



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Posgrados e Investigación

Tesis en opción al título de Magister en:
Administración de Empresas

Tema de Tesis:
Modelo de optimización para reducir los efectos del desgaste laboral en la
productividad de los trabajadores de las pymes del sector servicios en la
ciudad de guayaquil

Autor:
Ing. Edith Katherine Caicedo Alvear

Director de Tesis:
Msg. Karina Muñoz Loor

Septiembre 2020
Guayaquil - Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

El presente trabajo de investigación ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

La responsabilidad del contenido del presente trabajo de investigación me corresponde exclusivamente y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG

.....
Ing. Edith Katherine Caicedo Alvear

AGRADECIMIENTO

Mi mayor admiración y agradecimiento principalmente está dirigida a Dios por darme la vida y regalarme salud para lograr mis objetivos, por protegerme, por guiar mi camino y por haberme permitido llegar a este momento tan especial, quien me permitió culminar con éxito esta hermosa etapa, a mi madre que gracias a sus oraciones, sus consejos y su apoyo incondicional he logrado mi objetivo, a mi hija que de una u otra manera me ayudo a cumplir una meta más en mi vida.

A mi tutor que desde el inicio de este proceso supo guiarme, brindándome las herramientas necesarias para culminar con éxito este proyecto, a mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos gracias a sus enseñanzas, a mis compañeros por haber sido un excelente grupo (MAE-5) y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa Universidad, la cual me recibió tanto a mi como a muchos estudiantes preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como unos excelentes Magisters.

Ing. Edith Katherine Caicedo Alvear

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con mucho amor a Dios por guiar siempre mis pasos y darme el don de la fortaleza y perseverancia para alcanzar mis propósitos, a mis padres Abel Caicedo y Estrella Alvear que en el diario vivir me brindan su apoyo incondicional para alcanzar las metas que me propongo. Quienes me educaron con valores y supieron enseñarme a no rendirme nunca hasta conseguir las metas propuestas y gracias a sus sabios consejos culminar con éxito y bendiciones mi segundo título profesional, a mi hermano por compartir conmigo todos estos momentos, y estar siempre junto a mí impulsándome a salir adelante, a mis hijos, por el tiempo de ausencia que han tenido que pasar, ellos han sido mi total inspiración y mis ganas de seguir adelante y finalmente a mi esposo que de una u otra manera me ayudo para que siga adelante.

Ing. Edith Katherine Caicedo Alvear

RESPONSABILIDAD

La Responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados, conclusiones y recomendaciones, pertenece exclusivamente al autor.

Ing. Edith Katherine Caicedo Alvear
C.I. 0924847221

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|-------------------------------|
| PORTADA | ¡Error! Marcador no definido. |
| DECLARACIÓN EXPRESA..... | ii |
| AGRADECIMIENTO..... | iii |
| DEDICATORIA..... | iv |
| RESPONSABILIDAD..... | v |
| ÍNDICE GENERAL | vi |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | viii |
| ÍNDICE DE FIGURAS | ix |
| RESUMEN | x |
| ABSTRACT | xi |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPITULO 1 | 3 |
| 1.- MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL | 3 |
| 1.1 Antecedentes de la investigación | 3 |
| 1.2 Planteamiento del problema..... | 4 |
| 1.3 Objetivos de la investigación | 5 |
| 1.4 Justificación de la Investigación | 6 |
| 1.4.1. Justificación teórica | 6 |
| 1.4.2. Justificación Metodológica..... | 6 |
| 1.4.3. Justificación Práctica | 6 |
| 1.5 Marco de referencia de la investigación | 7 |
| CAPÍTULO II | 28 |
| 2. MARCO METODOLOGICO | 28 |
| 2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación. | 28 |
| 2.2. Tipo de investigación..... | 28 |

| | |
|---|----|
| 2.3. Unidad de análisis, población y muestra | 29 |
| 2.3.1. Método del nivel teórico | 29 |
| 2.3.2. Método estadístico matemático | 29 |
| 2.4. Variables de la investigación y su operacionalización | 31 |
| 2.5. Instrumento de la investigación | 32 |
| 2.6. Técnica de la investigación | 32 |
| 2.7. Población y muestra | 32 |
| 3. CAPITULO III | 33 |
| 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 33 |
| 3.1. Análisis de la situación actual | 33 |
| 3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas | 34 |
| 3.3. Presentación de resultados y diagnósticos | 36 |
| CAPÍTULO IV | 49 |
| 4. PROPUESTA | 49 |
| 4.1. Introducción | 50 |
| 4.2. Objetivos de la propuesta | 50 |
| 4.2.1. Objetivo General | 50 |
| 4.2.2. Objetivos Específicos | 50 |
| 4.3. Desarrollo de la propuesta | 50 |
| 4.3.1. Incentivos para el personal interno | 50 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 62 |
| Conclusiones | 62 |
| Recomendaciones | 63 |
| Bibliografía | 64 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Operacionalización de las variables | 31 |
| Tabla 1 Genero | 37 |
| Tabla 3 Edad | 38 |
| Tabla 4 Estado civil | 39 |
| Tabla 5 Tiempo de trabajo en la compañía | 40 |
| Tabla 6 Percepción de trabajo..... | 41 |
| Tabla 7 Agotamiento | 41 |
| Tabla 8 Asistencia al medico..... | 42 |
| Tabla 9 Interés de los directivos | 43 |
| Tabla 10 Bajo rendimiento laboral..... | 45 |
| Tabla 11 Incentivos laborales..... | 46 |
| Tabla 12 Incentivos a recibir..... | 47 |
| Tabla 13 Desgaste laboral en aumento..... | 48 |
| Tabla 14 Ofrecimiento de incentivo por parte de la empresa | 48 |
| Tabla 15 Financiación del incentivo programa de relaciones interpersonales..... | 54 |
| Tabla 16 Financiación del reconocimiento laboral..... | 58 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 PIB del Ecuador | 34 |
| Figura 2 Análisis del movimiento comercial de los servicios del Ecuador. | 35 |
| Figura 3 Genero | 37 |
| Figura 4 Edad..... | 38 |
| Figura 5 Estado civil | 39 |
| Figura 6 Tiempo de trabajo en la compañía..... | 40 |
| Figura 7 Percepción de trabajo | 41 |
| Figura 8 Agotamiento | 42 |
| Figura 9 Asistencia al medico..... | 43 |
| Figura 10 Interés de los directivos..... | 44 |
| Figura 11 Bajo rendimiento laboral..... | 45 |
| Figura 12 Incentivos laborales..... | 46 |
| Figura 13 Incentivos a recibir | 47 |
| Figura 14 Desgaste laboral en aumento..... | 48 |
| Figura 15 Ofrecimiento de incentivo por parte de la empresa | 49 |
| Figura 16 Incentivo: Programa de relaciones interpersonales..... | 51 |
| Figura 17 Incentivo: Reconocimiento laboral..... | 55 |
| Figura 18 Incentivos no económicos | 61 |

