



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**Análisis del síndrome de
desgaste ocupacional en la
empresa "Oro Verde" con una
propuesta de solución.**

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciada en Administración

Presenta:

Brenda Guadalupe Cerda Avila

Asesor:

Lic. Ana Karina Rojas López



Uruapan, Michoacán. 13 de noviembre 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.

DEDICATORIA

Este proyecto lo dedico a cada uno de mis profesores y mis compañeros de carrera que han dejado una huella imborrable en cada una de las etapas de mi vida universitaria ya que con esta investigación concluye esta hermosa etapa.

A cada uno de mis profesores que siempre me apoyaron y me ayudaron para obtener el mayor conocimiento y aprendizaje tanto intelectual como emocional.

A la Universidad Don Vasco, por ser partícipe en mi formación dentro de las aulas y cada uno de los proyectos donde llevé en práctica mis conocimientos adquiridos.

A mi familia, mis hermanos y mis padres por ser el mayor de mis apoyos por motivarme a seguir adelante por impulsarme a construir cada uno de mis sueños y los que aún faltan por cumplirse.

ÍNDICE

	Página
Introducción.	1
 CAPÍTULO I: ADMINISTRACIÓN.	
1.1 Concepto de Administración.3
1.2 Antecedentes históricos de la Administración.6
1.3 La Administración y sus perspectivas.8
1.4 Administración Científica.	11
1.4.1 La obra de Taylor.11
1.5 Administración: ciencia, teoría y práctica.13
1.5.1 Frederick Taylor y la Administración científica.14
1.5.2 Enfoque de los papeles Administrativos.16
1.5.3 Enfoque operacional o del proceso administrativo.19
1.5.4 Enfoque humanista de la Administración.20
1.6 Proceso Administrativo.24
1.6.1 Planeación.25
1.6.2 Organización.26
1.6.3 Dirección.27
1.6.4 Control.28

CAPÍTULO II: EMPRESA.

2.1 Generalidades de la empresa.	.31
2.2 Definición de empresa.	.32
2.3 La empresa conceptuada como un sistema.	.34
2.3.1 Concepto de sistema.	.34
2.3.2 Jerarquía de sistemas.	.35
2.3.4 Regulamiento del sistema.	.35
2.3.5 Ciclo de operación del sistema.	.36
2.4 Funciones Sustantivas y Adjetivas de la empresa.	.37
2.5 Clasificación de empresas.	.39
2.6 Los fines de una empresa.	.42
2.6.1 Funciones básicas de la empresa.	.44
2.7 Recursos de una empresa.	.46
2.7.1 Factor Humano.	.47
2.7.2 Recursos financieros.	.48
2.8 Objetivos empresariales.	.49
2.8.1 La empresa en el entorno mexicano.	.50
2.8.2 Problemas comunes de las pequeñas empresas.	.51

2.8.3 Características de las pequeñas y medianas empresa.	.54
2.8.4 Organizaciones y áreas funcionales.	.56
2.8.5 Áreas Funcionales.	.58
2.8.6 Investigación y Desarrollo.	.60
2.8.7 Ética y Responsabilidad Social.	.61

CAPÍTULO III: DESGASTE OCUPACIONAL “BURNOUT”.

3.1 Origen del Burnout.	.64
3.2 Definición de Burnout.	.68
3.3 Características de Burnout.	.69
3.4 Como afrontar y prevenir Burnout.	.74
3.5 Salud, estrés y trabajo.	.80
3.6 Dimensiones y factores de riesgo de Burnout.	.82
3.7 Particularidades del Burnout en México.	.86
3.8 Ausencia de Burnout: Compromiso laboral y salud personal.	.89

CAPÍTULO IV: CASO PRÁCTICO.

4.1 Antecedentes de la empresa..	.92
----------------------------------	-----

4.2 Objetivo de la investigación.94
4.3 Hipótesis.94
4.4 Metodología de la investigación.95
4.5 Cuestionario.95
4.6 Análisis de resultados..99
4.7 Propuesta en función de los resultados de la encuesta.	106
Conclusión.	108
Bibliografía.	111

Índice de tablas

Cronología del enfoque de las Relaciones Humanas.. . . .	23
Disciplinas técnicas y ciencias sociales.. . . .	24
Elementos que integran una empresa.	48
Problemas más comunes de las pequeñas empresas.	52
Duración Inicial de empresas nuevas.	55
Principales funciones organizacionales.. . . .	59
Características del Síndrome del Burnout.	70
Cuadro de dimensiones del apoyo social.	77

INTRODUCCIÓN.

La administración es una de las actividades humanas más importantes. A lo largo de la historia los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que eran difíciles de alcanzar de manera individual. La administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. Conforme la sociedad empezó a depender crecientemente del esfuerzo grupal y que estos grupos organizados tendieron a un crecimiento, dando como resultado la importancia de la tarea de los administradores.

El presente proyecto de investigación se está realizando con la finalidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo del proceso curricular y durante el transcurso de la carrera de administración de la Universidad Don Vasco.

Se eligió el tema de desgaste ocupacional porque está asociado al estrés laboral que hoy en día se presenta en las empresas. Todo esto sucede en un progresivo y notorio agotamiento físico y mental producido por una falta de motivación que no impulsa a realizar las actividades específicas en su área de trabajo reflejándose principalmente en su comportamiento. Este síndrome suele presentarse con mayor frecuencia en puestos gerenciales o personas que trabajan con atención al cliente. En este padecimiento se reflejan rasgos que darán como resultado la presencia de estrés en el organismo pero los factores fundamentales serán los emocionales e interpersonales que se muestran en el trabajo. Todo esto incluye fatiga crónica e ineficiencia al momento de realizar sus actividades específicas. Actualmente este síndrome no es reconocido como una enfermedad

pero es asociado a problemas relacionados con el manejo de conflictos en la vida, perjudica la actividad laboral y la calidad de vida en los trabajadores. Básicamente se va caracterizando como un agotamiento y desgaste ocupacional, presentándose como un cansancio mental relacionado con la fatiga de querer dar más de sí mismos a los demás y como consecuencia afecta a su persona.

En el siguiente trabajo de investigación tiene como finalidad conocer la existencia del fenómeno conocido como desgaste ocupacional en los trabajadores de la empresa Oro Verde. Todos los conceptos, teorías, y herramientas quedarán expresados en los capítulos que dan forma a la estructura de esta investigación, presentando conclusiones a las que se llega después de haber realizado la investigación de campo.

CAPÍTULO 1

ADMINISTRACIÓN.

En el presente capítulo, se hará mención sobre la definición de Administración y el conocimiento sobre el Proceso Administrativo, especificando sus puntos más importantes, así como la definición y generalidades de la empresa, sus fines y objetivos, mediante una explicación de cada uno de sus conceptos.

1.1. Concepto de Administración.

De acuerdo con Koontz y Weihrich, la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen los objetivos seleccionados. Además de mencionar que la administración es el proceso en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente los objetivos específicos que se llegan a establecer.

Cabe mencionar que la administración se puede extender en todo su contexto y así mismo destacar que es una de las actividades humanas más importantes, esto desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, además de ser importante para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. La administración es uno de los elementos más esenciales de todas las organizaciones donde los mismos administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivo grupales. En consecuencia, la administración se aplica de la misma manera a las

organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, industrias manufactureras y de servicios. Con el término “empresa” se alude a compañías, organismos gubernamentales, hospitales, universidades, y otras organizaciones. La principal función de la administración es que los administradores no pueden desempeñar correctamente sus tareas si no comprenden y se muestran sensibles a los muchos elementos del ambiente externo (factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos y éticos) que afectan a sus áreas de operación.

De acuerdo con Reyes Ponce, la palabra ‘administración’ se forma con el prefijo ad. hacía y con ministratio; esta última proviene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que funge como termino de comparación. Algunas de las principales definiciones de la administración pueden mencionarse a continuación.

E.F.L. Brech: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.” (BREACH, citado por Reyes, 2004:16).

Koontz and O’Donnell: Consideran la administración como “la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.” (KOONTZ AND O’DONNELL, citado por Reyes, 2004:16).

G.P. Terry: “consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno”. (TERRY, citado por Reyes, 2004:16).

La administración es una actividad inherente a cualquier grupo social. A partir de esto es posible conceptualizar la administración en una forma simple: "El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible".

Comúnmente se dice que: "administración es hacer algo a través de otros". Sin embargo, es conveniente emitir una definición de la administración como disciplina, para tener un concepto más formal de la misma.

Inicialmente se analizarán las definiciones de los tratadistas más prestigiados, así como los más recientes, a fin de concluir con la definición propia de los autores.

Robert F. Buchele. El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos establecidos. (citado por Munch; García Martínez, 2014:28).

Henry Sisk y Mario Sverdlik. Es la coordinación de todos los resultados a través del proceso de planeación, dirección, control, a fin de lograr objetivos establecidos. (Citado por Munch; García Martínez, 2014:28)

Harold Koontz y Cyril O'Donnel. Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes. (citado por Much; García Martínez, 2014:28).

Isaac Guzmán Valdivia. Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados. . (Citado por Much; García Martínez, 2014:28)

George R. Terry. Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. (Citado por García Martínez, 2014:28).

1.2 Antecedentes Históricos de la Administración.

La historia de la administración es reciente. En el curso de toda la historia de la humanidad, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sin embargo, a partir del siglo XX, es que surgió y estalló en un desarrollo notable auge e innovación. Una de las razones de esto es que hoy en día, la sociedad típica de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, donde las obligaciones sociales (como la producción de bienes o servicios en general) se confía a las organizaciones (como industrias, universidades, escuelas hospitales, comercio, comunicaciones, servicios públicos, etc), que deben administrarse para ser más eficientes y eficaces. Poco antes, a mediados del siglo XIX la sociedad era completamente diferente. Las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban las pequeñas oficinas, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes (como médicos, abogados y artistas que trabajaban por cuenta propia), el agricultor el almacén de la esquina, etc. A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, las organizaciones y su administración es un capítulo que comenzó hace poco tiempo.

Desde la antigüedad, la administración ha recibido la influencia de la filosofía. El filósofo griego Sócrates, en su discusión con Nicómaco, expone su punto de vista sobre la administración como una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia, filósofo griego, discípulo de Sócrates, analizó los problemas políticos y sociales derivados del desarrollo sociocultural del pueblo

griego. En su obra La República, expone la obra democrática de gobierno y de administración de las necesidades públicas.

Aristóteles, discípulo de Platón, dio el primer impulso a la Filosofía, la cosmología, la Metafísica, la Lógica, las Ciencias Naturales, y abrió horizontes al conocimiento Humano. En libro Política, que versa sobre la organización del Estado, distingue las tres formas de Administración Pública:

1.- Monarquía o Gobierno de uno solo que puede convertirse en tiranía).

2.- Aristocracia o gobierno de una élite (que puede transformarse en oligarquía).

3.- Democracia o gobierno del pueblo (que puede volverse anarquía).

Durante los siglos que van de la antigüedad al inicio de la Edad Moderna, la filosofía estudió gran variedad de temas ajenos a los problemas administrativos.

El método cartesiano influyó de manera decisiva en la administración: La administración Científica, las teorías Clásicas y Neoclásicas basaron muchos de sus principios en la metodología cartesiana. Karl Marx (1818-1883) y Friedrich Engels (1820-1895) proponen una teoría del origen económico del Estado. El poder político y del Estado es el fruto de la dominación económica del hombre por el hombre. El Estado se convierte en un orden coercitivo, impuesto por una clase social exportadora. En el manifiesto Comunista, afirma que la historia de la humanidad es una historia de la lucha de las clases. Hombres libres esclavos, patrocinos y plebeyos, nobles y siervos, maestros y artesanos, en una palabra, explotadores y explotados, siempre han tenido una lucha, oculta o patente. Marx sostiene que todos

los fenómenos históricos son el producto de las relaciones económicas entre los hombres. El marxismo fue la primera ideología en afirmar el estudio de las leyes objetivas del desarrollo económico de la sociedad, en oposición de los ideales metafísicos. Con la filosofía Moderna, la administración deja de recibir contribuciones e influencias, puesto que el objeto de estudio de la filosofía de aleja de los asuntos organizacionales (CHIAVENATO IDALBERTO, 2006:28,29)

1.3 La Administración y sus perspectivas.

En una época de complejidades, cambios e incertidumbres como la que atravesamos hoy, la administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana, En la actualidad vivimos en una civilización donde predominan más las organizaciones y donde el esfuerzo cooperativo del hombre es la principal base fundamental de la sociedad. La tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente. En las organizaciones (sean industrias, comercio organizaciones de servicios públicos, hospitales, universidades, instituciones militares o cualquier otra forma de empresa humana), la eficiencia y la eficacia con las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes dependen directamente de la capacidad de todos aquellos y quienes ejercen la función administrativa. El avance tecnológico y el desarrollo de la mayoría del conocimiento humano, por si solos, no producen efectos si la calidad de la administración sobre los grupos organizados de personas no permiten la aplicación efectiva de los recursos humanos y materiales. Como se analizará más adelante, se considera que la administración es la clave más

fundamental para la solución de los problemas más graves que afligen el mundo actual.

En cualquier organización, el trabajo del administrador (sea supervisor de primera línea o dirigente máximo de la organización es el mismo en esencia. En este sentido, no hay distinción básica como administradores entre directores, gerentes o jefes o supervisores. Independientemente de la posición o nivel que ocupe el administrador dentro de la empresa, alcanzara los objetivos y resultados gracias a la cooperación efectiva de los subordinados. La tarea de administrar se aplica a cualquier tipo o tamaño de organización, sea una industria grande, una cadena de supermercados, una universidad o club, un hospital, una empresa de consultoría o una organización no gubernamental. Toda organización, sea de tipo industrial o prestadora de servicios, necesita ser administrada para alcanzar sus objetivos con mayor eficiencia, economía de acción y de recursos, y ser competitiva, Debido a sus limitaciones, físicas y biológicas y psíquicas, las personas necesitan cooperar, con otras para alcanzar en conjunto objetivos, ya sean industriales, comerciales que jamás conseguirían por separado. La coordinación del esfuerzo humano se vuela un problema cada vez más grande especialmente administrativo en esencia para alcanzar objetivos comunes el componente esencial y fundamental de esa asociación es la administración (la función de conseguir hacer las cosas por medio de otras personas y con los mejores resultados. Solo cuando las organizaciones alcanzaron cierto tamaño y complejidad su administración comenzó a prestar soluciones y desafíos insuperables hasta entonces para sus directivos. En ese momento surgió la necesidad de una Teoría de la Administración que permite ofrecer a los directivos de

las organizaciones nuevos e innovadores modelos y estrategias adecuados para la solución de sus problemas empresariales.

La palabra administración vienen del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical. La tarea de la administración paso a ser una de las más importantes al momento de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de la, mayoría de todos los esfuerzos realizados en todas las partes y los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos ya planteados de la manera más adecuada dependiendo de la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios con mucha competencia y complejo. La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir, y controlar el uso de los recursos para lograr todos los objetivos organizacionales. El contenido y significados de la administración se ha ampliado y se profundizado por medio de las teorías que estudiaremos en este libro. El contenido del estudio de la administración varía según la teoría o la historia considerada. Cada autor de la administración tiende a examinar las variables y los asuntos típicos de la orientación teórica de su escuela o teoría. (CHIAVENATO IDALBERTO, 2004:10,11)

1.4 La Administración Científica.

Según Idalberto Chiavenato, el enfoque típico de la escuela de la administración científica se basa en el énfasis puesto en las tareas. El nombre de esta escuela obedece al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para alcanzar elevada eficiencia industrial.

Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de administración científica fue iniciada a comienzos del siglo XX por el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor, a quien se le considera fundador de la moderna TGA. Taylor tuvo innumerables seguidores como (Gantt, Gilbreth, Emerson, Forf, Barth y otros) y provocó una verdadera revolución en el pensamiento administrativo y en el mundo empresarial de su época. Al comienzo esta escuela se propuso eliminar el desperdicio y las pérdidas sufridas por las empresas y elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de los métodos y técnicas de ingeniería industrial.

1.4.1 La obra de Taylor.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Procedente de una familia de cuáqueros de principios rígidos, se educó en la disciplina, la devoción al trabajo y al ahorro. En 1878 inició su vida profesional como operario en la Midvale Steel Co., donde fue capataz, jefe de taller e ingeniero, después de graduarse en el Stevens Institute. En esta época imperaba el sistema de pago por pieza o por tarea. Los patronos buscaban ganar el máximo al fijar el precio de la tarea, mientras que los

operarios reducían el ritmo de producción para equilibrar el pago por pieza determinado por lo primeros. Esta situación llevo a Taylor a estudiar el problema de la producción para encontrar una solución que satisficiera a patronos y empleados. (IDALBERTO CHIAVENATO, 2006:48)

Para Taylor la administración como ciencia, tiene relación con la organización y la administración debe estudiarse y tratarse como ciencia, no empíricamente. La improvisación debe dar lugar a la planeación; el empirismo, a la ciencia: la ciencia de la administración. Taylor pretendía elaborar una ciencia de la administración. Como pionero, el mérito de Taylor está en que contribuyó a que se abordase de manera sistemática el estudio de la organización. El hecho de haber sido el primero en hacer un análisis completo del trabajo (incluso de los tiempos y de los movimientos), de establecer estándares precisos de ejecución, entrenar al operario , especializar a todo el personal , también instalar una oficina de planeación, en resumen, de asumir una actitud metódica al analizar y organizar la unidad fundamental de cualquier estructura, adoptando este criterio hasta en la cima de la organización, lo eleva a una altura poco común en el campo de la organización.

Los elementos de aplicación de la administración científica en los estándares de producción son: estándares de máquinas y herramientas, métodos y rutinas para ejecución de tareas y premios de producción para incentivar a la productividad. (IDALBERTO CHIAVENATO, 2006:49,50)

1.5 Administración, ciencia, teoría y práctica.

La práctica de la administración es un arte; al conocimiento organizado que le sirve de fundamento a esa práctica se le puede llamar ciencia. Como todas las demás prácticas profesionales como la medicina, composición musical, ingeniería o contabilidad, la administración es un arte, es saber cómo hacer algo. Aun así, los administradores trabajarán mejor si se hacen de los conocimientos organizados acerca de la administración. Estos conocimientos constituyen una ciencia. Por lo tanto, la práctica la administración se convierte en arte; los conocimientos organizados en los que se basa la práctica son una ciencia. A esto se puede mencionar que los términos ciencia y arte son complementarios.

Cuando la ciencia mejora, también mejora el arte, como ha ocurrido en las ciencias físicas y biológicas. Es indudable que la ciencia en la que se basa la administración es aun sumamente imperfecta e inexacta. Esto se debe a que las muchas variables que manejan los administradores son en extremo complejas. No obstante los conocimientos administrativos puedan mejorar la práctica de la administración. Sin las ventajas de la ciencia, los médicos serían un poco más que brujos. Los ejecutivos que pretenden administrar sin recurrir a la ciencia administrativa deben atenderse únicamente a la suerte, la intuición o lo que hicieron en el pasado.

“A menos que los practicantes de la administración como de cualquier otro campo, aprendan a fuerza de prueba y error (y se ha dicho que los errores de los administradores son las pruebas de los subordinados), no encontrarán una

orientación significativa en otra parte que no sea el conocimiento acumulado subyacente en su práctica.” (KOONTZ, WEIHRICH, 2004:14)

1.5.1 Frederick Taylor y la administración científica.

Frederick Winslow Taylor abandonó los estudios universitarios y se inició como aprendiz de confección de moldes y mecánico en 1875. Tres años después, en 1878, entró a trabajar como mecánico a la Midvale Steel Company, con sede en Filadelfia, empresa en la que llegaría a ocupar el puesto de jefe del departamento de ingeniería tras obtener un grado universitario en esta disciplina estudiando en las noches. Inventó herramientas de alta velocidad para el corte de acero y dedicó la mayor parte de su vida a la consultoría en ingeniería. Se le reconoce generalmente como “padre de la administración científica”. Quizá ninguna otra persona haya ejercido mayor impacto que él en el desarrollo inicial de la administración. Sus experiencias como aprendiz, obrero, capataz, maestro mecánico y después como director de ingeniería de una compañía acerera le ofrecieron la gran oportunidad de conocer de primera mano los problemas y actitudes de los trabajadores y de descubrir las grandes posibilidades para la elevación de la calidad de la administración.

