

¿Existe una asociación entre el modelo demanda-control y la productividad de los empleados en la empresa donde trabajan?

¿Is there a connection between demand control support model and workers' productivity in their workplaces?

María Camila Coy Rubio

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad El Bosque,
Bogotá

mcoy@unbosque.edu.co

Camilo Andrés Giraldo Lasso

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad El Bosque,
Bogotá

cgiraldol@unbosque.edu.co

Agradecimientos

Agradecemos a nuestros padres: Joselin Coy, Doris Rubio, Nelson Giraldo y Maria Elena Lasso, por ser los principales promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios inculcados.

Agradecemos a nuestros docentes de la Universidad el Bosque, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial, al PhD Boris Cendales Ayala, tutor de nuestro proyecto de investigación quien ha guiado con su paciencia y su rectitud como docente, y a todos aquellos que intervinieron de una u otra forma en nuestra investigación.

Resumen

Varios estudios a lo largo de la historia han tenido como propósito demostrar las implicaciones en la salud que tienen los altos niveles de demandas laborales, junto con los bajos niveles de control laboral (Peiró & Rodríguez, 2008). Sin embargo, en la sociedad actual, es evidente que existen otro tipo de problemas que aquejan a las organizaciones y a sus empleados, como los niveles de productividad, los cuales están relacionados con el desempeño de las organizaciones.

El objetivo de este estudio es asociar la productividad de los trabajadores en diferentes empresas con las demandas y el control laboral, en de acuerdo con el modelo Demanda-Control (Karasek, 1979). Con este fin, la pregunta de investigación es la siguiente: *¿Existe una asociación entre el modelo demanda-control y la productividad de los empleados?* En este contexto, el control laboral, abarca desde la autonomía, hasta la participación en el proceso de toma de decisiones (Spector, 2002).

La pregunta de investigación se responde a través la aplicación de un cuestionario online a los participantes. Las escalas incluidas en el cuestionario son: Endicott y Karasek. Las hipótesis del estudio se contrastaron usando regresiones lineales jerárquicas. Se encontró que existe una asociación positiva entre la productividad y el control laboral y una asociación negativa entre la tensión laboral y el desempeño.

Abstract

Several studies throughout history have had the purpose of demonstrating the health implications of high levels of work tasks, together with low levels of job control (Peiró and Rodríguez, 2008). However, in today's society, it is evident that there are other types of problems that affect organizations and employees, such as productivity levels, aspects related to the performance of organizations.

The objective of this study is to associate the productivity of workers in different companies with the demands and job control, in accordance with the demand-control model (Karasek, 1979). To this end, the research question is as follows: Is there an association between the model of demand and control of employee productivity? In this context, labor control ranges from autonomy to participation in the decision-making process (Spector, 2002).

The research question answers through the application of an online questionnaire to the participants. The scales included in the questionnaire are: Endicott and Karasek. The hypotheses of the study were contrasted using linear hierarchical regressions. It was found that there is a positive association between productivity and labor control and a negative association between work stress and performance.

Palabras claves

Productividad; Control laboral; Tensión laboral; Demandas laborales.

Keywords

Productivity; Job Control; Labor Stress; Job Demands.

Introducción

A lo largo de la historia, ha existido la preocupación por el bienestar de los trabajadores en sus organizaciones y cómo este incide en diferentes aspectos, como la salud, la productividad y el rendimiento de las empresas, entre otros. Es por esto que la literatura ha abordado estos asuntos de forma extensiva. Sin embargo, siguen existiendo incógnitas respecto a los factores que predicen el desempeño individual de los trabajadores.

Este estudio se basa en el modelo de demanda control (Karasek, 1979), según el cual las demandas y el control influyen conjuntamente y por separado en el bienestar de los trabajadores. Las demandas representan la carga cuantitativa de trabajo. El control laboral puede definirse cómo la capacidad intrínseca de un

empleado para dominar sus acciones dentro de un contexto laboral, además de tener la libertad propia de influir en el proceso de toma de decisiones organizacionales (Liu, Spector & Jex, 2005). Pocos estudios han asociado el modelo demanda control con el desempeño laboral. Por lo tanto, este estudio indaga si existe una asociación entre las demandas y el control laboral, y la productividad de los empleados?