RESUMEN

El desgaste laboral es un síndrome que afecta a todos los empleados, hoy se puede ver a un empleado ocupando el puesto que hasta hace poco ocupaba 3 o 4 personas. Por lo tanto, el estrés aumenta. La ansiedad y la presión para mantener el empleo también. Es decir, este exceso de trabajo y demasiada preocupación, sin embargo, tiene consecuencias para la salud de las personas. Es por ello, que se desarrolló el presente trabajo de investigación, el cual radicó en analizar los efectos del desgaste en los empleados de las pymes del sector servicio en la ciudad de Guayaquil. Como objetivo general se planteó el diseño de una propuesta para reducir el desgaste laboral y aumentar el rendimiento laboral de las pymes del sector servicio de Guayaquil. Se fundamentó en el marco teórico, todos los temas relacionados al objetivo general, dándole una fundamentación primaria. Dentro de la metodología el enfoque es cuantitativo, por lo que se usó el método teórico y estadístico, para concretar datos de fuentes primarias y secundarias. La tabulación de los datos, permitió conocer que los empleados mantienen un alto nivel de estrés laboral y este no ha disminuido debido a la falta de incentivos. En la propuesta, se estructuró un plan administrativo de incentivos económicos y no económicos.

Palabras claves: desgaste laboral, incentivo, burnout.

ABSTRACT

Job burnout is a syndrome that affects all employees, today you can see an employee occupying the position that until recently occupied 3 or 4 people. Therefore, stress increases. Anxiety and pressure to keep the job too. In other words, this overwork and too much concern, however, have consequences for people's health. For this reason, this research work was developed, which was based on analyzing the effects of attrition on employees of SMEs in the service sector in the city of Guayaquil. As a general objective, the design of a proposal to reduce job burnout and increase the job performance of SMEs in the Guayaquil service sector was raised. It was based on the theoretical framework, all the topics related to the general objective, giving it a primary foundation. Within the methodology, the approach is quantitative, so the theoretical and statistical method was used to specify data from primary and secondary sources. The tabulation of the data revealed that employees maintain a high level of work stress and this has not decreased due to the lack of incentives. In the proposal, an administrative plan of economic and non-economic incentives was structured.

Key words: work wear, incentive, burnout.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) han recibido mucha atención en el transcurso de los últimos años. Incluso los más pequeños inversionistas han elevado el interés en iniciar negociaciones, especialmente en Ecuador, debido a su importancia en el contexto nacional y regional, cualquier y toda investigación científica que tenga como objetivo conocer comprender mejor la realidad de estas unidades de negocio, revelará su importancia en el contexto comercial.

Ahora bien, estas entidades igual ofrecen plazas de trabajo, por lo que se hace necesario el interés en el cuidado y atención de los empleados, algo que afecta de forma drástica es el llamado *burnout* o desgaste laboral, a pesar de sonar como una enfermedad moderna, algunos expertos sostienen que el síndrome de *burnout* se originó durante las revoluciones industriales, aún en el siglo XVIII. En ese momento, la lucha era solo por la supervivencia, ya que las empresas eran entornos muy poco saludables. La preocupación por la calidad de vida solo comenzó a discutirse después de la Primera Guerra Mundial, con preguntas sobre el modelo taylorista.

Ecuador está experimentando un momento de alerta roja por la aparición del síndrome de *burnout*. Con tasas de desempleo de alrededor del 4.4% , las empresas aumentan la demanda de resultados y los trabajadores sienten la presión de que otros profesionales, o mejor capacitados, están disponibles en el mercado para cubrir la vacante. No es una exageración relacionar la crisis económica y política con el surgimiento del *agotamiento*, ya que los problemas sociales afectan directamente la salud y el bienestar de las personas. Y no es necesario que haya una crisis importante para esto, una simple reformulación del modelo de negocio hace que algunos trabajadores sientan el impacto.

Debido a la situación que se vive en la actualidad, el presente trabajo se realiza con el propósito de mostrar los efectos del desgaste laboral en la productividad de las empresas, especialmente las pymes del sector servicios en la ciudad de Guayaquil. La estructuración del proyecto investigativo se basa en cuatro capítulos,

el primero trata sobre el marco teórico conceptual, que involucra la problemática existente, así como los objetivos del proyecto y las fundamentaciones teóricas.

El segundo capítulo, muestra el marco metodológico, compuesto por toda la parte investigativa, sus tipos, métodos, variables, las técnicas, herramientas y la población – muestra, para la recolección de la información. El tercer capítulo presente los resultados y discusión, un estudio de la situación actual en relación al tema principal, así como los datos estadísticos de las herramientas usadas. Finalmente, el último capítulo, se estructura una propuesta, la cual es la solución a la problemática.

CAPITULO 1

1.- MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes de la investigación

Analizando el trabajo realizado por el Ing. Emilio Álvarez (2017), enseña que la difusión del concepto de calidad de vida en el trabajo se desencadenó, en la última década, por la revisión de los vínculos y la estructura de la vida personal y profesional, por factores socioeconómicos, por objetivos comerciales y presiones organizacionales. El concepto incluye opciones de bienestar y percepción de lo que se puede hacer para cumplir con las expectativas de los gerentes y trabajadores, después de todo, su asociación con una mejor calidad de vida, un índice más bajo de estrés laboral, ansiedad y depresión, con un sentido de coherencia y una menor prevalencia de síntomas del síndrome de *Burnout o desgaste laboral*.

Actualmente, este síndrome es uno de los más desarrollados, importante en el estrés ocupacional y puede ser causado por un estrés prolongado y crónico cuyas situaciones de afrontamiento no se utilizaron, fallaron o no fueron suficientes. Se caracteriza por tres componentes diferentes: agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización profesional, que afecta, sobre todo, a las personas que trabajan con personas, es decir, servicios donde los trabajadores desarrollan interacción con los clientes durante un tiempo considerable, tales como servicios de salud, sociales, justicia y educación.

Según Amador (2017), la dimensión del agotamiento emocional (EE) representa el componente básico individual del estrés en el *agotamiento*. Se refiere a los sentimientos de estar más allá de los límites y agotado de los recursos físicos y emocionales. Los trabajadores se sienten fatigados, exhaustos, sin ninguna fuente de reemplazo. Carecen de suficiente energía para enfrentar otro día u otro problema. Las principales fuentes de este agotamiento son la sobrecarga de trabajo y los conflictos personales en el trabajo.

