaste psíquico en el trabajo: El síndrome de quemarse.

González, M. y Landero, R. (2008). Confirmación de un modelo explicativo del estrés y de los síntomas psicosomáticos mediante ecuaciones estructurales. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 23, 7-18. Recuperado de [https://www.scielosp.org/scielo.php?pid=S1020-49892008000100002&script=sci\\_arttext](https://www.scielosp.org/scielo.php?pid=S1020-49892008000100002&script=sci_arttext)

Gordillo, C. (2019). El estrés laboral en los trabajadores del área comercial de la Positiva-Lima 2019 [Tesis de Bachiller, Universidad ESAN]. Repositorio de la Universidad ESAN.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12640/1507>

Gurumendi, I., Panunzio, A., Calle, M. y Borja, M. (2021). Síndrome Burnout en docentes universitarios [Burnout syndrome in university teachers]. *Revista científica mundo de la investigación y el conocimiento*, 5(3), 205-2019.  
[https://doi.org/10.26820/recimundo/5.\(2\).julio.2021.205-219](https://doi.org/10.26820/recimundo/5.(2).julio.2021.205-219)

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill. <https://ebooks724.esan.elogim.com:443/?il=6443>

Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J. y Rosenthal, R. (1964) *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York. John Wiley and Sons.  
<https://www.jstor.org/stable/2391654>

- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job re-design. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308
- Kašpárková, L., Vaculík, M., Procházka, J. y Schaufeli W. (2018). Why resilient workers perform better: The roles of job satisfaction and work engagement. *Journal of Workplace Behavioral Health*. 33 (1), 43-62. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/15555240.2018.1441719>
- Lazarus, R. (1990). Theory-Based Stress Measurement. *Psychological Inquiry*, 1 (1), 3. [https://doi-org.esan.idm.oclc.org/10.1207/s15327965pli0101\\_1](https://doi-org.esan.idm.oclc.org/10.1207/s15327965pli0101_1)
- Lazarus, R. y Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer Publishing Company.
- Le Fevre, M., Matheny, J., & Kolt, G. S. (2003). Eustress, distress, and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 726-744. <https://doi.org/10.1108/026839403105024127>
- Lima, F. (2023). Síndrome de Burnout y El Desempeño Laboral de los Colaboradores de una Empresa Metalmecánica, Lima, 2022. (Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Industrial). Universidad Nacional Federico Villarreal. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/8179>
- Luthans, F. (2006). *Comportamiento organizacional*. Madrid: McGraw Hill
- Martínez, E. y Díaz, D. (2007). Una aproximación psicosocial al estrés escolar. *Educación y Educadores*. 2 (10), 11-22.
- Maslach, C., Jackson, S. y Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual* (3rd ed.). Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. y Jackson, S. (1981). The measurement of experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*. 2, 99-113.
- Maslach, C. y Jackson, S. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual* (2nd ed.). Consulting Psychologists Press.
- OIT. (2016). Estrés en el trabajo: Un reto colectivo. Organización Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2016/490658.pdf>
- Peiró, J., Meliá, J., Torres, M. y Zurriaga, R. (1986). Role stress and its influence on physical and psychological well-being in professional soldiers. *Psicothema*, 15(1), 54-57.
- Rizzo, J., House, R. y Lirtzman, S. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15 (2), 150-163. <https://doi.org/10.2307/2391486>

- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13era Edición ed.). (J. Enriquez Brito, Trad.) México: Pearson Educación. Obtenido de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBI NS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBI%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rodriguez, F., Luck, T. y Riedel-Heller, S. (2018). Entorno laboral enriquecido: disociación del estrés y el burnout. *Trabajo*, 60, 29 – 40. doi: 10.3233/WOR-182722.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Sierra, J., Ortega, V. y Zubeidat, I. (2003). Ansiedad, angustia y estrés: tres conceptos a diferenciar. *Revista Mal-estar E Subjetividade*, 3(1), 10 - 59. <https://www.redalyc.org/pdf/271/27130102.pdf>
- Sweller, J. (1994). Cognitive load theory, learning difficulty, and instructional design. *Learning and instruction*, 4 (4), 295-312. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0959475294900035>
- Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18, 459-482.

## Anexos

### ANEXO 1

#### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO – ESCALA DE CARGA DE TRABAJO (ECT)

##### JUICIO DE EXPERTOS

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento de “ESCALA DE CARGA DE TRABAJO (ECT)” que forma parte del Cuestionario UNIPSICO, diseñado por la Unidad de Investigación Psicosocial de la Conducta Organizacional de la Universidad de Valencia entre los años 2000 y 2005, liderada por Pedro Gil-Monte, adaptada al contexto peruano por Calderón-De la Cruz, et al. (2018) que hace parte de la investigación de: “Validación de la Escala de Carga de Trabajo en Trabajadores Peruanos”.