El propósito de este estudio correlacional basado en encuestas aplicadas a empleados de diversas empresas es asociar la productividad de los mismos con las demandas y el control laboral, controlando estadísticamente el efecto de la antigüedad, género y cargo que ocupan en la institución. La investigación se realizará en una muestra compuesta por 180 trabajadores en diferentes establecimientos. Las variables independientes son las demandas y el control laboral. Las demandas representan la carga cuantitativa de trabajo y el control se define como las condiciones que limitan el actuar de los empleados. Estas variables se asocian con variables como el bienestar físico y psicológico de los trabajadores (Merino, Fernández, Bargted, 2015). La variable dependiente, la productividad, se define como el resultado de las acciones que buscan obtener el éxito de los objetivos de una empresa.

Después de revisar una serie de artículos relacionados con el control laboral, factores psicosociales y autoeficacia dentro de las organizaciones, encontramos que existe una relación entre el “engagement” laboral y aspectos sociodemográficos y psicosociales en empleados (Ocampo, Juárez, Arias, Hindrichs, 2015) y entre la percepción de los empleados frente al compromiso del área directiva y la aplicación del “job control” (Pinion & Brewer, 2017). Estos estudios están enfocados en resultados en salud asociados al estrés o tensión laboral. Sin embargo, los estudios realizados no han hecho énfasis o investigado explícitamente la posible asociación entre el control laboral y la productividad de los empleados. Es por esto que el conocimiento generado por esta investigación puede ser útil para establecer si existe o no una relación entre estas variables, además de proporcionar una herramienta para la toma de decisiones empresariales.

Algunos estudios basados en las demandas, el control laboral y la productividad en las empresas, sugieren que el control laboral va de la mano con el estado físico y emocional de los empleados (Merino, Fernández, Bargted, 2015). Estas investigaciones nos han permitido establecer diferentes problemas organizacionales que se podrían mejorar a partir de la realización de este proyecto. Dichos problemas, hablando en un contexto general, hacen bajar la productividad de los empleados. Además, las malas condiciones en el ámbito de trabajo, la extensión de jornadas laborales, la falta de capacitación laboral, trabajar en varias actividades a la vez y los periodos de descanso cortos, afectan la productividad (Rodríguez, 2016). A través de esta investigación queremos lograr darles una solución a los problemas anteriormente mencionados, utilizando los resultados de

la investigación como herramienta para el diseño de intervenciones enfocadas en el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Después de revisados artículos donde se estudió la incidencia del control laboral en el desempeño de los empleados y los diferentes factores psicosociales de riesgo laboral, hemos evidenciado que la falta de control laboral y el exceso de demandas laborales pueden generar diferentes cambios en el bienestar de los trabajadores, reflejándose en crisis emocionales y enfermedades a causa del estrés (Merino, Fernández, Bargted, 2015). Esto se puede convertir en un problema social, debido a la disminución de la calidad de vida de los empleados. Además, el exceso de control por parte de las áreas directivas puede ocasionar estrés laboral y en ocasiones violación de los derechos humanos (Pinion & Brewer, 2017). Es por esta razón que, a partir de este proyecto, se puede identificar en qué casos el control laboral en realidad beneficia tanto a la empresa como a los integrantes de ella y en que otros se convierten en un problema al que debe dársele una solución antes de tener mayor repercusión negativa en el estilo de vida de los trabajadores.

Revisión de Literatura

Marco teórico

El modelo demanda control busca explicar la aparición de tensión mental en el contexto de un lugar de trabajo (Häusser, 2010). Las consecuencias negativas del trabajo se establecen en relación con la carga del trabajo y la presión del tiempo, los conflictos de roles, así como las demandas físicas. Por otra parte, el control laboral se refiere a la medida en que una persona es capaz de controlar sus tareas y actividades laborales en general, dividiéndose en dos aspectos principales, que son: La capacidad de decisión y la discreción de habilidades (oportunidad que tiene una persona de usar habilidades específicas en su puesto de trabajo) (Häusser, 2010). Así, combinando estas dos dimensiones, las demandas laborales y el control laboral, Karasek declaró que los trabajos con alta demanda y bajo control son trabajos de alta tensión e implican el mayor riesgo de enfermedad y bienestar reducido. Por el contrario, los trabajos de baja demanda y alto control son trabajos de baja tensión. A lo largo de la historia, hay muchos estudios sobre salud que respaldan esta teoría. Sin embargo, no los hay sobre desempeño laboral, es por esto que este trabajo toma relevancia.

