



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-02

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Propuesta de un modelo  
motivacional para disminuir el  
índice de estrés en el personal  
operario de la empresa  
Avehass S.A. de C.V.**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

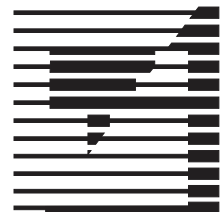
**Licenciado en Administración**

Presenta:

**Jesús Sergio Ortiz Ayala**

**Asesor:**

**L.A. Jesús Fernando Chávez Hernández**



**Uruapan, Michoacán. 23 de enero de 2017**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **ÍNDICE**

Justificación	4
Objetivos	5
Hipótesis	6
Introducción	6

## **CAPÍTULO I LA ADMINISTRACIÓN**

1.1 La administración	9
1.1.1 Concepto de Administración	9
1.1.2 Características de la Administración	11
1.1.3 Importancia de la Administración	12
1.1.4 Proceso Administrativo	12
1.1.4.1 Planeación	13
1.1.4.2 Organización	16
1.1.4.3 Dirección	17
1.1.4.4 Control	18
1.1.5 Principios Administrativos	23
1.1.5.1 Principios de Fayol	23
1.1.5.2 Principios de la administración científica de Taylor	25
1.1.5.3 George Elton Mayo	26

## **CAPÍTULO II**

### **IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA**

2.1 La empresa	29
2.1.1 Definición de empresa	29
2.1.2 Elementos de la empresa	30
2.1.3 Según su tamaño	32
2.1.3.1 Pequeña empresa	33

2.1.3.2 Mediana empresa	33
2.1.3.3 Grande empresa	34
2.2 Introducción a la motivación	34
2.3 Concepto de motivación	35
2.4 Importancia de la motivación	36
2.4.1 Influencia Administrativa	37
2.4.2 Administración y psicología	38
2.5 Teorías Motivacionales	38
2.5.1 Teoría de Elton Mayo	38
2.5.2 Teoría de Maslow	42
2.5.3 Modelo de E.R.G de Alderfer	44
2.5.4 Teoría de dos factores de Herzberg	45
2.5.5 Modelo de las expectativas de Vroom	47
2.6 Incentivos	48
2.6.1 Definición	49
2.6.2 Tipo de incentivos	49
2.6.3 Categoría de incentivos	50
2.6.4 Salario	52
2.6.5 El dinero como incentivo	54
2.6.6 Sueldo basado en habilidad	56
2.6.7 Premios	57

## CAPÍTULO III

### **EL SINDROME DE ESTRÉS LABORAL**

3.1 Marco conceptual	58
3.2 Concepto de estrés laboral	58
3.2.1 Causas de estrés	59
3.2.2 Consecuencias físicas del estrés	60
3.2.3 Tipos de estrés	61
3.3 El síndrome de estrés laboral	66
3.4 Estresores laborales	67
3.5 Componentes del estrés laboral	70
3.6 Fases del estrés laboral	71
3.7 Repercusiones del estrés laboral	72

3.8 Estrés laboral en México	73
CAPÍTULO IV	
<b>CASO PRÁCTICO</b>	
<b>Empresa a estudiar</b>	
4.1 Antecedentes de la empresa	75
4.2 Ave Hass hoy en día	75
4.3 Misión	76
4.4 Visión	76
4.5 Valores	76
4.6 Objetivo	77
4.7 Organigrama	77
CAPÍTULO V.	
<b>Metodología, análisis e interpretación de resultados</b>	<b>79</b>
5.1 Descripción metodológica	79
5.1.1 Enfoque cuantitativo	80
5.1.2 Diseño transversal	82
5.1.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	82
5.2 Descripción de la población y muestra	83
5.2.1 Delimitación y descripción de la población	83
5.2.2 Proceso de selección de la muestra	84
5.3 Descripción del proceso de la muestra	85
5.4 Análisis e interpretación de los resultados	86
CAPÍTULO VI	
<b>PROPUESTA</b>	<b>90</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>94</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>96</b>
<b>MESOGRAFIA</b>	<b>99</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>100</b>

## JUSTIFICACIÓN

El capital humano forma en la actualidad, parte fundamental en el desarrollo de cualquier organización, es el recurso más importante de esta, ya que sin él sería imposible el funcionamiento de la misma.

Este capital se ve enriquecido de personal con habilidades, destrezas, conocimientos que ubicándolos en los perfiles específicos explotaran su potencial creciendo de manera continua con la empresa que le propicia esta oportunidad; es por esto, que se debe enfocar especialmente en las necesidades que tiene su plantilla laboral.

El personal, tiene una fuerte influencia por su cultura, la educación y los valores que ha aprendido a lo largo de su vida académica y laboral, estos elementos se presentan en el trabajo diario que representan y el gerente en vez de omitirlos, podría utilizarlos para beneficio mutuo, así como para una estrategia de colaboración y conocimiento de necesidades.

Al descuidar alguno de los elementos antes mencionados, estamos propiciando una tensión que se ve repercutida directamente en la productividad del individuo, dando un problema a la empresa que, a largo plazo se ve propagado en individuos cercanos y así una tensión colectiva.

El motivo por el cual surge esta investigación, es el acercamiento y la investigación previa que se hace para llegar a la conclusión de los altos índices de estrés, por el que pasan los trabajadores del área operativa, y las repercusiones negativas que

acarrea este problema. Existen los agentes estresores y son todas las situaciones que ocurren a nuestro alrededor y que nos producen estrés, provocadas principalmente por personas, grupos o situaciones.

Un gran reto para el administrador de la actualidad o para el gerente de recursos humanos es el detectar este problema o el también mencionado “Síndrome del Estrés Laboral” y aplicar un modelo de motivación que disminuya o en el mejor de los casos lo erradique completamente.

## **OBJETIVOS**

### Objetivo general

Identificar las condiciones laborales en el campo a investigar, en este caso la empacadora Ave Hass, para con esto tener un resultado objetivo sobre la existencia del estrés laboral dentro la organización.

### Objetivo específico

- Conocer el ambiente laboral que se lleva en la organización
- Detectar las necesidades generales o que presenten mayor índice de coincidencia.
- Detectar si ya existe el estrés laboral dentro de la empresa y como se manifiestan en los empleados.
- Reconocer agentes estresantes, personales o laborales que propicien el desarrollo del estrés laboral.

- Conocer el método de incentivos que maneja la empresa.

## **HIPÓTESIS**

Con la propuesta de un modelo motivacional se podrá disminuir, prevenir e inclusive erradicar el estrés laboral que se presenta en el área operativa de la empresa Ave Hass S.A de C.V

## **INTRODUCCIÓN**

El estudio que se presenta en el documento que tiene en sus manos, analiza la presencia de estrés en la organización, así como la presencia de un modelo motivacional en el personal de producción de la empresa AveHass S.A de C.V en Uruapan, Michoacán. Para lo cual se aplicarán test, cuestionarios y una estrategia motivación para disminuir el estrés en caso de que se encuentre.

En el primer capítulo se encontrará con todo aspecto relacionado a la administración, de lo particular a lo general, en primera instancia el concepto de administración seguido por las características y la importancia, sin dejar de lado lo más esencial, que es el proceso administrativo. (Planeación, Organización, Dirección y Control). Sería insuficiente el dejar de lado los principales principios administrativos, por lo que encontrará principios básicos de Fayol, Taylor y Elton Mayo.

Con este primer capítulo se pretende el acercamiento general a la administración así como las bases medulares de la misma.



En un segundo capítulo se aborda la importancia de la motivación en la empresa, comenzando por el concepto de la empresa, sus elementos, su clasificación según el tamaño (pequeña, mediana y grande empresa), y se entra de lleno en las cuestiones motivacionales, comenzando por un concepto, la importancia, influencia administrativa e inclusive se presenta una relación entre la administración y la psicología para complementar este apartado, ya que se considera importante el abordar el tema debido a la sinergia de ambas para un resultado más efectivo en cualquier proyecto que requiera interdisciplinariedad. Se encontrará también con teorías motivacionales y sus principales autores tales como: Mayo, Maslow, Herzberg, Vroom y el modelo E.R.G de Alderfer.

En este capítulo también se desarrolló el tema de los incentivos comenzando por una definición para entender el concepto, tipos de incentivos, categorías, qué es el salario, el dinero como incentivo, sueldo basado en habilidades y los premios; deseando que con este capítulo se abra paso al desarrollo de la hipótesis, ya que es plenamente motivacional.

El capítulo número tres, es sin duda meramente psicológico debido a su inclinación a temas manejados por esa ciencia, en el que abre con un marco conceptual, y para entender plenamente lo que pudiera parecer complejo le sigue el concepto, también las causas, consecuencias y los tipos de estrés, esto para adentrarnos un poco más en el conocimiento del tema, seguido del síndrome del estrés laboral, algunos estresores laborales, sus componentes, fases y repercusiones; y no se podía cerrar ese capítulo sin antes delimitar estrés laboral en México, para con esto, entender el panorama de una manera más objetiva y cercana.

En el capítulo cuarto se encuentra el caso práctico, cuyo inicio es la empresa a estudiar seguido de los antecedentes, la empresa hoy en día, su misión, visión, valores, objetivos y el organigrama.

De ahí se encuentra la metodología, análisis e interpretación de los resultados donde básicamente lo integra la descripción metodológica, la descripción de población y muestra, descripción del proceso de muestra, el análisis y la interpretación de los resultados finales.

En el último capítulo se podrá apreciar, la propuesta, las conclusiones, la bibliografía, mesografía y los anexos.

# CAPITULO I

## LA ADMINISTRACIÓN

### 1.1 La administración

Durante la mayor parte de nuestra vida nos hemos encontrado con la imperiosa necesidad de hacer una actividad que requiera una serie de procesos y que al seguirlos, se tenga éxito al verse realizada satisfactoriamente esta actividad. También formamos parte de una organización, llámese pública, militar, política o religiosa que directa o indirectamente, comparten elementos en común propios de la administración pero los más fundamentales es que tienen un plan, una meta, un objetivo, una dirección y el factor humano.

La administración se hace presente en cada actividad que tenemos desde el inicio de un nuevo día, ya que cada tarea que hagas ese día estuvo planeada, se ejecutará y llevará el control de está hasta su finalización.

El uso de esta ejercerá eficiencia y facilidad al determinar y manejar cada tarea en cualquier actividad personal, comercial o de desarrollo profesional.

#### 1.1.1 Concepto de Administración.

“La palabra administración viene del latín *ad* (dirección para, tendencia para) y *minister* (subordinación u obediencia) y significa aquél que realiza una función bajo el mando de otro, esto es, aquél que le presta servicio a otro.”

(CHIAVENATO, 1988:6)

En una terminología propia defino a la administración como esa técnica humana que cuenta con un proceso que se debe de seguir rigurosamente para lograr con esto el cumplimiento de los objetivos

“La etimología del vocablo *minister* es, pues, diametralmente opuesta a la de *magister*: de *magis*, comparativo de superioridad t de ter. Si “magister” (magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad- el que ordena o dirige a otros-, “minister” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia, el que realice una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.”

(REYES; 2004:2)

El término administración no se sabe con exactitud cuándo fue la primera vez que fue utilizado por el hombre, pero se sabe que utilizaron administración durante el comienzo de su historia, en el transcurso de los feudalismo y teniendo mayor auge en la revolución industrial y durante el desarrollo tecnológico e Industrial del siglo XX.

“La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas” (STONER, 1989:4)

En una administración propia se concluye que la administración es una disciplina fundamental en toda unidad productiva o unidad de servicio, y se basa en un proceso esencial que consta de planear, organizar, dirigir y controlar para alcanzar el logro de los objetivos.

### 1.1.2 Características de la administración.

Esta disciplina contiene un conjunto de características que hace más fácil el distinguirla de las demás alguna de ellas es la **universalidad**, “el fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de los medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc., y los elementos esenciales en todas las clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales” (Reyes,2004:16), **especificidad**, pues la administración trabaja de la mano con otras ciencias como la economía contaduría, y pueden trabajar por los mismos objetivos y la **flexibilidad** ya que los principios administrativos pueden adaptarse a las diferentes necesidades de cada grupo social donde sean aplicadas

El **valor instrumental** “Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin en sí misma: mediante esta se busca obtener determinados resultados.”(MUNCH, 2014:27). Mientras que la **interdisciplinariedad** es porque la administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia del trabajo. Cabe destacar que la **amplitud de ejercicio** se caracteriza por que se aplica en todos en todos los niveles o subsistemas de la organización formal.

La “**unión temporal** aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que exista aisladamente. La

administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente”. (Ibid: 27).

### 1.1.3 Importancia de la administración.

La administración juega un papel muy importante en las organizaciones modernas, necesitan manejar debidamente los recursos económicos y humanos y con esto se podrá dirigir ese esfuerzo humano hacia el éxito.

En algunos casos se ha dicho que la administración es el hacer las cosas a través de otras personas, y esto da la oportunidad de delegar cargos o responsabilidades, y dedicarse a resolver una tarea más importante o de prioridad a resolver por un cargo capacitado.

Al aplicar la administración podemos lograr una mayor productividad, mejores resultados a corto, mediano y largo plazo, así como el mejoramiento y la innovación constante, lo que permitirá ser competitivos y desarrollar habilidades que nos darán diferenciación y favorecerá la imagen.

### 1.1.4 Proceso Administrativo

“Es más fácil entender algo tan complejo como la administración, si se describe como una serie de partes o funciones individuales que integran un proceso total. Las descripciones de este tipo, denominadas modelos han sido utilizadas desde hace muchos años por estudiantes y profesionales de la administración”

(STONER, 1989:13)

“Cada etapa responde a seis preguntas fundamentales ¿Qué?, ¿Para qué?, ¿Cómo?, ¿Con quién?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración.” (MUNCH, 2001:13)

Debe hacerse un hincapié de que varios autores exponen diferente número de etapas en este tema del proceso administrativo, aunque los elementos esenciales no varían en ninguno de ellos, todos hacen mención de los cuatro procesos claves aunque algunos, con diferentes nombres y con otro proceso adjunto que en otros casos lo encontraremos como parte de uno mismo.

#### 1.1.4.1 Planeación

“Gran parte del éxito de un administrativo de una organización depende de la determinación exacta de los resultados que pretende obtener, así como del análisis del entorno para prever el escenario a futuro, los riesgos y las oportunidades, los recursos y las alternativas optimas que se requieren para lograr dichos resultados” (MÜNCH,2001:46)

Existen tres diferentes tipos de planeación dependiendo del ámbito de las organizaciones, así como del tiempo que comprenda y esta puede ser, **estratégica**, realizada por los altos directivos y usualmente a largo y mediano plazo abarcando a toda la empresa; **táctica**, que concierne especialmente a jefes o gerentes de área esta responsabilidad, abarca solo un área específica y puede ser mediano y corto

plazo; y por ultimo tenemos la **operacional**, que principalmente es a corto plazo, depende directamente de la planeación táctica que se realizó, y es único del nivel operativo.

“Planear es definir los objetivos y escoger de antemano el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación define a dónde se quiere llegar, lo que se debe hacer, cuando, como y en que secuencia.

a) Establecimiento de objetivos

La planeación es un proceso que comienza con los objetivos y define los planes para alcanzarlos. Establecer los objetivos que se deben alcanzar es el punto de partida de la planeación. Lo primero que se debe hacer es determinar los objetivos; saber a dónde se pretende llegar para saber exactamente como llegar ahí.

Los objetivos son los resultados futuros que se pretenden alcanzar. Son los blancos elegidos que se desean alcanzar de un cierto tiempo, con la utilización de determinados recursos disponibles y posibles. En consecuencia, los objetivos son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos y se convierten en realidades.

b) Desglose de los objetivos:

Los objetivos de las organizaciones se pueden considerar como una jerarquía que va desde los objetivos globales o generales de la organización hasta los objetivos operativos, los cuales implican simples instrucciones para la rutina cotidiana.



De la jerarquía de los objetivos se deriva el desglose de estos. A partir de los objetivos organizacionales, las empresas puede fijar las políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas. Si bien los objetivos organizacionales son amplios y generales, el punto de enfoque será cada vez más restringido y detallado conforme se vayan desglosando en la medida deseada.