La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de la psicología como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

- NOMBRE Y APELLIDOS DEL INVESTIGADOR: Camila Alexandra Rojas Flores
- NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: Luciana Bisso Villarán
- FORMACIÓN ACADÉMICA: Titulado en Derecho, Maestría en Gobierno de Organizaciones
- AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: Gestión Humana y Relaciones Laborales en empresas avícolas e industriales.
- TIEMPO: 14 años
- CARGO ACTUAL: Gerente Corporativo de Gestión Humana
- INSTITUCIÓN: Polyroof SAC

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN: Realizar la validación de la Escala de Carga de Trabajo en trabajadores peruanos.

OBJETIVO DEL JUICIO DE EXPERTOS: Validar la adaptación del instrumento realizada por Calderón-De la Cruz, et al. (2018) de la “Escala de Carga de Trabajo” propuesta por la UNIPSICO (2005), con el propósito de poder aplicar el instrumento a la población objetiva.

OBJETIVO DE LA PRUEBA: Medir en nivel de Carga de Trabajo como variable unidimensional.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para tener la medición de esta.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado Nivel 4. Alto Nivel	Los ítems no son suficientes para medir la medición. Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponde con la dimensión total. Se debe incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. Los ítems son suficientes.

<p><b>CLARIDAD</b></p> <p>El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No cumple con el criterio</li> <li>2. Bajo Nivel</li> <li>3. Moderado Nivel</li> <li>4. Alto Nivel</li> </ol>	<p>El ítem no es claro.</p> <p>El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras, de acuerdo con su significado o por la ordenación de <u>las mismas</u>.</p> <p>Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.</p> <p>El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.</p>
<p><b>COHERENCIA</b></p> <p>El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No cumple con el criterio</li> <li>2. Bajo Nivel</li> <li>3. Moderado Nivel</li> <li>4. Alto Nivel</li> </ol>	<p>El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.</p> <p>El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.</p> <p>El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo.</p> <p>El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.</p>
<p><b>RELEVANCIA</b></p> <p>El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No cumple con el criterio</li> <li>2. Bajo Nivel</li> <li>3. Moderado Nivel</li> <li>4. Alto Nivel</li> </ol>	<p>El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.</p> <p>El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este.</p> <p>El ítem es relativamente importante.</p> <p>El ítem es muy relevante y debe ser incluido.</p>

Escobar, J. & Cuervo, Á. (2008) Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*. 6 (Anexo 1, pág. 35)

**Variable: Carga de Trabajo**

La carga de trabajo se define como la interacción entre el nivel de exigencia de la tarea y el grado de movilización de las capacidades del sujeto para realizar su actividad laboral (Calderón-De la Cruz, et al., 2018).

0	Nunca
1	Raramente: algunas veces al año
2	A veces: algunas veces al mes
3	Frecuentemente: algunas veces por semana
4	Muy frecuentemente: todos los días

DIMENSIÓN	ITEM	Calificar del 1 al 4 según el cuadro anterior				Observaciones
		SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	
<b>Carga de Trabajo:</b> La carga de trabajo se define como la interacción entre el nivel de exigencia de la tarea y el grado de movilización de las capacidades del sujeto para realizar su actividad laboral (Calderón-De la Cruz, et al., 2018). <b>Confiabilidad interna del instrumento adaptado al contexto peruano: Carga de Trabajo: Coeficiente de alfa de Cronbach = 0.803</b>	Cuando está trabajando, ¿se encuentra con situaciones especialmente difíciles?	4	3	4	4	
	¿Ha tenido que hacer más de una cosa a la vez?	4	4	4	4	
	¿Ha tenido problemas con su trabajo debido a que se ha ido complicando progresivamente?	4	4	4	3	
	¿Debe trabajar con un ritmo demasiado rápido?	4	4	4	4	
	¿Le ocurre que no tiene tiempo suficiente para completar su trabajo?	3	3	3	4	Especificar que sea según el número de tareas a realizar
	¿Piensa que tiene que hacer un trabajo demasiado difícil?	4	4	4	4	



LUCIANA BISSO VILLARÁN

## ANEXO 2

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO – ESCALA DE AMBIGÜEDAD DE ROL

#### JUICIO DE EXPERTOS

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento de “ESCALA DE AMBIGÜEDAD DE ROL” de Rizzo et al. (1970), traducido al español por Peiró, Meliá, Torres y Zurriaga (1986), utilizada para el contexto peruano por Castillo, W. y Galoç, R. (2022) que hace parte de la investigación de: “PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LA ESCALA DE AMBIGÜEDAD DE ROL EN TRABAJADORES DE INDUSTRIA DE ALIMENTOS PROCEDENTES DE LIMA METROPOLITANA”.