Su famoso libro, titulado *The Principles of Scientific Management*, se publicó en 1911. Estos son los principales fundamentos que Taylor determinó como la base del enfoque científico de la administración:

- 1.-Sustitución de reglas básicas por preceptos científicos (conocimientos organizados).
- 2.-Obtención de armonía en la acción grupal, en lugar de discordia.
- 3.-Consecución de la cooperación de los seres humanos, en lugar del individualismo caótico.
- 4.- Obtención mediante el trabajo de la producción máxima, no de una producción restringida.
- 5.- Desarrollo de la plena capacidad de todos los trabajadores, a favor de su máxima prosperidad personal y de la compañía. (KOONTZ, WEHRICH,2004:15)

Según (Koontz Wehrich) las funciones administrativas de los diferentes niveles organizacionales en una empresa, dependen de los administradores, ejecutivos, gerentes y supervisores, es cierto que dada la situación se puede diferir entre los diferentes puestos de una empresa. El alcance de autoridad que pueden llegar a variar, pero existe la probabilidad que cuando surjan problemas por resolver sean considerablemente distintos. Las personas que se encuentran en los puestos administrativos pueden dirigir a la mayoría de los empleados de una empresa como los de los departamentos de ventas, ingeniería o finanzas, pero como una estadística global todos los administradores ejercen funciones administrativas. Los administradores de alto nivel dedican más tiempo a la planeación y la organización para que la empresa tenga un mejor funcionamiento eficaz en todos los procesos establecidos, los administradores de nivel inferior no interceden de la misma manera

en las actividades generales de la empresa. Las habilidades administrativas elementales de los administradores son las técnicas, humanas, las de concepción y las de diseño. La importancia que se le tiene que dar a las habilidades difiere de acuerdo al puesto organizacional, pero también cabe mencionar que las habilidades humanas también son de mayor importancia e útiles es las frecuentes interacciones que se realizan con los subordinados. Por otro lado las habilidades antes ya mencionadas las de concepción y diseño no suelen ser muy decisivas dependiendo de la situación que suele presentarse en el momento esto para los supervisores de nivel inferior. La necesidad de contar con habilidades técnicas es dependiendo en el nivel administrativo que se puede encontrar el personal, pero esto hace mucho énfasis en el nivel inferior, mientras que en el nivel superior las actividades a desempeñar son de mayor responsabilidad y autoridad de mando para las organizaciones.

1.5.2 Enfoque de los papeles Administrativos.

Uno de los planteamientos más importantes en la teoría de la administración que han recibido más atención es el enfoque de los papeles administrativos, difundido por el profesor Henry Mintzberg, de McGill University. En esencia, este enfoque consiste en observar lo que realmente hacen los administradores para, a partir de ahí, obtener conclusiones acerca de los cuales son sus actividades (o papeles). Aunque muchos investigadores han estudiado las labores reales de los administradores (desde directores ejecutivos hasta superiores de línea), Mintzberg es quien ha puesto mayor empeño en la difusión de este enfoque.

Tras el estudio sistemático de las actividades de cinco directores generales de varias organizaciones, Mintzberg llegó a la conclusión de que los ejecutivos no desempeñan las funciones administrativas clásicas: planeación, organización, coordinación y control. Desarrollan, en cambio, muchas otras actividades.

Tanto de sus investigaciones como de las realizadas por otros estudios que también han examinado lo que realmente hacen los administradores, Mintzberg extrajo la conclusión de que los administradores desempeñan los 10 papeles que se mencionaran a continuación:

- Papeles interpersonales

1.- Papel de representación (cumplimiento de deberes ceremoniales y sociales en representación de la organización.)

2.- Papel de líder

3.- Papel de enlace (particularmente con personas e instituciones ajenas a la organización.)

- Papeles de Información

4.- Papel de receptor (recepción de información sobre la operación de una empresa).

5.- Papel de difusor (transmisión de información a subordinados).

6.- Papel de vocero (transmisión de información a personas ajenas a la organización).

- Planes de decisión

7.- Papel empresarial

8.- Papel de encargado del manejo de conflictos.

9.- Papel de asignador de recursos.

10.-Papel de negociador (en el trato con varias personas y grupos de personas.

(KOONTZ, WEIRICH, 2004:20)

Según Koontz y Weirich, el enfoque de Mintzberg ha sido objeto de críticas. En primer lugar, la muestra de cinco ejecutivos que uso en su investigación es muy reducida como para permitir conclusiones tan tajantes. En segundo, al analizar las actividades reales de los administradores (de directores generales a supervisores), cualquier investigador se daría cuenta de que todos los administradores realizan ciertas labores no estrictamente administrativas; es de suponer que incluso los presidentes de grandes compañías dediquen parte de su tiempo a sus relaciones con el público en general y los accionistas en particular, a la recolección de fondos y quizá incluso a las relaciones con distribuidores, actividades de comercialización, etcétera. En tercer lugar, en realidad muchas de las actividades identificadas por Mintzberg son evidencias de planeación, organización, integración de personal, dirección, y control. Por ejemplo, ¿Qué es la asignación de recursos sino planeación? El papel empresarial es sin duda elemento de planeación. Y los papeles interpersonales son sobre todo instancias de dirección. Además, los papeles de información pueden caber en varias áreas funcionales.

Aun así, analizar lo que realmente hacen los administradores puede tener un valor considerable, En el análisis de sus actividades, un administrador eficaz podría interesarse en averiguar la relación entre habilidades y técnicas, por parte, y los diversos campos del conocimiento de que dan cuenta de las funciones básicas de los administradores. Sin embargo, los papeles que Mintzberg identificó parecen incompletos. ¿Dónde han quedado las actividades administrativas, sin duda importantes, de estructuración de una organización, selección y evaluación de administradores y determinación de las principales estrategias? Omisiones como éstas inducen la pregunta de si los ejecutivos de la muestra de Mintzberg eran realmente eficaces. Esto plantea serias dudas acerca de si el enfoque de los papeles administrativos, al menos tal como se le ha presenta aquí, es el indicado para servir de base a una teoría práctica y operacional de la administración.

1.5.3 Enfoque operacional o del proceso administrativo.

De acuerdo con Koontz y Weihrich, el enfoque de los procesos y las operaciones que se encuentran en la teoría y ciencia de la administración reúne todo el conocimiento relacionado con la administración y también el trabajo administrativo, en pocas palabras es todo lo relacionado a las actividades y labores que realizan los administradores.

El enfoque operacional o de proceso que explica la teoría y ciencia de la administración engloba todos los conocimientos administrativos pertinentes para relacionarse con las labores administrativas. Además de otras ciencias

operacionales, esta tiene como objetivo principal el integrar los conceptos, principios y técnicas que se encuentran en la base de las tareas de la administración.

El enfoque del proceso administrativo parte del reconocimiento de que existe un núcleo central de conocimientos sobre la administración pertinente solo para el campo de la administración. Algunas materias como las relacionadas de línea y staff, la departamentalización, la evaluación de los administradores y diversas técnicas de control administrativo, suponen varios conceptos y la explicación amplia de teorías que suelen estar presentes en relación a los administradores. También, este enfoque se fortalece y adopta nuevos conocimientos de otros campos, tales como la teoría de sistemas, los conceptos de calidad y reingeniería, la teoría sobre las decisiones, las teorías de motivación y liderazgo, el comportamiento individual y grupal, los sistemas sociales, la cooperación y las comunicaciones, así también una nueva aplicación de análisis y conceptos matemáticos avanzados.

1.5.4 Enfoque humanista de la administración.

Con el enfoque humanista, la teoría de la administración sufre una revolución conceptúa: la transición del énfasis antes puesto en la tarea (por la administración científica) y en la estructura organizacional (Por la teoría clásica) al énfasis a las personas que trabajan o que participan en las organización. El Enfoque Humanista hace que el interés puesto en la máquina y en método de trabajo, en la organización formal y en los principios de la administración ceda prioridad a la preocupación por las personas y por los grupos sociales (de los aspectos técnicos y formales se pasan a los psicológicos y sociológicos. (IDALBERTO, CHIAVENATO, 2006:84)

El enfoque humanista aparece con el surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas en Estados Unidos, a partir de 1930. Esta teoría surgió gracias al desarrollo de las ciencias sociales, especialmente de la psicología del trabajo. La psicología del trabajo pasa por dos etapas en su desarrollo:

- El análisis del trabajo y de la adaptación del trabajo al trabajador.

En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la Psicología del Trabajo (o Psicología Industrial) era el análisis de las características humanas que cada tarea exige a su ejecutante, y una selección científica de los empleados, basadas en estas características por medio de test psicológicos. Los temas predominantes son la selección del personal, la orientación profesional, la capacitación y los métodos de aprendizaje, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y de la fatiga.

- La adaptación del trabajo al trabajador.

En esta etapa la Psicología Industrial se vuelve hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, que predominan sobre los aspectos productivos. Por lo menos en teoría, los temas predominantes son el estudio de la personalidad del trabajador y del directivo, la motivación y los incentivos del trabajo, el liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

La Psicología industrial ayudo a mostrar la parcialidad de los principios de la Administración adoptados por la Teoría Clásica. Más allá, los cambios ocurridos en el panorama social, económico, político y tecnológico introdujeron varias variables en el

estudio de la Administración. Con la gran depresión económica que abrumo a todo el mundo alrededor de 1929, se intensificó la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. Esa crisis mundial provocó indirectamente una reelaboración de conceptos y una reevaluación de los principios básicos de administración hasta entonces aceptado, a pesar de su carácter dogmático y determinante. El enfoque humanista de la administración comenzó en el segundo periodo de Taylor pero fue a penas a partir de 1930 cuando tuvo una enorme aceptación en Estados Unidos, debido a sus características democráticas. Su divulgación fuera de Estados Unidos sólo se dio después del final de la Segunda Guerra Mundial. A continuación la siguiente tabla nos muestra cual fue el progreso a partir del año 1911 en el enfoque de las relaciones humanas, es decir cuáles fueron los autores y sus libros, que destacaron en esa época.

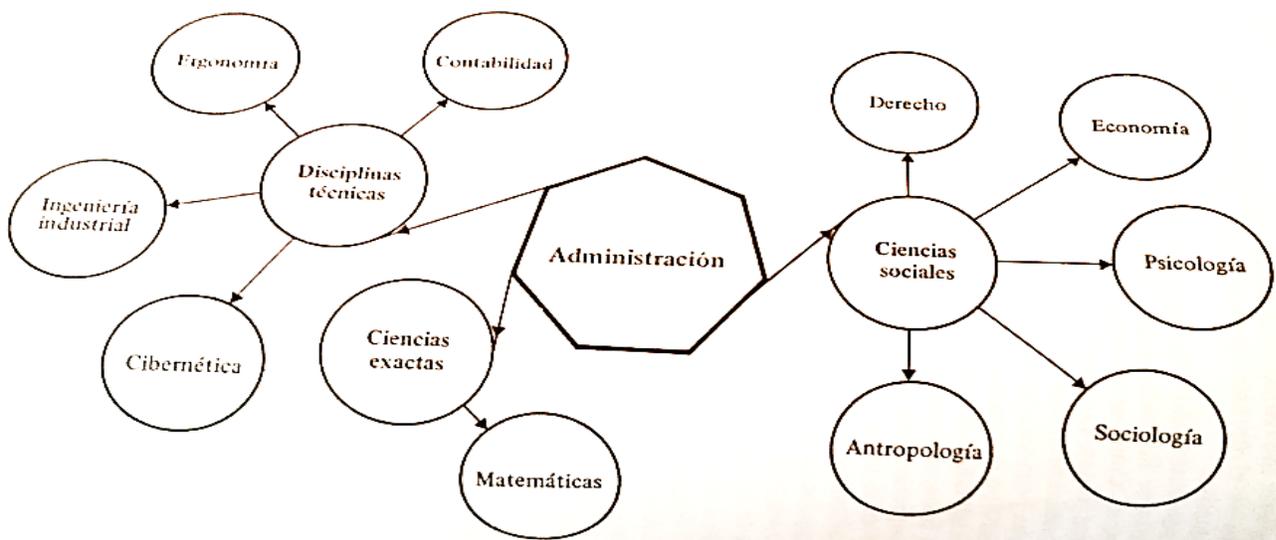
CRONOLOGÍA DEL ENFOQUE DE LAS RELACIONES HUMANAS		
AÑO	AUTORES	LIBROS
1911	Hug Munsterberg	Psychologie und Wirtshatleben
1920	Mary Parker Follett	The New State
1925	Willian James	The Principles of Psychology
1927-1932		Experiencia de Hawthorne
1929	Ordaway Tead	Human Nature and Management
1930	John Dewey	Human Nature and Conduct
1932	Morris Viteles	Industrial Psicology
1933	Elton Mayo	The Human Problems of an Industrial Civilization
1934	Morris Viteles Jacob Moreno	The Science of Work Who Shall Survive?
1935	Kurt Lewin Ordaway Tead Vilfredo Pareto	A Dynamic Theory of Personality The Art of Leadership The Mind and Society
1936	T. N. Whitehead Kurt Lewin	Leadership in a Free Society Principles of Topological Psychology
1937	Dale Yoder Dale Carnegie	Labor Economics and Labor Relations How Making Friends and Influencing Persons
1938	T. N. Whitehead	The Industrial Worker
1939	F. J. Roethilisberger W. Dickson P. Pigor, L.C. Mckenney T.O. Armstrong	Management and the Worker Social Problems in Labor Relations
1940	H. C. Metcalf y L. Urwick	The Collected Paper of Mary P. Follet
1941	F. J. Roethilisberger Carls Rogers	Management and Morale Couseling and Psychotherapy
1942	Joseph Tiffin	Industrial Psychology
1943	J. B. Fox J.F. Scott	Absenteeism Management Problems
1945	Elton Mayo Burleigh B. Gardner	The Social Problems of an Industrial Civilization Human Relations in Industry
1946	Jacob Moreno Elton Mayo Alex Bavelas T.M. Newcomb E.F. Hartley P.Pigor C. Myers	Psychodrama The Political Problems in a Industrial Civilization Role Playing and Management Traininig Readings in Social Psychology Personnel Administracion
1948	Kurt Lewin E. E. Ghiselli C.W. Brown	Resolving Social Conflicts Personnel and Industrial Psychology

Cronología del enfoque de las relaciones humana

Fuente: (IDALVERTO CHIAVENATO, 2005:85)

1.6 Proceso Administrativo.

Según García Martínez, un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, para esto se puede definir el proceso administrativo como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa toda la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Para comprender de una mejor manera es necesario que se compare el organismo o grupo social, que es donde se manifiesta la administración, como un nuevo organismo animal. De esta manera similar, este fenómeno se manifiesta al administrar un grupo social. Así se observa cuando se administra cualquier tipo de empresa, por ejemplo en la siguiente tabla se puede observar las disciplinas técnicas y las ciencias sociales con que se relaciona la administración para llevar a cabo el proceso administrativo, y así se ejecuten todas las actividades necesarias para lograr lo establecido. (García Martínez 2014:40)



Disciplinas técnicas y ciencias sociales

Fuente: (GARCIA MARTINEZ, 2014:41)

1.6.1 Planeación.

De acuerdo a Reyes Ponce, la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números necesarios para su realización. Se ha dicho que planear es hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido. Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos la futura acción. En el fondo consiste en tomar decisiones hoy, sobre lo que habrá de lograrse en el futuro.

Planear es importante porque:

- a) La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.
- b) Así como la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear; si administrar es “hacer a través de otros” se necesita primero hacer planes sobre la forma en cómo esa acción habrá de coordinarse.
- c) Todo plano tiende a ser económico; desafortunadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- d) La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presentan con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.

1.6.2 Organización.

Terry, define la organización afirmando que es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tiene a su cargo la ejecución de las funciones respectivas. (Citado por Reyes Ponce, 2004).

Sheldon, la considera como “el proceso de combinar el trabajo que para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles. (citado por Reyes Ponce, 2004:276)

Koontz y O'Donnell, mencionan: “Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa”. (citado por Reyes Ponce, 2004:276)

Petersen y Plowman, dicen: “Es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos”. (citado por Reyes Ponce, 2004:276)

Litterer señala: “Es una unidad social dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de un serie de objetivos o metas” (citado por Reyes Ponce, 2004; 276)

Nosotros la definimos así: “Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su

máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (Reyes Ponce, 2004; 276, 277)

1.6.3 Dirección.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada de todas las órdenes emitidas. Este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancia, aunque éstas sean accidentales. Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento actuación, otra ejecución.

La actuación se define como hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo.

Por su parte Koontz y O'Donnell, adoptan el término dirección, definiendo ésta como “la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados. (citado, por Reyes Ponce 2004:384)

Fayol define la dirección indirectamente al señalar “Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que constituye para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los

elementos que componen su unidad, en interés de la empresa” (Fayol, citado por Reyes Ponce, 2004:384)

La dirección es necesaria dentro de esa coordinación pero no es la coordinación misma, sino una de sus causas, aunque sea la más importante, por aplicarse en el momento y al nivel al que se realizan aquellas acciones que van a producir directamente los resultados que se presenten obtener. Esta etapa del proceso administrativo es comúnmente también llamada ejecución, comando o liderazgo porque es una función de tal trascendencia, algunos autores consideran administración y la dirección como una misma cosa. Esto es porque al momento de dirigir es cuando se ejercen más representativamente las funciones administrativas de esta manera la mayoría de los dirigentes puedan considerarse administradores.

1.6.4 Control.

Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya se total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Si se desea una definición más sintética, puede adoptarse la siguiente:

- a) Es la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes.

Como ya se ha señalado, todo control implica, necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo separado. Para tal comparación puede realizarse al final de cada periodo prefijado, o sea, cuando se ha visto ya si los resultados

obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado; tal procedimiento constituye el control sobre resultados. Sin embargo en la actualidad, con base en los avances de la cibernética en la que Robert Wiener, ha estudiado con tanto éxito los sistemas de comunicación, es posible en muchos casos obtener una “retroalimentación” de las informaciones que resultan del control mismo, y utilizarlos para que la acción correctiva se inicie en forma automática, con lo cual no hay que esperar hasta que se produzcan íntegramente los resultados para poner en obra la acción correctiva; un procedimiento previamente establecido va corregido la acción constantemente, con base en esos resultados y necesidades de tenerla. La importancia del control se define de la siguiente manera:

- a) Cierra el ciclo de la administración. De hecho, los controles son a la vez medios de previsión.
- b) Se da en todas las demás funciones administrativas: hay control de la organización, de la dirección, la integración, etc. Es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.(REYES PONCE, 2004: 440,441)

Según Koontz y Weihrich, el control es la función de poder medir y corregir el desempeño individual y organizacional para poder garantizar que los hechos se apeguen a los planes que se tengan establecidos, este a su vez nos facilita el cumplimiento de los planes organizacionales, pero la planeación debe preceder al control ya que los planes por si solos no se cumplen. Los planes siempre van a orientar a los administradores en uso de cada uno de sus recursos para así poder establecer metas específicas, tras de lo cual las actividades son objeto de revisión para determinar si responden a lo planeado. Las actividades que suelen realizarse en

el control se relacionan con la medición de los logros organizacionales. Algunos medios de control, como el presupuesto de egresos los expedientes de inspección y los expedientes de horas-hombre perdidas, son muy conocidos. Impulsar el cumplimiento de los planes en los hechos significa identificar a cada una de las personas responsables de los resultados que difieren de las acciones planeadas para después algún paso para después mejorar su desempeño. Los elementos de aplicación de la administración científica en los estándares de producción son: estandarización de máquinas y herramientas, métodos y rutinas para ejecución de tareas y premios de producción para incentivar la productividad. Aunque Taylor se preocupó más por la filosofía por la esencia del sistema, que exija una revolución mental de la dirección y de los operarios, sus seguidores se preocuparon más por las técnicas que por la filosofía de la administración científica.

Para concluir este capítulo cabe mencionar que el principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad al patrón y al empleado. El principio de máxima prosperidad para el patrón y máxima prosperidad para el empleado debe construir los dos fines principales de la administración. En consecuencia, debe haber identidad de interés entre empleados y empleadores. Además las ramas de la administración son infinitas gracias a las investigaciones y pruebas que realizaron de grandes intérpretes de la administración.

CAPÍTULO II

EMPRESA.

En el siguiente capítulo se hará mención sobre la definición de la Empresa que es la unidad económica que brinda bienes y servicios, cuales son en particular cada una de sus generalidades, cuáles son sus principales funciones para llevar a cabo una buena administración dentro de ella, para esto se debe de conocer el giro al que pertenece la empresa. También se dará a conocer la clasificación de las empresas dependiendo de su tamaño o su capacidad de producción.