1. Las políticas son criterios generales que se basan en los objetivos de la organización y sirven de guía para orientarla acción administrativa. Son el marco o los límites que señalan las áreas dentro de las cuales se desarrollará la acción administrativa. Son genéricas y utilizan verbos como: mantener, seguir, usar, suministrar, ayudar, etc. Las más comunes son las políticas de recursos humanos, las de ventas, las de precios, etc.
2. Las directrices son los principios que se establecen para que la organización pueda alcanzar los objetivos que pretende. Como los objetivos son fines, las directrices sirven para obtener los medios adecuados para alcanzarlos y canalizar las decisiones. Existen directrices de personal, de compras, etc.
3. Las metas son los blancos o propósitos que se deben alcanzar a corto plazo. Se pueden confundir con los objetivos inmediatos o con los objetivos de las operaciones. Las metas más comunes son: producción mensual, facturación mensual, cobran diaria, etcétera.
4. Los programas son la serie de actividades necesarias para alcanzar una meta, es decir, sirven para planear como lograr las metas. Son planes

específicos, muy variables, que pueden incluir un conjunto integral de planes menores, por ejemplo, los programas de producción.

5. Los procedimientos son la manera en que se deben ejecutar o realizar los programas, es decir, son planes que indican la secuencia cronológica de las tareas específicas que se requieren para realizar determinados trabajos o tareas.

(CHIAVENATO, 2014; 126)

Es en este proceso donde nos encontraremos con elementos clave, como programas, presupuestos, la misión, la visión, los objetivos y las estrategias por mencionar algunos.

#### 1.1.4.2 Organización

“En esta etapa se diseña la estructura que permite una óptima coordinación de los recursos y las actividades para alcanzar las metas establecidas de la planeación. Mediante la organización se determinan funciones y responsabilidades y se establecen los métodos tendientes a la simplificación del trabajo. Al organizar es imprescindible aplicar los siguientes principios: del objetivo, de especialización, jerarquía, paridad de autoridad y responsabilidad, unidad de mando, difusión, tramo de control, coordinación y continuidad. (MÜNCH, 2001:92)

En este elemento encontramos tres etapas fundamentales:

1.-Funciones. La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

2.-Jerarquías. Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.

3.-Puestos. Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona. (REYES, 2004:28).

#### 1.1.4.3 Dirección

“Una vez trazados los planes, decidida la estructura de la organización, el reclutamiento y adiestramiento del personal, el siguiente paso es hacer que se avance en la obtención de metas definidas. A esta función se lo conoce con varios nombres: dirección, liderazgo, motivación, estimulación y otros. Pero cualquiera que sea el nombre con que se le designe, esta función consiste en hacer que los miembros de la organización actúen de modo que contribuyan al logro de los objetivos. A diferencia de la planeación y la organización que se ocupan de los aspectos más abstractos del proceso administrativo la dirección es una actividad muy concreta: requiere trabajar directamente con la gente.” (STONER, 1989:15)

La dirección al igual que los demás procesos contiene algunos de los elementos que se trabajan en común como la comunicación, la toma de decisiones la integración, etc. Sin estos elementos en nuestro proceso no se llevara a cabo un desarrollo óptimo y aparecerán limitaciones y problemas con el personal.

#### 1.1.4.4 Control

El último paso del proceso administrativo pero no el menos importante ya que en el encargado debe cerciorarse de que el correcto manejo de las acciones de los individuos lleven a la obtención de las metas planteadas en la planeación, en este punto, se habla mucho de la prevención y la anticipación, que serán clave para el éxito y si se encuentran fallas una corrección oportuna que mantenga el rumbo planeado.

“El control es la fase del proceso administrativo a través del cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado, a fin de corregir desviaciones y mejorar continuamente. De hecho, el control es un medio de retroinformación que sirve para reiniciar el proceso. Todas las herramientas o técnicas de planeación son técnicas de control; a partir del momento en que se determina un objetivo ( si este es correctamente definido) se establece un control ya que un objetivo es un estándar” (MÜNCH,2001:172)

Dentro de este apartado se desglosan los tipos de control que facilitarán el desarrollo de esta función tan importante.

#### **Control preventivo**

Éste tipo de control es fundamental para el administrador pues es necesario para controlar en un sistema que indique con anticipación el tomar una acción correctiva, pues de lo contrario ocurrirán problemas. En el control preventivo pueden ser de gran ayuda los datos históricos, como los que se reciben de informes contables.

## **Control de desempeño general**

La planeación y el control son considerados cada vez más un sistema relacionado, ya que de la mano con el control parcial, se crean otros dispositivos para medir todo desempeño grupal de una empresa según sean sus metas. Y dentro de una organización hay muchos controlar el desempeño global, como la planeación general que debe aplicarse a las metas de la empresa, la descentralización de la autoridad crea unidades semiindependientes que estarán regidos a controles generales para con esto evitar el caos de la independencia completa.

## **Control de resultados (utilidades y pérdidas)**

El estado de resultados de una empresa juega un papel vital en los propósitos importantes del control, sobre todo por la utilidad para la determinación inmediata de costos o ingresos que detallarán el éxito o el fracaso.

Lo más importante es el vaciado del estado de resultados en formato de pronóstico, ya que con esto preverá a los administradores antes de que sucedan los problemas, el influir en ingresos, gastos, y por ende en las utilidades.

Muchas de las compañías usan el estado de resultados a su favor cuyo único propósito es el control de divisiones y departamentos.

El control de resultados se relaciona principalmente con el costo contable y con las transacciones en papel relacionadas con transferencias de costos e ingresos dentro de la organización.

## **Control por áreas funcionales**

El control en las áreas funcionales provee un sinnúmero de ventajas a los sistemas ya que permiten en diferentes áreas y niveles administrativas de la empresa el evalúo de las ejecuciones, tanto en lo general como en lo particular, para determinar una acción correctiva. Algunos tipos a continuación:

**Control de producción:** La función principal en esta área es buscar el incremento de la eficiencia, reduciendo significativamente los costos, teniendo uniformidad y mejora en la calidad de cada producto.

Para lograr este resultado se dé; se deberán aplicar técnicas y estrategias como estudio de tiempos y movimientos, programación lineal, inspecciones regulares y dinámicas, así como el uso de estadísticas y gráficas.

Debido a que este control puede aplicarse en el proceso administrativo se analizarán a continuación:

- Control de calidad.

Es utilizado mayormente para detectar y erradicar cualquier causa que pueda originar el defecto en el producto. También hace referencia a la vigilancia que se deberá hacer para comprobar una calidad específica, tanto en materias primas como en productos terminados. Existen diversas técnicas de control de calidad que pueden variar desde una simple observación hasta algunas más complicadas como es el **control estadístico** y **control por muestreo**.

- Control de inventarios

El principal objetivo de este control es el de determinar el nivel económico de inventarios en cuanto a materia prima, productos en proceso y productos terminado, este tipo de control protege a la empresa de costos innecesarios por acumulación o falta de existencias en almacén.

- Control de la producción

El objetivo fundamental es el de programar, coordinar e implementar las medidas tendientes a lograr el óptimo rendimiento en una unidad producida, indicando el modo , tiempo, así como el lugar más idóneo para lograr las metas de producción, cumpliendo en función con cada una de las necesidades del departamento de ventas.

- Control de compras

Este control está relacionado directamente con el control de inventarios, verificando el cumplimiento de actividades como son:

1. Selección adecuada de proveedores.
2. Evaluación de la cantidad y calidad.
3. Control de pedidos desde el momento de la requisición.
4. Determinación del punto de pedido y reorden.
5. Comprobación de precios.

- Control de mercadotecnia

Haciendo referencia a la evaluación de eficacia en funciones de las cuales se hace llegar el producto final al consumidor, comprende la participación de todas

las áreas e analizan y evalúan si las metas mercadológicas se habrán cumplido o no.

- Control de ventas

El control de ventas juega un papel muy importante ya que se estableen mediante pronósticos y presupuestos, LA función de este sistema sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con lo que se tenía pronosticado, de la manera en que se puedan detectar variaciones significativas y adopte medidas correctivas.

- Control de finanzas

Este control se encarga de proporcionar información acerca de la situación financiera en la que está la empresa así como el rendimiento en términos monetarios de recursos, departamentos y actividades que integran a la misma.

- Control presupuestal

Es bien sabido que los presupuestos se deben elaborar en el proceso de planeación, sin embargo también son parte del control financiero, permitiendo comparar los resultados reales con lo presupuestado.

- Control contable

El control contable se basa en la recopilación de datos financieros provenientes de la operación de una empresa y estos deben de ser verídicos, oportunos y fidedignos ya que con esto tendremos información veraz y oportuna para orientar



y establecer operaciones que permitan determinar guías de acción para con esto una efectiva toma de decisiones.

### 1.1.5 Principios Administrativos

En la historia de la administración, han surgido diferentes personajes cruciales que han dado aportaciones significativas para esta ciencia tan recurrente, la cual nos permite estudiar en ella mediante a un abanico de posibilidades, tanto como con un enfoque clásico, como uno científico o de eficiencia, de sistemas, etc. Por los que mencionarán los fundamentales para un administrador.

#### 1.1.5.1 Principios de Fayol

“La administración científica, buscaba incrementar la productividad de la fábrica y la de cada empleado. La otra rama de la administración clásica (la teoría clásica de la organización) nació de la necesidad de dirigir organizaciones complejas, como fábricas. Reconocemos a Fayol como el fundador de esta escuela, no por haber sido el primero en investigar el comportamiento gerencial, sino por haber sido el primer en sistematizarlo. Según Fayol, una buena gestión administrativa cae dentro de ciertos patrones que pueden ser identificados y analizados” (STONER, 1989:38).

Dado que la administración es considerada como una ciencia, esta debe estar basada en leyes o principios, Fayol definió los llamados “Principios Generales” de la administración, tomándolos de diversos autores de su época. En su labor utiliza la

denominación **principio**, para con esto apartarse de toda idea de rigidez, ya que en materia administrativo nada es rígido ni mucho menos absoluto, todo es cuestión de medida, ponderación y sentido común. Estos principios son universales y maleables adaptándose a cualquier tiempo lugar e inclusive circunstancia.

“Los 14 principios generales de la administración según Fayol son:

- 1- División de trabajo: consiste en la especialización de las tareas y de las personas a efecto de aumentar la eficiencia.
- 2- Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia. La respuesta es una consecuencia natural de la autoridad y significa el deber de rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre las dos.
- 3- Disciplina: depende de la obediencia, la aplicación, la energía, el comportamiento y el respeto de los acuerdos que se hayan tomado.
- 4- Unidad de mando: cada empleado solo debe recibir órdenes de un superior. Es el principio de la unidad única.
- 5- Unidad de dirección: una cabeza y un plan para cada conjunto de actividades que tengan el mismo objetivo.
- 6- Subordinación de los intereses individuales a los generales: los intereses generales de las empresas deben estar por encima de los intereses particulares de las personas que la integran.
- 7- Remuneración del personal: debe haber una justa y garantizada satisfacción de los empleados y de la organización en términos de retribución.

- 8- Centralización: se refiere a la concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
- 9- Cadena escalar: Es la línea de autoridad que, en función del principio de mando, desciende del escalón más alto al más bajo.
- 10- Orden: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden de los materiales y los seres humanos.
- 11- Equidad: Amabilidad y justicia para ganarse la lealtad del personal.
- 12- Estabilidad del personal: la rotación del personal es perjudicial para la eficiencia de la organización; cuanto más tiempo permanezca una persona en su puesto, tanto mejor será para la empresa.
- 13-Iniciativa: La capacidad para visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
- 14-Espíritu de equipo: la unión y la armonía entre las personas son grandes fortalezas para la organización.”

(FAYOL citado por Chiavenato, 2014; 62)

#### 1.1.5.2 Principios de la administración científica de Taylor

“Para Taylor la administración científica no es de ninguna manera un mero programa para alcanzar mayor eficiencia, tal como un control de costos, un sistema de bonos o primas, etc.; es, en esencia, *una revolución mental completa por parte de todos cuantos forman una empresa*” (REYES, 2004:113)

Se podría decir que el trabajo de Taylor se enfocó mucho en los estudios de tiempo en la línea de producción, lo que significó el inicio de la administración científica, el estudio de tiempos y movimientos ayudó a la rapidez y eficacia de las operaciones para cada parte de la tarea.

“Si se comparan las teorías de Taylor con las de Fayol, aunque este último en algún tiempo se opuso a las del primero, se entenderá por qué al final comprendió que eran puntos de vista complementarios de sus propias ideas. Podría decirse que Taylor mira más bien los principios microadministrativos – sin que por ello deje de ver los macroadministrativos, las grandes estructuras de la empresa” (REYES; 2004:124)

#### 1.1.5.3 George Elton Mayo

La escuela del comportamiento humano, surge con el propósito de enfatizar que en la esencia misma de la administración, encontramos todo lo relativo al comportamiento del hombre, de acuerdo a su comportamiento; parte de dos bases fundamentales:

1.- Partiendo de la premisa, que la administración es hacer “a través de otros”, la manera en como esos “otros” puedan llegar a sentir, reaccionen y actúen pueden llegar a determinar las características de la administración.

2.- El avance en las ciencias del hombre ha sido tan grande que se hace notar que ha sido más grande que en los últimos cinco lustros, que en todo el resto de la historia.

“Lo anterior significa que se concentra en la administración de las personas y descansa a la vez en el principio de que sin el trabajo de esas personas no es posible alcanzar los objetivos. Las personas deben ser atendidas como tales; por ello pone su principal énfasis en la motivación de los individuos como seres psicológicos. En realidad toma al individuo con todas sus, y de ahí su conexión tan grande con la escuela del sistema social” (REYES, 2004:130)

Elton Mayo, principal precursor sobre la preocupación del personal que labora en las organizaciones, así como su entorno laboral y las repercusiones en sus habilidades sociales; Elton saltó a la fama gracias a los trabajos realizados en Hawthorne, por la Western Electric, con la ayuda económica de Fundación Rockefeller.

Entre sus principales obras encontramos: *Los problemas humanos de una civilización industrial* y *Los problemas Sociales de una civilización industrial*.

En estos libros intenta recalcar que los factores técnicos y económicos son de menor importancia que los factores emocionales, las actitudes y los sentimientos, afirmaba que si se realizaban cambios drásticos en habilidades técnicas y métodos de trabajo, se deberán desarrollar habilidades sociales que puedan balancear estos movimientos, efectuando cambios sociales en los métodos de vida, para coordinarse con la situación que ha sido alterada.

Al finalizar este capítulo se comprendió el tema de la administración tanto sus generalidades como sus particularidades, estudiando así su importancia, los elementos y el proceso administrativo aplicado durante muchos años, se citaron algunos de los principales autores de los principios administrativos relacionados con

el tema de la tesis, para entrar directamente al tema de la motivación, la empresa algunas teorías e incentivos, y con esto proporcionar las bases del análisis e investigación de la propuesta antes mencionada.

## **CAPITULO II**

### **IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA**

En este capítulo se entenderá el concepto de empresa que es principalmente el medio en el que se pondrá en práctica la motivación en el empleado, como elemento de la misma, la principal importancia de la motivación en la empresa, las principales teorías motivacionales así como la interpretación de los medios motivacionales.

#### 2.1 La empresa.

A mediados de la Revolución Industrial y demás movimientos económicos, la empresa ha tomado forma para pasar a ser uno de los pilares más importantes en las sociedades económicas, creando fuentes de trabajo, produciendo bienes y servicios y facilitando la obtención de estos en todas partes del mundo.

##### 2.1.1 Definición de empresa.

“Las empresas son una fuente de ingresos para trabajadores, proveedores, gobierno y empresarios, promueven el desarrollo económico de la sociedad, contribuyen al sostenimiento de servicios públicos, representan un medio para la realización o satisfacción personal, y fomentan la capacitación y el desarrollo de habilidades, así como la inversión y la formación de capital” (MUNCH,2001:26)

“Empresa es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos” (ARENA, 1991:85).

“Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad” (MUNCH, 2003:44)

Como concepto propio; se deduce que, una empresa es el lugar físico o virtual con un giro en especial en la que se desarrollarán indeterminados trabajos y funciones, con un número de personas que tendrán un rol en el mismo lugar y todo funcionará como un sistema, brindando con esto tanto frutos económicos como sociales

### 2.1.2 Elementos de la empresa

Toda empresa está basada prácticamente por tres elementos que interactúan entre sí, en forma de sistema, estos tres elementos son también conocidos como, bienes materiales, hombres y sistemas.

En los bienes materiales se resume a lo que integra la empresa, edificios, instalaciones maquinaria, todos aquellos equipos que aumentarán la capacidad productiva del ser humano; la materia prima y el dinero.

Los hombres, es el elemento considerado por algunos autores el más importante, el que requiere más atención y cuidado ya que no es una máquina y nos dará el óptimo funcionamiento de la organización. En este apartado se encuentran desde técnicos,



obreros hasta directores y altos ejecutivos, todos ellos con una función específica en la empresa y con un objetivo en especial.

Los sistemas lo maneja el autor Reyes Ponce cómo los bienes inmateriales de la empresa, pero sin lugar a dudas juegan un papel importante para ésta, existen los sistemas de todo tipo y dependiendo de la función que se requiera ejecutar, por ejemplo tenemos sistemas de producción, de ventas, de finanzas. También existen los sistemas de organización y administración, que conciernen a la forma en que debe estar estructurada la empresa (separación de funciones, niveles jerárquicos, etc.).

Dentro de este apartado es conveniente el presentar también las funciones y operaciones de la empresa, y una de las aportaciones más destacada se encuentran las seis operaciones fundamentales en una organización las cuales se mencionarán a continuación:

- 1- Operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación).
- 2- Operaciones comerciales (compras, ventas, permutas).
- 3- Operaciones financieras (búsqueda y administración de capitales).
- 4- Operaciones de seguridad (protección de bienes y de personas).
- 5- Operaciones contables (inventario, balance, precio de costo, estadística, etc.).
- 6- Operaciones administrativas.

(REYES, 2004:122).

Las funciones básicas de la empresa las presenta Fayol y confirma que toda organización realiza las siguientes seis:

- 1- Funciones técnicas: las cuales hacen referencia a la producción de bienes o servicios de la empresa.
- 2- Funciones comerciales: en las cuales se involucran la compra, la venta y el intercambio.
- 3- Funciones financieras: las cuales se relacionan directamente con la obtención y la administración de capitales.
- 4- Funciones de seguridad: que implican toda protección y preservación de los bienes y las personas.
- 5- Funciones contables: se refiere básicamente a los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- 6- Funciones administrativas: el primordial objetivo de esta función es integrar la cúpula de las otras 5 funciones ya que estas, coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa y siempre está arriba de ellas.

“Para Fayol, ninguna de las cinco primeras funciones esenciales se encargan de formular el programa de acción general de las empresas, constituir su cuerpo social, coordinar los esfuerzos ni de armonizar los actos. Estas atribuciones constituyen otra función conocida con el nombre de Administración”

(FAYOL citado por Chiavenato, 2014; 60)

### 2.1.3 Según su tamaño

Es de vital importancia el clasificar la empresa dependiendo de su tamaño, basándose en el personal y en la complejidad de la organización. En el personal

podemos referirnos de 4 a 5 personas hasta llegar a la cantidad de 1 000; y en esta segmentación van entrando un sinnúmero de organizaciones.

#### 2.1.3.1 Pequeña empresa

En esta clasificación se encuentra que el administrador, dedica su tiempo a cuestiones administrativas, por ende no existen especialistas en las funciones que desempeñan; no se requieren grandes planeaciones ni previsiones y es factible una centralización.

“En cuanto a lo personal, debe señalarse un primer tipo que, a nuestro juicio no merece el nombre de empresa pequeña, sino más bien el de empresa artesana o familiar. Se trata de aquellas en que el dueño es ayudado por unas cuantas personas, las que controla directamente, sin jefe inmediato, siendo en muchas ocasiones familiares suyos” (REYES, 2004:174)

Como empresa pequeña se puede considerar cuando tiene un aproximado de 40 a 50 trabajadores y esto implica establecer un nivel de jefes inmediatos.

#### 2.1.3.2 Mediana empresa

Estas empresas se caracterizan por tener un ritmo de crecimiento más impresionante que las otras dos, si está bien administrada rápidamente puede llegar a convertirse en grande empresa. Uno de sus problemas es el determinar la etapa en la que se

encuentra. La alta gerencia deberá poseer una serie de conocimientos técnico-administrativos, que no tenía con anterioridad.

Esta empresa trabaja con los márgenes de empleados que van desde los 80 hasta los 500.

### 2.1.3.3 Grande empresa

En esta clasificación se habla de un número aproximado de 1 000 trabajadores, un ejemplo de empresas de esta magnitud en México podría ser Petróleos Mexicanos. Cabe destacar que en las grandes empresas se requiere un grupo muy grande de especialistas, ya que altos ejecutivos desconocen a profundidad técnicas e instrumentos que lleven a cabo en diferentes áreas. También son indispensables una previsión y una planeación a largo plazo y por ende, más técnicas detalladas y formales, para esto, se debe de trabajar en el desarrollo de técnicas de comunicación interna entre todo el personal que labora en la empresa.

## 2.2 Introducción a la motivación

“La clave de la motivación es proporcionar a las personas aquello que realmente esperan de su trabajo. Cuanto más hábil sea usted para ofrecerles lo que quieren, más deberá esperar lo que usted realmente necesita, concretamente, productividad, calidad y servicio”. (DELL, 1991:5).

El hecho de que vivimos en una era industrializada, la calidad de los servicios ofrecidos debe de ser cada vez mejor, para mantener una competencia como organización se necesita una alta calidad de producto así como el mejor servicio posible.

Estos elementos mencionados anteriormente son imposibles de observar sin presencia del factor humano, y las personas deben de sentirse bien consigo mismas y con su trabajo para lograr la excelencia en su vida diaria.

### 2.3 Concepto de motivación

A continuación, se citan algunas definiciones de motivación:

“La motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo y está determinada por ciertos factores que originan conductas, las cuales en cierta forma están condicionadas por la conducta” (KOONTZ O’DONNELL, 1990:68)

“Motivación, son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo” (ARIAS, 1994:65)

En la actualidad existen infinidad de conceptos acerca de la motivación todos ellos con rasgos fundamentales y particulares, ya sea “factor”, “objetivo” o “necesidad”, conceptos con los que se debe familiarizar el administrador y motivar de manera óptima y eficaz al factor humano en la empresa y con esta fuerza cumplir todas las metas y objetivos.

Harold Koontz lo define como: “Término general que se aplica a todos los impulsos, anhelos, necesidades, deseos y otras fuerzas similares”.

(KOONTZ; WEIHRICH, 2013:282).

En una definición propia, puedo afirmar que la motivación es esa fuerza interna o externa, tangible o intangible que hace que una persona pueda hacer una acción determinada, o que si ya la realiza lo haga de una mejor manera.

#### 2.4 Importancia de la motivación

“Cuando se presta un servicio de alto nivel, nuestro centro de atención se desplaza del trabajo elaborado con las manos, al trabajo elaborado con el corazón. Buscamos la manera de dar el mejor servicio posible, incluso, superior a las expectativas del cliente. Buscamos también la manera de tener sentimientos de respeto y valoración por parte de cada individuo al que servimos”

(DELL, 1991:13).

El ser humano que no tenga detectadas sus necesidades y aspiraciones le será difícil llenar sus huecos emocionales y a la vez le costara trabajo saber que lo motiva a alcanzar a sentirse seguro auto- realizado o perteneciente.

Cabe señalar que a algunas personas les resulta gratificante el trabajar bajo presión, bajo metas o con gente que ejerza cierto tipo de presión sobre ella, en cierto modo a esta persona le resulta motivante, y existen otras que les motiva más el recibir un bono si llega temprano a su trabajo o si el lote en el que trabaja sale con la calidad

óptima, tanto como es motivante un factor en una persona lo es en la otra, es aquí donde radica la importancia de la motivación.

#### 2.4.1 Influencia Administrativa

Twyla Dell hace una importante comparación en su libro “La motivación del trabajo”, entre el rendimiento actual y el potencial de los trabajadores y a la diferencia se le llama “la brecha del compromiso”, el administrador como principal actor tiene en sus manos el aplicar un plan para detectar las necesidades de cada individuo, y basándose en el proceso administrativo ejecutarlo en un tiempo determinado llevándolo al análisis y observación.

Cuando un administrador acepta fungir como supervisor, está de acuerdo en luchar por lograr las metas trabajando en colaboración con superiores, subalternos y compañeros de trabajo. Una parte fundamental de su responsabilidad es estimular a sus subalternos (seguidores) para que cumplan con sus responsabilidades en una forma adecuada y constructiva. La función de estimular a otros para que se desempeñen productivamente se conoce como proceso de motivación

(VARELA, 2013; 22)

Al trabajar con el recurso humano se implementaran métodos y procesos todo el tiempo, en dado caso la administración juega el papel importante aplicando el proceso administrativo en cada uno de los escenarios que pudieran establecerse al tener el objetivo identificado.

#### 2.4.2 Administración y psicología

La administración y la psicología hacen una sinergia importante a la hora de enfocarnos en el contexto empresarial, partiendo de que se trabaja con el ser humano y que este a su vez es complejo.

Las dos ciencias no están peleadas inclusive puede llegar a depender una de otra tal es el caso de la psicología en el momento de la contratación, se le hace al nuevo empleado una batería de test psicológicos para con esto detectar si es la personalidad adecuada o si sus habilidades cubren el perfil de la vacante; la psicología tiende a la utilización de muchos procesos y técnicas, es aquí donde la administración entra a auxiliar en ese aspecto a la psicología.

#### 2.5 Teorías Motivacionales

A continuación, se dará a conocer a los autores más representativos de la motivación a lo largo de la época, desde Elton Mayo y sus experimentos hasta la teoría de dos factores de Herzberg, para con esto entender el panorama de los especialistas del comportamiento humano y su relación con el trabajo, la productividad y el ambiente en el que se desarrolla el trabajador.

##### 2.5.1 Teoría de Elton Mayo

Corría el año de 1924 y la compañía Western Electric desarrolló un estudio de las condiciones de trabajo en sus instalaciones, tales como el ruido, la luminosidad



entre otras y la relación directa con la productividad, los experimentos duraron tres años donde la productividad de los trabajadores fue igual que en un inicio, aún hechas algunas modificaciones en las condiciones de trabajo.

Años más tarde se dieron a la tarea de seleccionar a seis candidatos, todos ellos empleados de la misma compañía para continuar con el mismo experimento, cuya tarea era principalmente el mejorar las condiciones de trabajo de todos los empleados de la fábrica. Fueron trasladados a un establecimiento más pequeño donde fueron observados por un especialista que registraba a detalle cada acontecimiento que sucedía, sin descuidar también la salud de cada uno de ellos. Durante los siguientes 18 meses se realizaron investigaciones modificando factores como la jornada de trabajo o descansos, también se dio trabajo gratuito, y esto trajo consigo un incremento considerable en la productividad.

En el año de 1928 fue cuando Elton Mayo inició con sus experimentos:

### *Experimento 1*

Mayo ordenó que cada una de las mejoras fueran anuales, dicho esto se generó una controversia interna y los investigadores creyeron que la productividad se vería reducida considerablemente pero sucedió todo lo contrario.

El porqué de los resultados era meramente psicológico y la productividad aumento ya que se persuadió a los empleados a colaborar en dicho experimento. Después se realizó un cuestionario a los trabajadores: ¿A que atribuían ellos las causas del

considerable aumento de la productividad? A lo que concluyeron que ellos se sintieron muy importantes al haber sido convocados a ser parte del experimento, además y cabe resaltar que se evitó la presencia de capataces que les infundían miedo y presión.

Este comentario consterno a Mayo, pues informes aseguraban que la industria contaba con un excelente sistema de supervisión y por esto llegó a la decisión de realizar un segundo experimento entrevistando a más de 50% de los empleados, que para entonces eran aproximadamente 40 000.

### *Experimento 2*

Inicialmente se entrevistó a más de 22 000 obreros se utilizó la técnica de preguntas y respuestas, los obreros hablaron abiertamente y el entrevistador trabajando con secreto profesional.

Al terminar investigaciones se concluyó:

- 1) Sentimientos, estados de ánimo y factores subsecuentes influían en forma directa en la productividad.
- 2) Mayo dedujo que los obreros no estaban en condiciones de detectar con facilidad su descontento, y la entrevista ayudaba principalmente con este problema.

- 3) Mayo descubrió que la entrevista servía para curar, puesto que en la entrevista el trabajador hablaba de todos sus problemas calmando sus tensiones emocionales al desahogarse.
- 4) Junto a los sentimientos también se encontraban actitudes grupales.

### *Experimento 3*

Elton Mayo se dedicó a la observación en las variaciones de la productividad y su relación directa con los incentivos y descubrió lo siguiente:

- 1) Los obreros tenían poca repercusión sobre la producción en la organización.
- 2) Los obreros tenían una estrecha relación y no determinaban su conducta factores como relaciones de autoridad ni incentivos económicos, más bien surgen de amistad, compañerismo o relaciones espontaneas entre miembros de relaciones formales ya establecidas. Por ende los obreros no están organizados, se constituyen grupos sociales con relaciones muy estrechas que a lo largo del tiempo determinan una conducta individual, y con esto estableciendo normas y valores.

Mayo a su vez también observo que los obreros atacaban a los obreros que se salían de las pautas establecidas, mostrando desprecio a los que trabajaban de más o de menos, con esta misma acción no era que hiciera a los individuos bajaban su producción sino la actitud grupal.

Mayo resalta la importancia de la creación de grupos formales e informales.

## 2.5.2 Teoría de Maslow

Sin duda alguna la teoría más reconocida mundialmente sobre las necesidades humanas es la aportación de Abraham Maslow. El Psicólogo entre otras cosas mencionó que las personas tienen cinco necesidades primordiales las cuales se mencionarán a continuación.

### 1.-Necesidades físicas / fisiológicas

Se conocen así a todas aquellas necesidades básicas en la vida del ser humano que permitan el mantenimiento de la misma, entre ellas se encuentra la alimentación, habitación ,sueño , agua, aire y sexo. Solo en el momento en que estas necesidades queden completamente satisfechas surgirán otras necesidades mayores y así sucesivamente.

### 2.-Seguridad

Es la necesidad de sentirse protegido de peligros tanto físicos como psicológicos y en este apartado encontramos el miedo a ser despedidos, a enfermarse, a perder sus bienes o una persona. Al satisfacer esta necesidad nos acercamos un poco más a la cúspide de la pirámide de Maslow.

### 3.-Pertenencia

También conocido como de afiliación o de aceptación, ya que el ser humano es un ser social, y su naturaleza le demanda el relacionarse, adaptarse e identificarse para así lograr la aceptación. También encontramos en este mismo la necesidad de amistad, afecto y amor.

Si hasta este momento el individuo no tiene ninguna de las necesidades anteriormente mencionadas será un individuo frustrado e inadaptado en cualquier círculo social en el que quiera desarrollarse. También cabe mencionar que le resultara difícil alcanzar las necesidades de orden superior que se presentaran a continuación.

### 4.-Estima

En nuestra sociedad la mayoría de las personas tienen el deseo de una alta valoración de sí mismos, es una necesidad de autorrespeto o autoestima así como de la estima de otros.

Podemos hacer una subdivisión para clasificar los conjuntos de esta necesidad: en primer lugar tenemos el deseo de logro, adecuación, maestría y competencia confianza ante el mundo y la libertad.

En un segundo lugar tenemos el deseo de prestigio, reputación estatus fama y gloria, el reconocimiento, la atención, la importancia la dignidad o el aprecio; todas estas apreciadas en la actualidad por psicoanalistas y psicólogos en general por su gran

importancia. Al satisfacer la necesidad de autoestima conduce a sentimientos de autoconfianza, logro y capacidad de ser útil y necesario para el mundo y en este caso para la empresa. Sin embargo la frustración de estas necesidades no traerá debilidad, desamparo y sentimientos de inferioridad.

## 5.-Autorealización

La cima de las necesidades, la satisfacción total de las anteriores en la pirámide jerárquica nos conduce a la cima, sin embargo aun cuando todas las necesidades están satisfechas usualmente, se produce un descontento o inquietud a menos de que el individuo este haciendo eso para lo que fue capacitado.