La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de la psicología como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

- NOMBRE Y APELLIDOS DEL INVESTIGADOR: Camila Alexandra Rojas Flores
- NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: Luciana Bisso Villarán
- FORMACIÓN ACADÉMICA: Titulado en Derecho, Maestría en Gobierno de Organizaciones
- AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: Gestión Humana y Relaciones Laborales en empresas avícolas e industriales.
- TIEMPO: 14 años
- CARGO ACTUAL: Gerente Corporativo de Gestión Humana
- INSTITUCIÓN: Polyroof SAC

**OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN:** Explorar las propiedades psicométricas de la Escala de Ambigüedad de Rol en trabajadores de industria de alimentos procedentes de Lima Metropolitana.

**OBJETIVO DEL JUICIO DE EXPERTOS:** Validar la adaptación del instrumento realizada por Rizzo et al. (1970) de la “Escala de Ambigüedad de Rol” propuesta por Peiró, Meliá, Torres y Zurriaga (1986), con el propósito de poder aplicar el instrumento a la población objetiva.

**OBJETIVO DE LA PRUEBA:** Medir en nivel de Ambigüedad de Rol como variable unidimensional.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para tener la medición de esta.	5. No cumple con el criterio 6. Bajo Nivel 7. Moderado Nivel 8. Alto Nivel	Los ítems no son suficientes para medir la medición. Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponde con la dimensión total. Se debe incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. Los ítems son suficientes.

<p><b>CLARIDAD</b></p> <p>El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.</p>	<p>5. No cumple con el criterio 6. Bajo Nivel 7. Moderado Nivel 8. Alto Nivel</p>	<p>El ítem no es claro. El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras, de acuerdo con su significado o por la ordenación de <u>las mismas</u>. Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.</p>
<p><b>COHERENCIA</b></p> <p>El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.</p>	<p>5. No cumple con el criterio 6. Bajo Nivel 7. Moderado Nivel 8. Alto Nivel</p>	<p>El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.</p>
<p><b>RELEVANCIA</b></p> <p>El Ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.</p>	<p>5. No cumple con el criterio 6. Bajo Nivel 7. Moderado Nivel 8. Alto Nivel</p>	<p>El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión. El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este. El ítem es relativamente importante. El ítem es muy relevante y debe ser incluido.</p>

Escobar, J. & Cuervo, Á. (2008) Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición* 6 (Anexo 1, pág. 35)

**Variable: Ambigüedad de Rol**

Lo opuesto a la claridad de rol, teniendo dificultad para entender el conjunto de expectativas de conducta que se adscriben al puesto (Rizzo et al., 1970).

0	Nunca
1	Raramente: algunas veces al año
2	A veces: algunas veces al mes
3	Frecuentemente: algunas veces por semana
4	Muy frecuentemente: todos los días

DIMENSIÓN	ITEM	Calificar del 1 al 4 según el cuadro anterior				Observaciones
		SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	
<b>Ambigüedad de Rol:</b> Lo opuesto a la claridad de rol, teniendo dificultad para entender el conjunto de expectativas de conducta que se adscriben al puesto (Rizzo et al., 1970), por lo que puntajes altos indican claridad de rol y puntajes bajos, lo contrario, es decir, ambigüedad de rol. <b>Confiabilidad interna del instrumento adaptado al contexto peruano: Ambigüedad de Rol: Coeficiente Omega = 0.881</b>	Sé cuánta autoridad tengo.	4	4	3	4	Especificar a lo que se refiere con autoridad.
	Los objetivos y metas de mi trabajo son claros y están planificados.	3	3	4	4	
	Sé que organizo mi tiempo correctamente.	2	3	3	4	Especificar la gestión de tiempo dentro de la propia jornada laboral.
	Sé cuáles son mis responsabilidades.	4	4	4	4	
	Sé exactamente qué se espera de mí.	4	4	4	4	
	Se dan explicaciones claras sobre lo que debo hacer.	4	4	4	4	

LUCIANA BISSO VILLARÁN

### ANEXO 3

#### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO – ESCALA DE AGOTAMIENTO / CANSANCIO EMOCIONAL

##### JUICIO DE EXPERTOS

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento de “ESCALA DE AGOTAMIENTO / CANSANCIO EMOCIONAL” que forma parte del Maslach Burnout Inventory (MBI) propuesto por Maslach, Jackson y Leiter (1996), adaptada al español por Gil-Monte (1999) y utilizada para el contexto peruano por Lima, F. (2022) que hace parte de la investigación de: “**SÍNDROME DE BURNOUT Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA METALMECÁNICA, LIMA, 2022**”.