2.1 Generalidades de la empresa.

La empresa es el ente donde se crea riqueza y contribuye a un crecimiento económico, para reforzar a la productividad de los recursos organizacionales, así se responde a las demandas concretadas de la mayoría de los consumidores. Es importante mencionar que además de proporcionar bienes y servicios una empresa sirve para la satisfacción de las necesidades humanas, porque un negocio se establece para obtener utilidades. Esto depende si la empresa haya pagado todos los costos, compras, transportes, fabricación, ventas, entrega, trabajo administrativo, supervisión y dirección. El gran reto de una empresa es el utilizar la mayoría de sus recursos disponibles para distribuir con una mayor efectividad y economía los bienes y servicios que las personas necesitan. Para resolver y hacer frente a la demanda del mercado de consumo se requieren diferentes tipos de actividad empresarial de manejar. También se debe de tomar en cuenta que el crear nuevos productos es

decir bienes o servicios, contribuye a toda una sociedad al general nuevos empleos. A continuación se dará una breve explicación de las empresas.

2.2 Definición de empresa.

De acuerdo con Rodríguez Valencia, la empresa es un elemento esencial de todo sistema económico en la empresa de todo tipo y tamaño, además de su giro empresarial establecido. La producción de bienes y servicios (ropa, muebles, alimentos, transporte, gas, etc.) es responsabilidad de cada una de las empresas que maneja esta producción. Por lo tanto, no podemos concebir una sociedad sin empresas, debido a la gran diversidad (cuantitativa y cualitativa) de las necesidades que se tienen y son necesarias. El carácter que debe de poseer las empresas está el emprender nuevos y mejores negocios, ya que atender nuestras necesidades colocando a disposición bienes y servicios, no se realizan de forma altruista, sino con ánimo de lucro, buscando una ganancia lícita que permita a una empresa sobrevivir y a la vez crear riqueza para su propietario, empleados y sociedad en general.

Las empresas forman una estructura productiva de nuestra economía gira alrededor de importantes movimientos económicos descendientes de la población, quien es la que consume y desempeñan también una importante y trascendente función social. Como podemos conocer y apreciar, es en las empresas donde se lleva a cabo todos los procesos de producción, mientras que los de consumo acontecen en otras unidades económicas, que en última instancia serían las familias.

T. Naylor: "Unidad capaz de transformar un conjunto de insumos (materia prima, fuerza de trabajo, dinero, tecnología) en un conjunto de bienes y servicios determinados al consumo, ya sea de individuos o de otras empresas". (Naylor, citado por Rodríguez Valencia, 2011:26).

A. Fernández: "Es la unidad productiva o de servicio constituida según aspectos prácticos o legales, y que sea integra por recursos, valiéndose de la administración para lograr sus objetivos". (Fernández, citado por Rodríguez Valencia, 2011:26).

A. Cervantes: "Una persona moral, sujeto de derechos y obligaciones con una personalidad distinta a la de los individuos que la componen". (Cervantes, citado por Rodríguez Valencia, 2011:26).

V. Guzmán: "Un organismo social en el que el trabajo, el capital y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa". (Guzmán, citado por Rodríguez Valencia, 2011:26).

Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económico, jurídico y filosófico, social, etc.) En su más simple acepción, significa acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

2.3 La empresa conceptuada como un sistema.

En el mundo de los negocios, hoy en día, ver a la empresa como un sistema es la norma. El término sistema ingreso al léxico empresarial con un doble significado. Por un lado, se refiere a un enfoque sistemático, en donde la empresa se considera un todo sinérgico; en otras palabras, para comprender la parte se debe comprender las partes. Por otro lado, el todo y las partes deben mantenerse en una estabilidad interna ante desajustes o desorganización que se originan en la operación del sistema: aquí la clave es el equilibrio. (LOURDES MUNCH,2014:51)

2.3.1 Concepto de sistema.

Es posible definir sistema como un conjunto de elementos interrelacionados con un objetivo en común. Esta definición abarca, todo desde el universo cósmico hasta una estrella de mar, un hombre, un automóvil, una silla una computadora, el proceso administrativo, una empresa etc. El empleo del término sistema en la empresa nos ayuda a conceptualizar la relación entre sus partes. Para ser más precisos, este concepto abarca a el personal los materiales, la maquinaria el capital, los procesos la funciones, los programas, el organigrama, los procedimientos, etc. Desde la posición de un sistema, todas las partes anteriormente mencionadas de una empresa están interrelacionadas para lograr utilidades o satisfactores de un servicio (objetivo del sistema). (LOURDES MUNCH,2014:52)

2.3.2 Jerarquía de sistemas.

Hoy día el enfoque de sistemas analiza a la empresa en base en los subsistemas, sistemas y suprasistema que la componen e interpreta las acciones bajo interrelaciones entre éstos. Un subsistema es un sistema en sí, solo que referido a un sistema total, y esté a la vez es un subsistema de otro sistema en orden superior que los contiene a todos, y al que se le llama suprasistema. Lo anterior da una jerarquía de sistemas (subsistemas, sistemas y suprasistema) que marca las relaciones entre los componentes y con otros elementos de los cuales forma parte el sistema. Por ejemplo, la empresa Amaranta, S.A., como sistema, es subsistema el sistema total Sector Industrial de México (suprasistema). El sector industrial de México, ahora es un subsistema de otro sistema llamado Sector Industrial de Centroamérica, y este sector va a conformar un subsistema de un suprasistema llamado Sector Industrial de América Latina, y se observa que esto sigue en forma sucesiva. (LOURDES MUCH, 2014:52)

2.3.4 Regulamiento del sistema.

Para tener una empresa bien administrada, debe de realizarse una serie de actividades: un estudio de costos de determinado tipo, métodos de trabajo, un modelo para el cálculo de salarios, otro de incentivos, procedimientos diversos, estudios de los inventarios, programación de varios conceptos, etc. Si todas esas actividades las realizaremos correctamente, podríamos decir que la empresa se encuentra bien ordenada; esto es, se encuentra una estabilidad o equilibrio como

sistema. Pero si una o varias de las actividades se hallan en condiciones críticas, la empresa como un sistema presenta desequilibrio o alternación, lo que dificulta la consecución de su objetivo. En la realidad es preciso hacer ajustes continuamente.

En todo sistema, la alternación o variación de una de las partes o de sus relaciones afecta o interfiere con sus otras partes. Es un hecho que ningún sistema podría durar mucho tiempo sin control. Todas las partes tienden a la desorganización y es necesario implementar alguna forma de regulamiento de ellas. Por ella la tendencia es diseñar las partes de modo que puedan regularse cuando en su operación se presente desviaciones. Será autorregulamiento cuando el mecanismo o dispositivo regulador sea automático, como es el caso del termostato de un refrigerador, para mantener un determinado nivel de enfriamiento. La cibernética aporta actualmente una gran variedad de formas de autorregulación. (LOURDES MUCH, 2014:53,54)

2.3.5 Ciclo de operación del sistema.

Todo sistema opera con los siguientes elementos básicos: entrada, proceso o conversación, salida, control, retroalimentación y medio ambiente.

Independientemente de la complejidad de un sistema, los elementos básicos son funcional y operacionalmente los mismos. A continuación se describe brevemente cada uno de ellos:

- **Entrada.** Es el elemento excitador que al transmitirse da inicio a la operación entrada-proceso-salida.

- **Proceso o conversación.** Es la función esencial por lo cual los elementos o recursos de entrada se convierten en resultados de salida mediante la aplicación operativa de los recursos.
- **Salida.** Es el resultado obtenido de la conversación de los recursos de entrada y constituye el objetivo de diseño del sistema.
- **Control.** Es el instrumento que verifica que la operación entrada-proceso-salida se cumpla de acuerdo con lo establecido en cada una de ellas.
- **Retroalimentación.** Es el elemento que permite que exista información constante para que el sistema se mantenga actualizado y en continua mejoramiento.
- **Medio Ambiente.** Es lo que influye en el sistema, sin pertenecer a él. (LOURDES MUNCH, 2014:54)

2.4 Funciones Sustantivas y Adjetivas de la empresa.

Una vez establecido el fin el que persiguen una empresa y su cuenta personal, técnicas, métodos y materiales, se debe proceder a conformar la estructura.

La conformación de una estructura consiste en determinar las funciones necesarias de una empresa de dentro de un orden lógico. Toda empresa tiene como objetivo la producción o la distribución de bienes o el ofrecimiento de servicios. Esto tiene implicaciones para su diseño estructural, pues determinara su giro, el cual puede ser industrial, comercial o de servicio. Esta clasificación varía de acuerdo con el tipo de empresa: la producción correspondería a una empresa industrial; en

cambio, un distribuidor mayorista (empresa comercial) tendría como funciones esenciales compras y ventas; y, por su parte, una empresa de transporte público (empresa de servicio): operación y tráfico. Otra empresa puede estar operando en una industria basada en alta tecnología, por lo que tendría que dar en especial atención a la función de investigación y desarrollo. El carácter de empresas como hospitales y universidades requiere otro tipo de funciones, como servicios de prestación médica y coordinación de docencia.

Los departamentos funcionales importantes son los que realizan la función básica de la empresa, es decir las funciones sustantivas. Los departamentos funcionales de menor escala, es decir, los que realizan funciones adjetivas, son aquellas que se dedican a actividades que, aunque importantes de la empresa, no son las principales. Por tanto, como parte de la estructura de una empresa se establecen departamentos principales y auxiliares mediante la distinción de funciones sustantivas y adjetivas:

- **Funciones Sustantivas.** Son las funciones básicas de la estructura de la empresa que sustentan el giro, y que, además, constituyen el sostén de las demás funciones de la estructura. Las funciones sustantivas (pueden ser una sola) se relacionan directamente con aquello que la empresa realiza.
 - **Funciones Adjetivas.** Son las demás funciones de la estructura de la empresa que sirven para dar apoyo y permanencia a las funciones sustantivas. Además, ayudan a cumplir los comportamientos de las últimas.
- (LOURDES MUNCH, 2014:56,57)

2.5 Clasificación de empresas.

Para llegar a clasificar a las empresas es conveniente tener en cuenta diversas características; con estas obtendremos distintos criterios de la clasificación que se mencionarán a continuación:

A) Según el tamaño de la empresa.

Para poder definir el tamaño de la empresa es importante que esta genere un gran servicio colectivo, es importante las características del propietario que tanto está dispuesto a asumir el riesgo o la capacidad de producción. No cabe la menor duda de que este criterio representa uno de los más discutidos ya que existen muy diversas opiniones entre los tratadistas del tema. Se dificulta clasificar la dimensión de las empresas en función de las manifestaciones externas. Un criterio usual es el número de trabajadores que tiene una empresa, esto depende del criterio que maneje la empresa o también las políticas que se tengan definidas y establecidas, además este criterio varía de un país a otro. Sin lugar a dudas, el problema de definir la magnitud de las empresas es uno de los más discutidos por existir criterios tan diversos acerca de este tema.

B) La actividad económica.

A la hora de formar una empresa uno de los aspectos que se debe tener claro es el tipo de actividad económica que se va a realizar, con base en este criterio, el cual se refiere a la actividad o rama económica en la que opera una

empresa, independientemente del tamaño de esta. Se refiere a las formas de la empresa en las que se desarrolla nuestro sistema económico (capitalista), es decir, todo tipo de vinculación entre la unidad económica (empresa) con la economía nacional e internacional. Según las formas empresariales en la economía las empresas se dividen en empresas financieras, micro, pequeñas y medianas empresas, grandes empresas, empresas exportadoras y empresas transnacionales.

C) Constitución patrimonial.

Este criterio se basa en el origen de todas las aportaciones que generan un capital y del carácter de quienes dirijan cada una de sus actividades, esto basado en lo establecido por la ley. Las empresas pueden clasificarse en:

- Públicas. Estas empresas pertenecen al estado, su objetivo principal es satisfacer necesidades de carácter social, la mayoría de estas están constituidas por capital público que es perteneciente a la nación. Esta se clasifica en desconcentradas y descentralizadas.
- Desconcentradas: Son las que determinan facultades de decisión limitadas, porque son capaces para manejar su autonomía y sus presupuestos.
- Descentralizadas: Son aquellas empresas que desarrollan actividades que competen a todo el estado, por lo regular se manejan mediante su propio régimen jurídico y patrimonio.
- Privadas. Aquellas que se constituyen por el capital de personas particulares, es decir administran sus propios intereses, como finalidad principal es que pueden ser lucrativa y mercantil o no lucrativa.

D) Al país al que pertenecen.

Este criterio se basa en el país al que pertenecen las empresas, clasificándose en nacionales y extranjeras.

- Empresas nacionales: Aquellas que se crean y operan en territorio nacional.
- Empresas extranjeras: Aquellas empresas de otros países que residen en el territorio nacional. Esto implica la penetración de capital extranjero en las empresas nacionales.

E) Su ámbito de actuación.

Este criterio se basa en el ámbito en el que operan las empresas, el cual puede ser local, regional, nacional, multinacional. Toda actividad empresarial implica el problema de cómo realizar el trabajo lo mejor posible, en un tiempo mínimo, con el mínimo esfuerzo y, desde luego, al menor costo. Ni las empresas ni las condiciones económicas permanecen estáticas, por lo tanto, las políticas, el sistema de organización o los sistemas y procedimientos que probaron ser satisfactorios pueden volverse obsoletos e ineficientes, debido a los rápidos cambios y tendencias imprevistas.

- Ámbito local: Se refiere a la operación que maneja principalmente en su localidad, la mayoría son empresas pequeñas.
- Ámbito regional: Es el funcionamiento que manejan las empresas y abarcan una región, son las medianas empresas.

- **Ámbito nacional:** Se presentan, cuando en el ámbito en el que se encuentran las empresas se puede extender por todo país, la mayoría son grandes empresas.
- **Ámbito multinacional:** La mayoría de las empresas que se encuentran en este ámbito son porque van más allá de las fronteras nacionales y se extienden, esto ya depende de la intensidad con la que desarrollan sus actividades en diversos países. (RODRIGUEZ VALENCIA,2011:27-36)

2.6 Los fines de una Empresa.

Las empresas representan el principal factor dinámico de la economía de una nación y, a la vez constituyen un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes. Esta influencia económica –social, justifica la transformación actual, más o menos rápida, a la que tienden los países según el carácter y eficiencias de sus organizaciones; fenómeno que no es la primera vez que se repite en la historia, ya que en todo el tiempo hubo pueblos en los que el espíritu emprendedor tuvo más intervención en la evolución y la expansión que los desbordamientos políticos y militares.

La naturaleza o (tierra), el trabajo y el capital constituyen los factores de producción y los bienes o servicios, entendiendo por tales los que, siendo escasos, requieren un esfuerzo para su producción y satisfacción de las necesidades humanas.

El aprovechamiento conjunto de los diversos factores de producción de producción, cuando va dirigida a la creación de bienes y servicios ya sea que se parta de materias primas o de otros insumos intermediarios con base en la tecnología aplicable en cada caso, constituye la empresa.

La naturaleza (o tierra) se integrara en el producto terminado mediante la utilización de insumos: minerales, madera, papel, etc. Por su parte, el trabajo, el “el trabajo” como esfuerzo humano es necesario para obtener los productos, y éste quedará integrado en la elaboración de los mismos y será retribuido a los empleados de la empresa. El “capital” está representado por el conjunto de elementos necesarios para la adquisición de insumos (maquinaria, equipo, herramientas, mobiliario, terrenos, edificio entre otros) y se incorporará a la elaboración de productos.

La conexión de los anteriores factores constituye “recursos” de una empresa y servirán para su operación, bajo la dirección de su propietario. De esta manera, la actuación del emprendedor estará condicionada por su toma de decisiones respecto a la manera de obtener y aplicar esos recursos organizacionales.

La empresa constituye una unidad de exportación, ya sea industrial, comercial o de servicios, bajo la dirección del propietario de la misma. El objetivo principal de una empresa es la optimización de los “recursos” (humanos, materiales, financieros, técnicos) de que disponga para obtener el máximo rendimiento.

El empresario, con el fin de optimizar la aplicación de recursos disponibles, deberá hacer uso de los conocimientos básicos sobre economía, administración,

producción, finanzas, comercialización, entre otros. Hay que comprender que tal conjunto de ciencias tienen por objeto la mejor utilización de los recursos organizacionales. (RODRIGUEZ VALENCIA, 2011:24,25)

2.6.1 Funciones básicas de la empresa.

Las funciones sustantivas y adjetivas de una empresa mencionadas anteriormente ambas son unidades indispensables de trabajo donde a estas funciones se les pueden llamar también departamentos o divisiones, y que como parte de una estructura en una empresa, se pueden establecer varios departamentos principales y especialmente auxiliares mediante la distinción de funciones sustantivas y adjetivas.

Un área de actividad es la agrupación de actividades y tareas homogéneas que obedece a la necesidad de la especialización de trabajo y está en relación muy directa con cada uno de los departamentos principales y auxiliares de acuerdo con sus características, como son el tamaño y giro; las áreas de actividad más usuales y comunes a toda empresa son Producción, Mercadotecnia, Finanzas, Capital Humano y Sistemas.

Las áreas de mayor responsabilidad son un requisito indispensable para poder crear una buena estructura de una empresa, pero no solamente se va a considerar una forma para elegir las funciones adecuadas y tener un equilibrio correcto de acuerdo con su tamaño, esto depende del modelo en que se van a

realizar sus actividades, por mencionar no existen términos únicos para nombrarlas.

Ahora se nombraran áreas dependiendo su giro y su actividad:

- Producción.- Formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

Según la finalidad de la empresa, producción debe entregar a terceros por ejemplo: alimentos, calzado, conocimientos, salud, etc. Su terminología varía según su giro: una empresa de manufactura la denomina producción.

- Mercadotecnia.- Su finalidad es reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, y distribuirlo en forma tal que este a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.
- Finanzas.- Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurar disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con objeto de que estos puedan funcionar debidamente.
- Capital Humano.- Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo, cuyas características vallan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y de desarrollo. Esta área recibe otros nombres y se combina regularmente con finanzas o contabilidad.
- Sistemas.- Es el área requerida para manejar y controlar los sistemas informáticos que se utilizan en la empresa, así como los que se vinculan con

los clientes y proveedores a través de internet, además con los avances de la tecnología, se ha vuelto indispensable en cualquier tipo de empresa, pero al igual que las demás áreas, no está exenta de recibir otro tipo de denominación. (LOURDES MUNCH,2014:65,67)

2.7 Recursos de una empresa.

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuyan a su adecuado funcionamiento.

Es importante estudiar los recursos de la empresa porque uno de los fines de la administración es la productividad, ósea, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla. En esta forma, el administrador siempre debe evaluar la productividad de los recursos, que se clasifican en: materiales, tecnológicos, factor humano y financiero.

- Recursos materiales.- Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa:
 - A) Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos instrumentos, herramientas, etc.
 - B) Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.
- Recursos tecnológicos.- Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos:

- A) Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, etc.
- B) Formulas, patentes, etc.
- C) Sistemas de información.
- D) Administración del conocimiento. (LOURDES MUCH,2014:67,68)

2.7.1 Factor Humano.

Es trascendental para la existencia de cualquier grupo social; de éste depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. El factor humano es el activo más valioso de las organizaciones y posee características como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades etc., que lo diferencian de los recursos. Según la función que desempeñe y el nivel jerárquico en que se encuentre dentro de la organización, el personal puede desempeñar el cargo de:

1. Obrero. Calificado y no calificado
2. Oficinista. Calificado y no calificado
3. Supervisor. Se encarga de vigilar el cumplimiento de las actividades.
4. Técnico. Efectúa nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles etc.
5. Ejecutivo. Se encarga de poner en ejecución

(LOURDES MUNCH,2014:69,70)

2.7.2 Recursos financieros.

Son elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones. Entre los recursos financieros propios se puede citar:

- 1.- Dinero en efectivo.
- 2.- Aportaciones de los socios (acciones).
- 3.- Emisión de valores (bonos, cédulas, etc.)

Todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa. De acuerdo al manejo de los mismos y de su productividad dependerá del éxito de cualquier empresa. En la siguiente imagen se muestra los elementos que integran una empresa para su mejor y óptimo funcionamiento. (LOURDES MUCH, 2014:69-71)



Elementos que integran una empresa

Fuente: (LOURDES MUCH, 2014:71)

2.8 Objetivos empresariales.

Se afirma que en una empresa es una asociación de participantes: propietario, empleados, proveedores, clientes. Estos se vinculan en una empresa como un medio para satisfacer necesidades. Para ello, el propietario debe definir la relación de cada uno, de manera que para ellos está claro lo que obtienen de una asociación con la empresa. Los objetivos de una empresa deben fijarse para determinar el rumbo de la misma y acercar los planes de acción a la realidad. En los objetivos, los deseos del propietario se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en función del factor del tiempo. Si las empresas carecieran de objetivos no tendrían un propósito y serían caóticas. Los objetivos les proporcionan orientación y mantienen la atención enfocada en los propósitos comunes. Los administradores son responsables de fijar y poner al día los objetivos, de juzgar la mejor manera de lograrlos y de hacer que sus subordinados se dediquen a conseguirlos.

Los objetivos proporcionan dirección a los esfuerzos que realiza una empresa. Se formulan para el organismo social, pero también para cada uno de los departamentos, es decir, de las personas que contribuyen a su logro.

El establecimiento de objetivos no es una tarea fácil, exige asesoría de un experto y una amplia práctica del personal, Para definir los objetivos, primero hay que identificar de forma muy específica los resultados o consecuencias deseadas. Deberán ser planteadas con la mayor especificidad posible para que el personal pueda reconocer el momento en el que los haya logrado, o para saber qué tan lejos está de lograr un objetivo en diversos estados (estado actual, estado futuro) del tiempo. (RODRIGUEZ VALENCIA, 2011:41,42)

2.8.1 La empresa en el entorno mexicano.

En beneficio de los estudiantes de negocios conviene hacer una comparación entre el desarrollo económico de México y el de otros países, con el propósito de llegar a una conclusión lógica de que es imposible utilizar métodos similares. En ese sentido, México:

- Está todavía en vías de desarrollo
- Tiene una capacidad económica y financiera amplia, en relación con otras naciones menores, pero muy limitada en proporción con las desarrolladas industrialmente.
- Es una economía formada por empresas medianas y pequeñas, si se toma en cuenta modelos de países desarrollados.
- No exporta aun cantidades considerables de bienes y productos, además los artículos tradicionales se han mantenido en volúmenes iguales o inferiores durante décadas, a pesar del crecimiento demográfico.
- Carece de una homogénea y numerosa clase directiva, capacitada de manera adecuada, con objetivos comunes y permanentes de política nacional, interior y exterior, que se encuentre en posición de adoptar decisiones.
- Debe buscar mayor congruencia entre las funciones sustantivas de la educación superior y los problemas de la sociedad y su desarrollo económico, cultural y político. También busca actualizar los planes económicos de licenciatura y posgrado: diversificar la oferta educativa del sistema en función de las necesidades nacionales.

- Debe orientar los programas de investigación y desarrollo experimental para solucionar los problemas y necesidades de fondo en la producción, tanto de bienes como servicios de interés social. Con ello contribuirá a disminuir la dependencia tecnológica de México y coadyuvará en el esfuerzo por racionalizar la explotación de los recursos naturales, preservando el equilibrio ecológico.
- La mayoría de sus empresas no aplican los principios científicos de la administración, salvo las extranjeras y algunas nacionales que destaquen por su espíritu de adelanto. (RODRIGUEZ, VALENCIA, 2011:120)

2.8.2 Problemas comunes de las pequeñas empresas.

La cuestión más importante acerca de los fracasos empresariales estriba en saber que los causa. Un gran paso hacia el logro del éxito de las pequeñas empresas es conocer y comprender los motivos que originaron el fracaso para evitarlos.

Por la práctica y la experiencia se cuentan con información acerca de las causas de la quiebra empresarial. A continuación se detalla estas causas que en nueve de cada 10 de las quiebras, se pueden presentar:

Causa	Porcentaje
Negligencia	1.6
Fraude	1.3
Falta de experiencia en el ramo	16.4
Falta de experiencia administrativa	14.1
Experiencia desbalanceada	21.6
Incompetencia del gerente	41.0
Desastre	0.6

Problemas comunes de las pequeñas empresas

Fuente: (RODRIGUEZ, VALENCIA, 2011:121)

- **Negligencia.** El dinámico mundo de los negocios en la actualidad obliga a los administradores de las pequeñas empresas es estar a las rápidas transformaciones que se presentan continuamente, ya sea en la moda , los hábitos alimenticios, la tecnología etc, que deben ser advertidos con oportunidad y asimilar dos de manera provechosa.
- **Fraude.** Aunque en pequeño porcentaje, el fraude es una de las causas que quiebra en las pequeñas empresas, esto se debe a la falta de controles administrativos y financieros adecuados a las necesidades de cada uno.
- **Falta de experiencia en el ramo.** Con frecuencia, el gerente carece de la experiencia necesaria para el ramo en que incursiona por vez primera. Puede

tenerla en otros campos, pero es lógico que ignore los problemas específicos de este.

- **Falta de experiencia administrativa.** La falta de experiencia del gerente es la causa de por ciento de los fracasos empresariales. No existe punto de relación entre poseer una habilidad especial para cierto trabajo y ser capaz de administrar un pequeño establecimiento. Sin la capacitación adecuada del que maneja la empresa, nada puede garantizar el éxito de la misma.
- **Experiencia desbalanceada.** También la sobre concentración de experiencia que puede actuar en detrimento de una empresa pequeña. El gerente de la misma debe no sólo poseer habilidades técnicas determinadas, también debe de ser capaz de ver su empresa de manera global además de descubrir sus necesidades, advertir sus relaciones con ciertos factores, determinar sus verdadera capacidad, así como conocer las distintas áreas en que esta se desenvuelve y sus interrelaciones recíprocas.
- **Incompetencia del gerente.** El mayor obstáculo que pueda tener la pequeña empresa para prosperar es un administrador incompetente: por ciento de las quiebras es atribuible a esta causa. Ni el mismo propietario puede fungir como gerente de su establecimiento si carece de los conocimientos necesarios y de la capacidad de liderazgo requerido.
- **Desastre.** Existen hechos imprevistos que cortan de tajo la existencia de una empresa pequeña (incendios, robos, desastres naturales, problemas laborales etc. (RODRIGUEZ, VALENCIA, 2011:120,121,122)

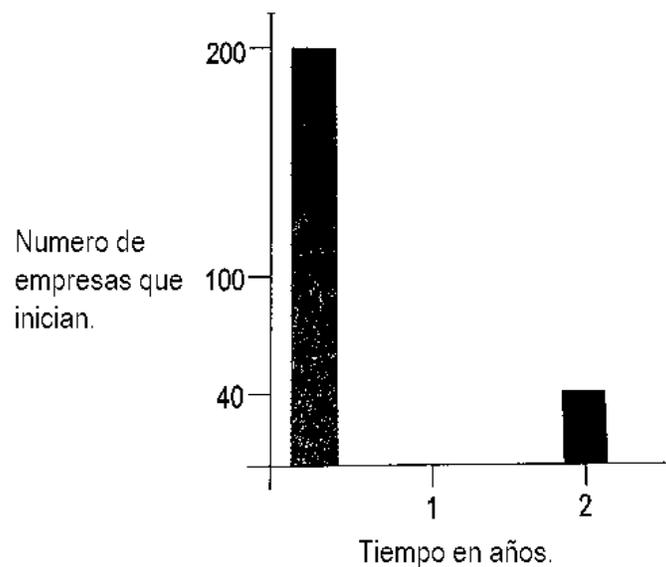
2.8.3 Características de las pequeñas y medianas empresas.

Según Rodríguez Valencia existe una serie de características importantes y comunes de estos tipos de empresas. A continuación se mencionaran algunas de las generalizadas:

- Poca o ninguna especialización en la administración: esta es esencial la dirección en las pequeñas y ocasiones en las medianas empresas, se encuentra a cargo de una sola persona, la cual cuenta con muy pocos auxiliares y no está lo altamente capacitada para llevar a cabo cada una de las funciones que le corresponde en la mayor parte de los casos, en estas situaciones es cuando la empresa corre con mayor peligro.
- Falta de acceso de capital: es un problema muy común este se presenta con demasiada frecuencia en las pequeñas empresas. Principalmente debido a dos causas: la primera es la ignorancia del pequeño empresario de que existen fuentes de financiamiento y la forma en que operan; la segunda es la falta de conocimiento acerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.
- Contacto personal estrecho del director o de quienes están al mando de la empresa: la facilidad con la que el director está en contacto directo con sus subordinados constituyen un aspecto muy positivo y favorecedor para facilitar la comunicación.
- Una posición poco dominante en el mercado del consumo: dada la magnitud las pequeñas y medianas empresas, consideradas de manera individual, se

limitan a trabajar un mercado muy reducido, por lo tanto, sus operaciones no se pueden integrar de alguna forma importante en el mercado.

Íntima relación con la comunidad local : debido a los escasos recursos con los que cuentan estas empresas en todos los aspectos, van dirigidas a la comunidad local , de la cual tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra así como materias primas. La razones para crear pequeñas y medianas empresas, son muy generales para todo esto se debe de realizar un análisis estadístico, en la siguiente tabla se puede observar el número de empresas que inician cada año con este tipo de características y el tiempo de duración que pueden llegar a tener mencionando la escases de los recursos. (RODRIGUEZ, VALENCIA, 2011:122, 123)



Duración Inicial de empresas nuevas

Fuente: (RODRIGUEZ VALENCIA, 2011:123)

2.8.4 Organizaciones y Áreas Funcionales

Objetivos y recursos son palabras clave en la definición de organización y de administración. Una organización es un sistema de recursos encaminado a alcanzar algún tipo de objetivo (o conjunto de objetivos). Además de objetivos y recursos, las organizaciones tienen otros dos componentes importantes: procesos de transformación y división del trabajo.

La descripción de estos componentes se ampliará en el análisis siguiente:

- Las organizaciones son grupos sociales que buscan en forma deliberada alcanzar objetivos. El objetivo principal es el ofrecimiento de alguna combinación de productos y servicios; mediante dicho ofrecimiento se realizan otros objetivos.
- Por ejemplo: una empresa que monta vehículos, produce y comercializa autobuses, camiones, piezas y componentes, además de prestar servicios como asistencia técnica y capacitación al personal de sus concesionarias.

Otro ejemplo es el ayuntamiento de una ciudad o el gobierno de un estado, que tiene numerosos objetivos en las áreas de salud, educación, transportes, asistencia social y otros.

- Por medio del ofrecimiento de bienes y servicios, las organizaciones intentan alcanzar otros resultados: atender las necesidades de sus clientes, proporcionar utilidades y subsistencia a sus propietarios e inversionistas o cumplir un papel en la sociedad, sin fines de lucro. (AMARU, MAXIMIANO,2009:119)

RECURSOS

Las personas son el principal recurso de las organizaciones, que, en esencia, son grupos de personas que utilizan recursos: materiales, como espacio, instalaciones, máquinas, muebles y equipos, e intangibles, como el tiempo y los conocimientos. Mediante los procesos, la organización transforma los recursos para producir resultados.

Un proceso es el conjunto o secuencia de actividades interconectadas, con principio, parte media y final, que utiliza recursos, como el trabajo humano y los equipos, para ofrecer productos y servicios.

Un proceso es la estructura de acción de un sistema. Todas las organizaciones pueden segmentarse en procesos; el más importante de todos es el de producción, que consiste en transformar materias primas en productos y servicios por medio de la aplicación de máquinas y actividades humanas.

Otro proceso esencial es el de la administración de recursos humanos, que consiste en transformar necesidades de mano de obra en personas capacitadas y motivadas, desde su ingreso a la organización hasta que se desligan de ella.

La división de trabajo en una organización, cada persona y cada grupo de personas realizan tareas específicas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos. Así como las organizaciones se especializan en determinados objetivos, las personas y los grupos que en ellas trabajan se especializan en ciertas tareas.

La división del trabajo es el proceso que permite superar las limitaciones individuales por medio de la especialización. Cuando se suman las tareas

especializadas, se realizan productos y servicios que nadie conseguiría hacer por sí solo. (AMARU, MAXIMIANO,2009:119-120)

2.8.5 Áreas Funcionales

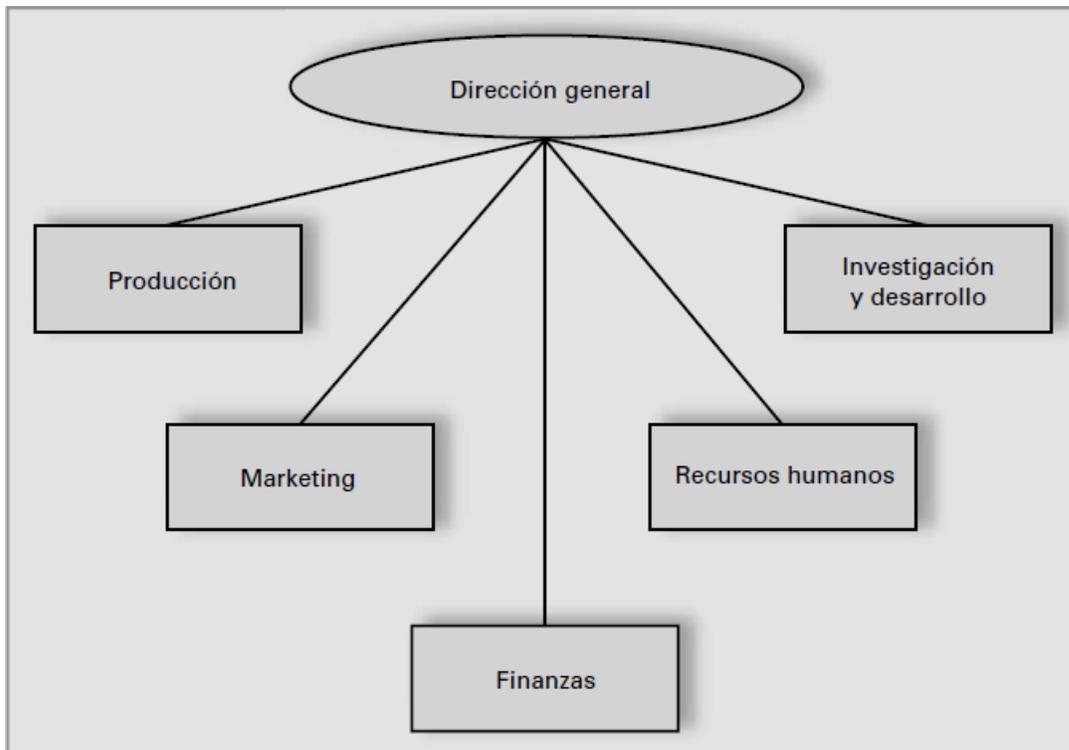
Las áreas funcionales son tareas especializadas que las personas y los grupos ejecutan para que la empresa logre alcanzar sus objetivos. Todas las organizaciones tienen aproximadamente las mismas funciones.

A continuación se analizan en forma breve las funciones más importantes de cualquier compañía: producción (u operaciones), marketing, investigación y desarrollo, finanzas y recursos humanos.

El objetivo básico de la función de producción es ofrecer el producto o servicio de la organización. Producción es una palabra genérica, que indica todos los tipos de operaciones de ofrecimiento de productos y servicios. En el corazón de cualquier empresa se encuentra un sistema de operaciones productivas, que utiliza y transforma recursos para ofrecer bienes y servicios a clientes, usuarios y al público objetivo.

El objetivo básico de la función de marketing es establecer y mantener el vínculo entre la organización y sus clientes, consumidores, usuarios o público objetivo. Tanto las organizaciones lucrativas como las no lucrativas realizan actividades de marketing, como el desarrollo de productos, definición de precios, publicidad y ventas, entre otras. A continuación en la siguiente figura nos muestra cuales son las

principales áreas organizacionales que dirige la Dirección General de una empresa, estas áreas dan soporte a la productividad que muestra una empresa para lograr sus objetivos.



Principales funciones organizacionales

Fuente: (AMARU MAXIMIANO, 2009:121)

2.8.6 Investigación y Desarrollo.

El objetivo fundamental de la función de investigación y desarrollo (I&D) es transformar la información de marketing, las ideas originales y los avances de la ciencia en productos y servicios. Otras de sus tareas son la identificación e introducción de nuevas tecnologías (nuevas materias primas y fórmulas, por ejemplo) y el mejoramiento de los procesos productivos para reducir costos. La función financiera cuida el dinero de la organización. Tiene como objetivo proteger y utilizar de modo eficaz los recursos financieros, lo que incluye la maximización del rendimiento de los accionistas, en el caso de las empresas. Al mismo tiempo, la función financiera busca mantener cierto grado de liquidez, de modo que la organización sea capaz de cumplir sus compromisos. Tal función abarca las decisiones de financiamiento (búsqueda de recursos financieros), inversión (aplicación), control del desempeño financiero y asignación de los resultados.

Eficiencia y eficacia

Las organizaciones realizan esas funciones al conseguir y utilizar recursos y al resolver los problemas de sus usuarios. Cuando las empresas resuelven problemas y son eficientes en el uso de recursos, todos quedan satisfechos: los clientes, los usuarios, los funcionarios, los accionistas y la sociedad en general. Por ende, el desempeño de una organización es aceptable o satisfactorio cuando se resuelven los problemas de los usuarios mediante el uso correcto de los recursos. Se utilizan dos palabras para indicar que una organización tiene un desempeño de acuerdo con las expectativas de los usuarios y de las personas que mueven los recursos: eficiencia y eficacia.

Eficacia es la palabra que se utiliza para indicar que la organización alcanza sus objetivos. Cuanto más alto sea el grado de cumplimiento de los objetivos, más eficaz será la empresa.

Eficiencia es la palabra que se utiliza para indicar que la organización usa sus recursos productivamente o de manera económica. Cuanto mayor sea el grado de productividad o economía en el empleo de los recursos, más eficiente será la empresa. En muchos casos, eso significa usar una menor cantidad de recursos para producir más. (AMARU MAXIMIANO, 2009:122)

2.8.7 Ética y Responsabilidad Social

Ética: ¿de qué se trata?

La ética es la disciplina o campo del conocimiento que trata de la definición y evaluación del comportamiento de las personas y organizaciones. La ética se ocupa de aquello que puede ser diferente a lo que es, de la aprobación o reprobación del comportamiento observado en relación con la conducta ideal. Ésta se define mediante un código de conducta, o código de ética, implícito o explícito.

La palabra ética, del griego ethos, tiene la misma base etimológica que la palabra moral, del latín mores. Los dos vocablos significan hábitos y costumbres, en el sentido de normas de comportamiento que se vuelven habituales. Algunos autores distinguen entre ambos: la ética comprende una teoría o reflexión crítica sobre los fundamentos de un sistema moral o del sistema de costumbres de una persona, grupo o sociedad. Los códigos de ética son conjuntos particulares de normas de

conducta. Existe el código de los médicos, la publicidad, los militares, los políticos, los partidos y los periodistas; también el de un grupo social, una corriente filosófica o doctrinaria (como la ética del capitalismo) o incluso de una persona. Los códigos de conducta son explícitos, como los juramentos que hacen los médicos, o implícitos, como la “obligación” que sienten los conductores de avisar, mediante señales con luces, que hay una inspección policiaca para los “colegas” que vienen en sentido contrario. Los códigos de ética forman parte del sistema de valores que orientan el comportamiento de las personas, los grupos, las organizaciones y sus administradores. La noción de ética, y las decisiones personales y organizacionales que se toman con base en cualquier código de ética, reflejan los valores vigentes en la sociedad. La ética establece la conducta apropiada y las formas de promoverla, según las concepciones vigentes en la sociedad como un todo o en grupos sociales específicos. Por ejemplo:

- El código de ética de la publicidad condena las comparaciones entre productos, marcas o empresas, así como la publicidad engañosa. Las agencias de publicidad se encargan de que éstas y otras normas de conducta sean observadas, a través de un consejo de autorreglamentación.
- El uso de determinados recursos en programas de televisión, como mostrar deformidades físicas o personas en situaciones difíciles es considerado condenable por las propias emisoras. Sin embargo, como al parecer esos recursos aumentan la audiencia, los siguen utilizando. (AMARU MAXIMIANO, 2009:126)

Para finalizar el segundo capítulo la empresa como acción conjunta es toda asociación industrial o de otra índole, esta a su vez es creada con el fin de realizar obras materiales, negocios o proyectos de importancia. La empresa es considerada una organización económica creada por la libre iniciativa, constituye una comunidad de personas e intereses que al perseguir ciertos objetivos económicos específicos, se forjan ideas y actitudes, donde se crean oportunidades de progreso, fuentes de trabajo y de seguridad social y favorece al desarrollo del país. Además en el capítulo se han tratado varios aspectos que son relevantes para el administrador, se han mencionado a varios autores en sus definiciones y puntos de vista muy importantes de la administración, así también como se caracteriza a la administración por ser una ciencia enfocada a la práctica. Los papeles administrativos y sus enfoques como es que se hace un alineamiento con el proceso administrativo en sus etapas que son planeación, organización, dirección y control.