“En última instancia, los músicos deben hacer música, los artistas deben pintar, los poetas deben escribir, si tienen que estar en paz consigo mismos. Lo que los humanos *pueden ser, es lo que deben ser*. Deben ser auténticos con su propia naturaleza. A esta necesidad la podemos llamar autorrealización.”

(MASLOW, 1991; 32)

### 2.5.3 Modelo de E.R.G de Alderfer

Esta es una propuesta interesante cuyo autor Clayton Alderfer hace mención de una teoría motivacional muy parecida a la jerárquica de Maslow, sin embargo se diferencia en que solamente tiene tres niveles: existencia, relación y crecimiento.

## 1.-Existencia:

Alderfer se enfocó en que todo trabajador debe de encontrarse satisfecho en los siguientes aspectos: seguridad física, económica, alimenticia, de descanso, seguridad de su puesto, el área física; con esto cubierto el empleado pasa a su segundo nivel.

## 2.-Relación

Como todos sabemos el ser humano necesita relacionarse con los demás y sentir esa aceptación en todo su entorno, tanto laboral como sus patrones compañeros y superiores, así como social como amigos y familiares

## 3.-Crecimiento

Este nivel es en el que la teoría de Maslow se reconoce como autorrealización aprovechando al máximo talentos habilidades y autoestima logrando así todas sus metas y objetivos.

### 2.5.4 Teoría de dos factores de Herzberg

Una de las teorías más relacionadas con la motivación directamente la cual asentó como: “Motivaciones y Factores higiénicos” la cual afirma que condiciones

pertenecientes al puesto como: responsabilidad, iniciativa etc. motivan al personal y causan satisfacción, pero su ausencia no le causa insatisfacción alguna.

La insatisfacción llega de la mano con factores extrínsecos están ausentes tales como: limpieza y acomodo del lugar de trabajo, relaciones laborales, etc.

Es importante la mención que en la teoría de Herzberg las personas que tienen prestaciones de tipo social como: fiestas de navidad, fin de año, fiestas patrias, fechas especiales y eventos deportivos, etc.; anudado a esto el modelo de supervisión basado en las relaciones humanas, el asignar mayor responsabilidad a los empleados, el crear un espacio donde tengan iniciativa y aporten ideas ayudan a la obtención de satisfacción en el trabajo. Esto se puede observar en el cuadro I y II que se presentan a continuación.

CUADRO I  
EJEMPLO DE FACTORES DUALES

FACTORES DUALES	
Higiénicos / Extrínsecos	Motivacionales / Intrínsecos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario</li> <li>• Beneficios sociales</li> <li>• Tipo de dirección</li> <li>• Condiciones físicas</li> <li>• Condiciones ambientales</li> <li>• Políticas</li> <li>• Clima laboral</li> <li>• Reglamento interno</li> <li>• Prestigio</li> <li>• Seguridad social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo interesante</li> <li>• Avance</li> <li>• Logro</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Desarrollo</li> <li>• Crecimiento</li> </ul>

Elaboración propia con datos de «elementos de la administración» Mac Graw Hill 2013



CUADRO II  
FACTORES DUALES EN LA  
PERCEPCIÓN DEL  
INDIVIDUO

### FACTORES DUALES

#### Higiénicos / Extrínsecos

- Insatisfacción
- Ambiente laboral que rodea a la persona
- Condiciones en que desempeña su trabajo el empleado
- Elementos fuera de su control

#### Motivacionales / Intrínsecos

- Satisfacción en el cargo
- Satisfacción en tareas que el individuo ejecuta
- Factores relacionados con crecimiento y desarrollo personal
- Reconocimiento, autorrealización
- Elementos bajo control del trabajador

Elaboración propia con datos de «elementos de la administración» Mac Graw Hill 2013

“Es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida a la insatisfacción, apunta que por el contrario, satisfacción e insatisfacción debe medirse en escalas diferentes, por esta razón se le denomina también Teoría Dual. “

(HEZBERG citado por Arias, 1991: 73).

#### 2.5.5 Modelo de las expectativas de Vroom

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en donde logra la mayor preponderancia.

La actividad laboral que desempeñamos ocupa la mayor parte de nuestras vidas, por lo que es necesario que estemos motivados por ella, de modo tal que no se convierta en una actividad alienada y opresora. Estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, la sensación de ser competentes y útiles, y la conservación de nuestra autoestima.

Vroom destaca cinco circunstancias merecedoras de estudio a detalle las cuales se mencionan a continuación:

1. Proveer al trabajador un salario a cambio de sus servicios.
2. Permitir el empleo de la energía física o mental del trabajador.
3. Da al trabajador ocasión de entrar en contacto social con otras personas.
4. Define, al menos parcialmente, el estatus social del trabajador.
5. Le da oportunidad de contribuir a la producción de bienes o servicios.

(Varela:2013;34)

Sin duda el trabajo de Vroom viene a abrir un panorama en el que la motivación es el elemento principal así como fuerza impulsora de las actividades que realizamos en nuestra vida diaria y el producto al realizar satisfactoriamente la determinada meta u objetivo.

## 2.6 Incentivos

El ser humano en su vida diaria atraviesa por situaciones en donde se generan ciertos estímulos, estos actúan en el ser de una manera positiva a la hora de realizar

sus actividades ya que lo hacen de una mejor manera, cada persona es diferente y tiene necesidades diferentes una de otra es por esto que los estímulos varían, así como los niveles de satisfacción y de logro.

Los incentivos desarrollan un papel muy importante ya que eran un factor determinante en la productividad y satisfacción de los empleados.

### 2.6.1 Definición

Adj. y s. (m.). Que mueve o excita a desear o hacer una cosa. (m) *Econ.* Estímulo directo o indirecto que se ofrece a un elemento o a un sector de la economía para elevar su contribución a la actividad económica. (LA ENCICLOPEDIA, 2004: 7988).

En una definición propia; incentivo es ese factor clave que te va a hacer dar el primer paso, que hará que inicies con ese proyecto o que sientas esas ganas de comenzar y terminar esa actividad o plan en el que te enfocaste con energía.

Los incentivos pueden ser tanto psicológicos como el reconocimiento físico, como dinero y ayuda principalmente a satisfacer la necesidad primordial del trabajador logrando que haga lo que la organización le demande en su puesto de trabajo.

### 2.6.2 Tipo de incentivos

Cuando hablamos de incentivos nos encontraremos con dos tipos de incentivos:

#### 1.-Reales

Se encuentra cuando existe una necesidad verdadera y se busca un incentivo adecuado para satisfacerla.

## 2.-Suplentes o temporales

Este se presenta cuando es imposible determinar un incentivo conveniente ya sea por algún estado físico o emocional en que se encuentre el sujeto, en este caso el individuo buscará otro incentivo que sustituirá temporalmente al verdadero hasta que sea posible conseguir.

### 2.6.3 Categoría de incentivos

Si clasificamos los incentivos por categoría estos se pueden dividir en cuatro principalmente:

#### 1.-Reconocimiento; estos pueden ser

1) Verbal: aquella felicitación o halago que se realiza cuando el trabajador hizo un excelente trabajo.

2) Honoríficos: son todos aquellos reconocimientos tangibles que se da a los empleados para gratificar y reconocer su labor entre ellos encontramos: trofeos, medallas, carteles, cuadros.

3) Por escrito: agradecimientos especiales hechos por escrito en una carta, diploma, certificado o cuadro para colgar en la pared.

2.- Sociales: estos son todos aquellos que engloban la convivencia sana con todo el personal de la empresa como fiestas, convivios, reuniones, fiestas, cenas, eventos deportivos.

3.-Monetarios: Hace referencia a todo incentivo económico que recibe el trabajador como aumento de salario o bonos por puntualidad o asistencia así como también de productividad.

4.- Especie: En este apartado se abre un gran abanico de opciones ya que entra en el concepto desde dar a los trabajadores producto del mismo giro de la empresa o dar otro tipo de cosas tales como:

a) Vales de despensa: vales para surtir la canasta básica que se canjean en centros comerciales.

b) Vales de gasolina: talones o vales para llenar de gasolina el auto propio o el que te prest la empresa.

c) Vales para vestimenta: vales para canjear por ropa nueva para ti o tu familia.

d) Electrodomésticos: entrega de electrodomésticos de primera necesidad ya sea en regalo o que el trabajador lo vaya a escoger.

e) Desayunos: cupones por desayuno en algún restaurante para compartir un momento con su familia o amigos.

f) Mesa de postres: en el trabajo, a la hora de su desayuno o comida poner una mesa de postres (pastelillos, pay, gelatinas, brownies).

g) Coffee break: a la hora de desayuno comida o cena poner una mesita con café o galletas, si ya la tiene agregar otro postre o cambiar marca para no caer en la rutina.

h) Playeras o gorras de la empresa: en navidad o fechas especiales regalar este tipo de cosas crean un vínculo y se sienten parte de la empresa.

g) Termos: como se mencionó anteriormente se puede regalar en fecha especial o también para el empleado del mes.

h) Uniformes para equipo deportivo: si la empresa cuenta con equipo deportivo puede patrocinar los uniformes o los suplementos como balones, espinilleras, guantes de portero o redes.

i) Regalos de cumpleaños: esto hará que el empleado se sienta querido e importante ya sea que se le regale un termo o un vale de vestimenta el empleado lo apreciará y aceptara con mucho gusto.

#### 2.6.4 Salario

La Ley federal del trabajo define al salario en el artículo 82 como “la retribución que debe de pagar el patrón al trabajador por su trabajo”.

En una definición personal defino al salario como esa compensación que el patrón debe al trabajador por su trabajo. El salario conforme se establece en la ley puede clasificarse según su valoración de las siguientes maneras:

a) Salario por unidad de tiempo

- b) Unidad de obra
- c) Comisión
- d) A precio alzado

Desde un punto de vista de la naturaleza de los factores que lo integran:

- a) Efectivo
- b) En especie
- c) Mixto

Desde el punto de vista de su periodicidad:

- a) Semanal
- b) Quincenal
- c) Mensual
- d) Anual

Desde el punto de vista de su monto:

- a) Mínimo general
- b) Mínimo profesional
- c) Remunerador

Desde el punto de vista de la jornada en que se genera:

- a) Ordinario
- b) Extraordinario

Desde el punto de vista de los elementos que lo componen:

- a) Tabulado
- b) Por cuota diaria
- c) Integrado
- d) Para el cálculo de las prestaciones

(VARELA, 2013: 43-44)

#### 2.6.5 El dinero como incentivo

Es bien sabido en el mundo que el dinero es un reforzador universal ya que gracias a este se puede llegar a adquirir para hacer más dinero o para prevenirse de necesidades o contingencias futuras, sin embargo el dinero no es la única fuente de motivación para las personas como nos hemos dado cuenta a lo largo de la investigación y como se ha comprobado mediante variados estudios.

El dinero satisface necesidades y aun así valerse de eso para que la gente trabaje más, es una de las tareas más difíciles con la que se puede encontrar, porque no se dispone de dinero en cantidades ilimitadas.

“Un principio de la economía dice que: *los recursos siempre serán menores a las necesidades.*” (VARELA, 2013: 35)

Los autores Opshal y Dunette hacen la mención de cinco teorías sobre la operación del dinero como incentivo y puede ser de las siguientes maneras:



1. Un reforzador condicionado general, ya que suele asociarse con bastante frecuencia con los satisfactores de necesidad básica como la comida, la bebida o el descanso mencionados por Maslow en su aportación; trayendo como consecuencia una generalización de la relación ya que el dinero es el medio para satisfacer necesidades, o llamado comúnmente “reforzador secundario”
2. Un incentivo condicionado, esto se debe a que comúnmente se le asocia con otros incentivos básicos, al igual que en el apartado anterior pero en este caso se generaliza tanto la relación que termina aceptándose como incentivo. La teoría anterior se ha comprobado en laboratorio, pero presenta muchísimas dificultades para probarla en situaciones de trabajo esto debido a que es muy difícil encontrar un incentivo más básico que el dinero.
3. Un reductor de ansiedad, ya que es bien sabido que la mayoría de nosotros sentimos mucha ansiedad cuando nos hace falta el dinero o cuando no lo tenemos, la cultura principalmente se ha encargado de sentirnos “bien” cuando lo tenemos y “mal” cuando no. Al tener el dinero no sentimos menos ansiosos y con menos compromisos económicos o al menos la manera de resolverlos a corto o largo plazo.
4. Un “factor de higiene o mantenimiento” Herzberg, Mausner y Snyderman estudiaron una teoría generalizada de todos los factores que resultan propicios para la motivación de las personas, sostienen también que rasgos como la autonomía y la responsabilidad son motivadores y estos rasgos aumentan elementos primordiales como la satisfacción y desempeño en el trabajo. Muchas veces los rasgos no aumentan la satisfacción y el dinero no

es considerado uno de esos factores de higiene ya que el dinero impide que un trabajador esté descontento, pero llegará el momento en que quiera más dinero y más dinero no lograra satisfacerlo por mucho tiempo.

#### 2.6.6 Sueldo basado en habilidad

A diferencia de los planes de retribuciones económicas en el puesto de trabajo, en los planes salariales basados en las habilidades se utilizan éstas como base de la retribución.

El sistema es fácil y de adaptación nada compleja; todos los empleados empiezan ganando el mismo sueldo y a partir de ahí van subiendo de nivel salarial por cada nueva habilidad o conocimiento que llegan a dominar.

Existen 3 tipos de habilidades que se pueden compensar:

1) Habilidades en profundidad: aprenden más sobre un área especializada o se hacen expertos en un campo. P.ej. El encargado de recursos humanos entro a un seminario y ahora aplica pruebas psicológicas a la hora de seleccionar candidatos.

2) Habilidades horizontales o extensas: el empleado aprende a hacer un mayor número de trabajos o tareas dentro de la firma. P.ej. El encargado de acopio de fruta es también el encargado de recibir la fruta en la empacadora.

3) Habilidades verticales: el empleado adquiere habilidades de autogestión como la programación, coordinación, formación y liderazgo. P.ej. El gerente de producción entro a un diplomado para el adecuado manejo del personal a su cargo.

### 2.6.7 Premios

Los premios pueden ser muy similares con los reconocimientos, sin embargo es importante el separar los conceptos y saber la diferencia para no caer en la asimilación.

Para comenzar el premio forma parte del incentivo y normalmente el premio viene después de haber cumplido un logro o un objetivo cumplido, esto para condicionar al sujeto hacerlo sentir realizado y que logre un mejor desempeño al motivarse por la espera de otro premio.

En este capítulo entramos a profundidad en el tema de la importancia de la motivación en la empresa abriéndonos un panorama apreciativo que nos brindaron los diferentes autores con sus modelos. Con este capítulo queda claro el concepto y se conocen los diferentes tipos de incentivos.

En el siguiente capítulo se conocerá el tema del estrés laboral, sus diferentes nombres así como las características y principales repercusiones. Motivación y estrés son los principales temas de esta tesis por lo que se hará énfasis en ellos.

## **CAPITULO III**

### **EL SÍNDROME DE ESTRÉS LABORAL**

En el transcurso de los últimos años las investigaciones se han enfocado sobre el fenómeno del “burnout” o desgaste ocupacional, en particular en el sector laboral debido a que se ha notado que este fenómeno afecta de manera directa, las áreas de desempeño ocupacional, generando un problema tanto en el trabajador como en la organización.

#### **3.1 Marco conceptual**

En este apartado se conocerá en concepto del desgaste laboral o también conocido como “burnout”; además se ahondará en el tema del estrés para conocerlo a fondo y tener una perspectiva de esta enfermedad, así como el trastorno tanto físico como mental y las repercusiones que estas conllevan.