Antecedentes

A lo largo de la historia, ciertos conceptos a fines al desarrollo, crecimiento, bienestar personal y social han sido estudiados de manera empírica, y en los últimos años han sido recibidos con mayor aceptación. Algunos de estos conceptos son autodesarrollo, bienestar, autoactualización, felicidad, personalidad positiva, inteligencia emocional, entre otros. Últimamente estos estudios empíricos han mostrado un giro de 180 grados, dejando de centrarse en las disfunciones psicológico-conductuales y abarcando el bienestar y la concepción en pro de la vida (Merino Tejedor, Fernández Ríos, & Bargsted Aravena, 2014). En el ámbito laboral, algunos estudios hacen énfasis en la consideración de una perspectiva de diseño de trabajo más humano. Dentro de este contexto, entran en juego una serie de conceptos que sostienen una relación con lo mencionado anteriormente, estos son: el control laboral o también llamado “job-control”, la productividad y las demandas del trabajo. Sin embargo, es importante tener claro que, en cualquier contexto laboral, la armonía, el trabajo en equipo, la ética, el sentido de pertenencia y las condiciones óptimas de trabajo son vitales para mantener los niveles correctos de productividad (Borzellino, Mirabal, & Barrios, 2015). A continuación, se desarrollarán conceptos y se hará una revisión a cerca de la literatura ya existente.

El control laboral es un tema bastante extenso y complejo de tratar y podría decirse, que, guarda una relación muy cercana con el desarrollo de enfermedades como el estrés (Mamani, Obando, Uribe, & Vivanco, 2007), la depresión y una serie de patologías que afectan directamente al bienestar de los empleados. Sin embargo, se puede determinar claramente que existe un vacío en el conocimiento, pues ninguno de estos estudios se ha realizado en Colombia y tampoco existen registros de estudios o investigaciones que evalúen el control laboral y las demandas como determinantes del desempeño organizacional (Peiró & Rodríguez, 2008).

Se puede entender el control laboral, como la capacidad que posee un empleado para controlar varios aspectos importantes, como lo son, las tareas de trabajo, el ambiente de trabajo y los resultados de la tarea del trabajo. Así mismo, se puede entender el control laboral, como la capacidad de los individuos para elegir sus propias acciones entre dos o más opciones. Según Spector, el control en el lugar de trabajo abarca desde la autonomía hasta la participación en el proceso de la toma de decisiones (Liu, Spector, & Jex, 2005).

Este término cobra importancia cuando se empieza a hablar de la seguridad de los empleados en el cargo que ocupan. Un control laboral alto se relaciona con una menor propensión a sufrir enfermedades laborales como el estrés. Y, por otro lado, una alta demanda de trabajo de la mano con un bajo control laboral, se asocia un mayor impacto negativo en el bienestar de los empleados (Pinion, Brewer, Douphrate, Whitehead, & DelliFraine, 2017). Este factor puede ser predictivo y se puede determinar de acuerdo al grado de compromiso que la administración tenga con los empleados. La literatura evidencia que el control laboral puede aumentarse cuando los gerentes evidencian compromiso y permiten a los empleados ser autónomos.