La despersonalización (PD) representa el componente del contexto interpersonal en el *burnout*. Se refiere a la reacción negativa, insensible o excesivamente desconectada de los diferentes aspectos del trabajo. Por lo general, se desarrolla en respuesta a la sobrecarga de agotamiento emocional y es principalmente auto protector. Los trabajadores que se quejan de sobrecarga de trabajo, tienden a retirarse, cortar o reducir lo que están haciendo. Pero el riesgo es que la desconexión podría resultar en la pérdida del idealismo y la deshumanización de los demás. Con el tiempo, las personas no solo están creando un amortiguador o autoprotección, sino que también están desarrollando una reacción negativa hacia las personas y su trabajo y, a medida que se desarrolla la despersonalización, las personas dejan de intentar hacer lo mejor, comenzando a hacerlo mínimo necesario.

La ausencia de logro profesional representa el componente de autoevaluación en el *agotamiento*. Se refiere a sentimientos de incompetencia y falta de logros y productividad en el trabajo. Este menor sentido de autoeficacia se ve acentuado por la falta de recursos en el trabajo, así como la falta de apoyo social y oportunidades para el desarrollo profesional.

1.2 Planteamiento del problema

La relación entre la salud mental de los trabajadores ha sido investigada en los días actuales. Es observable que el objetivo de tales estudios es, en general, el poder desarrollar estrategias y pautas preventivas. El trabajo tiene un significado central en la vida humana, un factor relevante en la formación de identidad y en la inserción social de las personas. Es observado que desde la adolescencia la elección de "profesión" es algo que genera muchas dudas, expectativas y ansiedad.

Ahora bien, en la actualidad las pymes están experimentando una rotación alta de sus trabajadores, sencillamente, debido a que el trabajo puede tener un impacto negativo en la vida del trabajador. Los factores que pueden estar relacionados con el impacto negativo son, por ejemplo, la carga horaria excesiva, o el hecho de que al individuo no le gusta el que se mantiene o no al día con las nuevas tecnologías; otras veces puede sentir amenazado por la precariedad del trabajo que realiza, entre otros factores, entre ellos los impactos negativos en la salud mental del

trabajador, los cuales también puede estar relacionado con nuevas situaciones. Tales situaciones generar actualización de información, es decir, el trabajador necesita mejorar a sí mismo y dedicar más tiempo al nuevo aprendizaje.

Los trabajadores en la actualidad, tienen el desequilibrio, el cual ocurre cuando el empleado necesita responder a una demanda que excede su capacidad de adaptación. Es decir, cambios que generan la necesidad de adaptación, que para esto utiliza reservas de energía. Como consecuencia, hay un debilitamiento de su resistencia física y mental, que puede conducir a enfermedades psicofisiológicas que están relacionados con el estrés. El trabajador está obligado a lograr objetivos y tiene miedo de cometer errores, con eso vive bajo tensión y presión continuas. En esta línea, hay una tendencia en la sociedad contemporánea a individualización, lo que lleva a un aumento en esta presión profesional.

1.2.1 Formulación del problema de investigación

- ¿Cómo incide el desgaste laboral en la productividad de los trabajadores de las pymes del sector servicio de Guayaquil?

1.2.2 Sistematización del problema de investigación

- ¿Cuáles son los referentes teóricos del desgaste laboral y la relación con el desempeño laboral?
- ¿De qué manera afecta el desgaste laboral en los trabajadores de las pymes del sector servicio?
- ¿Cómo incide el desgaste laboral en la productividad de los trabajadores de las pymes del sector servicio?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta para reducir el desgaste laboral y aumentar el rendimiento laboral de las pymes del sector servicio de Guayaquil.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar la conceptualización de la relación entre el desgaste laboral y la productividad.
- Diagnosticar la situación actual respecto al desgaste laboral en los trabajadores de las pymes del sector servicio de la ciudad Guayaquil.
- Plantear una propuesta para reducir el desgaste laboral en las pymes del sector servicio de la ciudad de Guayaquil.

1.4 Justificación de la Investigación

1.4.1. Justificación teórica

La justificación teórica se basa en describir ese estrés laboral y agotamiento clasificar un conjunto de reacciones que pueden afectar la salud física y mental de trabajadores, Por lo tanto, para comprender mejor el proceso de trabajo, la salud y enfermedad, más específicamente los procesos de estrés y agotamiento, una investigación bibliográfica, a través de la cual se accedió a materiales previamente accedidos elaborado. En la discusión de los datos, la propuesta era caracterizar, en base a Los autores leen qué estrés ocupacional y síndrome de burnout presentan en común, así como sus diferencias. Además de conceptualizar ambos, buscamos Identificar cómo pueden afectar la salud mental del trabajador. La argumentación se basa en autores que han realizado una investigación previa como (Aguirre & Quijano, 2018), (Amador, 2017), (Amutio, Ayestaran, & Smith, 2016), entre otros.

1.4.2. Justificación Metodológica

Para el desarrollo de la investigación, se aplica un enfoque mixto, es decir cuantitativo y cualitativo, ya que se necesita recolectar información de fuentes primarias como argumentos de textos, documentos y artículos científicos; las fuentes secundarias están dadas por la información de encuestas y de entrevistas, la primera realizada a los trabajadores de las pymes pertenecientes al sector de servicio en la ciudad de Guayaquil, y la segunda realizada a los directivos o gerentes de las compañías.

1.4.3. Justificación Práctica

Por medio de esta investigación, se podrá demostrar como el desgaste laboral afecta a los trabajadores de las pymes y al cumplimiento de sus obligaciones, mostrar que el *estrés en sí* no es una enfermedad. De hecho, el desgaste laboral es un factor que causa enfermedades, todavía hay poca investigación sobre el tema, pero según los expertos en la materia, en los próximos años el nivel de desgaste laboral se duplicará. Por lo tanto, es importante identificar cuáles son los primeros signos, cuáles son las causas y consecuencias del *estrés* y, además, cómo combatirlo. Ya se ha observado que, con el *estrés* en el ambiente de trabajo, el empleador y el empleado pierden. Por lo tanto, la salud de los trabajadores es uno de los problemas sociales más importantes en la actualidad. Su relevancia ha crecido enormemente, ante las profundas y rápidas transformaciones que el curso inquebrantable de la Revolución Tecnológica impone cada día a las relaciones capital / trabajo.

1.5 Marco de referencia de la investigación

Desempeño o rendimiento laboral

Según Chiavenato (2015) la gestión del desempeño puede considerarse como el proceso de creación de un entorno de trabajo en el que las personas puedan desempeñarse lo mejor que puedan para lograr los objetivos de la organización. Aspectos como la misión, la cultura y las estrategias de la compañía tienen una influencia directa en este proceso, ya que interfieren de varias maneras en la implementación de indicadores y el establecimiento de objetivos. Sin embargo, para tal logro, es importante que las empresas tengan clara la diferencia entre los conceptos de desempeño, resultados y eficiencia.