#### **3.2 Concepto de estrés laboral**

El término Burnout se traduce al castellano de su origen anglosajón de manera literal como “quemarse” y hace referencia al síndrome del estrés o desgaste ocupacional que tanto aqueja en nuestro siglo. Durante el transcurso del tiempo, se ha discernido sobre el término que se hace mención ya que “Gil Monte (2005), uno de los desacuerdos se presenta cuando hay que decidir si el termino estrés se aplica al estímulo u objeto estresante, a la percepción subjetiva que se hace del estímulo u

objeto estresante, a la percepción subjetiva que se hace del estímulo u objeto, o a la respuesta psicológica y fisiológica interna o externa que se desarrollan después de una evaluación de la percepción del estímulo.(URIBE,2010:2). Sin embargo diferentes autores han definido el término, basados en sus propias investigaciones algunos se mencionarán a continuación:

Perlam y Hartman (citados por Uribe, 2010:3) definen que el “bornout, es una respuesta al estrés emocional crónico que incluye tres componentes: agotamiento emocional y físico, baja productividad laboral y un exceso de despersonalización. A su vez genera resultados negativos tanto para el sujeto que lo sufre como para la organización que lo ha contratado. En el primero puede ocasionar alteraciones cardiorrespiratorias, jaquecas, gastritis, ulcera insomnio, mareos, ansiedad, depresión, alcoholismo, tabaquismo; en la empresa puede observarse deterioro en la calidad del servicio que otorga el trabajador y, por lo tanto, habrá alteración en la organización, rotación del personal, ausentismo, problemas de asiduidad y hasta abandono en el trabajo”.

### 3.2.1 Causas del estrés

“Según Lazarus (1966), uno de los estudiosos más destacados del fenómeno, la respuesta de estrés es el resultado de la interacción entre las características de las personas y las demandas del medio.” (Citado por Uribe, 2010:2).

Es primordial el reconocer que en la vida de una persona, el trabajo es un contexto en donde se desarrollan demandas estresantes que afectan de manera significativa

el ritmo de vida de la gente y con esto disminución de desempeño laboral. Investigaciones sugieren que para identificar al estrés laboral en términos de respuestas, la mejor manera es, tomar el criterio del tiempo en que un síntoma permanece después de haber sido considerado como respuesta a un estresor.

### 3.2.2 Consecuencias físicas del estrés

En el libro *estrés y trabajo* de los autores Ivancevich y Matteson(1985) se mencionan las enfermedades físicas comúnmente relacionadas con el estrés las cuales se mencionarán a continuación:

- **Úlceras:** son lesiones inflamatorias en el recubrimiento del estómago o intestino, relacionadas directamente con la secreción de la cortisona, esta sustancia aumenta una vez que el organismo se enfrenta a periodos de estrés.
- **Diabetes:** se presenta ante la deficiencia de insulina en el organismo, se relaciona con el estrés porque actúa sobre el organismo generando un incremento en los niveles de azúcar, demandando así mayor secreción de insulina.
- **Jaquecas:** provienen de la tensión muscular que se ven en aumento cuando el organismo se está viendo afectado por el estrés, a su vez, cuando el dolor aumenta, un mayor grado de estrés se genera.

- **Cáncer:** en el ámbito clínico existe la teoría que sostiene que las células mutantes se producen continuamente en el organismo, pero estas, normalmente, son destruidas por el sistema inmunológico antes de que crezcan y se multipliquen. Está científicamente comprobado que las respuestas a los estresores, provocan pequeñas alteraciones en el sistema inmunológico del organismo. De esta manera, el estrés influye directamente para que dichas células se reproduzcan de manera significativa y lleguen a convertirse en tumores malignos o cancerígenos.
- **Hipertensión:** enfermedad relacionada con los vasos sanguíneos, surgiendo principalmente por la respuesta del cuerpo ante los estresores, aumentando así, la presión arterial.

### 3.2.3 Tipos de estrés

“El manejo del estrés puede resultar complicado y confuso porque existen diferentes tipos de estrés: estrés agudo, estrés agudo episódico y estrés crónico. Cada uno cuenta con sus propias características, síntomas, duración y enfoques de tratamiento. Analicemos cada uno de ellos.

#### Estrés agudo

El estrés agudo es la forma de estrés más común. Surge de las exigencias y presiones del pasado reciente y las exigencias y presiones anticipadas del futuro cercano. El estrés agudo es emocionante y fascinante en pequeñas dosis, pero

cuando es demasiado resulta agotador. Una bajada rápida por una pendiente de esquí difícil, por ejemplo, es estimulante temprano por la mañana. La misma bajada al final del día resulta agotadora y desgastante. Esquiar más allá de sus límites puede derivar en caídas y fracturas de huesos. Del mismo modo, exagerar con el estrés a corto plazo puede derivar en agonía psicológica, dolores de cabeza tensionales, malestar estomacal y otros síntomas.

Afortunadamente, la mayoría de las personas reconocen los síntomas de estrés agudo. Es una lista de lo que ha ido mal en sus vidas: el accidente automovilístico que abolló el parachoques, la pérdida de un contrato importante, un plazo de entrega que deben cumplir, los problemas ocasionales de su hijo en la escuela, y demás.

Dado que es a corto plazo, el estrés agudo no tiene tiempo suficiente para causar los daños importantes asociados con el estrés a largo plazo. Los síntomas más comunes son:

Agonía emocional, una combinación de enojo o irritabilidad, ansiedad y depresión, las tres emociones del estrés. Problemas musculares que incluyen dolores de cabeza tensos, dolor de espalda, dolor en la mandíbula y las tensiones musculares que derivan en desgarro muscular y problemas en tendones y ligamentos; problemas estomacales e intestinales como acidez, flatulencia, diarrea, estreñimiento y síndrome de intestino irritable; sobreexcitación pasajera que deriva en elevación de la presión sanguínea, ritmo cardíaco acelerado, transpiración de las palmas de las manos, palpitaciones, mareos, migrañas, manos o pies fríos, dificultad para respirar, y dolor en el pecho.



El estrés agudo puede presentarse en la vida de cualquiera, y es muy tratable y manejable.

### Estrés agudo episódico

Por otra parte, están aquellas personas que tienen estrés agudo con frecuencia, cuyas vidas son tan desordenadas que son estudios de caos y crisis. Siempre están apuradas, pero siempre llegan tarde. Si algo puede salir mal, les sale mal. Asumen muchas responsabilidades, tienen demasiadas cosas entre manos y no pueden organizar la cantidad de exigencias autoimpuestas ni las presiones que reclaman su atención. Parecen estar perpetuamente en las garras del estrés agudo.

Es común que las personas con reacciones de estrés agudo estén demasiado agitadas, tengan mal carácter, sean irritables, ansiosas y estén tensas. Suelen describirse como personas con "mucho energía nerviosa". Siempre apuradas, tienden a ser cortantes y a veces su irritabilidad se transmite como hostilidad. Las relaciones interpersonales se deterioran con rapidez cuando otros responden con hostilidad real. El trabajo se vuelve un lugar muy estresante para ellas.

La personalidad "Tipo A" propensa a los problemas cardíacos descrita por los cardiólogos Meyer Friedman y Ray Rosenman, es similar a un caso extremo de estrés agudo episódico. Las personas con personalidad Tipo A tienen un "impulso de competencia excesivo, agresividad, impaciencia y un sentido agobiador de la urgencia". Además, existe una forma de hostilidad sin razón aparente, pero bien racionalizada, y casi siempre una inseguridad profundamente arraigada. Dichas

características de personalidad parecerían crear episodios frecuentes de estrés agudo para las personalidades Tipo A. Friedman y Rosenman descubrieron que es más probable que las personalidades Tipo A desarrollen enfermedades coronarias que las personalidades Tipo B, que muestran un patrón de conducta opuesto.

Otra forma de estrés agudo episódico surge de la preocupación incesante. Los "doña o don angustias" ven el desastre a la vuelta de la esquina y prevén con pesimismo una catástrofe en cada situación. El mundo es un lugar peligroso, poco gratificante y punitivo en donde lo peor siempre está por suceder. Los que ven todo mal también tienden a agitarse demasiado y a estar tensos, pero están más ansiosos y deprimidos que enojados y hostiles.

Los síntomas del estrés agudo episódico son los síntomas de una sobre agitación prolongada: dolores de cabeza tensos y persistentes, migrañas, hipertensión, dolor en el pecho y enfermedad cardíaca. Tratar el estrés agudo episódico requiere la intervención en varios niveles, que por lo general requiere ayuda profesional, la cual puede tomar varios meses.

A menudo, el estilo de vida y los rasgos de personalidad están tan arraigados y son habituales en estas personas que no ven nada malo en la forma cómo conducen sus vidas. Culpan a otras personas y hechos externos de sus males. Con frecuencia, ven su estilo de vida, sus patrones de interacción con los demás y sus formas de percibir el mundo como parte integral de lo que son y lo que hacen.

Estas personas pueden ser sumamente resistentes al cambio. Sólo la promesa de alivio del dolor y malestar de sus síntomas puede mantenerlas en tratamiento y encaminadas en su programa de recuperación.

### Estrés crónico

Si bien el estrés agudo puede ser emocionante y fascinante, el estrés crónico no lo es.

Este es el estrés agotador que desgasta a las personas día tras día, año tras año. El estrés crónico destruye al cuerpo, la mente y la vida. Hace estragos mediante el desgaste a largo plazo. Es el estrés de la pobreza, las familias disfuncionales, de verse atrapados en un matrimonio infeliz o en un empleo o carrera que se detesta. Es el estrés que los eternos conflictos han provocado en los habitantes de Irlanda del Norte, las tensiones del Medio Oriente que afectan a árabes y judíos, y las rivalidades étnicas interminables que afectaron a Europa Oriental y la ex Unión Soviética.

El estrés crónico surge cuando una persona nunca ve una salida a una situación deprimente. Es el estrés de las exigencias y presiones implacables durante períodos aparentemente interminables. Sin esperanzas, la persona abandona la búsqueda de soluciones.

Algunos tipos de estrés crónico provienen de experiencias traumáticas de la niñez que se interiorizaron y se mantienen dolorosas y presentes constantemente. Algunas

experiencias afectan profundamente la personalidad. Se genera una visión del mundo, o un sistema de creencias, que provoca un estrés interminable para la persona (por ejemplo, el mundo es un lugar amenazante, las personas descubrirán que finge lo que no es, debe ser perfecto todo el tiempo). Cuando la personalidad o las convicciones y creencias profundamente arraigadas deben reformularse, la recuperación exige el autoexamen activo, a menudo con ayuda de un profesional.

El peor aspecto del estrés crónico es que las personas se acostumbran a él, se olvidan que está allí. Las personas toman conciencia de inmediato del estrés agudo porque es nuevo; ignoran al estrés crónico porque es algo viejo, familiar y a veces hasta casi resulta cómodo.

El estrés crónico mata a través del suicidio, la violencia, el ataque al corazón, la apoplejía e incluso el cáncer. Las personas se desgastan hasta llegar a una crisis nerviosa final y fatal. Debido a que los recursos físicos y mentales se ven consumidos por el desgaste a largo plazo, los síntomas de estrés crónico son difíciles de tratar y pueden requerir tratamiento médico y de conducta y manejo del estrés. (<http://www.apa.org/centrodeapoyo/tipos.aspx>)

### 3.3 El síndrome de estrés laboral

En primer plano es importante el detectar si se habla de estrés laboral, agotamiento o solo malestar, "Maslach & Pines(1977) lo definieron como un síndrome de agotamiento físico y emocional que implica el desarrollo de actitudes negativas hacia los receptores de un servicio (despersonalización), una tendencia a evaluarse a sí

mismo de manera negativa y relacionado sentimientos de insatisfacción con el puesto de trabajo”

Llamamos síndrome a un conjunto de efectos que ocurren unos con otros o de manera encadenada, comúnmente son característicos de una enfermedad o un cuadro patológico determinado por la existencia de otra enfermedad. Con esto podríamos deducir que el síndrome del estrés laboral es una enfermedad causada por un factor laboral que daña, con malestares físicos y somáticos en una espiral de deterioro a la persona que la posee.

Como consecuencia del burnout a grandes rasgos es el colapso físico, emocional y cognitivo, que en la mayoría de los casos obliga al sujeto a dejar su trabajo, o continuar con insatisfacción y frustración hasta que la organización decida correrlo.

“Se habla de un proceso porque el trabajador no logra solucionar sus problemas relacionados con el síndrome mediante las técnicas personales a su alcance, los cambios de conducta y actitudes son ineficaces” (URIBE, 2010:3)

### 3.4 Estresores laborales

Los estresores son todas aquellas situaciones que modifiquen la rutina de la vida diaria del sujeto, las exigencias del medio en que se desenvuelve y su falta de capacidad para afrontar demandas laborales puede generar un acumulamiento de factores negativos, tanto psicológicos como sociales, los cuales constituyen las causas para que se desarrolle el fenómeno del estrés.

“Algunas investigaciones sugieren que para identificar al estrés laboral en términos de respuestas o consecuencias, el mejor criterio es el tiempo que un síntoma permanece después de haber sido considerado como respuesta a un estresor” (Burke & Greenglass,1995; Krausz, Koslowsky, Shalom & Elyakim, 1995, citado por Uribe,2010:2)

Algunos psicólogos han clasificado los estresores dependiendo de la intensidad de los cambios que producen en la vida de la persona, los cuales se mencionarán a continuación:

- Los estresores únicos o cambios mayores: hacen referencia a los cambios que han sido dramáticos en el entorno del sujeto, los cuales afectan de manera drástica el ritmo habitual de su vida.
- Los estresores múltiples o cambios menores, que vienen siendo los que afectan a la persona o a cierto grupo en el que se desenvuelve la trascendencia de su vida.
- Los estresores cotidianos o microestresores, los cuales se refieren a las alteraciones en la rutina diaria del individuo en cuestión.

Así como existen estresores que se desarrollan a partir de situaciones de la vida, la mayoría de las personas de edad adulta tienen un trabajo y por ende en este contexto en el que se desarrollan habitualmente también encontramos estos estresores que se asocian al papel que desempeña en su trabajo.

Alguno de los estresores del área laboral los mencionan los autores Ivancevich y Matteson y son los siguientes:

- **Roles conflictivos:** se genera a través de una combinación entre dos factores, lo que se espera y exige de sí mismo el empleado así como de otros miembros de la organización. Estos se clasifican principalmente por naturaleza objetiva y naturaleza subjetiva. La naturaleza objetiva surge por la incongruencia en las exigencias y ordenes que recibe el empleado de sus superiores. La naturaleza subjetiva nace ante el conflicto interno entre las exigencias de un rol externo y los deseos, metas o valores del individuo.  
Como consecuencia de estos conflictos se refleja en la insatisfacción en el trabajo, así como enfermedades físicas, disminución de creatividad, ausentismo y calidad laboral, que a su vez genera costos personales y organizacionales.
- **Ambigüedad de rol:** es un problema muy común sobre la falta de claridad sobre el rol que se está desempeñando, objetivos y sobre todo alcance de las responsabilidades individuales. Surge a través de cambios relevantes en su ambiente laboral diario, tal como, supervsiones, nuevo jefe, nuevo colega, cambios en el organigrama y esto conlleva a la insatisfacción laboral, tensión, disminución en la satisfacción y motivación, depresión, baja autoestima e inseguridad.
- **La responsabilidad por terceros:** es bien sabido que la responsabilidad de un sujeto sobre otras personas genera mayores niveles de estrés que la

responsabilidad por otras cosas generando con esto presión, conflicto y sobrecarga de trabajo.

- **La sobrecarga de trabajo:** esta se presenta después de un aumento de responsabilidades sobre un largo periodo de tiempo llevando al sujeto a condiciones de incapacidad para manejar niveles altos de trabajo.

Tal sobrecarga puede ser cualitativa que es cuando el emplead se siente sin las habilidades necesarias para realizar el trabajo y las exigencias están muy por encima de sus capacidades. O cuantitativa que es la presencia de trabajo excesivo y tener poco tiempo o pocos recursos para que el sujeto pueda realizarlo.

- **Los estresores relativos al desarrollo de la carrera:** surgen por medio de la interacción del individuo con el medio ambiente organizacional, que influyen sobre la percepción de calidad en el progreso de su carrera. La preocupación, ansiedad o frustración de verse estancado y sin avance son fuentes para estresar al sujeto.