Se ha visto también las generalidades de una empresa, cuál es su concepto desde el punto de vista de varios autores, como es que está conformada una empresa y la clasificación de las diferentes tipos de empresas como es que lleva a cabo sus funciones, para poder lograr los objetivos tanto organizacionales como empresariales. Tomando en cuenta cuál es la procedencia de la empresa ya sea su tamaño o giro y su capital

CAPÍTULO 3

DESGASTE OCUPACIONAL “BURNOUT”.

En el siguiente capítulo se hará mención del síndrome del Burnout, se caracteriza por un progresivo agotamiento físico y mental, el principal componente a esto es una falta de motivación absoluta a todas las actividades realizadas y en especial por importantes cambios de comportamientos que se van padeciendo. Este cambio de actitud, relacionado generalmente con malos modales que este viene desde un enseñanza indispensable en nuestra educación, el dar un trato desagradable a los demás no es muy bueno y esta se convierte en una claves para analizar y identificar un caso de Burnout. Este síndrome suele darse con mayor frecuencia en aquellos puestos de trabajo relacionados con atención a docentes en particular a terceros, personas que trabajan en atención al cliente y esto ocasiona una baja laboral, por el empleado más tarde se encontrara física y mentalmente incapacitado para desarrollar su trabajo.

3.1 Origen del Burnout.

Es posible hacer un seguimiento de los principales momentos por los que ha pasado este término; en opinión de varios expertos son seis, los cuales se enumeran y describen a continuación:

- Primer momento.- La primera mención de esta entidad nosológica fue realizada por Bradley (1969), quien en su artículo Community bases treatment for young adult offenders, publicado en la revista Crimen y delincuencia,

designa con el término Burnout a un tipo de estrés que consume la energía de los profesionistas en el trabajo.

- Segundo momento.- Más tarde, Freudenberg (1974) en su artículo El personal con Burnout, utiliza este mismo término para describir la pérdida de entusiasmo, acompañada de diversos síntomas psíquicos como la merma motivacional y síntomas físicos: fatiga, insomnio, dolor de cabeza, excesivas preocupaciones y diversos desórdenes gastrointestinales, los cuales padecían los practicantes de la clínica para toxicómanos, donde colaboraba, después de un año de actividades. Para este autor, el síndrome es un estado de fatiga crónica combinado con depresión y frustración, generado por determinadas características personales de los practicantes médicos, ya sea por su estilo de vida o diversas propensiones; por estar, como es de esperarse en un voluntario, en una “relación laboral” que no genera una recompensa bastante favorable, y que al final reducía su participación y la satisfacción en el trabajo.
- Tercer momento.- La psicóloga social Christina Maslach enfocó su interés en las estrategias desarrolladas por los cuidadores de diversas áreas para hacer frente a la carga emocional que les demandaban sus clientes. Al estudiar el desgaste de estos sujetos, descubrió que acababan burned out,³ es decir, “quemados” o sin energías después de la realización de esfuerzos prolongados; esto la llevó a reflexionar que el centro del problema no sólo estaba presente entre personal médico, sino en todo un conjunto de profesiones similares. A diferencia de Freudenberg, postuló que el desgaste profesional traspasa al individuo y se produce por el entorno laboral. Estas aseveraciones fueron expuestas en 1976 durante el congreso anual de la

Asociación de Psicología Americana (APA), con lo cual logró iniciar una revalorización del término, así como una difusión sin precedentes del mismo.

- Cuarto momento.- Desde que Maslach analizará este concepto, se empezó a producir un conjunto de definiciones muy variadas y con diferentes interpretaciones al interior de la comunidad científica. Éste sería el cuarto momento, no identificado como los anteriores por la influencia de un autor concreto, sino por la dispersión y el creciente interés en el estudio de este tema, así como por la acumulación de teorizaciones y modelos sobre el mismo. Dicho periodo abarca de 1976 a 1981 y en él se producen importantes aportaciones, como la propuesta transaccional del Burnout de Cherniss (1980), donde el individuo y el medio ambiente no son concebidos como entidades separadas, sino componentes de un proceso influenciado de forma asociada. De esta manera se gestó un modelo más equilibrado.

En ese mismo año aparece el libro Burnout: etapas de la desilusión en las profesiones de ayuda (1980) de Jerry Edewich y Archie Brodsky, en el que se proponen cuatro fases antes de adquirir el síndrome:

- A) Entusiasmo: al principio el trabajador se muestra ilusionado por el trabajo, en el cual gasta mucha energía y no se protege de la desilusión.
- B) Estancamiento: sucede cuando el trabajador observa que no se cumplen sus expectativas.

C) Frustración: al acumularse los fallos laborales, el trabajador experimenta un sentimiento constante de fracasos que lo vuelve inactivo.

D) Apatía: como consecuencia de las constantes frustraciones se da una ausencia de sentimientos positivos.

- Quinto momento.- Para 1981 se habían extendido en todo el mundo los estudios y especulaciones sobre este síndrome, y es de nuevo Christina Maslach, quien en compañía de Susan Jackson, normalizaría el estudio y la conceptualización sobre el burnout; ambas investigadoras propondrían su medición a través de un inventario llamado Maslach Burnout Inventory, el cual incluía 22 aseveraciones. Desde el principio, este instrumento fue acogido con beneplácito por la comunidad científica y pasó de la fase formativa-especulativa a la empírica-mensurable.
- Sexto momento.- El sexto momento en el desarrollo del concepto lo constituye la propuesta de Schaufeli, Maslach y Merck (1996), quienes definieron al Burnout como un síndrome vinculado con el compromiso laboral más que con las profesiones de atención, que puede ser aplicado a la mayor parte de las actividades que impliquen un desempeño remunerado, inclusive las técnicas o no profesionales.

En la actualidad todo parece indicar que el concepto de nuevo se ha dispersado, ya que, como se verá a continuación, es utilizado con otras acepciones; además, falta una teoría que integre a la pléyade de microteorías y micromodelos que hoy día existen sobre este tópico. Para que naciera este concepto, debieron

transcurrir decenios de observaciones científicas, con el objeto de crear un modelo que designara al conjunto de síntomas producidos por el estrés en el trabajo; además, esta expresión tuvo su desarrollo a través de seis etapas o momentos cruciales. (LUIS FELIPE EL-SAHILI,2015:2-4)

3.2 Definición de Burnout.

El síndrome de Burnout ha sido definido como una respuesta ha sido definido como una respuesta a la estresante situación laboral crónica que se produce, principalmente en el marco del mercado laboral de los profesionales que se centran en la presentación de servicios. "El objetivo de estas profesiones es cuidar los intereses o satisfacer las necesidades del usuario, y se caracteriza por el contacto directo con las personas a las que se destina este trabajo" (Gil Monte y Peirón. 1997) si bien en estas profesiones se espera que los profesionales no asuman los problemas de las personas que atienden, si se esperan que muestre interés y una cierta implicación emocional al respecto. Además, en general, se les pide que atiendan las exigencias de las personas de la organización en el cual trabajan al mismo tiempo, lo cual puede resultar conflictivo, considerando los escasos de tiempo y la complejidad de los problemas en cuestión. (GRACIELA TONON, 2003:37)

3.3 Características del Burnout.

De acuerdo con Graciela Tonon, el Burnout es un síndrome que afecta por lo regular tres dimensiones básicas: el agotamiento emocional, la despersonalización y la realización personal en el trabajo. El agotamiento emocional se refiere a la disminución y pérdida considerable de recursos emocionales que corresponde a la medida del nivel del sentirse abrumado emocionalmente. La despersonalización comprende la respuesta impersonal y la falta de sentimientos por los sujetos atendidos, que se expresa en el desarrollo de actitudes negativas de insensibilidad y cinismo hacia los receptores del servicio prestado. La realización personal en el trabajo, se refiere a los sentimientos de competencia y una buena realización exitosa en la tarea laboral que se desempeña cotidianamente y que el caso del síndrome del Burnout corresponde a evaluar el propio trabajo en forma negativa, con el reproche de no haber alcanzado los objetivos propuestos y con vivencias de insuficiencias personal y baja autoestima profesional.

Ahora bien, como el/la profesional que padece el síndrome puede reconocer o no lo que le está ocurriendo, el peligro aumenta dado que el proceso puede cristalizarse. Simultáneamente, lo que frecuentemente le ocurre al profesionista también afecta a las personas que atiende, generándose así, una disminución en la calidad y la eficiencia en la prestación del servicio, que podría llegar hasta situaciones en las cuales, las personas que son atendidas, no sean tenidas en cuenta o resulten maltratadas. Dado que es importante la influencia situacional en el desarrollo de este síndrome, el estudio del cuadro remite a considerar variables en relación a cuatro entornos:

Entorno	Características
Social	Se refiere al estudio de los cambios producidos en las leyes que rigen el ejercicio profesional, y en la formación profesional, las definiciones en el ejercicio del rol profesional y las condiciones laborales de riesgo.
Organizacional	Se centra en el estudio de las relaciones entre los diferentes grupos que conforman la organización, así como al proceso de socialización laboral por el cual los miembros de la organización aprenden los valores, las normas y las pautas de conducta de la misma.
Interpersonal	Se refiere a las relaciones que los profesionales tienen con sus compañeros de trabajo con los usuarios del servicio.
Individual	Tiene en cuenta las características de personalidad de cada uno de los profesionales.

Características del Burnout

Fuente: (GRACIELA TONON; 2003:40-41)

Los efectos que se conocen, genera el síndrome de Burnout en los profesionales afectados en forma directa, surge de la discrepancia existente entre las expectativas e ideales individuales y la dura realidad de la vida la vida cotidiana

diaria que se presenta hoy en día. Se ha identificado los siguientes síntomas: dolor de cabeza, apatía, dolores musculares, aburrimiento, hipertensión, insomnio, irritabilidad, ansiedad, aumento en el consumo de medicamentos, alimentos, alcohol y tabaco, situaciones de tensión con familiares y/o amigos, incremento de actividades para escapar de la realidad.

Así mismo hasta el momento, se ha podido identificar cuatro tipos de desencadenantes y potenciadores del síndrome:

- Ambiente físico del trabajo y contenidos del puesto de trabajo como fuente de estrés laboral.
- Estrés por el desempeño de roles, relacionados interpersonales y desarrollo de la carrera profesional.
- Estresores relacionados con las nuevas tecnologías utilizadas en el trabajo cotidiano.
- Fuentes extra organizacionales que influyen: relaciones familia-trabajo.

También se distinguen cuatro grupos de consecuencias:

- Físicas y emocionales (cefaleas, taquicardias, etc.)
- Interpersonales (dificultades en la vida familiar y social)
- Actitudinales (desarrollo de actitudes negativas hacia las personas que atiende, insatisfacción laboral, bajo niveles de compromiso)
- Conductuales: comportamientos disfuncionales en el trabajo (ausentismo, llegadas tarde, disminución de la calidad y cantidad.)

El síndrome del Burnout ha sido confundido en varias oportunidades con otro tipo de fenómenos que queremos diferenciar:

- Depresión: conjunto de emociones y cogniciones que tiene consecuencias sobre las relaciones interpersonales y que se diferencia del Burnout porque este surge como consecuencia de las relaciones interpersonales y organizacionales.
- Alineación: que ocurre cuando un sujeto tiene poca libertad para desarrollar una tarea y se diferencia del Burnout porque en ese caso el sujeto tiene demasiada libertad para desarrollar la tarea, pero la misma resulta imposible en su caso de ser desarrollada.
- Ansiedad: esto por lo regular sucede cuando la persona no posee las habilidades para manejar la situación en la cual está inmersa y se diferencia del Burnout porque en este último existe una exigencia superior de habilidades que las que la persona puede manejar.
- Estrés: se diferencia del Burnout porque este produce efectos negativos en la persona, en tanto que el primero produce efectos negativos y positivos.

En cuanto a las variables presentes en los sujetos a considerar como facilitadores del síndrome del Burnout podemos mencionar las denominaciones gráficas y las de personalidad. Se consideran variables demográficas al género, la edad, el estado civil, la antigüedad en el ejercicio profesional y la antigüedad en el puesto del trabajo. Una consulta a investigaciones realizadas nos muestran algunos indicadores importantes a cuestionar y tener en cuenta tales como que los varones

puntúan más alto en las actitudes de la dimensión despersonalización lo cual puede tener una estrecha relación con los roles socialmente asignados a varones y mujeres en nuestra sociedad y los sistemas de crianza. En cuanto a la edad se observa una puntuación más alta en los profesionales jóvenes y más baja en aquellos que han pasado los 40 años y de alguna manera han construido estrategias para poder sobrellevar la labor cotidiana. La variable esta civil debería ser denominada de otra manera ya que no es la situación de casado/a- soltero/a lo que influye sino que el nivel de apoyo socioemocional que la familia brinda al profesional. Las variables correspondientes a la antigüedad en el puesto de trabajo y en el ejercicio profesional presentan características similares a la edad, es decir lo que menos años tienen de ejercicio profesional y de antigüedad en el puesto de trabajo puntúan más alto.

En relación a la personalidad se observa que las personas con mayor dedicación en el ámbito profesional son con mayor dedicación, idealistas, susceptibles a identificarse y relacionarse con los problemas de los demás, sensibles obsesivos y con una baja autoestima son más propensos a presentar el síndrome del Burnout. En tanto que sujetos con expectativas de eficiencia y competencia en el trabajo presentan una mayor puntuación sub-escala beneficiando la jornada laboral, y menor puntuación en la sub-escala de agotamiento emocional y despersonalización.

Ahora bien, considerando que el Burnout y deteriora la calidad de vida laboral de todos los profesionistas, y que este situación genera grandes complicaciones y repercusiones en la sociedad en general, entonces podemos mencionar que el

Burnout contribuye a la disminución de la calidad de vida de la población.
(GRACIELA TONON;2003:41-44)

3.4 Como afrontar y prevenir el Burnout.

Para afrontar el síndrome del Burnout podemos identificar distintos tipos de estrategias. Mejorar las habilidades de afrontamiento de cada sujeto implica posibilitare al mismo al mismo la generación de estrategias útiles tales como: distanciamiento del problema, intento de regular y controlar las propias respuestas emocionales, evaluación positiva de los afectos estresantes que presenta el problema, confrontación de la situación, aceptación de la responsabilidad, planificación de la estrategia.

La propuesta que se desarrolla a continuación como respuesta al síndrome del Burnout se basa en el apoyo social en el trabajo. Pero ¿Qué entendemos por apoyo social? Entendemos por apoyo social, todo proceso de transición interpersonal providente de los recursos sociales naturales o redes sociales de pertenencia, que potencian y favorecen el bienestar de los agentes implicados

Se considera apoyo social a la asistencia disponible a las personas y los grupos dentro de sus comunidades y que puede servirles de ayuda tanto para desarrollar capacidades de afrontar problemas como elemento amortiguador de los sucesos vitales negativos. (GRACIELA TONON, 2003:46)

Ya en 1974 Cassel había identificado el apoyo social como un protector de la salud de los individuos y en 1979 Caplan había especificado dos dimensiones para

medir el apoyo social: la objetiva –subjetiva y la tangible-emocional. Posteriormente Gottlieb en 1981 y Len it en 1986 identificaron tres niveles de análisis en el apoyo social:

- El nivel comunitario como sentido de pertenencia a la comunidad total y en relación a las instituciones que la componen;
- El nivel medio basado en la interacción de redes sociales específicas,
- El apoyo social informal, obtenido de los vínculos más cercanos como a la familia y los/amigos/as.

Al ser un concepto complejo y dinámico, el apoyo social ha sido estudiado desde diferentes líneas teóricas, pero las tificaciones elaboradas coinciden en la identificación de tres tipos de apoyo:

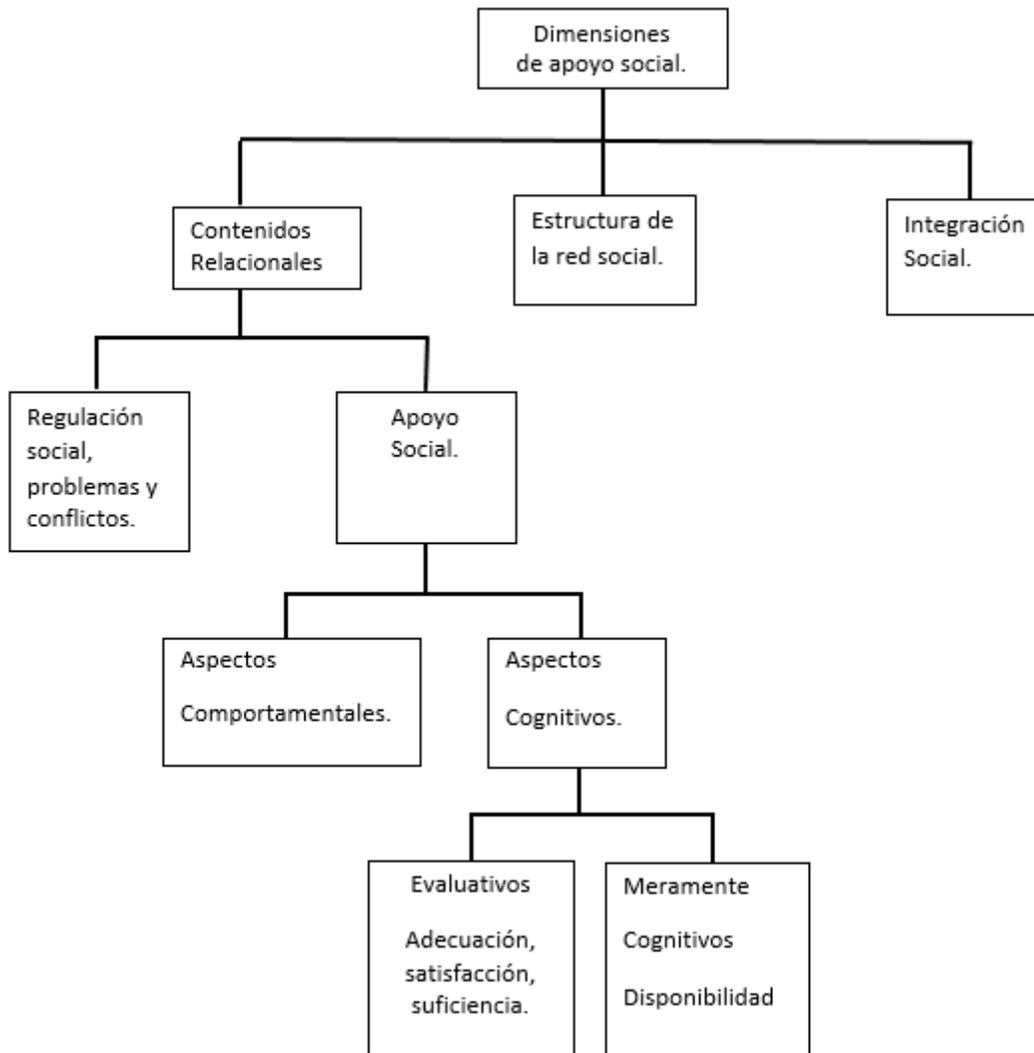
- Apoyo emocional: sentimiento de ser amado, de poder contar con alguien, de poder ser escuchado.
- Apoyo instrumental: que consiste en la presentación de ayuda directa o servicios.
- Apoyo informacional: que consiste en brindar información, consejo y/o guía para la resolución de los problemas.