Por otra parte, la autoeficacia cobra un papel muy importante a la hora de abordar el tema de control laboral. Según la literatura, la autoeficacia es un término que inicialmente guarda estrecha relación con las creencias que tienen los seres humanos sobre sus capacidades y habilidades, para después organizarlas de tal manera que permita la consecución exitosa de algún objetivo o meta propuesta previamente (Merino Tejedor, Fernández Ríos, & Bargsted Aravena, 2014). Según esto, la autoeficacia guarda una estrecha relación con el bienestar. Dentro del contexto laboral, una serie de estudios ha abordado el efecto modulador de la autoeficacia sobre las consecuencias negativas sobre la carga emocional de los trabajadores. Un estudio que se realizó a unos asistentes de vuelo determinó que aquellos que tenían una mayor autoeficacia enfrentaban de mejor forma las interacciones con los pasajeros, caso contrario con los asistentes de vuelo que no tenían esta capacidad de autoeficacia. El estudio arrojó que la autoeficacia ocupa un papel determinante en el mantenimiento y desarrollo de los efectos positivos de las emociones en el trabajo, siendo así, igual que el control laboral, un factor clave para bienestar de los trabajadores. También se ha evidenciado que los empleados que poseen una alta autoeficacia mantienen el compromiso laboral, como respuesta a las exigencias laborales, en lugar de conductas desfavorables, como lo son los estados de ansiedad, muy comunes en empleados con poco control laboral (Merino Tejedor, Fernández Ríos, & Bargsted Aravena, 2014).

Es importante aclarar la diferencia entre “Job control” e “Internal control”. El segundo es utilizado por un grupo de empleados para llevar un control sobre las cosas que pasan al interior de una institución y mantenerse informados sobre los cambios que puedan afectar a los trabajadores de la misma (Bryan, 2015). Es de suma importancia hacer esta salvedad e informar que en el desarrollo de este trabajo solo se abarcará el control laboral, más no el control interno sobre la organización.

Un estudio realizado en Estados Unidos sobre empleados de empresas de construcción y que buscaba establecer una relación entre la seguridad laboral y el control laboral, concluyó que los lugares donde había una mayor autonomía en el trabajo es decir un mejor control laboral, tenían menos accidentes laborales. Además, la percepción de los empleados hacia el compromiso de los cargos directivos fue positiva, considerando el compromiso como un catalizador que conduce a empleados más seguros y con mayor control laboral (Pinion, Brewer, Douphrate, Whitehead, & DelliFraine, 2017).

Otro factor importante y que va ligado al control laboral son los cambios organizacionales (Pérez Montejo, 2009). Estos cambios se pueden verse reflejados en reestructuraciones dentro de las empresas y las fusiones. Pueden desencadenar en un estado de incertidumbre psicológica, aumentar los niveles de estrés, expectativas poco claras por parte de los empleados y un mayor nivel de agotamiento por parte de los mismos (Arla, Crown, & Ivany, 2017). Es decir, los

cambios organizacionales se asocian con una disminución de la autoeficacia y del control laboral, reflejado en una menor salud y bienestar de los empleados.

Lo dicho anteriormente abre paso a un nuevo concepto denominado tensión laboral, este concepto establece que los empleados que desarrollan sus labores en puestos de trabajo altos en demanda y a su vez con un bajo control laboral, (Parker & Sprigg , 2016) tienen un mayor riesgo de verse afectados en su calidad de vida y su bienestar. En otras palabras, el control laboral es un recurso positivo que se asocia con bienestar y que disminuye los efectos negativos de las altas cargas laborales.

Basándose en el modelo de estrés ocupacional, que trata de explicar, cómo el proceso de estrés laboral empieza a operar, se puede determinar que, como primera etapa, hay un entorno laboral, durante el día laboral aparecen una serie de experiencias, condiciones y eventos (Salanova, Grau, & Martínez, 2005), estos factores mencionados anteriormente pueden ser interpretados de 2 formas, como condiciones normales o como amenazas. De ser este último el caso, el bienestar físico se ve afectado y abre la puerta al estrés laboral (Spector, 2002).

Arla y Crown (2017) realizaron un estudio en Dinamarca a empleados del sector privado del país, donde se concluyó que a aquellas personas que trabajaban en organizaciones con un alto nivel de cambios organizacionales, les recetaban más medicamentos con el fin de disminuir los niveles de estrés. Otro estudio realizado a las enfermeras de un centro de salud sobre los cambios organizacionales, arrojó que estas tenían una menor satisfacción laboral y se presentó un fenómeno de ausentismo por enfermedad, como, depresión, ansiedad, y agotamiento emocional (Arla, Crown, & Ivany, 2017).

Asumiendo que las demandas y el control laboral tienen un efecto en el desempeño de los trabajadores similar al que se ha documentado en el caso de los resultados en salud, este estudio busca probar las siguientes hipótesis:

- Existe una asociación positiva entre el control laboral y la productividad de los empleados.
- Existe una asociación positiva entre las demandas laborales y la productividad.
- Existe una asociación negativa entre la tensión laboral y la productividad.