La evaluación del desempeño, siendo un sistema formal y sistemático de evaluación de actividad desarrollada por el empleado, se ha convertido en un elemento fundamental de la gestión recursos humanos desde principios del siglo XXI. Robbins y Judge (2016) evaluación del desempeño, un objeto centrado en componente humano de una organización, destaca su importancia entre los diversos sistemas de gestión de recursos humanos, siendo un indicador determinante en el productividad, ya sea directamente, como un proceso de

desempeño, ya sea indirectamente, en su relación con la selección, capacitación, desarrollo profesional, promoción y remuneración.

La evaluación del desempeño es una de las prácticas de gestión de recursos humanos más discutido, pero también uno de los más importantes dentro de las organizaciones. Hay varias definiciones encontradas en la literatura, por ejemplo: "la evaluación del rendimiento es un sistema formal y sistemático que le permite apreciar el trabajo desarrollado por los empleados de una organización"

Rendimiento o comportamiento laboral

De acuerdo con Chiavenato (2015) hay muchas funcionalidades de rendimiento, sin embargo, su función principal es medir e identificar el desempeño individual de cada individuo para hacer comparaciones con los objetivos organizacionales establecidos, decisiones de apoyo tales como la distribución de ingresos y primas, comprender las debilidades de cada empleado y establecer Planes de corrección. Por lo tanto, se afirma que la evaluación del desempeño es entendida como una relación entre el tasador y el tasador, donde el objetivo identificar las debilidades y fortalezas de los evaluados, para ayudar en la mejora y en el desarrollo de know-how.

La evaluación del desempeño permite medir la contribución individual de cada empleado a la productividad de la organización, y verificar brechas de habilidades o predecir la necesidad de competencias según nuevas estrategias organizacionales (Arizmendi, 2015). Argumentar que la evaluación del desempeño es, en su mayor parte, visto como una simple atribución de calificaciones anuales a los empleados, devaluando su aptitud para el desarrollo y alentando a los empleados a objetivos estratégicos.

Con respecto a los objetivos de la evaluación del desempeño, ya mencionado anteriormente, sugiera que estos se pueden agrupar en cuatro dominios, a saber:

- a) Cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, donde se verifica que el los objetivos individuales se fusionan en objetivos organizacionales;
- b) Optimizar la innovación y adaptarse al cambio organizacional;
- c) Superar el rendimiento promedio, para mejorar la alteración de comportamientos;

d) Mejora de la comunicación interna. (Brunet, 2018)

Los mismos autores también defienden la existencia de dos formas de definir los criterios a evaluar, uno centrado en la descripción del trabajo (enfoque centrado en rendimiento funcional) y otro en expectativas de comportamiento proactivo (enfoque de gestión del desempeño por objetivos). Aunque hay dos enfoques estos pueden conciliarse en un sistema de evaluación de desempeño (DeCenzo, 2018). En cuanto al enfoque de rendimiento funcional, tiene un carácter menos cuantificable, por lo que debería apuntar más concretamente al tipo de comportamiento esperado en cada nivel y para cada componente para evaluar la función. Por otro lado, el enfoque de gestión del desempeño por objetivos tiene una más práctico, en el que todos contribuyen a un objetivo colectivo y común organización

En cualquier caso, los mismos criterios de evaluación deben ser cuantificables y los recursos deben ser negociados previamente para lograr los objetivos metas. Este punto es de gran relevancia, ya que la cuantificación de los objetivos tiende a eliminar la subjetividad, es decir, cualquier desconfianza inherente a esta práctica. En Para simplificar y facilitar esta práctica, los criterios deberían seleccionado y ajustado a la actividad desarrollada por los colaboradores.

Métodos del sistema de evaluación del desempeño

Después de analizar genéricamente los objetivos y especificaciones del rendimiento, podemos concluir que se vuelve bastante difícil desarrollar un sistema de evaluación de desempeño sin críticas y eso satisface a todos involucrado. El rendimiento se puede entender de dos maneras diferentes, a saber, como comportamientos (medios) y resultados (fines). Con respecto a comportamientos, es la forma de actuar / actuar de un empleado cuando lleva a cabo tu tarea (Socorro, 2019)

Con respecto al rendimiento centrado en los resultados, esto resulta de la actividades y funciones elaboradas en un período de tiempo determinado, es decir, el empleado realiza varias funciones que se traducen en resultados y que contribuyen para que la organización siga su estrategia de manera competente (Aamodt, 2018).

De acuerdo con (Amador, 2017), medir el desempeño de los empleados es para asegurar que la organización alcance los objetivos establecidos. Por lo tanto, se argumenta que la evaluación del desempeño se implementa en organizaciones que tienen en cuenta el logro de la gestión administrativa y estratégico. En cuanto a los objetivos administrativos, su función principal es proporcionar información a los gerentes para la toma de decisiones con respecto a promociones, progresiones, recompensas o para identificar dificultades y en consecuencia, la planificación de la formación. Con respecto a los objetivos estratégicos, permiten que la evaluación motive a los trabajadores para que lograr los objetivos de la organización, así como los objetivos individuales, a través de los comentarios que se proporcionan a estos.

Bonet (2017), argumenta que, para que haya un buen funcionamiento gestión del desempeño, debe haber algunas prácticas internas, a saber, la planificación del trabajo, objetivos a alcanzar, monitoreo continuo del desempeño, la mejora de las capacidades de los colaboradores y, finalmente, la implementación de un ranking de rendimiento y una recompensa por los mejores puestos. Estas ideas permitirán a la organización analizar más a fondo los objetivos, seguimiento y motivación de los empleados y, finalmente, retroalimentación.

Por lo tanto, la evaluación del desempeño es vista como un proceso que apunta a mejorar el desempeño de los empleados, así como mejorar el sostenibilidad económica y social de la organización (Blanco, 2017). Uno de los factores más importantes para una evaluación de desempeño competente, se centra en el ajuste que debería existir entre los objetivos individuales de cada empleado con los objetivos organizacionales de la empresa, de modo que estos dos las acciones se equilibran en una.

Por lo tanto, dentro de la organización, el núcleo del problema no debería ser solo el rigor Se realiza una evaluación del desempeño, también debe concentrarse en mejoras futuras que esta evaluación traerá consigo el desempeño colectivo e individual. Para que los empleados desarrollen una carrera basada en el éxito, es importante que existen buenas prácticas de evaluación del desempeño en la

organización para que estas logran mejorar continuamente su desempeño (Martin Pava, 2016). O proceso de evaluación del desempeño, por lo tanto, puede verse como una ventaja competitiva si está vinculado a prácticas eficientes y si los empleados son involucrados en todo el proceso de evolución de la empresa.