### 3.5 Componentes del estrés laboral

**Cansancio emocional (agotamiento):** se refiere a la pérdida progresiva de energía, cansancio, desgaste y fatiga. Situación en la que los trabajadores sienten que ya no pueden dar de sí mismo a nivel afectivo. Es una situación de agotamiento de la energía o los recursos emocionales propios; una experiencia de estar



emocionalmente agotado debido al contacto cotidiano y manteniendo con personas a las que hay que atender como objeto de trabajo (pacientes, presos, alumnos, clientes, etc.).

**Despersonalización:** se manifiesta por irritabilidad, actitudes negativas y respuestas frías e impersonales hacia las personas (clientes, pacientes, alumnos, clientes, etc.). Puede considerarse como el desarrollo de sentimientos negativos, y de actitudes y sentimientos de cinismo hacia las personas destinatarias del trabajo; estas personas son vistas por los profesionales de forma deshumanizada, debido a un endurecimiento efectivo, lo que conlleva a que les culpen de sus problemas. Por ejemplo, el enfermo bien se merece su enfermedad, el cliente es un sujeto detestable, el preso es un delincuente que merece su condena, el alumno merece ser reprobado, etc.

**Falta de realización personal (insatisfacción de logros):** son respuestas negativas hacia el mismo y el trabajo. Es la tendencia de los trabajadores a evaluarse negativamente y de manera especial, esa evaluación negativa afecta la habilidad en la realización del trabajo y la relación del trabajo y la relación con las personas a las que atienden.

### 3.6 Fases del estrés laboral

Gil Monte y Peiro (citados por Cascio y Guillén, 2010:198) proponen que el proceso de desarrollo del burnout evoluciona a través de cuatro etapas:

1. Fase de entusiasmo, en donde el trabajador tiene unas expectativas irreales de lo que pueda ocurrir”
2. Fase de estancamiento, que supone una paralización frente a la constatación de la irrealidad de las expectativas y una pérdida de idealismo y del entusiasmo inicial.
3. Fase de frustración, que constituye el inicio en si del síndrome y se caracteriza por el cuestionamiento del valor del trabajo en sí mismo y el descenso de la motivación, con lo que se inician los sentimientos de baja realización personal por el trabajo y agotamiento emocional.
4. Fase de apatía, o núcleo central de la instauración del síndrome; se caracteriza por indiferencia y falta de interés en la que se establece un sentimiento de vacío total que puede manifestarse en forma de distanciamiento emocional y desprecio. (BEJAR;2014:51)

### 3.7 Repercusiones del estrés laboral

Como toda enfermedad, al transcurso de corto o largo plazo se presentan síntomas y a su vez repercusiones visibles en el aspecto físico y mental del sujeto que posee el desgaste laboral o “burnout”.

“Las respuestas psicológicas, conductuales y fisiológicas del proceso de estrés pueden convertirse con el tiempo en consecuencias; es decir, la coexistencia en el tiempo de varias respuestas al estrés laboral convierte lo que fue una respuesta en consecuencias más o menos permanentes, que afecta significativamente el ritmo de vida de la gente en términos de disminución de desempeño laboral, acompañado de agotamiento emocional y sentimientos de minusvalía. Todos estos factores se combinan con una serie de malestares físicos y somáticos en un espiral de deterioro que terminan en una enfermedad (p.ej; depresión, asma, hipertensión, dolores, impotencia sexual, infartos, diabetes, etc.)”(URIBE, 2010:2).

### 3.8 Estrés laboral en México

“Actualmente, se han realizado muchos estudios sobre el *burnout* en países como Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña, Israel y España, con avances clínicos, teóricos, metodológicos y culturales realmente sorprendentes (Buendía & Ramos, 2001; Lazarus, 2000). En Latinoamérica, sobre todo en México, la investigación realizada ha sido en el campo relacionado al estrés en general (del Pino, 2005; Gutiérrez, 2000, Gutiérrez, Ito & Contreras, 2002), y a múltiples estudios de salud ocupacional asociados a variables estresoras, pero no de *burnout* de manera específica. Por ejemplo, Bronfman, Castro, Zuñiga, Miranda & Oviedo. (1997), en un estudio con médicos mexicanos, encontraron diferentes síntomas relacionados con las malas condiciones de trabajo, tales como bajos salarios, equipo deficiente y obsoleto, problemas de supervisión, de instalaciones y sobrecarga de trabajo. Díaz

(2000) encontró una relación positiva entre desgaste profesional y desempeño, en odontólogos mexicanos. Arenas, Hernandez, Valdez y Bonilla (2004) hicieron una investigación en varias instituciones de salud en México sobre el autocuidado de los médicos y su relación con el estrés, alimentación, descanso y esparcimiento con largas jornadas de trabajo. Diversas investigaciones se han realizado con problemas en el trabajo los riesgos a partir de adicciones al tabaco, alcohol y otro tipo de drogas al personal al sector salud como médicos y enfermeras (Gomez & Grimaldi, 1998; Molina, Garcia, Alonso & Cecilia, 2003; Salmeron, Arillo, Campusano, López & Lazcano, 2002). Tapia, Cravioto, de la Rosa Galván, Garcia de la Torre y Kuri (1997) encontraron problemas laborales con tabaquismo en trabajadores de atención a la salud. Escasos artículos como los de Diaz, Lartige & Acosta (2001); Mingote, Moreno & Gálvez (2004) describen el síndrome y proporcionan algunos consejos para controlarlo.

Como puede observarse con los conceptos y antecedentes antes expuestos, hay variables demográficas, organizacionales, profesionales y de salud, dignas de ser estudiadas para la comprensión del síndrome *burnout* en México.

Además, es importante determinar el impacto del fenómeno en términos de productividad y eficacia laboral, principalmente por sus efectos sobre la salud individual y de las organizaciones en lo social y en lo productivo”. (URIBE, 2010:2)

## **CAPITULO IV**

### **CASO PRÁCTICO.**

#### **Empresa a estudiar**

##### **4.1 Antecedentes de la empresa**

AveHass es una organización cuya razón social es Sociedad Anónima de Capital Variable, creada el 16 de abril de 2007 en un terreno en Jicalán, en las afueras de Uruapan Michoacán, se fundó comenzando solamente con el área de compras y ventas relacionado al giro comercial del aguacate, realizando funciones los miembros de la sociedad, siendo hasta el año 2011 cuando se tiene la plantilla de 15 empleados, desde ese día se han impuesto objetivos que se han cumplido y se han mejorado instalaciones para bien de la empresa.

##### **4.2 AveHass hoy en día**

En la actualidad AveHass es una empresa madura que cuenta con una plantilla de personal de aproximadamente 100 personas y más de 10 áreas, además de tener presencia en países como Estados Unidos y China y próximamente con miras a penetrar el mercado Japonés y Canadiense.

### 4.3 Misión

Junto con nuestro equipo de trabajo, abastecer siempre los mercados nacionales e internacionales, superando las expectativas de innovación, tecnología y capacitación de nuestro personal, para proveer de productos que superen los estándares de calidad a nuestros clientes.

Seleccionamos desde la huerta al empaque, supervisando el destino final comprometidos siempre con el medio ambiente e impulsando el desarrollo social con trabajo digno y justo a nuestra comunidad.

### 4.4 Visión

Ser una empresa reconocida por su liderazgo en el mercado nacional e internacional, estar siempre a la vanguardia para ofrecer los mejores productos y ser distinguida como parte de las mejores empresas empacadoras de aguacate, por su excelencia en la calidad del servicio a sus clientes.

### 4.5 Valores

- Responsabilidad: Cumplir con los compromisos que la empresa ha pactado con los clientes, proveedores y trabajadores de la misma.
- Respeto: Conocer y promover la cultura organizacional de todos los ámbitos y niveles de la empresa.

- Honestidad: Actuar conforme a lo que sentimos, pensamos y hablamos.
- Confianza: Creer y tener seguridad en todo lo que sé hace.
- Perseverancia: Ser constante en los procesos de la organización para una mejora continua.

#### 4.6 Objetivo

Consolidarnos en un plazo no mayor a dos años, como una de las mejores empacadoras exportadora de aguacate, atreves de la mejora continua de los procesos de calidad, en las países de Canadá y Japón.

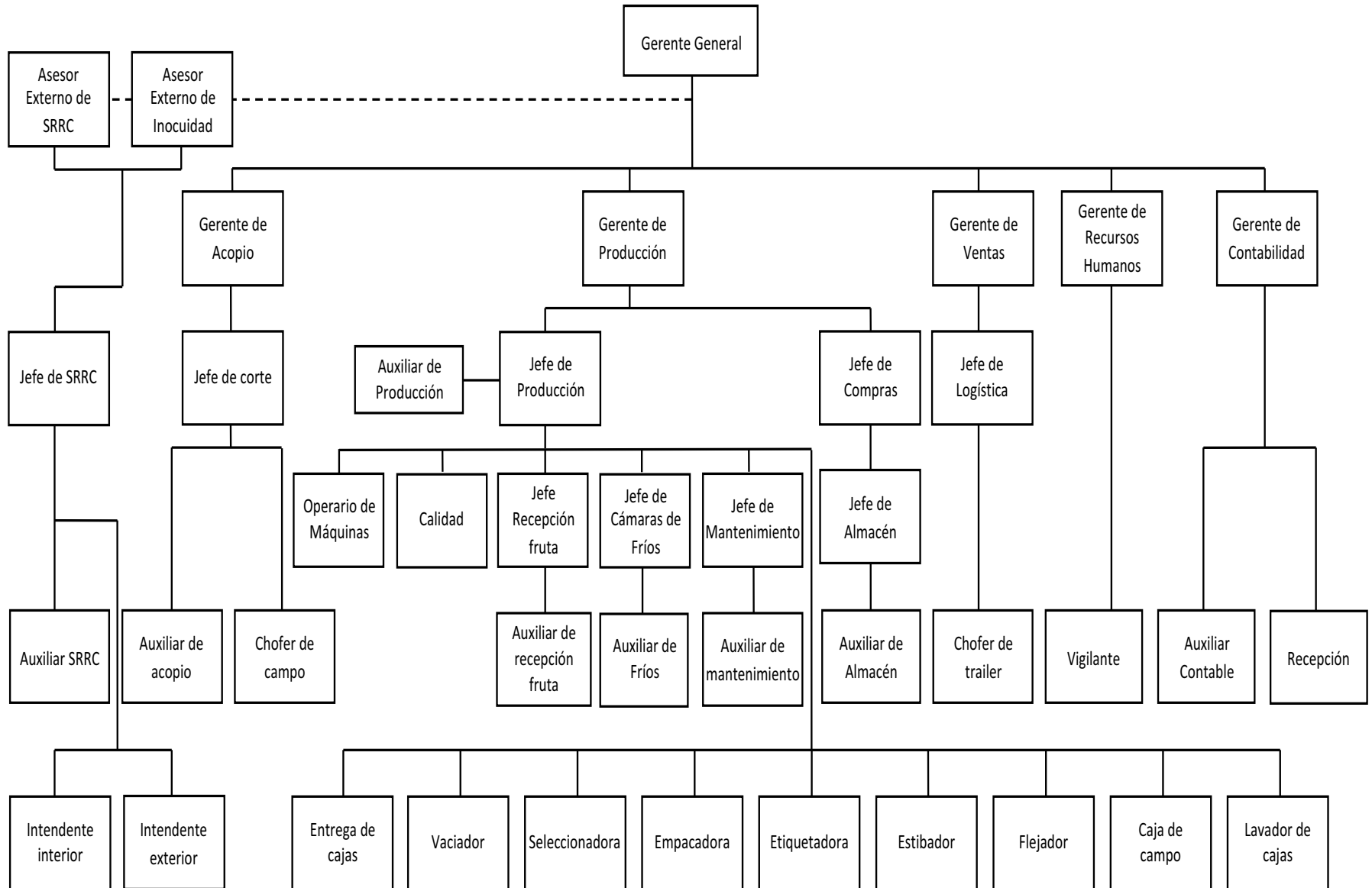
#### 4.7 Organigrama

**Tipo de organigrama: Vertical, Especifico y Formal aprobado por Directo de la S.A**

**Elaboró: Jesús Sergio Ortiz Ayala**

**Fecha de elaboración: 10 de diciembre del 2015**

# ORGANIGRAMA





## CAPITULO V.

### **Metodología, análisis e interpretación de resultados.**

En este capítulo se lleva a cabo la descripción de la metodología utilizada en la investigación, una vez descritos los elementos teóricos referentes a las variables del estudio y a partir de los instrumentos necesarios que permitieron el recolectar y procesar información del escenario investigado y su posterior procesamiento estadístico, para con ello establecer conclusiones y dar cumplimiento a los objetivos inicialmente planteados.

#### 5.1 Descripción metodológica

El marco metodológico de la presente investigación, donde se propone el analizar el estrés laboral y en consiguiente dependiendo del resultado aplicar la propuesta de modelo motivacional es en el área operativa de la empacadora AveHass S.A de C.V en Uruapan Michoacán. Instancia que se prestó a todo lo referente para el desarrollo de la investigación, donde es necesario situar, el encuadre de bajo el cual se desarrolla el proceso de recolección de los datos requeridos para la investigación propuesta.

Es muy importante tener en cuenta la definición de la investigación, que de acuerdo con Hernandez y cols. (2010), es un proceso sistemático, empírico y crítico que es aplicado al estudio de un fenómeno.

### 5.1.1 Enfoque cuantitativo.

Según palabras de los mismos autores, existen, dos paradigmas en la investigación: el enfoque cuantitativo y el cualitativo; es importante mencionar que en ambos enfoques se emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos para generar conocimiento.

El presente estudio se tomó como referencia el enfoque cuantitativo el cual se define a continuación:

“Un conjunto de procesos secuenciales, en el cual no se pueden brincar u omitir pasos, parte de una idea que se va delimitando y de la cual se derivan objetivos y objetivos y preguntas de investigación, así como el planteamiento del problema, se revisa la literatura y se desarrolla un marco teórico. De las presuntas se establecen hipótesis y determinan variables; se diseña un plan para probarlas; se miden las variables en un determinado contexto: se analizan las mediciones obtenidas mediante métodos estadísticos, y se establece una serie de conclusiones respecto a la hipótesis” (HERNÁNDEZ Y COLS, 2006:4).

Existen algunas fases que caracterizan este enfoque las cuales se describen a continuación:

- Planteamiento del problema: el investigador establecerá un problema de estudio delimitado y concreto, mediante sus preguntas de investigación.
- Revisión de la literatura y marco teórico: el investigador considera todas las investigaciones que se han realizado anteriormente y mediante la revisión de la literatura, elabora el marco teórico que guiará su investigación.

- Visualización del alcance de estudio: se evalúan los posibles resultados así como las aportaciones que la investigación brindará.
- Elaboración de hipótesis y definición de variables: se elaboran las cuestiones a investigar y se someten a prueba mediante diseños de investigación apropiados.
- Desarrollo del diseño de investigación: se debe seguir un proceso lógico de evaluación en función de lo que se pretende investigar, de tal manera que los datos y conclusiones obtenidos cuenten con los estándares de validez y confiabilidad.
- Definición y selección de muestra: se elige mediante el objetivo de la investigación, ya que el segmento de la población elegido representará al universo al que se dirige la investigación.
- Recolección de datos: se miden las variables contenidas en la hipótesis. La recolección se lleva a cabo mediante instrumentos estandarizados en la comunidad científica para demostrar validez de los fenómenos estudiados, se representan mediante números y se analizan a través de métodos cuantitativos.
- Análisis de datos: se examina de forma estadística y se interpretan a la luz de la hipótesis y de la teoría previa, y se da una explicación de cómo los resultados encajan con el conocimiento existente.
- Elaboración de reporte de resultados: los datos procesados deben corroborar las hipótesis, ya sea afirmándolas o desechándolas; en consecuencia, se

aportan nuevas evidencias o mejores explicaciones a lo anteriormente investigado.

#### 5.1.2 Diseño transversal.

“Los diseños de investigación transversal recolectan datos en solo momento, en tiempo único, su propósito es describir las variables y analizar su consecuencia e interrelación en un momento dado. Puedo abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores; así como diferentes comunidades, situaciones o eventos.” (Ibid: 6).

#### 5.1.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Son las estrategias concretas para recabar la información específica de la población a investigar; surgen a través de un planteamiento metodológico y marcan un procedimiento particular a seguir en la interacción con los sujetos integrantes de la población.