Método

Se seleccionaron por conveniencia 180 trabajadores de empresas en la ciudad de Bogotá. El tamaño de muestra se definió a través de un cálculo a priori

para regresiones lineales múltiples con un tamaño del efecto anticipado de 0,15, un poder estadístico de 0,8, 6 predictores y una probabilidad de 0,05. Se procuró que la muestra incluyera hombres y mujeres, con cargos tanto como gerenciales como operacionales y se excluirán aquellos trabajadores con menos de 6 meses de antigüedad en la empresa.

Instrumentos

Condiciones laborales (demanda-Control)

El cuestionario Karasek que consta de 17 enunciados. El control es la dimensión esencial del modelo, ya que es un recurso para moderar las demandas del trabajo. En otras palabras, el estrés no depende del hecho de tener muchas demandas sino de la capacidad de control para resolverlas (Vega, 2001). Este cuestionario mide las demandas y el control laboral en una escala de tipo Likert, donde se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración o pregunta. Esta escala se calificará en un rango de 1-4, donde 1 equivale a ***muy de acuerdo***, 2 equivale a ***de acuerdo***, 3 equivale a ***en desacuerdo*** y 4 equivale a ***muy en desacuerdo***.

Desempeño laboral

La escala de productividad laboral de Endicott, consta de 25 enunciados. Es un breve cuestionario de auto informe diseñado para permitir a los investigadores obtener una medida sensible de la productividad laboral. El puntaje total se basa en el grado en que las conductas y los sentimientos o actitudes subjetivas puedan reducir la productividad y la eficiencia en las actividades laborales dentro de la última semana de trabajo antes de la aplicación del cuestionario (Endicott, 1997). Este cuestionario se mide en una escala de 1 a 5, donde 1 equivale a ***nunca***, 2 equivale a ***raramente***, 3 equivale a ***algunas veces***, 4 equivale a ***frecuentemente*** y 5 a ***casi siempre***.

Procedimiento

Se realizó el contacto con los 184 trabajadores previamente seleccionados de las diferentes empresas, se procedió a aplicarles el cuestionario en la plataforma Survey Monkey, el cual diligenciaron y al ser finalizado fue enviado automáticamente. La duración total de la aplicación fue en promedio de 5 minutos.

Para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en este proyecto, se han analizado los resultados mediante una encuesta que consta de 35 preguntas que se le aplicó a diferentes trabajadores tanto hombres como mujeres en distintas empresas sin importar el cargo de forma anónima, se aplicó la encuesta a un total de 193 personas de las cuales 3 respondieron que NO a la primera pregunta de consentimiento del cuestionario, por otro lado hubo otras 6 personas que se les dio por terminada la encuesta, ya que se excluyeron porque su

antigüedad estaba por debajo de los 6 meses y así finalmente se logró cumplir con el objetivo de aplicar la encuesta a los 180 empleados que se esperaban.

Resultados

Para calcular los puntajes de las variables del estudio se llevó a cabo el siguiente procedimiento:

Demandas laborales: tomamos las preguntas 10, 11, 13, 14 y 15 que hablaban sobre el tiempo, la forma y la cantidad de trabajo que un empleado tiene en su ámbito laboral y obtuvimos un promedio de **2,95**.

Uso de habilidades: tomamos las preguntas 1, 2, 3, 5, 7 y 9 que hablaban sobre el aprendizaje, las habilidades, la creatividad y la variedad de actividades que se realizan en el trabajo y obtuvimos un promedio de **2,85**.

Toma de decisiones: tomamos las preguntas 4, 6 y 8 que hablaban sobre la libertad que se puede tomar en el trabajo y las decisiones para hablar y obtuvimos un promedio de **2,79**.

Control laboral: promediamos el uso de habilidades y la toma de decisiones, y nos arrojó un promedio de **2,82**.

Tensión laboral: tomamos el promedio de las demandas laborales y lo dividimos con el promedio del control laboral y nos dio como resultado **1,04**.