De acuerdo con Chiavenato (2015) a pesar de que suele ser el jefe de evaluación del desempeño, debido a la estructura organizativa misma y por ser considerado principalmente como el más apto para realizar esta función, la evaluación puede ser llevada a cabo por una amplia gama de personas, desde el tasado mismo, hasta los colegas y subordinados. La elección de la fuente de evaluación depende directamente de los objetivos de la organización y los resultados que desea lograr, también dependiendo de los costos asociados, el tiempo disponible y los recursos necesarios para su ejecución Finalmente, el supervisor debe comprometerse con el éxito de su colaborador, y de esta manera, acompañarlo durante todo el año, asesorando en la mejora de debilidades y corrección de fallas, para que alcance los objetivos establecidos.

Según Adamont (2018), el objetivo principal para el desarrollo de la evaluación de desempeño enfocado en medir el desarrollo de conocimiento, habilidades y actitudes de los empleados dentro de la organización, la evaluación del desempeño puede verse como un mecanismo para medir resultados de cada empleado en un período y área específicos. Sin embargo, esto la funcionalidad de evaluación del desempeño, a lo largo de los años, ha sido someterse a algunos cambios, centrándose en las necesidades de los empleados, como la recompensa y la necesidad de monitorear y mejorar a los empleados dentro una organización.

En este contexto, y después de haber visto varios cambios en los objetivos de la evaluación de desempeño, los métodos aplicados también sufrieron varios cambios para integrar el concepto de competencia. Para un sistema de evaluación del desempeño puede desarrollarse, debe responder cinco preguntas, a saber: ¿Qué evaluar? ¿Cómo evaluar? ¿Cuándo evaluar? ¿Quién evalúa? Como dice con respecto a la última pregunta, existen varias fuentes de evaluación del desempeño, como el gerente de recursos humanos, gestión directa, colegas, autoevaluación y evaluación.

Productividad laboral

La productividad es la relación entre el resultado útil de un proceso de producción y el uso de factores de producción, es decir, la cantidad de producto por unidad de factor de producción, generalmente el factor trabajo. Es posible determinar la productividad a escala de un espacio dado, de una rama de actividad, de una unidad de producción, productor directo, taller o empresa, de un solo trabajador o de un grupo de trabajadores.

Con el cambio en las fuerzas productivas, la productividad se modifica. Los niveles de crecimiento de la productividad dependen de muchos factores: algunas tierras son naturalmente más fértiles que otras; algunos trabajadores son más fuertes, más calificados o tienen más conocimiento que otros; la tecnología puede tener una aplicación práctica más o menos eficiente; el uso de innovaciones puede hacer una buena contribución; la organización de unidades de producción; aumento de la fertilidad del suelo con una preparación adecuada, etc. La creación de nuevas herramientas y otros medios de mayor rendimiento, es decir, progreso técnico, aumenta la productividad. Por ejemplo, la productividad aumentó con la producción de herramientas de trabajo de hierro.

El hombre colocado ante el esfuerzo físico y mental que requiere su actividad laboral, busca disminuir su esfuerzo para obtener un resultado dado, es decir, busca aumentar la productividad dentro de los límites impuestos por las condiciones sociales en las que funciona. La eficiencia del trabajo era una necesidad objetiva para el desarrollo económico de la sociedad. El nivel de productividad laboral es un índice importante del carácter progresivo del modo de producción de un régimen social dado. El aumento de la productividad permite obtener una fracción creciente de bienes que se expresa no solo en sentido absoluto, sino también en relación con el número de individuos dedicados a la producción.

El tiempo, al convertirse en una unidad de medida del trabajo, adquirió una gran relevancia, convirtiéndose en un factor esencial de producción: para el tiempo campesino, aunque vinculado al círculo de la naturaleza, también dependía uno de los métodos de cultivo y cosecha; Para el artesano, la determinación del tiempo era

necesaria para el buen funcionamiento de su taller; Para el comerciante, el tiempo representaba la capacidad de acelerar el movimiento del dinero. La aparición de relojes mecánicos fue el resultado normal y una fuente de progreso en el campo de la determinación del tiempo. En largos períodos, el aumento general de la productividad laboral es visible, es decir, la reducción del tiempo absorbido en la producción de la mayoría de los bienes y servicios, lo que traduce la tendencia Por una reducción en el valor de los bienes.

La productividad del trabajo también depende del perfeccionamiento y el ajuste de las herramientas. Cuando las diversas operaciones de un proceso de trabajo se desconectan entre sí, es necesario transformar las herramientas para adquirir formas fijas particulares para cada aplicación. Las condiciones del material se crean para la aparición de las primeras máquinas, que representan la unión de herramientas.

El grado de productividad de la máquina no depende de la diferencia entre su propio valor y el valor de la herramienta reemplazada por ella, sino de la diferencia entre el valor que agrega al producto y valor que el trabajador agregaría al objeto de trabajo con su herramienta. Por lo tanto, la productividad de la máquina se mide por el grado en que reemplaza la fuerza laboral humana.

El progreso de la tecnología y, al mismo tiempo, el avance de la productividad hizo que el trabajo servil y esclavo fuera cada vez menos rentable y, por lo tanto, antieconómico para las clases dominantes. El aumento de la productividad condujo a una tendencia a adaptar los lazos de dependencia en el campo de la actividad productiva. Hubo un movimiento que conduciría a la relajación de las relaciones subordinadas de servidumbre y esclavitud y su transición a una situación más atenuada y, más tarde, a una situación de aparente libertad individual.

Con la productividad, el costo social de producción disminuye. Por lo tanto, hay una ganancia para la sociedad en su conjunto. Compartir estas ganancias esencialmente beneficia a las clases explotadoras. Sin embargo, puede aportar algún beneficio a los consumidores a través de una reducción de precios o,

indirectamente, a los propios trabajadores a través de las condiciones de remuneración o disminución tiempo de trabajo.

El índice de productividad se expresa por la cantidad de tiempo dedicado a crear una unidad de producto, o por la cantidad de productos creados en una unidad de tiempo, generalmente en función del factor trabajo. Para medir la propiedad combinada de todos los factores, se requieren términos de valor. Aumentar la productividad significa reducir el tiempo socialmente necesario para producir una unidad de mercancía y, en consecuencia, disminuir su valor. Luego se observa un progreso en la productividad laboral contra el trabajador, lo que tiende a reducir su interés en las mejoras técnicas y organizativas.