El apoyo instrumental, llamado también tangible, provee a la persona una respuesta concreta a su pedido. El apoyo emocional genera la sensación de no sentirse solo, ya que al compartir los problemas con otros, la persona se siente acompañada en el camino de resolución de su situación. Pero la importancia radica en la percepción que la persona tenga del apoyo social debía ser reconocido como tal para que fuera efectivo. Esta reflexión nos lleva a la identificación de la categoría

denominada apoyo social percibido. El apoyo percibido tiene que ver con la valoración que hace la persona de la funcionalidad de su entorno, en tanto que el apoyo recibido hace referencia a la ayuda concreta que la persona ha recibido. Considerando esta cuestión la importancia en el apoyo social radicaría en la percepción que cada persona tenga el mismo, así como la disponibilidad de ayuda con la que cuente, es decir la posibilidad que tenga de recurrir que tenga de recurrir a otras personas que pudieran brindarles los distintos tipos de apoyo social identificados en la clasificación desarrollada en párrafos anteriores.

Asimismo se considera que el apoyo social fomenta la salud de las personas, independiente de la situación en la cual se encuentren, lo cual se ha denominado “efecto directo”. También se ha identificado el denominado efecto “efecto Buffer”, que sostiene que el apoyo social protege a las personas de los efectos producidos por efectos vitales estresantes. Trabajos desarrollados por Conn, Taylor y Hayes y por Hills y Barker exponen que el apoyo social es importante tanto para las persona que se encuentran bajo estrés como para las no afectadas, lo cual evidencia que una persona puede desarrollarse en forma saludable cuando tiene disponibles, accesibles y adecuados sistemas de apoyo.

Consignamos a continuación el gráfico propuesto por Isidro Maya Jariego acerca de “Las dimensiones del metaconcepto Apoyo Social”, el autor define al apoyo social como meta concepto en razón de que el mismo comprende múltiples dimensiones de las relaciones sociales y se aplica tanto a conductas, como a personas, transacciones y sistemas sociales.



Cuadro de dimensiones del apoyo social

Fuente: (GRACIELA TONON, 2003:47-48)

El apoyo social se materializa en el trabajo en las redes del apoyo social. En Garbarino definió el concepto red social en tanto “conjunto de relaciones interconectadas entre un grupo de personas que ofrecen unos patrones y un refuerzo contingente para afrontar las soluciones de la vida cotidiana”.

Las redes sociales conforman el principal sistema de apoyo natural que tiene una persona, de allí que la familia sea considerada la primera red. Las relaciones sociales son fuente de felicidad, disminución de ansiedad y de salud y los mayores beneficios parecen provenir de las relaciones de pareja y otros vínculos íntimos basados en la confianza mutua. En el caso que nos ocupa, y dado que nos referimos al espacio laboral, es importante que nos diferenciamos la red de apoyo que conforman los otros miembros de la organización con quienes el profesional comparte el espacio de trabajo cotidiano, de los/as amigos/as con quien pudiera contar. De allí la diferencia entre los conceptos apoyo social y compañerismo, ya que el compañerismo no hay, necesariamente, por parte de la persona, una intención de pedir ayuda, en tanto que si la hay en la búsqueda de apoyo social.

La aparición del síndrome de Burnout, en uno o más de los miembros del equipo de trabajo, remite a considerar no solamente la situación individual de esa persona, sino que la situación del equipo como un todo. Asimismo, la posibilidad de prevenir casos futuros, se encuentran en estrecha relación con la posibilidad de trabajar a partir del apoyo social los casos detectados. Entonces, el abordaje del problema nos lleva a revisar la modalidad del trabajo cotidiano. El rediseño de tareas, el distanciamiento mental del trabajo fuera del horario laboral, el contar con momentos de descanso en el trabajo, el hecho de fijarse objetivos reales y posibles en el desarrollo de las tareas cotidianas, el aumento de la competencia profesional a partir del desarrollo de la capacitación, son algunas de las propuestas (Gil Monte y Peiron,).

La solución de los problemas es una técnica que facilita a las personas el reconocimiento de los problemas y la identificación de alternativas de resolución a los mismos. Los programas de entrenamiento para manejar eficientemente el tiempo en el trabajo, tienen como objetivos el establecimiento de prioridades en la realización de las tareas y la identificación de urgencias, generando como efecto un nuevo diseño para la realización de las tareas a partir de objetivos reales y alcanzables y contando con momentos de descanso el trabajo. También es importante poder distanciarse mentalmente de la tarea a partir del desarrollo de actividades que permitan la relajación como los hobbies, la práctica de deportes y de actividades físicas en general. Asimismo se recomienda la asistencia a congresos y jornadas científicas a fin de lograr la actualización permanente y el desarrollo de investigaciones, como formas de aumentar la competencia profesional (Orlowsky y Gullledge).

El apoyo social en el trabajo aumenta la realización personal en el trabajo, disminuye el agotamiento emocional y mejora las actitudes y conductas negativas del sujeto hacia los demás (Gil Monte y Peiro) Este apoyo puede provenir de diferentes fuentes: los compañeros de equipo, los grupos informales y hasta los jefes.

En cuanto a los grupos de apoyo social que pudieran organizarse en el ámbito laboral como respuesta al problema planteado, los mismos tienen como objetivos la reducción de los sentimientos de soledad y agotamiento emocional de cada uno de los profesionales miembros del grupo y el mejoramiento del ambiente de trabajo a partir de facilitar el desarrollo las tareas cotidianas. En ellos se discuten los problemas relacionados con el entorno laboral, pero aun así los problemas

personales de cada uno de los participantes; es importante, entonces, no confundir este encuadre con el de un grupo terapéutico. (GRACIELA TONON, 2003:49-51)

3.5 Salud, estrés y trabajo.

Tradicionalmente, los modelos de salud hacían énfasis en la cura de enfermedades, y cuando se podían señalar modelos novedosos, estos incluían prevención y promoción de la salud. Afortunadamente, los conceptos de salud han mejorado y ahora se habla de bienestar biológico, social y psicológico. En otras palabras, la salud ha dejado de ser la “ausencia de enfermedad”, para pasar a ser “bienestar físico”, social y mental”. La salud no ocurre en un vacío; se presenta en un contexto conformado por constelaciones de factores personales, interpersonales, ambientales e institucionales, que involucran aspectos como política pública, ambientes físicos y sociales, prácticas institucionales e influencias.

El desarrollo de la psicología y la salud en general ha tenido un desempeño paralelo a los modelos médicos sin precedentes, gracias a la sustitución de enfermedad por bienestar. Es en este contexto que Matarazzo definió a la psicología de la salud como “el agregado de las contribuciones educativa, científica y profesional de la psicología para la promoción y el mantenimiento de la salud, la prevención y tratamiento de la enfermedad, y la identificación de los correlatos etiológicos y diagnósticos de la salud , la enfermedad y disfunciones relacionadas” Uno de los aspectos que la psicología de la salud ha contemplado son los procesos cognitivos, productos de las interacciones entre un ambiente externo nocivo y el

organismo, tal es el caso del estrés. Según Lazarus, uno de los estudios más destacados del fenómeno, la respuesta del estrés es el resultado de la interacción entre las características de la persona y las demandas del medio. Uno de los escenarios más importantes e influyentes en la vida de una persona que genera las demandas más estresantes es el mundo del trabajo, siendo este un contexto tan amplio y complejo que el campo de la salud, en general, y en particular la psicología de la salud, ha tenido que delegar no solo a médicos y psicólogos, sino a antropólogos, abogados, sociólogos, y fisiólogos, tanto por su complejidad etiológica como por su impacto social, legal y biológico. Con base en lo anterior, el estrés laboral es uno de los conceptos que la psicología de la salud, ha investigado ampliamente y, que a pesar de la vasta literatura, son pocos los acuerdos sobre sus significativos y definición, uno de los principales desacuerdos se presenta cuando hay que decidir si el termino estrés se aplica al estímulo u objeto, o a la respuesta psicológica y fisiológica interna o externa, que se desarrolla después de una evaluación de la percepción del estímulo. En lo anterior hay un proceso, el cual inicia con un posible objeto estresante, un proceso cognitivo de evaluación para determinar si el estímulo es un estresor y el resultado a lo anterior mediante estrategias de afrontamiento; por último la eficacia de las estrategias determinan las consecuencias del estrés laboral. 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 afectan significativamente el ritmo de la 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 una espiral de deterioro que determinan en una enfermedad como la depresión, asma, hipertensión, dolores, impotencia sexual, infartos, y diabetes. 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. (URIBE PRADO J.FELIPE, 2010:1,2)

3.6 Dimensiones y factores de riesgo del Burnout.

El agotamiento constituye la característica principal y la manifestación más obvia del síndrome del Burnout. Además, de los tres aspectos que definen al Burnout, el agotamiento es el que se reporta con mayor frecuencia y por lo tanto al que más estudio se le ha dedicado. Sin embargo, aunque el agotamiento es un criterio necesario para la definición del Burnout no significa que sea una causa suficiente. Aun cuando el agotamiento refleja la dimensión de estrés de Burnout, no captura los aspectos críticos de la relación que mantienen las personas con su trabajo; más bien constituye las acciones que dirigen al individuo a distanciarse emocional y cognitivamente de su trabajo, posiblemente como respuesta a la sobrecarga del trabajo.

Por otra parte, la despersonalización es el intento de poner distancia entre uno mismo y el receptor del servicio al ignorar activamente las cualidades únicas y de vínculo de las personas. De esta manera, las demandas de los receptores se vuelven

más manejables al ser consideradas como objetos impersonales del trabajo. El distanciamiento es una reacción inmediata al agotamiento que en la investigación del síndrome del Burnout ha demostrado una relación consistente entre esta y el cinismo (despersonalización) en un amplio rango de ocupaciones.

En cambio, la relación entre la ineficiencia (o disminución en la realización personal) y los otros dos conceptos del síndrome del Burnout es más compleja. En algunas ocasiones pareciera ser una función algún grado del agotamiento, el cinismo o una combinación de ambos. Es difícil sentirse realizado cuando el agotamiento o cuando hay despersonalización hacia quien se está presentando el servicio. Sin embargo, en otros contextos laborales la ineficiencia parece desarrollarse paralelamente a los otros dos aspectos del Burnout y no de manera secuencial. La falta de eficacia parece tener origen en una falta de recursos relevantes, mientras que el agotamiento y el cinismo emergen de la excesiva carga de trabajo y los conflictos laborales.

El fenómeno del Burnout es una experiencia individual, específica del contexto laboral, por lo que a continuación se mencionan los factores que se han correlacionado con el Burnout. En múltiples investigaciones se ha establecido que el Burnout constituye una respuesta a la sobrecarga de trabajo, es decir, a una demanda cuantitativa. Esta sobrecarga y la presión del tiempo se asocian fuertemente al Burnout, en especial a la fase de agotamiento. Dos situaciones laborales que han sido identificadas mediante estudios cualitativos son el conflicto de rol y la ambigüedad de rol. La primera hace referencia a las demandas conflictivas que se dan en el trabajo, mientras que la ambigüedad de rol se refiere a la falta de

información adecuada para desempeñar el trabajo. La investigación sobre el Burnout también se ha enfocado a caracterizar la falta de recursos sociales ya que se han visto asociados al desarrollo del síndrome. La falta de apoyo social más importante es de parte de los supervisores y co-trabajadores, ya que dentro de la teoría social se maneja la teoría del “amortiguados”, que sugiere que el apoyo social modera la relación entre los estresores y el Burnout.

Otro grupo de recursos laborales que se han asociado con el desarrollo del Burnout son la información y el control de la actividad. En varios estudios se han encontrado una relación positiva entre la falta de retroalimentación y el desarrollo de cualquiera de las tres fases del Burnout. En este sentido, se ha observado que el fenómeno es más frecuente entre personas que tienen poca participación en la toma de decisiones, por lo que la falta de autonomía también constituye un factor que correlaciona con el Burnout.

¿Quién padece el Burnout? ¿Estamos todos propensos a padecerlo en algún momento de nuestras vidas? En general, las personas no solo reaccionan al ambiente laboral sino que aportan características y cualidades únicas a la relación que suscitan. Estos factores personales incluyen variables demográficas, rasgos de personalidad y actitudes ante el trabajo. Se ha encontrado que algunas de estas características están asociadas al desarrollo del Burnout, aunque no tan fuertemente como los factores situacionales, lo que sugiere que el síndrome del Burnout es más un fenómeno social que lo individual.

Como en la mayoría de los padecimientos, la edad es la características demográfica de mayor asociación muestra con el Burnout. La prevalencia del síndrome es significativamente mayor en empleados jóvenes que en los mayores de 30 o 40 años. Sin embargo, la edad es un factor confusor con la experiencia laboral, por lo que parecería que el riesgo de experimentar Burnout es mayor al principio de la carrera profesional. Esto último debe tomarse con reserva al estar sujeto a un sesgo de “supervivencia”; aquellos que experimentaron el síndrome de Burnout al principio de sus carreras profesionales probablemente hayan renunciado, dejando sólo aquellos “sobrevivientes” que por lo tanto muestran menores grados de Burnout. El género no ha sido un buen vaticinador de la ocurrencia del Burnout, que existen estudios con ligera predisposición femenina, masculina o ninguna en especial. En cambio, el estado civil, con respecto a aquellos que no están casados (especialmente hombres) si pareciera ser un factor predisponente.

Algunos estudios han encontrado que personas con un mayor nivel educativo reportan mayores niveles de Burnout en comparación con empleados menos educados. La interpretación de estos datos, sin embargo, no es clara, ya que la educación es un factor confusor de múltiples variables como ocupación y estatus socioeconómico. (URIBE PRADO J.FELIPE, 2008:162-164)

3.6 Particularidades del Burnout en México.

Existen muchas particularidades que hacen del Burnout del trabajador nacional un problema más intenso y complejo respecto del que se presenta en otras latitudes, inclusive de los cercanos países latinoamericanos. El mexicano tiene características culturales diferentes a los demás pueblos porque ha sufrido una serie de traumas históricos desde la llegada de los españoles: la violenta conquista española, la represión religiosa y militar de España, la sangrienta independencia (con la tambaleante identidad ganada hasta ese momento), la intervención francesa, la guerra contra Maximiliano de Habsburgo, el arrebato villano de la parte norte de México por los EUA, un porfiriato injusto y desigual, una revolución sangrienta y llena de alianzas y traiciones que produjeron un sistema que duró más de 70 años en el poder, hasta la dependencia económica, cultural y política que se viven hoy en día con el vecino país del norte.

Derivado de los hechos antes expuestos, México ha producido gobiernos que se han prolongado más de lo habitual, como el de Porfirio Díaz y el sistema priista de casi todo el siglo XX. Este fenómeno de la política mexicana es resultado de la formación particular del pueblo, que se caracteriza por ser sufrido y cerrado que tiene como base la idea de que el ciudadano no debe cuestionar a los gobernantes; como consecuencia de lo anterior, el locus de control externo pesa más que el interno; es decir, el mexicano suele creer que no es posible hacer nada para intervenir en los designios y acciones que toma un mandatario.

Durante siglos se asimiló que cuando la participación no cuenta con el beneplácito de quien gobierna, es entorpecida por la maquinaria institucional y gesta en los posibles participantes una contención de sus impulsos y el sometimiento como un mecanismo de defensa; dicho de otra manera, el connacional aprende que para crecer hay que estar cerca del líder y esperar, nunca actuar; esto lleva a que se arrecie el Burnout del mexicano por vivir sometido y adaptado a las personas que mandan, ya que, como se ha visto, a menor control mayor desgaste.

La percepción del mandatario mexicano ha sido la de un ser poderoso e incuestionable que representa al motor de la organización; las personas deben aceptarlo y adaptarse a él porque así conviene a todos. La confusión entre castas, clase social y poder se muestra en este fenómeno: la clase baja representa al indígena, sin voz ni rostro, mientras que los del nivel medio incluyen a las personas que buscan progresar y convertirse en señores, son capaces de todo por salir de su estatus actual; por su parte la clase alta representa al dueño y señor, al que hay que obedecer sin cuestionarle nada. Desde el inicio de su participación en la organización, el mexicano ensaya obediencia y obligación dentro de la misma y controla las emociones que habitan en su interior las cuales de forma constante intentan escapar a través de sus expresiones para amoldarse a los deseos de los que tienen más rango. Esto hace que no confíe en cambiar la forma de pensar de sus superiores, ni tampoco en afianzarse en los compañeros para hacerlo. No tiene sentido opinar o participar si no confía en el cambio o en el apoyo de los pares.

A lo largo de la historia, quienes intentaron transformar las instituciones en México han sido afectados de forma negativa por sus acciones, como les ocurrió a aquellos que trataron de disuadir la cerrazón de Moctezuma o de descubrir las

mentiras de Cortés. También el connacional ha aprendido que con su participación no modifica nada, el que tiene el poder es el ser supremo que resuelve las cosas, si es que quiere resolverlas, no hay democracia en las decisiones ni en las soluciones. El mexicano nace en un clima de frustración, aunque muchas veces imagina que las cosas pueden ser diferentes, la realidad le dice que no debe intentar cambiarlas.

Aprende a vivir frustrado, a crecer y progresar a partir de ese hecho. Hay dos películas de Luis Estrada que describen la vida psicológica de los mexicanos: La ley de Herodes y El infierno. Si bien ambas son sátiras, entre risas se aprecia una corrupción tolerada por la gente; en la primera película la gente no denuncia porque no le hace sentido hacerlo; en la segunda, se da una lucha encarnizada en la que nunca acaba el conflicto hasta que llega la muerte; Luis Estrada logra reflejar una idea constante del mexicano, la idea arraigada de que el cambio no tiene lugar y que tampoco las personas colaboran para lograrlo, la transformación sólo se puede dar de forma vertical y descendente. El rol del superior no es responder sino dominar. El mexicano piensa en la política como estabilidad no como respuesta, el buen gobierno es el que no produce inconformidades, el que funciona “como si no pasara nada”. La participación se concibe como una forma o una moda, no como un fondo que puede transformar. Un maestro que protesta por una injusticia suele ser visto como un quejoso que no supo auto dominarse; para completar esta visión, la respuesta del poderoso está en función del estatus de dicho inconforme, no en función de su molestia o de un principio de justicia. Como el líder de la organización no responde ante el dolor del otro, la gente soporta y se contiene hasta el último momento, porque cree que no puede intervenir en el mundo con eficacia. (LUIS FELIPE EL-SAHILI,2015:95,96)

3.8 Ausencia de Burnout: Compromiso laboral y salud personal.

Ha correspondido a los especialistas europeos estudiar con más amplitud los aspectos positivos del trabajador y del trabajo. Salanova y Schaufeli, definen al compromiso laboral como un estado motivacional en donde predominan los sentimientos positivos de cumplimiento profesional. Así como Maslach y Jackson definieron al burnout con tres dimensiones, los investigadores europeos también sugirieron el mismo número a las correspondientes al empeño laboral positivo. Las dimensiones del compromiso laboral se encuentran en el vigor emocional y físico del trabajador, la dedicación para realizar sus tareas y un estado de absorción en el trabajo. A continuación se analizan más de cerca:

- **Vigor emocional y físico.** La disposición para invertir esfuerzo en el trabajo sin que se produzca fatiga con facilidad, además de tener la suficiente fuerza para persistir a pesar de las dificultades que se encuentren en el camino. Su opuesto lo constituye el agotamiento que hace difícil y penoso realizar las tareas más sencillas.
- **Dedicación.** Hace ilusión a una fuerte participación en el trabajo acompañada por sentimientos de entusiasmo y significado, así como por un sentido de orgullo e inspiración. Se opone a la actitud cínica que deja de asumir la responsabilidad que se tiene con los destinatarios de los servicios.
- **Absorción en el trabajo.** Está en relación a un estado agradable de inmersión total en la actividad realizada, lo que vuelve difícil separarse del trabajo y da como resultado una percepción más rápida del tiempo. Su opuesto se encuentran en la idea de que el trabajo no es significativo; esto produce una

difícil concentración en las actividades y la frecuente necesidad de consultar el reloj para saber la hora en que se dejará de trabajar.

Los maestros comprometidos con la escuela son personas activas que creen en sí mismas y en sus capacidades, funcionan mediante la autoestimulación; además los valores de la organización son tomados como propios, lo cual alimenta sus sentimientos de autoestima y la idea de que hacen lo correcto. Aunque son personas muy activas reconocen estar cansadas y saben detenerse si el trabajo les demanda más fuerzas de las que tienen; tampoco son adictos al trabajo, lo que los protege del desgaste profesional y se distinguen por mantener una motivación constante que genera buenos indicadores económicos y conductuales.