La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de la psicología como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

- NOMBRE Y APELLIDOS DEL INVESTIGADOR: Camila Alexandra Rojas Flores
- NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: Luciana Bisso Villarán
- FORMACIÓN ACADÉMICA: Titulado en Derecho, Maestría en Gobierno de Organizaciones
- AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: Gestión Humana y Relaciones Laborales en empresas avícolas e industriales.
- TIEMPO: 14 años
- CARGO ACTUAL: Gerente Corporativo de Gestión Humana
- INSTITUCIÓN: Polyroof SAC

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN: Determinar la influencia del síndrome de burnout en el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa metalmecánica, Lima 2022.

OBJETIVO DEL JUICIO DE EXPERTOS: Validar la adaptación del instrumento realizada por Gil-Monte (1999) de la “Escala de Agotamiento / Cansancio Emocional” propuesta por Maslach, Jackson y Leiter (1996), con el propósito de poder aplicar el instrumento a la población objetiva.

OBJETIVO DE LA PRUEBA: Medir en nivel de Agotamiento / Cansancio Emocional como variable unidimensional.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para tener la medición de esta.	9. No cumple con el criterio 10. Bajo Nivel 11. Moderado Nivel 12. Alto Nivel	Los ítems no son suficientes para medir la medición. Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponde con la dimensión total. Se debe incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. Los ítems son suficientes.

<p><b>CLARIDAD</b></p> <p>El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.</p>	<p>9. No cumple con el criterio 10. Bajo Nivel 11. Moderado Nivel 12. Alto Nivel</p>	<p>El ítem no es claro. El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras, de acuerdo con su significado o por la ordenación de <u>las mismas</u>. Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.</p>
<p><b>COHERENCIA</b></p> <p>El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.</p>	<p>9. No cumple con el criterio 10. Bajo Nivel 11. Moderado Nivel 12. Alto Nivel</p>	<p>El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.</p>
<p><b>RELEVANCIA</b></p> <p>El Ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.</p>	<p>9. No cumple con el criterio 10. Bajo Nivel 11. Moderado Nivel 12. Alto Nivel</p>	<p>El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión. El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este. El ítem es relativamente importante. El ítem es muy relevante y debe ser incluido.</p>

Escobar, J. & Cuervo, Á. (2008) Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*. 6 (Anexo 1, pág. 35)

**Variable: Agotamiento / Cansancio Emocional**

Consecuencia de la disminución de los recursos emocionales para poder enfrentar los obstáculos que se presentan en su labor diaria, y termina en un continuo desgano a nivel emocional, físico y psicológico, además de presentar irritabilidad, insatisfacción y decepción laborales en las actividades que realizan (Maslach y Jackson, 1986).

0	Nunca
1	Esporádicamente: pocas veces al año
2	De vez en cuando: una vez al mes o menos
3	Regularmente: algunas veces al mes
4	Frecuentemente: Una vez por semana
5	Muy frecuentemente: varias veces por semana
6	Diariamente

DIMENSIÓN	ITEM	Calificar del 1 al 4 según el cuadro anterior				Observaciones
		SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	
<b>Agotamiento / Cansancio emocional:</b> Consecuencia de la disminución de los recursos emocionales para poder enfrentar los obstáculos que se presentan en su labor diaria, y termina en un continuo desgano a nivel emocional, físico y psicológico, además de presentar irritabilidad, insatisfacción y decepción laborales en las actividades que realizan (Maslach y Jackson, 1986). <b>Confiablez interna del instrumento adaptado al español: Agotamiento / Cansancio emocional:</b>	Me siento emocionalmente agotado con mi trabajo.	4	4	4	4	
	Cuando termino mi jornada de trabajo me siento vacío	4	4	4	3	Utilizar sinónimo: insatisfecho
	Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado.	4	4	4	4	
	Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa	4	4	4	4	Similitud con el ítem 8
	Siento que mi trabajo me está desgastando.	4	4	4	4	
	Me siento frustrado (a) en mi trabajo.	4	4	4	4	
	Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo.	3	3	3	4	

Coeficiente de alfa de Cronbach = 0.87	Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa.	4	4	4	4	
	Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades.	3	4	4	2	Redactar: Siento que mi trabajo me lleva al límite



LUCIANA BISSO VILLARÁN

**ANEXO 4****Escala Carga de Trabajo**

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Nunca	Raramente: algunas veces al año	A veces: algunas veces al mes	Frecuentemente: algunas veces por semana	Muy frecuentemente: todos los días

		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	Cuando está trabajando, ¿se encuentra con situaciones especialmente difíciles?					
2	¿Ha tenido que hacer más de una cosa a la vez?					
3	¿Ha tenido problemas con su trabajo debido a que se ha ido complicando progresivamente?					
4	¿Debe trabajar con un ritmo demasiado rápido?					
5	¿No tiene tiempo suficiente para completar su trabajo debido al gran número de tareas pendientes?					
6	¿Piensa que tiene que hacer un trabajo demasiado difícil?					