El sistema de producción abarca fenómenos que resultan de los límites impuestos por la productividad, especialmente la productividad agrícola, frente a una tendencia a diversificar las relaciones sociales que no siempre pueden superarlos. Límites. Además de las crecientes necesidades de la aristocracia y los estratos más ricos de la burguesía, es necesario considerar la expansión de los grupos de población, separados de la producción agrícola, dedicados a otros maestros, como la artesanía, transporte, comercio o servicios. En la actividad mercantil, el aumento de la productividad laboral hace posible obtener una proporción cada vez mayor de bienes no solo en sentido absoluto, sino también en su crecimiento en relación con el número de individuos dedicados a la producción

Modelo de Gestión

El término modelo deriva del concepto italiano de modelo. La palabra se puede usar en diferentes áreas y con diferentes significados. Cuando se aplica al área de ciencias sociales, el término modelo se refiere al arquetipo que, debido a sus características adecuadas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o una realidad compleja (Alvarado, 2017). El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín gesto y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o gestionar. Es, por lo tanto, la ejecución de pasos que conducen al éxito de un negocio o cualquier objetivo . La

noción implica, por otro lado , acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar (Zambrano, 2014)

El modelo de gestión puede entenderse como un ejemplo existente, que solo realiza modificaciones de acuerdo con las necesidades de la empresa. Los modelos de gestión tienen como objetivo hacer que la empresa logre resultados. No importa si es una empresa pequeña, mediana o grande o su sector de actividad, todos deben adoptar estrategias para lograr sus objetivos. Dichas medidas incluyen recursos humanos, acciones de marketing, finanzas, entre otros, que conforman un modelo de gestión (Alvarez, 2015).

Como tal, la administración abarca un conjunto completo de procedimientos que se llevan a cabo para resolver un asunto, completar un proyecto o administrar una empresa u organización. Por lo tanto, un modelo de gestión es un marco o marco de referencia para la gestión de una entidad. Los modelos de gestión pueden aplicarse en empresas y áreas de negocios privados, o en la administración pública (Amador, 2017). Ahora, los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el que pretenden alcanzar sus objetivos. Algunos terminan confundiendo un modelo de gestión con un modelo de negocio, pero ambos tienen conceptos totalmente diferentes. El modelo de gestión, como ya se explicó, se explica como la forma en que una empresa lleva a cabo sus actividades, pudiendo aplicar procesos, reglas y otros que están alineados con los valores de la organización (Anaya, 2017)

Por el contrario, un modelo de negocio consiste en presentar la forma en que la empresa entregará valor a los inversores, accionistas y otras partes interesadas. Es decir, es una forma de demostrar cómo la organización hace negocios. El modelo de gestión adoptado por las organizaciones públicas difiere del modelo de gestión del foro privado. Mientras que el segundo se basa en obtener ganancias, el primero pone en juego otros temas como el bienestar social de la población (Amorós, 2016).

Aun así, con respecto a los modelos de gestión, las empresas han adoptado el llamado "modelo de gestión de calidad", que se refiere a la búsqueda de la

excelencia en la calidad de un producto, servicio o servicio. Asimismo, este modelo de gestión de calidad también se centra en el proceso de producción de un producto (Gamarra, 2014) . Para alcanzar este objetivo, existen estándares de calidad, entre los cuales se encuentra el mundialmente famoso estándar ISO 9001, utilizado por las empresas para controlar los sistemas de calidad (Amutio, Ayestaran, & Smith, 2016).

Tiene como objetivo introducir el modelo de administración pública administración gerencial. Privilegia el desempeño organizacional, los resultados y gestión de recursos, humanos, materiales, financieros y de información. Es un modelo más flexible, adaptándose a los cambios sociales, económicos, políticos y culturales (Achilles, 2016). El modelo de gestión se utiliza en el sector privado, con énfasis en la eficiencia económica, orientado a la reducción de costos. Este modelo aparece como respuesta a las ineficiencias burocrático, pero conserva algunos principios fundamentales de la burocracia, según estrictos criterios de mérito, existencia formal de control, estructuras formales de definición de remuneración, carrera y evaluación del desempeño.

La principal diferencia el modelo burocrático desplaza el énfasis de los procedimientos a los resultados. También se consideran características burocráticas como la profesionalidad y la impersonalidad, relaciona el interés público con el interés de la comunidad (Amorós, 2016). El modelo de gestión ve al ciudadano como un cliente de los servicios prestados por organizaciones públicas Para que los procesos se consideren buenos, deben cumplir con las necesidades de los ciudadanos.

Privilegia la horizontalización de estructuras, la descentralización de funciones, alienta creatividad, se esfuerza por la definición clara de objetivos, el control se basa en resultados. Las características son: definición de responsabilidades; definición de objetivos; incorporar conciencia de costos; orientación para clientes y resultados; flexibilidad; descentralización; estructuras horizontalizadas. Las críticas son: el criterio de menor costo, no significa el mejor criterio para ser utilizado; el modelo gerencial proviene del sector privado, y la lógica del sector privado apunta

a obtener ganancias y satisfacer los intereses de los accionistas, lo que difiere de la lógica del sector público (Alvarado, 2017).

Modelo de gestión tradicional

El modelo de gestión tradicional comprende el sistema autoritario que prevaleció hasta la década de 1930, vinculado a la jerarquía, sin autonomía y participación creativa de la obra, tuvo un carácter vertical, burocrático, mecanicista y con énfasis en la tarea y la estructura organizacional, es decir, típica de la herencia de Taylor y Fayol (Molina, 2018). En los Estados Unidos, Frederick Taylor utilizó técnicas de estudio de movimiento y tiempo, porque para él la producción y el pago eran malos, en la influencia y las pérdidas prevalecían, y las compañías tenían un enorme potencial sin explotar. Dividió tareas en sus movimientos y gestos fueron programados para ser conscientes de cómo era más eficiente, es importante tener en cuenta que para Taylor la necesidad de contratar y entrenar trabajo apropiado para hacer el trabajo, defendió la importancia de estandarización de herramientas y el uso de un sistema de bonificación diferenciado.

En Francia, Henry Ford, desarrolló sus ideas con un enfoque en la gestión, que enfatiza la perspectiva de los altos directivos dentro de organización. Creó la línea de montaje móvil, que elevó el más alto principios de producción en masa: trabajos especializados en piezas estándar donde el trabajador no tenía flexibilidad, sabía cómo desarrollar solo una cierta parte de la producción (Carrasco, 2018).

En ambos modelos, enfatizando la división y estandarización del trabajo, donde el trabajador y responsable solo de la parte que se le designa, no tiene conocimiento de las otras etapas de producción los gerentes tenían poder absoluto sobre actividades. El liderazgo en el modelo de gestión tradicional era autoritario donde considerado como un empleado no confiable sin capacidad intelectual para participar en las elecciones de manera efectiva, la autoridad se impuso sin ningún tipo de flexibilidad, solo buscó resultados rápidos, los empleados no fueron multifuncional, es decir, no conocían todo el proceso de producción, mucho menos llevar a cabo las actividades de cada etapa de producción.