Los maestros comprometidos con la escuela casi nunca faltan, ayudan al crecimiento institucional y suelen ser muy cumplidos. Presentan:

- Motivación: Un maestro motivado en el trabajo tiene un comportamiento que va más allá del rol que tiene asignado, manifiestan una mayor motivación intrínseca, además de tener iniciativa personal.
- Recursos humanos: Este departamento reporta, respecto de los maestros comprometidos, que tienen pocas ausencias por enfermedad o por situaciones personales, lo que lleva a que exista mayor estabilidad de los empleados, sin deseos de abandonar la profesión o la empresa donde se encuentran.
- Indicadores Económicos. El docente le da la suficiente satisfacción al alumno y éste, en consecuencia, recomienda a la organización educativa; además,

existe estabilidad en las personas que laboran dentro de la escuela, lo que contribuye a que exista bonanza económica.

- Indicadores conductuales. Existe un cumplimiento en tiempo y forma que hace que los alumnos perciban calidad en la organización (y también las personas externas), el maestro tiene pocos errores, y los accidentes laborales son bastante raros, los niveles de efectividad son altos y existe innovación y creatividad. Un menor compromiso de la organización lleva al deseo de abandonar la escuela y a tener un menor apego hacia el trabajo. (LUIS FELIPE EL-SAHILI,2015:100,101)

Para concluir el capítulo de Burnout, cabe mencionar que este síndrome se puede analizar desde la perspectiva clínica y psicosocial. Las investigaciones realizadas consideran que el Burnout es un síndrome tridimensional que se desarrolla en aquellos profesionales cuyos objetos de trabajo son personas que deben de presentar tres características: agotamiento personal que esta suele presentarse en la mayoría de los trabajadores por las jornadas laborales, despersonalización que las afecta y una reducida realización personal profesional.

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO

En el presente y último capítulo de este estudio se presentaran los indicadores sobre desgaste ocupacional que presentan los trabajadores de la Empresa Oro Verde, mediante esto se realizó una aplicación de pruebas hacia el Área de Producción de la empresa y así tener los indicadores. Con este tipo de investigación se pretende dar alguna propuesta para mejorar la forma de operar de los trabajadores en sus labores cotidianas y con el tiempo no presentan reacciones ya sea hacia su persona o su salud, la propuesta de mejoramiento se presentara a los directivos de la Empresa Oro Verde, a todo eso se mostrara todo el proceso que se siguió para la determinación de los sujetos a quienes se les aplicaron las pruebas de medición, para esto obtener las variables relevantes en el presente estudio desde la perspectiva conceptual.

4.1 Antecedentes e información de la Empresa Oro Verde

Oro Verde Avocados CO es una empresa 100% mexicana, establecida en Peribán, Michoacán, zona dedicada enteramente a la producción y comercialización de aguacate mexicano, reconocida mundialmente por su calidad.

Los valores dentro de Oro Verde Avocados CO cuidamos que la calidad sea, tanto en sabor como en imagen, de la entera satisfacción de nuestros clientes. Además de comercializar sus frutos en conjunto con otros selectos productores de aguacate de

Jalisco y Michoacán nos ocupamos en hacer llegar al mundo los más limpios y sanos aguacates.

Se tienen alianzas con gran parte de productores de la zona para cuidar desde los huertos la calidad de los frutos que se cosecharán, logrando así tener un gran crecimiento para nuestros proveedores de fruta y a la vez una mejor calidad para nuestros clientes al disfrutar aguacates de calidad. Los destinos a los que Oro Verde Avocados CO envía sus aguacates son Estados Unidos, Canadá, Japón, Centroamérica y el mercado Nacional.

MISIÓN:

Ser una empresa competitiva y responsable que ofrece a nuestros clientes el mayor producto con nuestros estándares más altos de calidad atendiendo las necesidades del mercado, brindando a nuestros clientes la mejor atención e innovación para tener un producto siempre fresco garantizado por los mejores productores aguacateros del país.

VISIÓN:

Consolidaremos como una empresa competitiva en el mercado internacional en la producción, empaquetado, exportación y venta de aguacate ofreciendo siempre un producto de la más alta calidad así como los mejores canales de distribución lo que nos posicionara y nos abrirá nuevos mercados.

OBJETIVOS:

Buscar la mejora continua para garantizar a nuestros clientes la continuidad de abastecimiento técnico-productivo del mejor producto con la mejor gracias al mejor proceso de producción, empaquetado y distribución para con esto ser una empresa totalmente posicionada en todos los mercados del mundo.

4.2 Objetivo de la Investigación

El objetivo de nuestro estudio es identificar el nivel de Desgaste Ocupacional (Burnout) que presentan los 50 trabajadores del Área de Producción de la empresa Oro Verde, si es así que lo presentan debido a la muestra que se tiene, dar una propuesta de solución a este padecimiento que afecta en los trabajadores.

4.3 Hipótesis

En la empresa Oro Verde de Peribán Mich, las jornadas de trabajo en el Área de Producción es decir donde se selección por tamaños y por peso el aguacate esto, además de ser clasificado y empacado para realizar su carga, son muy extensas ya que se maneja diversos horarios para laboral está el horario matutino y vespertino cada uno abarca aproximadamente 8 horas. Lo que suele presentarse en los trabajadores es que debido a la carga excesiva de trabajo por estar tantas horas en función, puede presentarse que desaparezcan los buenos modales y se generen conflictos innecesarios, a todas estas irregularidades que se presenten se tendrá que hacer una intervención para dar una propuesta de solución.

4.4. Metodología de la Investigación

Para llevar a cabo esta investigación fue necesario aplicar un cuestionario es decir una prueba de Burnout a los trabajadores del Área de Producción del Empaque Oro Verde, esto dependió a su vez del medio que se utilizó para la obtención de la información verídica.

Para obtener los resultados de esta información en este caso se aplicó un cuestionario al 100% a los trabajadores del Área de Producción que esto fue fundamental para el sostenimiento del planteamiento del problema y así se determinaron la pauta correspondiente en la propuesta de solución trabajando en conjunto con la empresa.

4.5 Cuestionario

El siguiente cuestionario tiene como principal objetivo identificar el nivel del Burnout (desgaste ocupacional) que presentan los trabajadores del Área de Producción de la Empresa Oro Verde.

INSTRUCCIONES: Por favor, conteste a las siguientes preguntas, rodeando con un círculo la opción deseada.

1.-En general estoy más bien harto de mi trabajo.

- a) En ninguna ocasión
- b) Raramente
- c) Algunas veces
- d) Frecuentemente
- e) En la mayoría de ocasiones

2.-Me siento identificado con mi trabajo

- a) En ninguna ocasión
- b) Raramente
- c) Algunas veces
- d) Frecuentemente
- e) En la mayoría de ocasiones

3.-Los usuarios de mi trabajo tienen frecuentemente exigencias excesivas y comportamientos irritantes

- a) En ninguna ocasión
- b) Raramente
- c) Algunas veces
- d) Frecuentemente
- e) En la mayoría de ocasiones

4.-Mi supervisor me apoya en las decisiones que tomo.

- a) En ninguna ocasión
- b) Raramente
- c) Algunas veces
- d) Frecuentemente
- e) En la mayoría de ocasiones

5.-Mi trabajo profesional me ofrece actualmente escasos retos personales.

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Indeciso
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

6.-Mi trabajo actual carece de interés.

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Indeciso
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

7.-Cuando estoy en mi trabajo, me siento de mal humor.

- a) En ninguna ocasión
- b) Raramente
- c) Algunas veces
- d) Frecuentemente

e) En la mayoría de ocasiones

8.-Los compañeros nos apoyamos en el trabajo.

- a) En ninguna ocasión
- b) Raramente
- c) Algunas veces
- d) Frecuentemente
- e) En la mayoría de ocasiones

9.-Las relaciones personales que establezco en el trabajo son gratificantes para mí.

- a) Nunca
- b) Raramente
- c) Algunas veces
- d) Frecuentemente
- e) Siempre

10.-Dada la responsabilidad que tengo en mi trabajo, no conozco bien sus resultados y su alcance.

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Indeciso
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

11.-Las personas a las que tengo que atender reconocen muy poco los esfuerzos que se hacen por ellas.

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Indeciso
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

12.-Mi interés por el desarrollo profesional es actualmente muy escaso.

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Indeciso
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

13.-¿Considera usted que el trabajo que realiza repercute en su salud personal (dolor de cabeza, insomnio, etc)?.

- a) Nada
- b) Muy poco
- c) Algo
- d) Bastante
- e) Mucho

14.-Mi trabajo es repetitivo.

- a) En ninguna ocasión
- b) Raramente
- c) Algunas veces
- d) Frecuentemente
- e) En la mayoría de ocasiones

15.-Estoy quemado en mi trabajo.

- a) Nada
- b) Muy poco
- c) Algo
- d) Bastante
- e) Mucho

16.-Me gusta el ambiente y el clima de mi trabajo.

- a) Nada
- b) Muy poco
- c) Algo
- d) Bastante
- e) Mucho

17.-El trabajo está afectando a mis relaciones familiares y personales.

- a) Nada
- b) Muy poco
- c) Algo
- d) Bastante
- e) Mucho

18.-Procuro despersonalizar las relaciones con los usuarios de mi trabajo.

- a) Nunca
- b) Raramente
- c) Algunas veces
- d) Frecuentemente

e) Siempre

19.-El trabajo que hago dista de ser el que yo habría querido.

- a) Nada
- b) Muy poco
- c) Algo
- d) Bastante
- e) Mucho

20.-Mi trabajo me resulta muy aburrido.

- a) En ninguna ocasión
- b) Raramente
- c) Algunas veces
- d) Frecuentemente
- e) En la mayoría de ocasiones

21.-Los problemas de mi trabajo hacen que mi rendimiento sea menor.

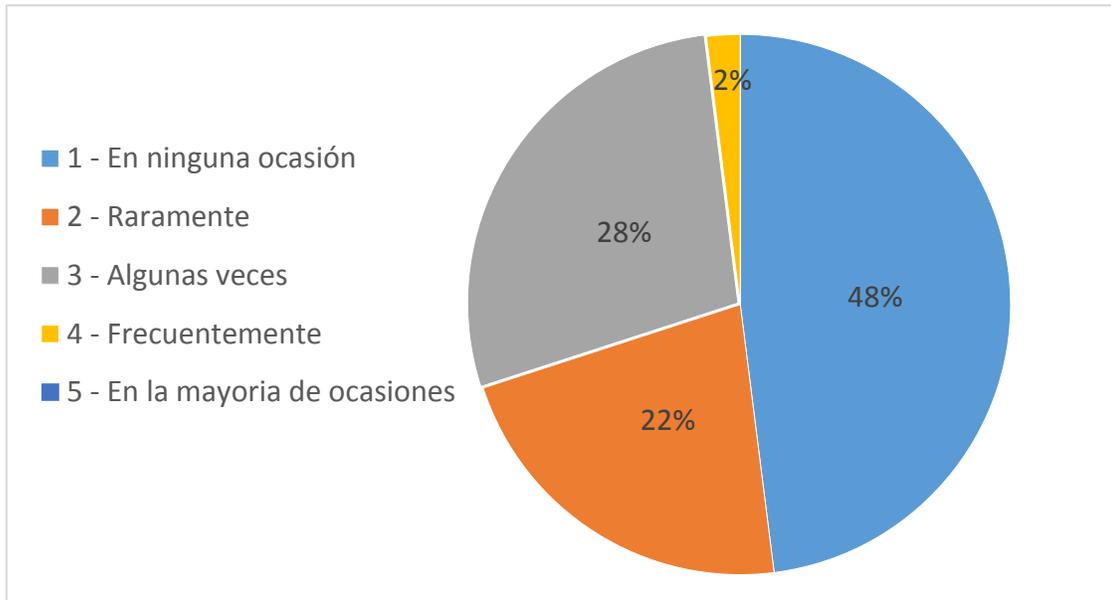
- a) En ninguna ocasión
- b) Raramente
- c) Algunas veces
- d) Frecuentemente
- e) En la mayoría de ocasiones

4.6 Análisis e interpretación de resultados.

Una vez concluida la parte metodológica, se procederá a realizar el análisis y la interpretación de los datos recabados en las pruebas aplicadas.

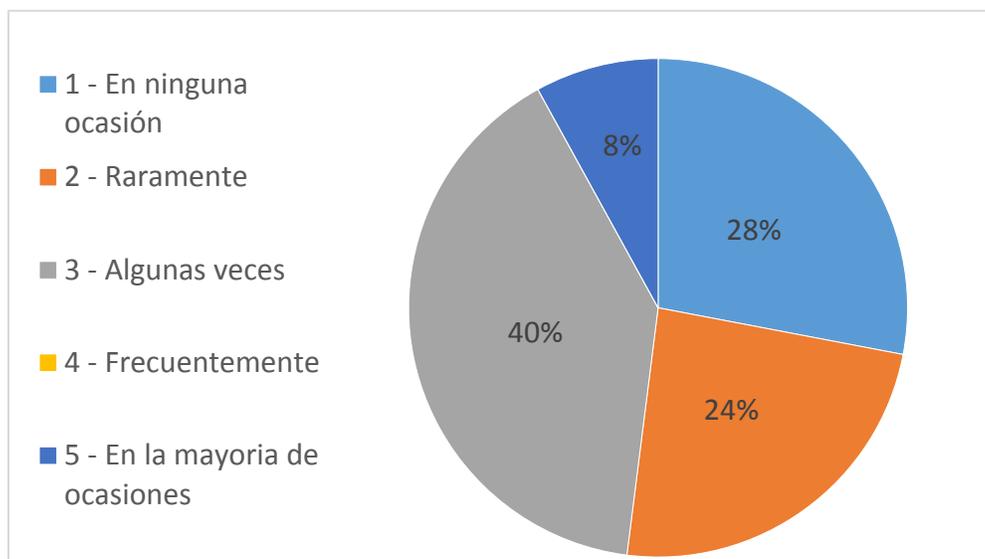
En general de los 21 reactivos que contiene la prueba de Burnout para los resultados de la investigación, solo se tomaron los siguientes indicadores para el resultado a nuestra investigación.

1.- En general estoy más bien harto de mi trabajo.



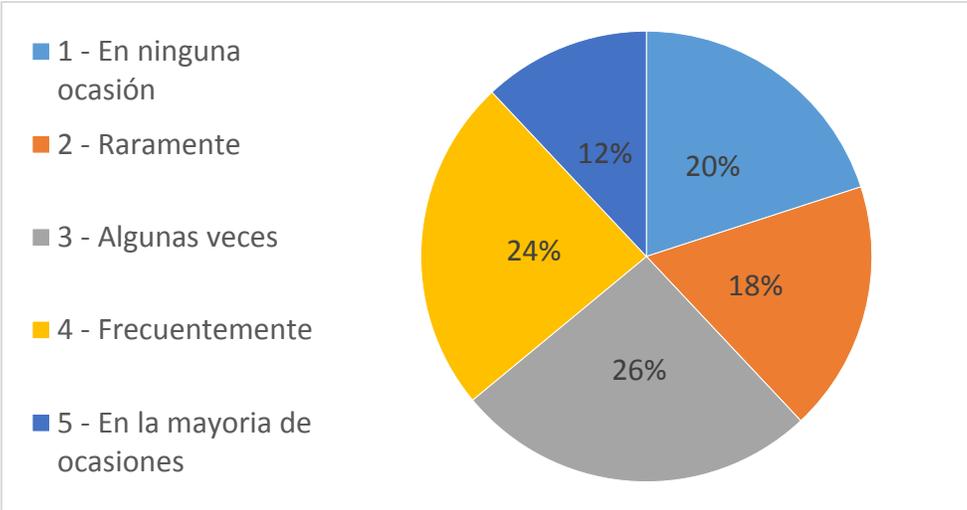
Del 100% de nuestros encuestados un 48 % indica que está harto de su trabajo, su rutina diaria está ocasionando este problema y no están respondiendo como tal a sus obligaciones diarias.

2.- Los usuarios de mi trabajo tienen frecuentemente exigencias excesivas y comportamientos irritantes.



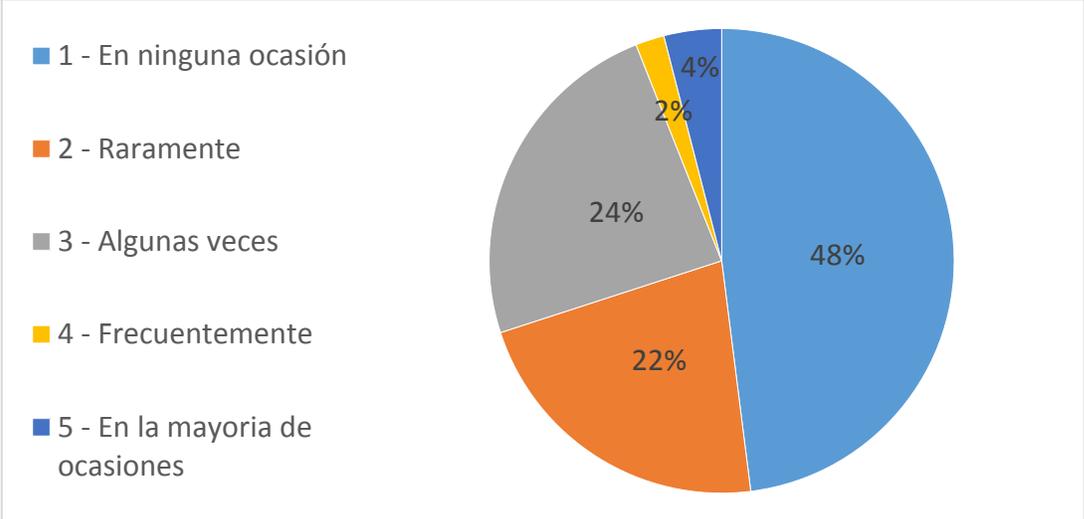
Del 100% de nuestros encuestados nos indica que un 40% de los usuarios algunas veces presentan comportamientos irritantes que no deben de ir acorde con sus labores y el entorno que los rodea.

3.- Mi trabajo profesional me ofrece actualmente escasos retos personales.



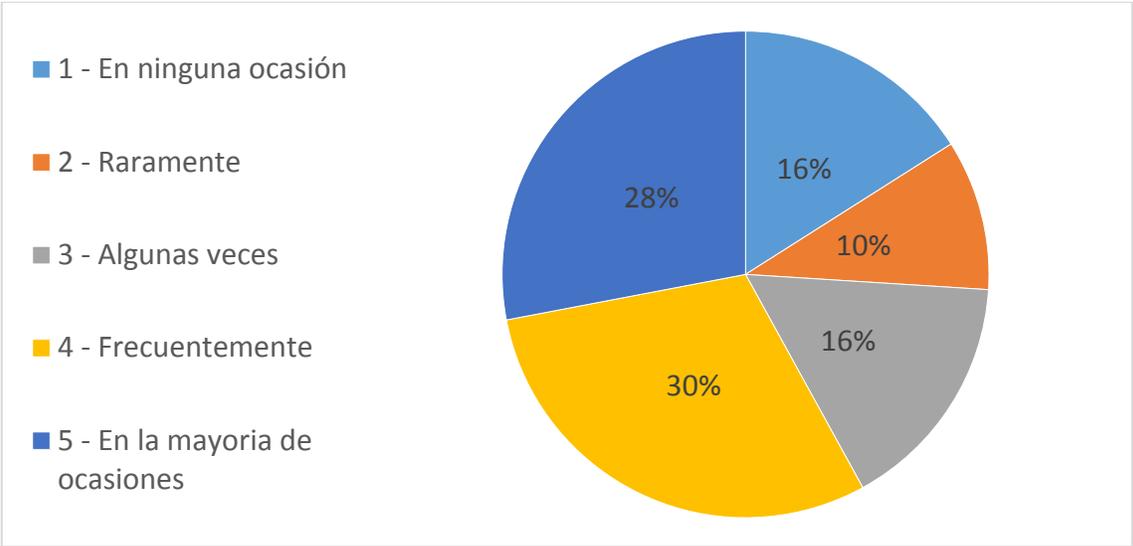
El 26% de los encuestados comentan que se presentan muy pocas oportunidades para crecer o desarrollarse en el ámbito personal en su área de trabajo.

4.- Cuando estoy en mi trabajo, me siento de mal humor.