De acuerdo con Hernandez y cols. (2010) existen dos tipos de instrumentos de recolección de datos: los estandarizados, que se caracterizan por poseer uniformidad en las instrucciones para administrarse y calificar; por otro lado, se encuentran los no estandarizados, los cuales se generan mediante un proceso menos riesgoso y su aplicación resulta limitada.

Las pruebas estandarizadas se encuentran disponibles en diversas fuentes y tener su propio procedimiento de aplicación, codificación e interpretación (Ibid: 6).

En la presente investigación se utilizó una técnica denominada psicométrica, que se caracteriza por ser estandarizada con base a investigación estadística, lo cual garantiza la confiabilidad y validez en la medición.

## 5.2 Descripción de la población y muestra

Se puede describir a la población como aquel conjunto de los casos que concuerdan con determinadas especificaciones; la población es seleccionada a través de un planteamiento en la investigación y de los alcances del estudio.

“La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse con precisión, este deberá ser representativo de dicha población. Con esto se pretende que los resultados encontrados en la muestra logren generalizar o extrapolarse a la población, y el interés es que la muestra sea estadísticamente representativa” (Ibid: 175).

### 5.2.1 Delimitación y descripción de la población

“Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (Ibid: 174).

En la presente investigación la población está conformada 50 hombres y mujeres que oscilan entre los 17 a 45 años, los cuales laboran en los horarios de la mañana y la tarde, cumpliendo con sus ocho horas reglamentarias de actividad laboral y dependiendo de la temporada cumpliendo horas extras, todos ellos forman parte del área de producción de la empacadora “AveHass. S.A de C.V” ubicada en Uruapan, Michoacán.

### 5.2.2 Proceso de selección de la muestra

El primer paso para la selección de la muestra fue conocer el esquema así como el objetivo de la presente investigación, y tomando en cuenta que tenemos una población finita se desarrolló el diseño de la muestra con la siguiente formula:

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

Dónde:

n= muestra

Z= nivel de confianza

P Q = variabilidad de probabilidad del fenómeno estudiado

N= población

E= índice de precisión

Desarrollo de la fórmula:

$$n = \frac{95^2 * .5 * .5 * 50}{25^2 (49) + (25^2 * .5 * .5)}$$

$$n = 32$$

### 5.3 Descripción del proceso de investigación

Al comienzo del trabajo se adecua la justificación de la investigación y se procede a crear un objetivo general así como cinco particulares, así como la hipótesis correspondiente, todos estos elementos marcarían el rumbo que seguiría la investigación.

Como siguiente acción se elaboró un marco teórico con el primer capítulo que habla de las generalidades básicas de la administración, un segundo que habla sobre la importancia de la motivación en la empresa, un tercero que habla particularmente del síndrome del estrés laboral, un cuarto que habla de la empresa a estudiar y el quinto en donde tiene como fin describir la metodología de la investigación.

Durante la elaboración del tercer capítulo se hace el contacto con el Gerente General de la empresa al cual se le presenta el marco teórico los objetivos así

como avance de la tesis y acciones a realizar con el personal, y este a su vez coordina con el Gerente de Producción y con la Gerente de Recursos Humanos de la empresa brindándome su total apoyo para la aplicación de los instrumentos de investigación.

Una vez explicado el proyecto a los Gerentes se aplica el instrumento EDO (que se encuentra en anexos) durante una semana hábil a 32 personas las cuales arrojó la muestra explicada con anterioridad. Ya que los trabajadores concluyeron la evaluación se agradeció la participación haciendo hincapié en que los resultados eran meramente estadísticos y no eran por parte de la empresa si no externos, en seguida se informa a Recursos Humanos y Producción sobre el término de la evaluación.

Ya que se recabaron los datos del instrumento se procedió a capturarlos en una hoja de Excel, mismos que se analizaron estadísticamente por medio de tendencia central y dispersión, para con esto corroborar la hipótesis de la investigación y aceptar o anular la misma.

#### 5.4 Análisis e interpretación de resultados

La EDO que es sus siglas significa Escala de Desgaste Ocupacional es una herramienta que en los últimos años se ha popularizado por la presencia del fenómeno del Bornout o desgaste ocupacional. Está relacionada de manera muy estrecha al ámbito laboral y al estilo de vida que implica. Una de sus cualidades



es la simplicidad y practicidad al momento de evaluar ya que es por medio de cuestionario, plantillas hojas de respuesta y manual.

Una vez contestadas las preguntas, se utiliza la plantilla para darle valor a cada respuesta; se suman los valores y dependiendo los factores (agotamiento, despersonalización o Insatisfacción de logro) se le asigna un valor para dividir. Dicho resultado se evalúa basado en  $X \leq Y$  o  $X \geq Y$ , donde nos arrojan los números 3, 4, 5, 6 o 7, que serán sumados para después dependiendo del valor acomodarlo en una tabla como la siguiente:

Tabla III. Llenado de valores para conocer diagnóstico.

SUMA	FASE LEITER	DIAGNOSTICO MODELO LEITER	MARCAR
3	Fase 1	Desgaste ocupacional "Sano"	
4	Fase 2	Desgaste ocupacional "Normal"	
5 o 6	Fase 3	Desgaste ocupacional "En peligro"	
7	Fase 4	Desgaste ocupacional "Quemado"	

(Elaboración basada en modelo de Uribe 2010 en el manual EDO)

Gracias a la aplicación de la Escala de Desgaste Ocupacional (EDO), se obtuvieron datos relevantes de acuerdo a cada una de las subescalas predeterminadas en la prueba. Todos los resultados generales traducidos en puntajes T, se presentan a continuación.

- En la escala de agotamiento se obtuvo una media de 50, una mediana de 46.8, una moda de 46.85 y una desviación estándar de 10.
- En una escala referida a la despersonalización nos encontramos con una media de 52.9, una mediana de 50.5, una moda de 49.8 y por último una desviación estándar de 12.
- Para finalizar, en la escala de la insatisfacción de logro se obtuvo una media de 53.2, una mediana de 51.5, una moda de 41.9 y una desviación estándar de 11.

Datos que se pueden mostrar gráficamente en los anexos 1, 2 y 3.

Es necesario mencionar que se presentaron casos en que los porcentajes de los individuos estaban muy por encima en cada escala a estudiar, quiere decir por encima del T60, para ubicar estas escalas en las que se presenta una mayor incidencia de casos preocupantes en cuanto a los indicadores psicológicos del desgaste ocupacional.

En la escala de agotamiento, 19% de los sujetos se encuentra por arriba del puntaje T60; en la escala de despersonalización, el 25%, y en la escala de insatisfacción de logro, el 22%. Los datos se pueden observar en la gráfica del anexo 4.

Uribe(2010) menciona que el cansancio emocional o también llamado agotamiento, se refiere a la pérdida de energía que experimenta el individuo, el cansancio y fatiga que genera en la persona un sentimiento de impotencia y de incapacidad para ofrecer más a nivel afectivo. El sujeto se siente agotado emocionalmente, debido al

contacto cotidiano y constante con personas a las cuales tiene que atender como una responsabilidad laboral.

En cambio la despersonalización, según Uribe(2010), se refiere a la actividad negativa, respuestas frías e impersonales hacia las personas con las que el individuo debe interactuar como parte de su trabajo, estas personas son percibidas como culpables de los problemas laborales.

Por último la insatisfacción de logro hace referencia a las respuestas del individuo hacia sí mismo y al trabajo que realiza. Por lo general, se hace una evaluación negativa de sus capacidades, esta apreciación afecta a la realización del trabajo y por consecuencia, a las personas a las que atiende (Uribe; 2010).

Los resultados de la calificación de la prueba para la clasificación “sano, normal, peligro y quemado fueron las siguientes, tomando en cuenta las instrucciones para llegar a un resultado final se arrojó que de las 32 personas (muestra); 7 estaban “sanas”, 8 se encontraban en una situación “normal”, 8 estaban en” peligro” y 9 estaban “quemados”. Cifras que resultaron alarmantes y de gran utilidad para la investigación. Cifras graficadas en el anexo #5.

## PROPUESTA

De acuerdo con los resultados previamente analizados se pudo observar el número de incidencia en casos en los que de manera inmediata se sugiere el tomar acciones prudentes para la disminución del problema que tiende a una creciente particular; por lo cual se procede a la realización de una estrategia motivacional que en sí, personal y profesionalmente se puede confirmar que con una excelente estrategia motivacional habrá cambios en el ámbito de desgaste ocupacional.

Lo anterior me baso en afirmarlo ya que al realizar el desarrollo y cumplimiento de mis objetivos particulares se conoció el ambiente laboral que se lleva dentro de la organización, además de eso se presentan algunos factores que resultan sorprendentes y que nos acercan demasiado al porqué de sus resultados en la prueba.

También se detectaron sus necesidades generales y a su vez presentaban mayor número de incidencia como lo es subir el sueldo o que la empresa otorgue vales de despensa.

*“La motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo y está determinada por ciertos factores que originan conductas, las cuales en cierta forma están condicionadas por la conducta” (KOONTZ O’DONNELL, 1990:68).*

Basados en la premisa anterior se implementará una estrategia que por medio de incentivos promueva una acción de mantener y dirigir la conducta hacia el objetivo

deseado, erradicando conductas que perjudiquen o minimicen la productividad del individuo.

### **1) INCENTIVOS SUPLENTES O TEMPORALES.**

Se propone la promoción de adecuar incentivos suplentes o temporales, ya que son diferentes personas con necesidades distintas en un porcentaje menor a la población estudiado y a la que se desconoce lo que lo motiva y es imposible determinar un incentivo conveniente ya sea por algún estado físico o emocional en que se encuentre el sujeto, en este caso el individuo buscará otro incentivo que sustituirá temporalmente al verdadero hasta que sea posible conseguir. Al investigar las necesidades individuales específicas, se pudo ver como incentivo el colocar una máquina de sodas o frituras que permita no recorrer largas distancias para comprarlas fuera de la empresa y quite tiempo de comida o de descanso.

### **2) RECONOCIMIENTO**

Otro factor dentro de la estrategia es el reconocimiento honorífico y que este a su vez pueda ser también un reconocimiento monetario por medio de bonos o vales, en la investigación no se encontró que la organización manejara este tipo de incentivos por lo que sería conveniente el implementarlo, puede que al principio se maneje como temporal y el encargado de Recursos Humanos así como la gerencia

decida, dependiendo de la respuesta obtenida, la permanencia indefinida.

### **3) INCENTIVOS EN ESPECIE**

Al mencionar anteriormente el uso y distribución de vales como incentivo en especie, es necesario comentar, que la investigación preliminar sobre necesidades arrojó alta incidencia sobre la motivación que tendrían, si la empresa otorgara vales de despensa, así como vales para útiles escolares, ya que dejarían de lado las preocupaciones de los útiles y comprarían sus despensas en un lugar donde cuide sus bolsillos con precios regulados.

### **4) PROGRAMA DE ASENSOS Y PLAN DE CARRERA**

Se detectaron necesidades individuales que se pueden cubrir con incentivos reales, ya que es comprobado que el subir de puestos o un trabajo de carrera y promoción vendría bien para desempeñarse de una mejor manera en su trabajo, por lo que en base a esta investigación se puede detectar quien quiere un puesto mejor así como capacitar para inducirlo en oportunidades de crecimiento personal y profesional.

### **5) TRANSPORTE DE PERSONAL**

Otra necesidad que tuvo mayor número de incidencia fue el de un transporte de personas ya que muchas personas que laboran en la empresa recorren grandes distancias para llegar a su trabajo y en

temporadas de horas extras ya no alcanzan transporte urbano, lo que les genera un costo mayor el trasladarse. Para este incentivo se debería hacer un análisis de costo-beneficio entre departamentos de la empresa con el fin si resulta viable o no.

## **6) AUMENTO DE SUELDO**

Para finalizar hay que recalcar que, este es uno de los incentivos más importantes y que la mayoría de las personas de producción demandan como principal incentivo, un aumento de sueldo motivaría de manera circunstancial a los empleados ya que la principal necesidad es monetaria. Sin embargo es todo un tema ya que si se le da incentivos a los empleados y luego se los quitan hay descontento y baja producción por lo que convendría en el mejor de los casos el aumento de sueldo. Sin embargo no es tan sencillo como se lee, ya que para esto se deberá realizar una evaluación de desempeño general que de los indicadores e incidencias, analizar tabuladores de sueldo y relacionar lo anterior con un medidor de comportamiento y motivación.

## CONCLUSIONES

Al concluir la presente investigación, se confirma la hipótesis de trabajo en la escala principal que evalúa los componentes del burnout; así mismo se comprobó la relación estadística entre el estrés, agotamiento e insatisfacción de logro en el personal de producción de la empacadora AveHass S.A. de C.V en la ciudad de Uruapan, Michoacán.

El primer objetivo específico de la investigación se cumplió al trabajar en la empresa en una temporada vacacional reciente, en la cual fui parte del ambiente laboral que se presentaba durante el desarrollo de mis actividades diarias.

El segundo objetivo específico se cumplió en dos tiempos primero durante mi estancia laboral y en segundo durante la aplicación de test de manera más particular preguntando a cada participante.

Para cubrir el tercer y cuarto objetivo específico de la investigación se realizó la evaluación del nivel de estrés en una muestra significativa detectar los tres indicadores psicológicos del desgaste ocupacional del personal de producción de la empresa AVEHASS S.A de C.V. mediante la escala EDO (Escala de Desgaste Ocupacional). Lo que nos arrojó resultados que nos permiten comprobar que efectivamente parte del personal presenta Burnout o desgaste ocupacional producido por el estrés, logrando satisfactoriamente el objetivo general de esta investigación, el cual tenía como propósito tener un resultado objetivo sobre la existencia del estrés laboral dentro de la empresa. Por consiguiente y para finalizar el quinto objetivo específico se conoce el método de incentivos que se maneja en la organización



detectando que algunas de las propuestas que presento en la investigación como estrategia ya se habían contemplado inclusive implementado tal es el caso de los bonos de despensa. Sin embargo y de acuerdo a las necesidades y estresores de los trabajadores adecuo un paquete de incentivos que vendrían a beneficiar y disminuir o erradicar el estrés en los trabajadores.

Para concluir, no queda más que reconocer que dicha institución en la que se ha desarrollado la investigación se presta para investigaciones profesionales y ayuda al investigador abriendo sus puertas al conocimiento y al estudio profesional, con esto, se generan nuevos hallazgos sobre fenómenos administrativos y psicológicos en dicha población, las cuales permiten crear estrategias que benefician al personal y ayude a tener una amplia visión sobre la relación entre la Psicología y la Administración.

## **BIBLIOGRAFIA**

**1.- ARIAS Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos.**

**Editorial Trillas. México. (1990).**

**2.-CASCIO Pirri, Andrés; Guillén Gestoso, Carlos. Psicología del trabajo**

**Editorial Ariel. Barcelona. (2010)**

**3.-CHIAVENATO, Idalberto, Administración en los nuevos tiempos, McGraw-Hill**

**Interamericana, Segunda Edición, Colombia. 2005.**

**4.-COFER, C.N; Appley, M.H. Psicología de la motivación.**

**Editorial Trillas. México. (2007)**

**5.-FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio El proceso administrativo.**

**Editorial Diana (1991)**

**6. - HAROLD MASLOW, Abraham Motivación y personalidad.**

**Editorial Díaz de Santos. (1991)**

**7.- HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto; Fernández-Collado Carlos; Baptista Lucio,**

**Pilar. Metodología de la investigación. Editorial McGraw- Hill. México. (2006)**

8.- IVANCEVICH, John; Matteson, Michael Estrés y trabajo.

Editorial Trillas. México. (1985)

9.- KOONTZ, Harold, O Donnell, Cyril y Weihrich, Heinz. Administración.

Editorial McGraw-Hill. México. (1988)

10.- KOONTZ;Harold, O Donnell, Cyril y Weihrich, Heinz Elementos de la administración. Un enfoque internacional de innovación. Editorial Mc Graw Hill (2013)

11.-MÚNCH, Galindo Lourdes. Fundamentos de Administración.

Editorial Trillas. México. (2014).

12.- REYES Ponce, Agustín. Administración de empresas: Técnica y Práctica.

Editorial Limusa. México. (1986)

13.- REYES Ponce, Agustín Administración Moderna.