La comunicación entre ellos fue expresamente clara, por lo que no hubo tipo de doble comprensión del empleado, fue solo una transferencia de información sin el uso de motivación y autoconfianza para el empleado, la falta de la calificación de los trabajadores fue una ventaja para los líderes, ya que permanecieron abundantes y sumisos (Mejia, 2019).

No hubo ideas en conflicto, ya que la jerarquía estaba clara, tampoco se permitían diferentes vistas, ya que los administradores tenía control absoluto sobre todo, el conflicto generacional también era raro, generalmente los administradores eran mayores y por lo tanto tenían más conocimiento y capacidad de que los demás siguieron estrictamente el autoritarismo, los empleados no tenían autoridad dentro de la empresa. Las personas más jóvenes eran consideradas poco confiables, ya que no obtuvieron conocimiento, mantenido sumiso a los administradores (Mejia, 2019). Esta fue una de las razones que llevaron a la persistencia en la gestión tradicional, los gerentes tenían privilegios y prestigio, no tenían antepasado sobre la organización a través de decisiones e ideas.

Modelo de gestión moderna

El modelo de gestión moderna comprende el enfoque de las personas y el medio ambiente estructura organizativa, extendida desde finales de la década de 1930 y continuado en el primer año de la década de 1960 fue un comportamiento sistemático de arquitectura conductista, fuertemente influenciada por las ciencias de comportamiento.

Se centró en el comportamiento humano, se centró en el llamado conductista que se ha convertido en un sello distintivo en las ciencias del comportamiento, este enfoque conductista se centra en el análisis estructural funcional, tenía un concepto relevante, la construcción y validez de supuestos verificables empíricamente sobre el comportamiento humano (Valverde, 2015). Estructura: el análisis funcional reconoce la diversidad cultural en las sociedades humanas, incluso el concepto de cultura está acostumbrado a dejar en claro la gran diferencia entre las creencias y el comportamiento de la sociedad como un todo y mostrando que esto se puede interconectar para mejorar la forma para administrar.

Los factores que rodean a toda la sociedad en la forma de gestionar son la distinción de clases, tecnología. Por lo tanto, de la misma manera para que haya variación en los componentes de la cultura de una sociedad, hay variación de administración a administración. Estas variaciones en los componentes de la cultura puede ser interferida por el comportamiento de cada individuo, porque cada reacciona de una manera a los estímulos que recibe y a comprender el clima organizacional es necesario entender el comportamiento individual, porque cada uno tiene participación para obtener el todo, para poder explicar cómo las personas comportarse es necesario comprender y comprender las necesidades humanas y utilizar la motivación humana como un poderoso medio para mejorar el entorno organizacional (Roman, 2017).

Sabemos que cada acto de comunicación altera a la empresa de alguna manera, y cuando es efectivo tiende a fomentar el desempeño laboral, porque si el las personas entienden que sus tareas pueden sentirse más involucradas y con más motivación para ejercerlo. En la administración moderna, el empleado comienza a ser visto como ser humano lleno de emociones y necesidades.

Según Morales (2015), las emociones actúan como un filtro sin casi todas nuestras comunicaciones vemos y escuchamos lo que estamos "sintonizados" emocionalmente para ver y escuchando, entonces la comunicación no puede separarse de nuestra personalidad. Desde este punto de vista que podemos entender que la personalidad de cada uno es importante para la organización, porque cada uno interpreta una información diferente. La buena relación entre administrador y el empleado era crítico para la efectividad de la empresa. Los conflictos fueron frecuentes, porque las necesidades de cada empleado a menudo eran incompatibles con las de líder con desacuerdo de ideas y uso de la jerarquía para tomar decisiones, aunque este modelo de gestión se centra en la estructura funcional de los privilegios de los líderes persistieron, y esto condujo a un malentendido entre empleado y administrador que afectan el clima organizacional de la empresa.

Modelo de gestión contemporánea

El modelo de gestión contemporánea se extendió desde la década de 1960, y seguido hasta mediados de la década de 1980 fue un período caracterizado por un enfoque sistemático y contingencia. Las organizaciones necesitaban adaptarse a las condiciones del mercado para Entienda tu negocio. El enfoque de contingencia deja en claro que para Para lograr la eficacia, no se debe seguir un modelo organizativo único, ya que diferentes ambientes requieren diferentes modelos (Cardenas, 2017). En la gestión contemporánea en la sociedad ya no se ajusta a los patrones tradicionales, nuevas tecnologías, ya que el entorno es muy cambiante, con cambios frecuentes que hacen los modelos de gestión tradicionales no son viables, los modelos de gestión organizacional tienen más ventajas, ya que son más flexibles y tienen más adaptabilidad al medio ambiente donde se inserta la organización.

También vale la pena destacar el enfoque descentralizado que favorece un mayor manejo suelto donde las estructuras son temporales, flexibles, con poco nivel administrativo, poca gestión y poca estandarización. El modelo de gestión contemporánea requiere mucha más flexibilidad y dinamismo de los administradores, a medida que la sociedad sufre mutación y adopción de nuevas tecnologías, el medio ambiente no incluye medidas tradicionales y razonables innovación y adaptabilidad (Solari, 2015).

Como resultado de esto con la adopción de las nuevas tecnologías incluyen la inclusión de gerentes jóvenes que los dominan, y con esto hay conflictos entre generaciones, porque por un lado hay experiencia y seriedad de gerentes mayores en el otro lado hay dinamismo y nuevas ideas para una generación llena de tecnología e innovación (Peña, 2020). Ambos pueden construir para el desempeño de la organización, pero la divergencia de ideas entre los dos es muy grande y la interacción entre ellos no es agradable, la forma de entender y transferir una idea es diferente porque tiene diferentes habilidades y personalidades.

Burnout

El concepto de Burnout surgió en los Estados Unidos a mediados de la década de 1970, para explicar el proceso de deterioro en el cuidado y la atención

profesional de los trabajadores en las organizaciones. Con los años, este síndrome de "agotamiento" se ha establecido como una respuesta al estrés laboral crónico integrado, debido a actitudes y sentimientos negativos.

No existe una definición unánime de este síndrome, existe un consenso para considerar que aparece en el individuo como una respuesta al estrés laboral. Es una experiencia subjetiva interna que agrupa sentimientos y actitudes y tiene una cara negativa para el individuo, ya que implica cambios psicofisiológicos, problemas y disfunciones con consecuencias perjudiciales para la persona y la organización.