Desempeño laboral: tomamos los 25 ítems de nuestra segunda parte de la encuesta que hablan sobre los trabajadores como tal y su desempeño durante la semana anterior al día de la realización de la encuesta, preguntas como las llegadas tarde, el temperamento con los compañeros, la distracción, si entrego todo a tiempo, si tuvo problemas o errores, entre otras y obtuvimos un promedio de **2,30**.

La tabla 1 resume los estadísticos descriptivos de las variables del estudio.

Tabla 1. Resultados descriptivos de los cuestionarios Karasek y Endicott

Variable	Promedio	De
Demandas	2,95	0,45
Control	2,82	0,57
Tensión laboral	1,04	0,28
Desempeño	2,30	0,78

La tabla 2 que se ve a continuación resume los resultados del Modelo de regresión lineal jerárquica para predecir el desempeño laboral a partir del modelo demanda-control. Se encontró que, en conjunto, los predictores introducidos en el modelo explican el 37% de la varianza de los problemas de desempeño laboral ($F(5, 178)=20.837, P=0.00$). Después de controlar los efectos de la edad y el sexo de los trabajadores, se encontró que las demandas y el control laboral se asocian significativamente con los problemas de desempeño laboral. De acuerdo con la hipótesis 1, la asociación de las demandas con los problemas de desempeño fue positiva (a mayores demandas, más problemas de desempeño). Así mismo, de acuerdo con la hipótesis 2, la asociación entre el control laboral y los problemas de desempeño fue negativa (a mayor control, menores problemas de desempeño). Sin embargo, contrario a la hipótesis 3, la asociación entre la tensión laboral y el desempeño no fue significativa.

Tabla 2 Modelo de regresión lineal jerárquica para predecir el desempeño laboral a partir del modelo demanda-control

Predictores	B	Error estándar	Beta	t	p	95% IC	
<i>Paso 1</i>							
Edad	-0,178	0,054	-0,240	-3,321	0,001	-0,284	-0,072
Sexo	-0,075	0,116	-0,047	-0,645	0,520	-0,303	0,154
<i>Paso 2</i>							
Demandas	0,302	0,110	0,174	2,748	0,007	0,085	0,519
Control laboral	-0,834	0,089	-0,608	-9,325	0,000	-1,011	-0,658
<i>Paso 3</i>							
Tensión laboral	0,372	0,565	0,132	0,659	0,511	-0,742	1,486

Discusión

Esta encuesta nos ha permitido recolectar información para medir diferentes variables cómo las demandas laborales, el uso de habilidades, la toma de decisiones, el control laboral, la tensión laboral y el desempeño laboral. Los resultados finales confirman la hipótesis de acuerdo con la cual existe una **“relación positiva entre el control laboral y la productividad de los empleados”**. En otras

palabras, entre mayor sea el control laboral, mayor será el desempeño laboral (Karasek, 2010). Por lo tanto, es positivo para las organizaciones mantener estas dos variables estén equilibradas. También se confirmó la hipótesis de acuerdo con la cual **existe una asociación negativa entre las demandas laborales y la productividad**. Es decir, al existir altos niveles de demandas, se presentan problemas de desempeño (Elovainio, Kivimäki, & Helkama, 2001).

Según Karasek (1979) los trabajos con alta demanda y bajo control son trabajos de alta tensión e implican el mayor riesgo de enfermedad y bienestar reducido. Por el contrario, en trabajos de baja demanda y alto control son trabajos de baja tensión. Contrastando el modelo demanda-control con nuestros resultados, podemos decir que los trabajadores presentan estas condiciones alta demanda y bajo control presentan problemas de productividad, además de problemas de salud.

Por otro lado, nuestros resultados sugieren que existe un bajo control laboral y esto causa que el desempeño de los trabajadores sea menor. Según los estudios anteriormente mencionados (Bond & Bunce, 2016), se dice que el bajo control laboral guarda una relación muy cercana con el desarrollo de enfermedades como el estrés, la depresión y una serie de patologías que afectan directamente al bienestar de los empleados (Sanín & Salanova, 2013). Como se puede observar, todo se relaciona con la salud de los trabajadores. Entre más tensión laboral exista en las empresas, mayor riesgo de enfermedades por el estrés. El hallazgo central de esta investigación es que la productividad de los empleados también está relacionada con las demandas laborales y el control laboral (Abraham, 2010). Es importante recordar que en aquellas empresas donde la armonía, ética y compromiso hacen presencia, el desempeño de los empleados puede mejorar.