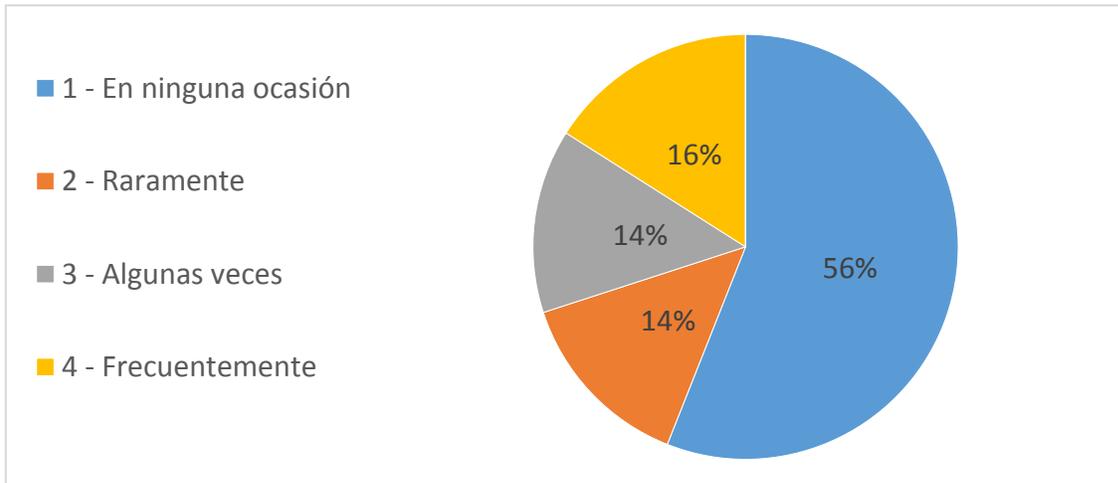
La mayoría de los trabajadores, es decir un 48%, hacen referencia a “en la mayoría de las ocasiones” se sienten de mal humor cuando están laborando, pudiera tener relación a que los trabajadores laboran durante jornadas muy extensas de trabajo y presentan este síntoma.

5.- Las personas a las que tengo que atender reconocen muy poco los esfuerzos que se hacen por ellas.



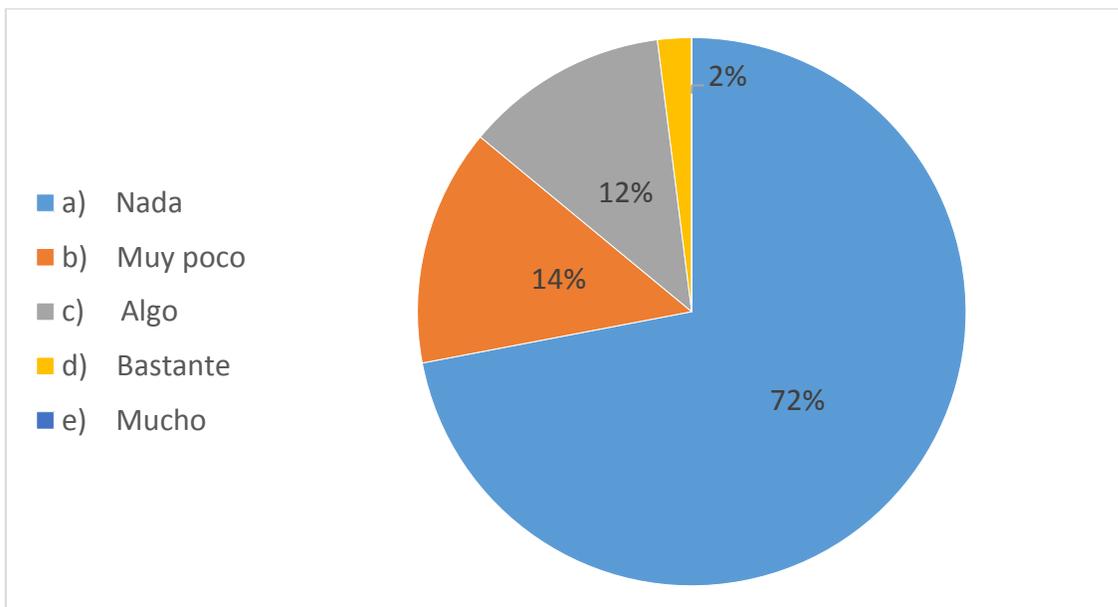
Del 100% de los encuestados un 30% responde que cuando se debe de atender alguna situación en su trabajo, hacen lo posible por resolverla y este esfuerzo no es reconocido como tal con los jefes directos de su área.

6.- Mi interés por el desarrollo profesional es actualmente muy escaso.



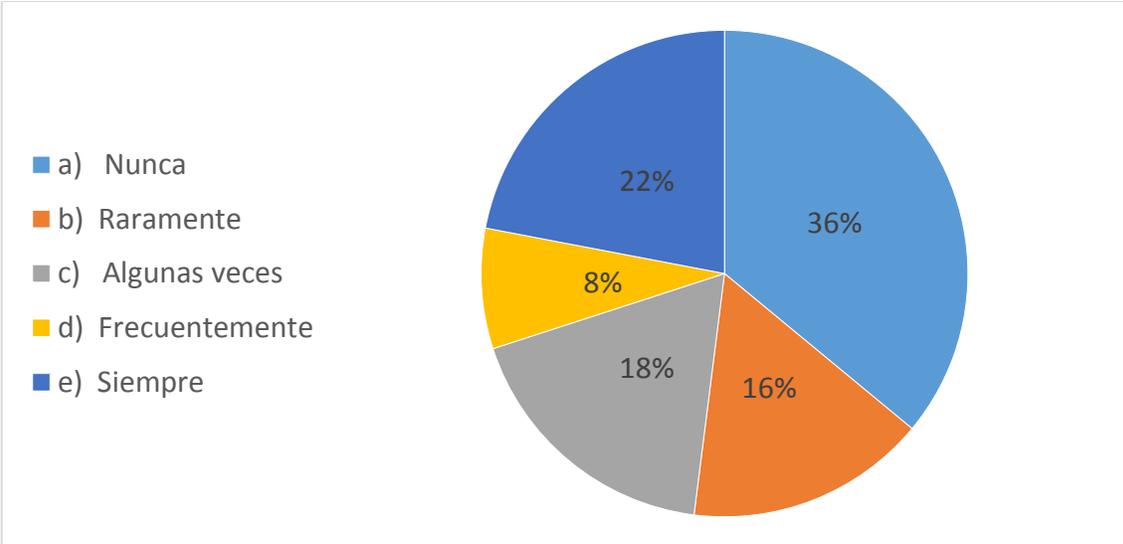
El 56% de los encuestados responde que en ninguna ocasión pierden el interés por desempeñarse en alguna otra área de su trabajo para desarrollarse en el ámbito profesional.

7.- Estoy quemado en mi trabajo.



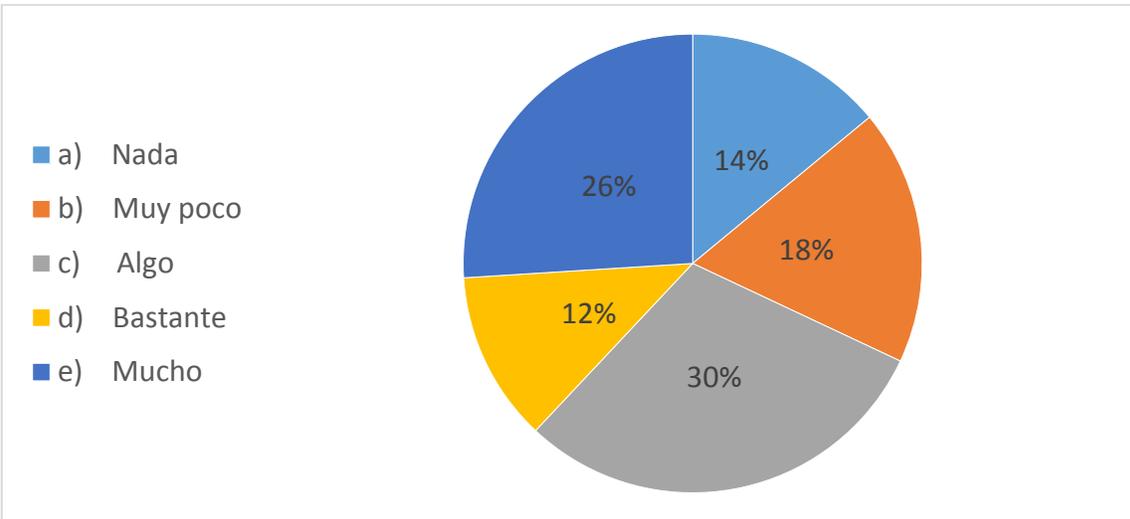
El 72% de los trabajadores en ninguna ocasión se ha presentado alguna situación donde suceda algún incidente o situación vergonzosa entre los trabajadores, donde algún trabajador quede quemado.

8.- Procuero despersonalizar las relaciones con los usuarios de mi trabajo.

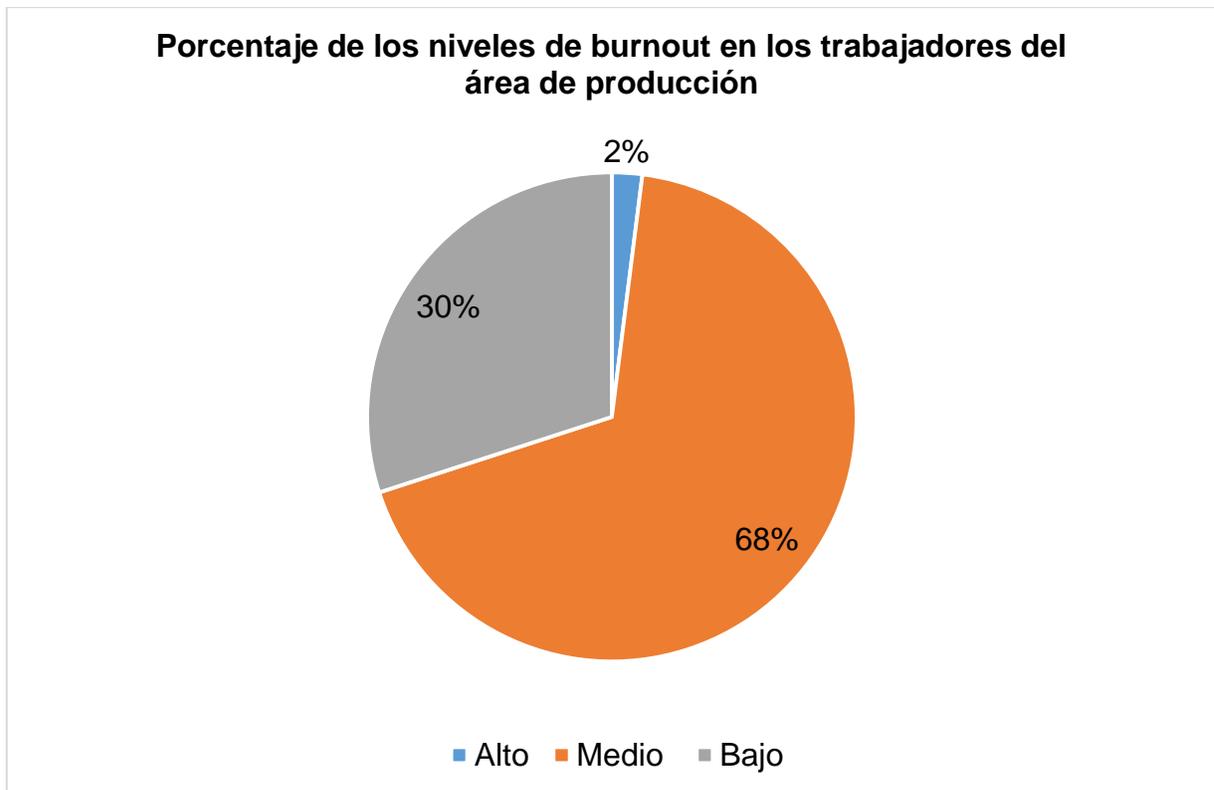


El 36% de los trabajadores hace mención que nunca pretende establecer una relación de amistad con sus compañeros de trabajo como red de apoyo.

9.- El trabajo que hago dista de ser el que yo habría querido.



El 30% de los trabajadores argumentan que no están tan convencidos del todo con las actividades que desempeñan en su trabajo, ya que tenían otra perspectiva de este.



Del 100% de los sujetos encuestados un 2 % presentaron un alto nivel de desgaste ocupacional, mientras que el 30% representan un nivel bajo y el 68% son la mayoría de los encuestados y ellos representan un nivel medio de desgaste ocupacional, que este es el indicador principal para así realizar una propuesta de solución, que mediante estos indicadores se trabajó.

4.7 PROPUESTA EN FUNCION DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Analizadas cada una de las respuestas que argumentaron los trabajadores del Área de Producción del empaque Oro Verde, se propone a realizar que los trabajadores tengan un tipo de descanso eventualmente entre sus jornadas de trabajo, así como también cambio de actividad dentro del mismo trabajo el cual se desarrollará a continuación:

Necesidad a considerar:

Los trabajadores representan un nivel medio de Burnout (Síndrome de Desgaste Ocupacional), para esto los directivos o el jefe encargado del área de la empresa necesita asignarles descansos más eventuales y rolar los turnos de trabajo, así como permitir que laboren en alguna otra área parecida o similar en la que laboran.

Aplicación:

Una forma de tratar este síndrome y tener resultados de una manera rápida y efectiva es recomendable brindar algunas vacaciones o descansos eventuales a los trabajadores, pues es una manera muy útil para reponer la energía perdida durante las jornadas de trabajo. Las vacaciones o descansos no deben ser tomadas como una forma de romper con el trabajo, porque la sola idea de regresar a una situación hostil va a evitar su efecto benéfico; además, para evitar caer de nuevo en el síndrome y de acuerdo con la susceptibilidad de los directivos, será necesario tomar cuando menos tres periodos vacacionales en el año; es recomendable que no sean muy largos, por motivo de seguir con la misma producción del aguacate para abastecer el almacén

El descanso que ocurra durante las vacaciones ayudará a romper los círculos estresantes, a que la mente erradique las conductas negativas que funcionan día a día y a que cese la producción de ideas pesimistas y a la vez no contagiar esto a sus otros compañeros de trabajo; también ayuda a ver desde una perspectiva diferente a todas las personas y a desconectarse de la fuente del estrés y la negatividad.

De la misma manera, permite ver al trabajo desempeñado desde un ángulo positivo, con más esperanza, incitativa y entusiasmo.

Esta sería la idea más concreta y específica para que los jefes o jefe de esta área lo implementen con los empleados, y disminuya el nivel medio de burnout.

Otra opción recomendable sería que el empleado trabaje en un área diferente a la que desempeña con regularidad. Por ejemplo cuando un maestro que cambia de grupo, de compañeros o de relaciones puede experimentar un empuje importante de energía. Esta acción alienta las fantasías de encontrar actividades interesantes y, aunque constituye una solución bastante sencilla, resulta muy adecuada para resolver este problema, esto alienta a mejorar la manera de trabajo de los empleados del área de producción de empaque Oro Verde.

CONCLUSIÓN

En el presente estudio se logró cubrir el objetivo de identificar el nivel de desgaste ocupacional en los trabajadores de la empresa Oro Verde, este indicador se identificó mediante la investigación que se realizó donde se utilizó la metodología de la investigación. El síndrome de Burnout (desgaste ocupacional) hoy en día es un principal factor para que los trabajadores de alguna empresa no cumplan al 100% en sus actividades diarias para cumplir los objetivos que se les impone al momento de estar laborando, esto también interfiere en su vida personal donde pueden llegar a surgir algún tipo de enfermedades de carácter crónicas.

Para llevar a cabo esta investigación revisamos el capítulo 1 donde se menciona todo lo relacionado a la Administración un poco sobre su historia y autores que definieron como tal que es la Administración y cuál es su principal objetivo porque la administración va más allá de la ciencia la teoría y la practica en estos sentidos se basa la administración.

La empresa es una unidad de riqueza y contribuye al crecimiento económico en este ente aplicamos la administración, existen muchas funciones en un empresa, así como diferentes enfoques para su buen funcionamiento. Las empresas siempre se van a clasificar ya sea por su tamaño, su actividad o la manera en que está constituida. Mencionaremos como están establecidas las empresas en el entorno mexicano y de donde provienen sus recursos. Para darle un avance más detallado a esta investigación se revisó el capítulo 3 Burnout (desgaste ocupacional) este tema hoy en día es un factor clave para que los trabajadores representen muy poco rendimiento productivo en su trabajo, se debe de trabajar constantemente en las

empresas hablar sobre estos temas para que se conozca la situación actual de cada trabajador, la personalidad de cada persona puede llegar a ser un factor de desgaste si es que así lo presentan. A este tema se le asignan muchas dimensiones es decir el agotamiento se presenta con facilidad en los trabajadores por una sobrecarga de trabajo, también puede influir que las cargas de trabajo sean por los horarios que se les asignen, deberían de revisar los directivos el estado de salud en el que se encuentra sus empleados hacer una valoración de esta parte en las empresas. Como parte de nuestra investigación se acudió a la empresa Oro Verde ubicada en la ciudad de Periban Mich. El giro de esta empresa es la exportación de aguacate que lo obtiene de esa región, en especial se cuenta con 50 trabajadores en el área de producción, que es el área donde seleccionan la fruta y la empacan. Las personas que laboran en esta área sus jornadas de trabajo son extensas ya que se manejan tres turnos el vespertino, matutino y nocturno y su trabajo requiere bastante empeño, aunque estos turnos suelen cambiar dependiendo de la temporada de la fruta. Al momento de realizar la investigación de campo y aplicar las pruebas sobre Burnout, algunos trabajadores comentaban como es que es la manera en que trabajan y algunos daban sugerencias o puntos de vista para hacer un poco menos pesado y más ágil su trabajo, se deben de considerar todos estos puntos de vista de los trabajadores que sea como tipo retroalimentación y que así lo puedan manejar los directivos. Esto es bueno para la empresa ya que los trabajadores son factor clave para la productividad.

Los resultados de las encuestas nos arrojaron que los trabajadores representan un nivel de desgaste ocupacional medio, es decir dentro del total de los trabajadores se encuentran algunos que no están trabajando al 100% debido a que algo les impide este cumplimiento y es aquí donde se debe de tratar. Para esto se realizó la propuesta en base a los resultados obtenidos y es así como se le dan ciertas indicaciones que pueden llegar a funcionar si las llevan a cabo en un cierto plazo, puede ser que consideren de base y se aplican por lo menos en varias ocasiones a lo largo del año productivo esto va dirigido para los directivos de la empresa y si ellos así lo consideran propio lo puedan aplicar con sus trabajadores para darle el debido seguimiento y el fin a este padecimiento en cada uno de los trabajadores con los que cuenta la Empresa Oro Verde.

Es así como concluye esta investigación sobre Burnout (Desgaste Ocupacional), se recomienda darle continuidad y abordar este tema o problemática si es así que se sigue presentando de manera paulatina en la empresa y en especial en los trabajadores que son un factor muy importante en toda empresa para dar mejores resultados, además se sugiere consultar a expertos si en su momento se necesitan para darle fin a este padecimiento agradeciendo el apoyo y la colaboración.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- AMARU Maximiano, Antonio Cesar, **Fundamentos de Administración teoría general y proceso administrativo**, Pearson Educación de México, Primera Edición, México 2009.
- 2.- CHIAVENATO, Idalberto, **Introducción a la teoría general de la Administración**, Interamericana Editores, Séptima Edición, México 2006.
- 3.- EI-SAHILI González Luis Felipe, **Burnout Consecuencias y Soluciones**, El Manual Moderno S.A. de C.V., México 2015.
- 4.-KOONTZ, Harold, Weihrich, Heinz, **Administración una perspectiva global**, Interamericana Editores, Séptima Edición, México 2004.
- 5.- MÜNCH Lourdes; García Martínez, José G., **Fundamentos de Administración**, Trillas, 10 Edición, México 2014.
- 6.-REYES, Ponce Agustín, **Administración Moderna**, Limusa, México 2015.
- 7.-RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, **Administración de pequeñas y medianas empresas**, Cengage Learning, Sexta Edición, México 2010.
- 8.-TONON, Graciela, **Calidad de vida y Desgaste Profesional**, Espacio Editorial, 1er. Edición, Buenos Aires 2003.
- 9.-URIBE Prado, Jesús Felipe **Edo. Escala de Desgaste Ocupacional (Burnout)**, El Manual Moderno S.A. de C.V., México 2010.

10.-URIBE Prado, Jesús Felipe, **Psicología de la Salud Ocupacional en México.**

Universidad Autónoma de México, Impreso y hecho en México, 1era. Edición 2008.