## ANEXO 5

## Escala Ambigüedad de Rol

0	1	2	3	4
Nunca	Raramente: algunas veces al año	A veces: algunas veces al mes	Frecuentemente: algunas veces por semana	Muy frecuentemente: todos los días

		0	1	2	3	4
1	Sé cuánta autoridad tengo o cuánto mi equipo depende de mí.					
2	Los objetivos y metas de mi trabajo son claros y están planificados.					
3	Sé que organizo mi tiempo correctamente para cumplir mis tareas en mi jornada.					
4	Sé cuáles son mis responsabilidades.					
5	Sé exactamente qué se espera de mí.					
6	Se dan explicaciones claras sobre lo que debo hacer.					

## ANEXO 6


## Escala Cansancio Emocional

0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Rara vez: pocas veces al año	De vez en cuando: una vez al mes o menos	Regularmente: algunas veces al mes	Frecuentemente: una vez por semana	Muy frecuente: varias veces por semana	Diariamente

		0	1	2	3	4	5	6
1	Me siento emocionalmente agotado con mi trabajo.							
2	Cuando termino mi jornada de trabajo me siento insatisfecho.							
3	Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado.							
4	Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa.							
5	Siento que mi trabajo me está desgastando.							
6	Me siento frustrado(a) en mi trabajo.							
7	Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo.							
8	Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa.							
9	Siento que mi trabajo me lleva al límite y afecta mis emociones.							

## ANEXO 7

# INVESTIGACION - FACTORES QUE AFECTAN EL BIENESTAR DE LOS COLABORADORES



Estimado colaborador, soy Camila Rojas de Gestión Humana, gracias por participar de esta encuesta anónima sobre los factores que afectan su bienestar psicológico y emocional en el trabajo. Los resultados nos ayudarán a identificar necesidades específicas para diseñar un Programa de Promoción del Bienestar del Colaborador. Responda con sinceridad, no hay respuestas correctas o incorrectas.

\* Obligatorio

1. Doy mi consentimiento para participar de la encuesta con fines académicos y declaro que mis respuestas reflejan la realidad que vivo en el trabajo. \*

Sí, doy mi consentimiento

No, no doy mi consentimiento

[Siguiente](#)

Página 1 de 5

## Datos Generales

2. Indique el área al que está asignado. \*

Almacén de Materia Prima

Almacén de Producto Terminado

3. Indique su rango de edad. \*

Selecciona la respuesta

4. Indique su sexo. \*

Femenino

Masculino

5. ¿Tiene familiares que dependan económicamente de usted? \*

Selecciona la respuesta



6. Indique su tiempo aproximado como empleado de Klar. \*

Selecciona la respuesta



7. Indique el número aproximado de horas que trabaja por semana (incluyendo horas extra). \*

Escriba su respuesta

Atrás

Siguiente

Página 2 de 5

## SOBRE LA CARGA DE TRABAJO

8. Responda con qué frecuencia se presentan las siguientes situaciones: \*

	Nunca	Raramente: Algunas veces al año	A veces: Algunas veces al mes	Frecuentemente: Algunas veces a la semana	Muy frecuente: Todos o casi todos los días
Quando está trabajando, ¿se encuentra con situaciones especialmente difíciles?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Ha tenido que hacer más de una cosa a la vez?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Ha tenido problemas con su trabajo debido a que se ha ido complicando progresivamente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Debe trabajar con un ritmo demasiado rápido?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿No tiene tiempo suficiente para completar su trabajo debido al gran número de tareas pendientes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Piensa que tiene que hacer un trabajo demasiado difícil?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Atrás

Siguiente

Página 3 de 5



Me siento frustrado (a) en mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siento que mi trabajo me lleva al límite y afecta mis emociones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Finalmente, ¿consideras que se brindan las condiciones y recursos necesarios para hacer tu trabajo con normalidad? Estamos atentos a tus comentarios: \*

Escriba su respuesta

Atrás

Enviar

Página 5 de 5