Para lograr que una empresa funcione de manera adecuada, se debe saber en qué están fallando las personas, que las desmotiva o que los hace rendir menos en las empresas, si las demandas laborales exceden su control laboral y la tensión aparece (Quintero, Africano, & Faría, 2008), de manera que si se hacen estudios sobre las condiciones laborales frecuentemente, se puede lograr estar más pendientes de los trabajadores e identificar los *issues*, y así se reducirán las tensiones laborales y se podrá mejorar el desempeño.

A partir de nuestra investigación, surgen distintas preguntas de investigación aún sin resolver y que podrían servir a futuro para otros proyectos, tales como **¿Qué ocurriría en un futuro en la organización si no se le da importancia a los problemas que los empleados estén presentando y que afecten el clima laboral?** O en un contexto laboral donde el clima organizacional no sea óptimo y la satisfacción con la que los empleados trabajen sea baja; **¿podría verse afectado el desempeño del trabajador y por ende el rendimiento de la empresa?** Hablando también del estrés laboral, que es un factor clave de nuestra investigación, surge una duda; **¿de qué manera el estrés laboral influye en la vida personal de los empleados?**

Conclusión

Los resultados obtenidos en las encuestas a los diferentes trabajadores de las empresas arrojaron que entre mayor sea el control laboral, entendido este como la medida en que una persona es capaz de controlar sus tareas y actividades laborales en general, (Häusser, 2010) mayor será el desempeño laboral. En conclusión, la hipótesis 1 y 2 que hacen referencia a la asociación entre el control laboral, las demandas laborales y desempeño laboral fueron probadas. Sin embargo, los resultados arrojados por la regresión lineal realizada no fueron significativos para probar la hipótesis 3 sobre la asociación entre la tensión laboral y el desempeño de los trabajadores. Se puede decir que los resultados de la presente investigación podrían ser parte de un patrón más amplio de otros hallazgos a partir del problema central que es el control laboral, las demandas laborales y el desempeño.

Referencias

- Abraham, R. (2010). The Role of Job Control as a Moderator of Emotional Dissonance and Emotional Intelligence–Outcome Relationships. *The Journal of Psychology*, 169-184.
- Arla, D., Crown, S., & Ivany, M. (2017). Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control. *Safety Science*, 4-12.
- Bond, F., & Bunce, D. (2016). The Role of Acceptance and Job Control in Mental Health, Job Satisfaction, and Work Performance. *Journal of Applied Psychology*, 1057-1067.
- Borzellino, V., Mirabal, A., & Barrios, R. (Julio de 2015). *ProQuest Central*. Obtenido de Organizational climate and labor performance : an explanation for relations that are not always consistent: <https://search-proquest-com.ezproxy.unbosque.edu.co/central/docview/1992663346/89FE66E56F334A4FPQ/1?accountid=41311>
- Bryan, D. B. (2015). *ProQuest Central*. Obtenido de The influence of organized labor on audit quality and internal control: <https://search-proquest-com.ezproxy.unbosque.edu.co/central/docview/1691349128/BEB66D5191CF4489PQ/1?accountid=41311>
- Cuadra Peralta, A., & Veloso Besio, C. (2007). liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Revista Universum*, 42-58.

- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Helkama, K. (2001). Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain. *Journal of Applied Psychology*, 418-424.
- Endicott, J. (1997). Endicott work productivity scale (EWPS): A new measure to assess treatment effects. 13-6.
- Häusser, J. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (-Support) model and psychological well-being. *ResearchGate*, 3-25.
- Liu, C., Spector, P. E., & Jex, S. M. (Septiembre de 2005). *ProQuest Central*. Obtenido de The relation of job control with job strains: A comparison of multiple data sources: <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/162d4632dd556c75?projector=1&messagePartId=0.2>
- Mamani, A., Obando, R., Uribe, A., & Vivanco, M. (2007). Factores que desencadenan el estrés y sus consecuencias en el desempeño laboral en emergencia. *Revista Peruana de Obstetricia y Enfermería*, 13-22.
- Martínez Buelvas, L., Oviedo, O., & Amaya, C. (2013). Condiciones de trabajo que impactan a la calidad de vida laboral. *Salud Uninorte*, 28-35.
- Martínez Sánchez, Á., Vela Jiménez, M. J., Pérez, M., & Carnicer, P. (2011). Innovación y flexibilidad de recursos humanos: el efecto moderador del dinamismo del entorno. *Revista Europea de dirección y economía de la empresa*, 41-67.
- Merino Tejedor, E., Fernández Ríos, M., & Bargsted Aravena, M. (16 de Octubre de 2014). *ProQuest Central*. Obtenido de El papel moderador de la autoeficacia ocupacional entre la satisfacción y la irritación laboral: <https://search-proquest-com.ezproxy.unbosque.edu.co/central/docview/1771625388/AF4BADD7B6294982PQ/1?accountid=41311>
- Ocampo Bustos, R. M., Juárez García, A., & Arias Galicia, F. (27 de Noviembre de 2015). *ProQuest*. Obtenido de Factores psicosociales asociados a engagement en empleados de un restaurante de morelos, méxico: <https://search-proquest-com.ezproxy.unbosque.edu.co/central/docview/1951022625/fulltextPDF/672DBCB2E8824418PQ/1?accountid=41311>
- Osorio Escobar, M. P. (2011). El trabajo y los factores de riesgo psicosociales: Qué son y cómo se evalúan. *CES Salud Pública*, 74-79.
- Parker, S., & Sprigg, C. (2016). Minimizing strain and maximizing learning: The role of job demands, job control, and proactive personality. *American Psychological Association*, 925-939.
- Pecino, V., Mañas, M., Díaz, P., López, J., & Llopis, J. M. (Mayo de 2015). *ProQuest Central*. Obtenido de Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario: <https://mail.google.com/mail/u/1/#inbox/162eff69915afdb3?projector=1&messagePartId=0.1>
- Peiró, J., & Rodríguez, I. (2008). Estrés Laboral, Liderazgo Y Salud Organizacional. *Sistema de Información Científica Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 68-82.
- Pérez Montejo, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. *UPIICSA XVII*, 2-5.

- Pinion, C., Brewer, S., Douphrate, D., Whitehead, L., & DelliFraine, J. (2017). *ProQuest Central*. Obtenido de The impact of job control on employee perception of management commitment to safety in an engineering, procurement and Construction Company: <https://search-proquest-com.ezproxy.unbosque.edu.co/central/docview/1475228012/E4A4D26AF215429A/PQ/6?accountid=41311>
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima Organizacional Y Desempeño Laboral Del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago. *NEGOTIUM*, 33-51.
- Rijk, A., Le Blanc, P., & Schaufeli, W. (2011). Active coping and need for control as moderators of the job demand–control model: Effects on burnout. *Journal of occupational and organizational Psychology*, 153-166.
- Robert A. Karasek, J. (2010). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 285-308.
- Rodríguez, M. S. (1997). *ProQuest Central*. Obtenido de Factores Responsables De Baja Productividad Y Algunas recomendaciones para contrarrestarla: <https://search-proquest-com.ezproxy.unbosque.edu.co/central/docview/304430455/42578B4C8B8549F3P/Q/1?accountid=41311>
- Romero, F., & Urdaneta, E. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y comunicación social.*, 25-56.
- Salanova, M., Grau, R., & Martínez, I. (2005). Demandas laborales y conductas de afrontamiento: el rol modulador de la autoeficacia profesional. *Sistema de Información Científica Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Po*, 390-395.
- Sanín, J., & Salanova, M. (2013). Job Satisfaction: The Way between Psychological Growth and Job Performance in Industrial and Service Companies in Colombia. *ISSN 1657-9267*, 95-107.
- Spector, P. E. (2002). Employee control and occupational stress. *Association for psychological science*, 133-136. Obtenido de Employee control and occupational stress.
- Viloria, J., Pedraza, P., Cuesta, K., & Pérez, K. (2016). Liderazgo informal en las organizaciones: Análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad. *Revista Clío América*, 106-110.