Editorial Limusa. México. (2015).

14. - STONER, James A,F; Wankel Charles Administración.

Editorial Prentice-Hall. México. (1989)

15.- URIBE Prado, Jesús Felipe. Psicología de la salud ocupacional en México.  
Editorial UNAM. México. (2010)

17.- URIBE Prado, Jesús Felipe EDO. Escala de desgaste ocupacional.  
Editorial Manual Moderno. México. (2008)

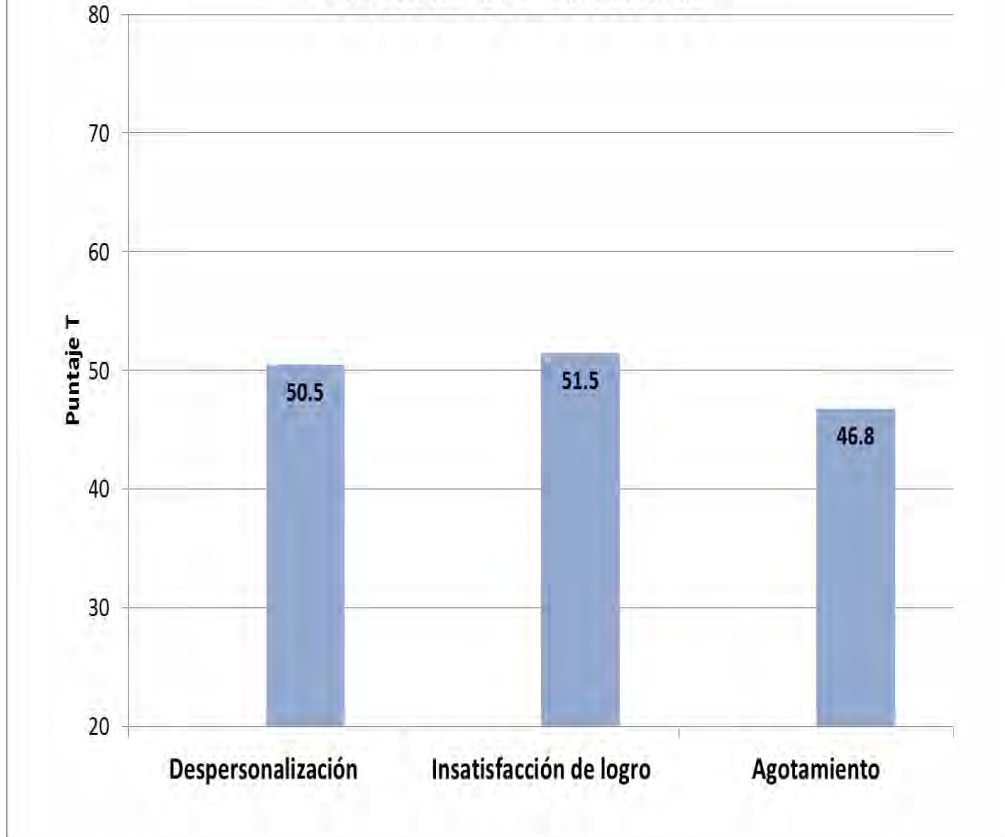
18.- VARELA Juárez, Ricardo Alfredo Administración de la compensación:  
Sueldos, salarios y prestaciones.  
Editorial Pearson (2013)

19. - Weimar, Richard C. Estadística.  
Grupo Editorial Patria. México. (2007)

## MESOGRAFÍA

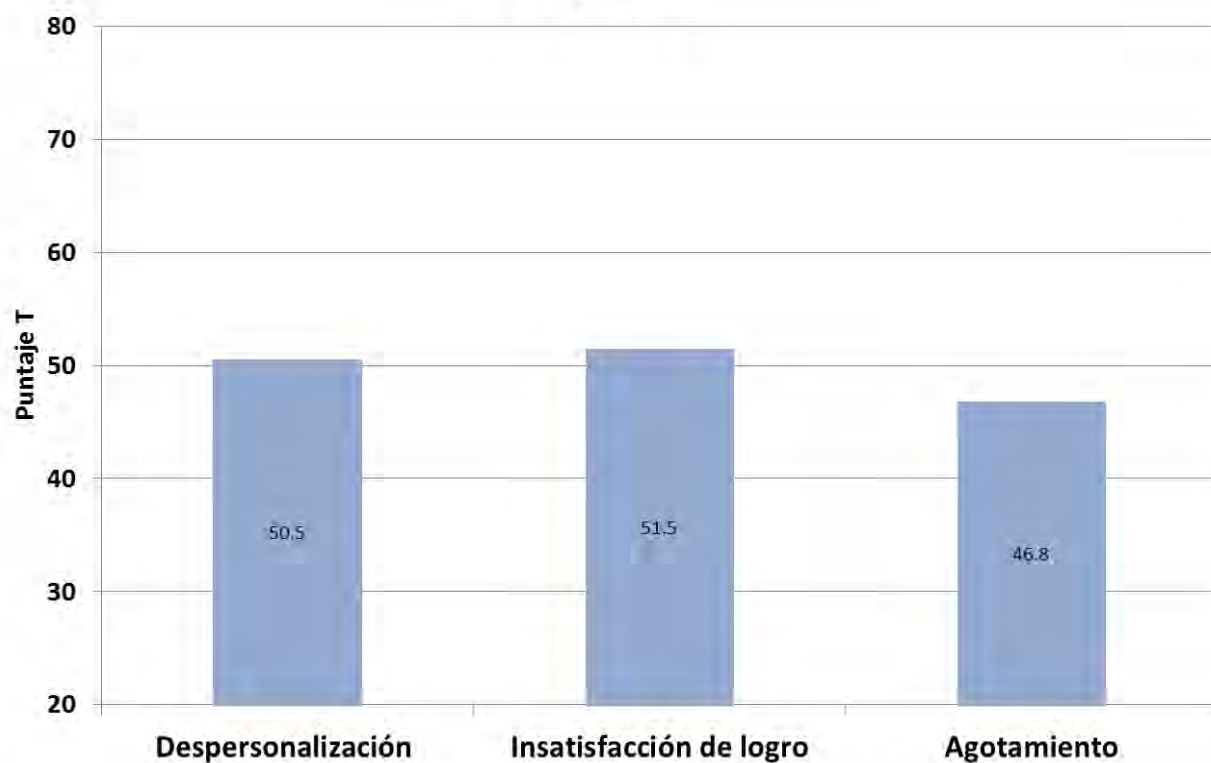
- Tipología de Estrés/ Asociación Americana de Psicología  
(<http://www.apa.org/centrodeapoyo/tipos.aspx>)

## Anexo#1. Media aritmetica de las escalas del Bornout



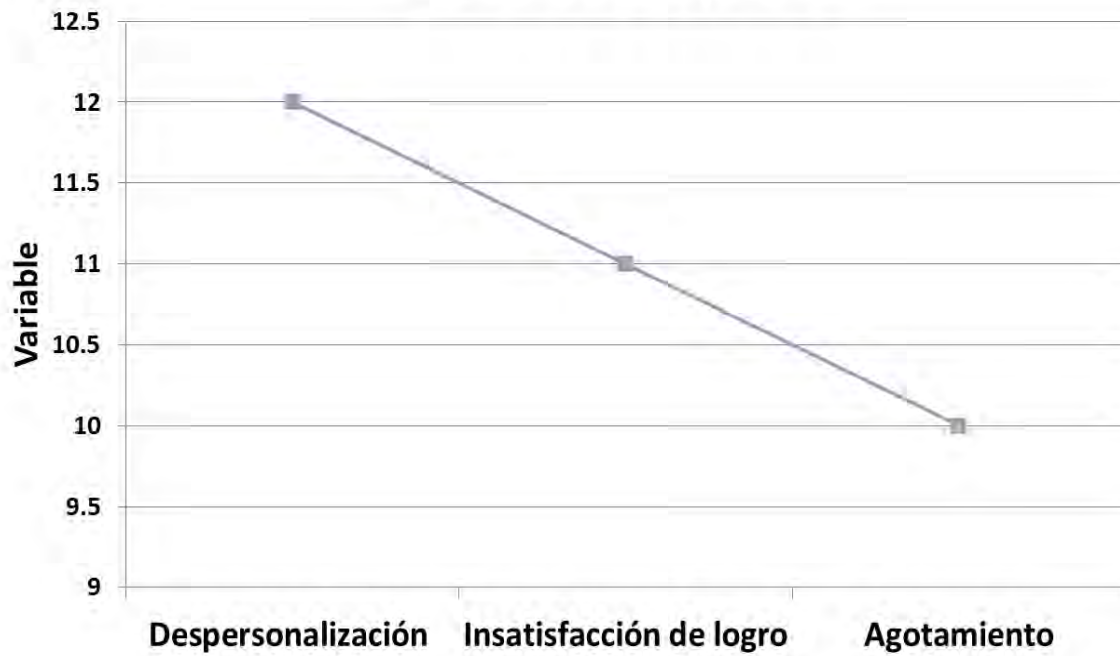
Elaboración propia con datos arrojados por EDO, Uruapan, Mich; 2016

## Anexo#2. Mediana de las escalas de Bornout



Elaboración propia con datos arrojados por EDO, Uruapan, Mich; 2016

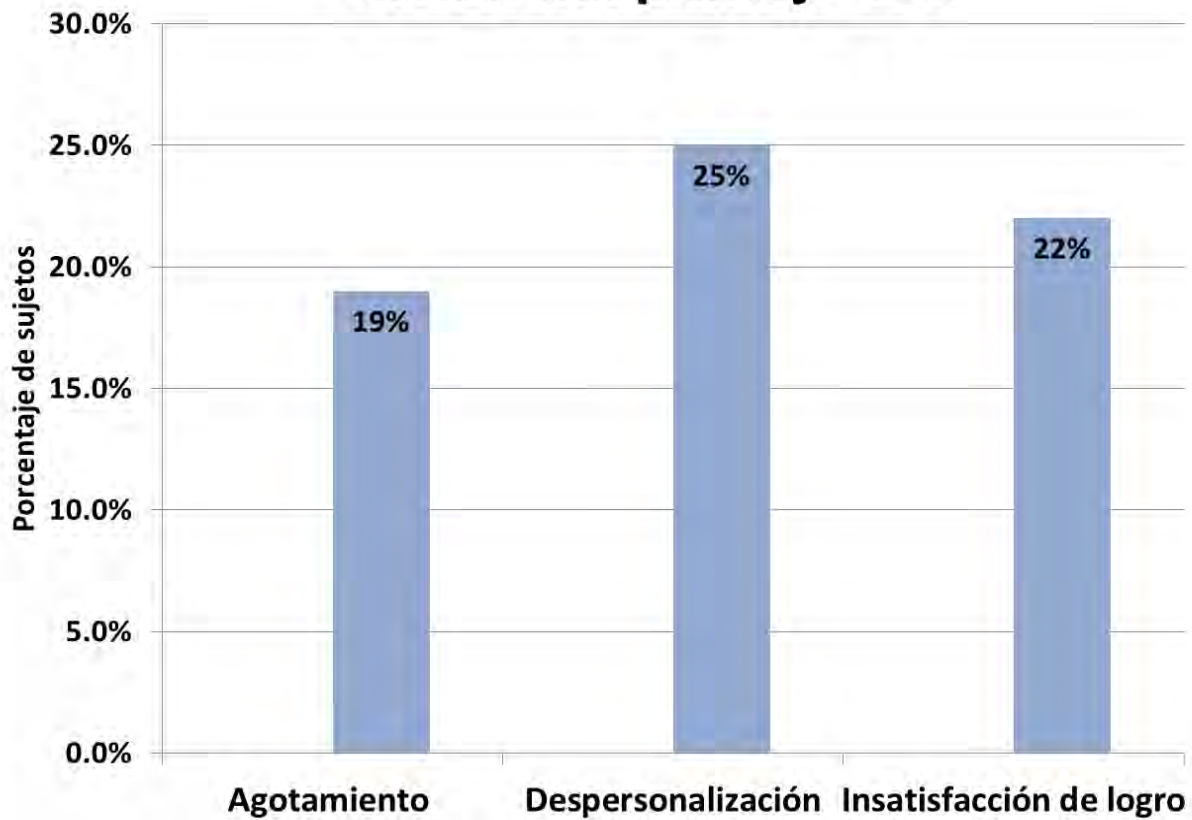
### Anexo#3. Desviación Aritmética de las escalas Bornout



Elaboración propia con datos arrojados por EDO, Uruapan, Mich; 2016

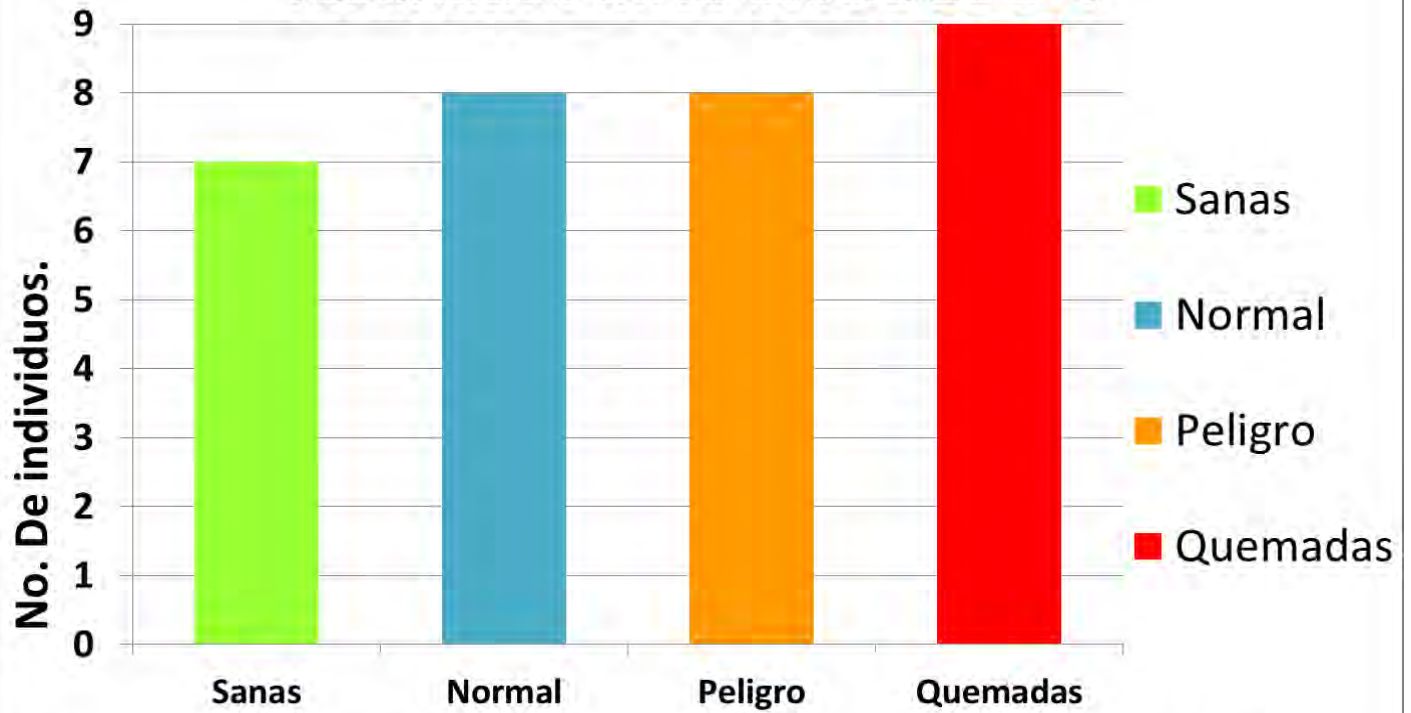


## Anexo#4. Porcentaje de sujetos por arriba del puntaje T60



Elaboración propia con datos arrojados por EDO, Uruapan, Mich; 2016

## Anexo #5. Clasificación de acuerdo a resultados de la escala EDO\*.



\*Con una muestra total de 32 personas se presenta en la gráfica cuantas de ellas entran en clasificación, con una notoria presencia en las personas "quemadas."

Elaboración propia con datos arrojados por EDO, Uruapan, Mich; 2016