Según lo indica Farrerons & Calvo (2018), afirma que Burnout es el resultado del agotamiento, la decepción y la pérdida de interés en la actividad laboral que surge en las profesiones que trabajan en contacto directo con las personas en servicio como resultado de este contacto diario en su trabajo. Freudenberger, citado por Castillo, Benavente, Arnold & Cruz (2017) también agregan que algunos investigadores hicieron propuestas para la delimitación conceptual y, por lo tanto, establecieron procedimientos y criterios para el diagnóstico diferencial. Pinos; Aronson & Kafry (2016), correlacionan la fatiga emocional, física y mental, sentimientos de impotencia e inutilidad, falta de entusiasmo por el trabajo, por la vida en general y baja autoestima a los estados que combinan este síndrome.

A continuación, Maslach, quien lo indicó Aranda & Pando (2016) encontramos el agotamiento nervioso y la despersonalización, donde lo primero se puede entender por la situación que sienten los trabajadores cuando ya no pueden darse emocionalmente, es una situación de agotamiento de la energía de los recursos emocionales, estos mismos, una experiencia de estar emocionalmente agotado, debido al contacto diario mantenido con las personas que asistirán como objeto de trabajo. El desarrollo de sentimientos y actitudes negativas y cinismo para las personas que reciben el trabajo. Los profesionales ven a estas personas de una manera deshumanizada, etiquetadas negativamente, debido a un endurecimiento emocional y los profesionales aún los responsabilizan por sus problemas. Maslach & Jackson (2015) declararon que Burnout estaba estrictamente vinculado a los profesionales de la salud, que luego perdieron interés, empatía y respeto por sus pacientes.

La falta de realización personal en el trabajo constituye la tendencia de estos profesionales a evaluarse negativamente y, de manera especial, esta evaluación negativa afecta la capacidad de realizar el trabajo y la relación con las personas a las que sirven. Los trabajadores se sienten descontentos consigo mismos e insatisfechos con sus resultados en el trabajo.

El esclarecimiento prosperado por Pines indicado en la faena de Marengo & Ávila (2016) afirman que el síndrome de Burnout es una experiencia subjetiva, que agrupa sentimientos y actitudes que implican alteraciones psicofisiológicas, problemas y disfunciones con consecuencias perjudiciales para la persona y la organización, lo que afecta directamente la calidad de vida de la persona. Individual. Por esta razón, también es necesario un estudio filosófico en el que se explique la naturaleza humana y, principalmente, la dinámica interpersonal que puede interferir con el rendimiento y la productividad en el trabajo.

A nivel organizacional, algunas profesiones se caracterizan por desarrollar el trabajo en organizaciones que responden al esquema de una burocracia profesionalizada. Según (Arias, Masías, & Justo, 2018) este tipo de organización cuenta para su coordinación y estandarización de las habilidades de sus miembros. Contrata profesionales preparados y capacitados para llevar a cabo las tareas y les da un control considerable sobre su propio trabajo. Además, estos profesionales trabajan con cierta independencia con respecto a sus colegas y están estrechamente vinculados con sus clientes.

Mauricio Pérez; Sau –Lyn & Maturama (2016) agregan que, desde la Teoría de la Organización, Burnout se entiende como una consecuencia de un desajuste entre las necesidades del trabajador y los intereses de la empresa. Afirman que este tipo de organización ha basado su funcionamiento en la estandarización de comportamientos y procedimientos logrados a través de la profesionalización o socialización de los miembros. Uno de los procesos clave de operación es el proceso de diagnóstico de clasificación de la situación que permite determinar el conjunto de habilidades relevantes y técnicas actualizadas para resolver el problema del usuario. También tienen estructuras muy descentralizadas, tanto

horizontal como verticalmente, y queda una gran cantidad de poder con los profesionales, quienes son los que deben resolver los problemas concretos de las personas a las que sirven. Esto les permite controlar una gran parte de las decisiones relacionadas con su propio trabajo.

Como González & Suárez (2019) las burocracias profesionalizadas requieren una serie de condiciones en el medio ambiente y en el clima organizacional para ser funcionales. Por lo tanto, el entorno en el que está inmersa la organización debe ser estable, para permitir que las habilidades y los procedimientos se estandaricen.

Por otro lado, el conocimiento en el que se basa la organización es complejo, la organización pierde su carácter de burocracia profesionalizada, determinada por un servicio de atención personalizada al usuario. Con respecto al poder y la jerarquía, estas organizaciones requieren una distribución democrática del poder, de modo que el propio profesional ejerza control sobre su trabajo y las decisiones que lo afectan.

Una variable importante en este nivel es la socialización del trabajo, (Miró, Solanes, Martínez, Sánchez, & Rodríguez, 2017) sugieren que este es el proceso a través del cual el nuevo miembro aprende la escala de valores, normas y pautas de conducta requeridas por la organización a la que se une". En diferentes estudios, se ha indicado que el síndrome de Burnout es contagioso entre los profesionales, a través de mecanismos de modelo y aprendizaje por observación durante los procesos de socialización en el trabajo.

Acorde a lo indicado por Menghi & Oros (2016), en términos de relaciones interpersonales, cuando estas son tensas, conflictivas y prolongadas, existe una tendencia a aumentar los sentimientos de Burnout. Por lo tanto, incluso la falta de apoyo en el trabajo por parte de los compañeros y supervisores, de la dirección o de la administración de la organización, la identificación excesiva del profesional con el usuario y los conflictos interpersonales con las personas atendidas o sus familias, son fenómenos característicos de estas profesiones que también aumentan los sentimientos de "agotamiento".

En cuanto al individuo, las características de la personalidad serán una decisión a considerar en relación con la intensidad y frecuencia de los sentimientos de altruismo e idealismo acentuados por la forma en que una parte importante de estos profesionales aborda su profesión podría facilitar el proceso de "agotamiento" (Edelwich & Brodsky, 2015). Este idealismo y sentimientos altruistas hacen que los profesionales se involucren excesivamente en los problemas de los usuarios y los conviertan en una dirección personal para resolverlos. El individuo mismo tolera que se siente culpable de fracasos, tanto los suyos como los de otros, lo que resultará en bajos sentimientos de satisfacción personal en el trabajo.

Como se puede ver, desde una perspectiva psicosocial, Burnout se ha definido como un síndrome cuyos síntomas son sentimientos de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal en el trabajo. Estos síntomas pueden desarrollarse en aquellos sujetos cuyo objeto de trabajo son personas en cualquier tipo de actividad. (Rámirez & Maturana, 2016). Sin embargo, debe entenderse como una respuesta al estrés laboral que aparece cuando las estrategias de afrontamiento funcional que el sujeto puede emplear fallan y se comportan como una variable mediadora entre el estrés percibido y sus consecuencias.

Esta confrontación (Arias, Masías, & Justo, 2018) lo definen como el "conjunto de esfuerzos que una persona desarrolla para gestionar o atender solicitudes externas o internas, que son evaluadas por él como excesivas o por encima de sus posibilidades". Por lo tanto, este síndrome se considera un paso intermedio en la relación estrés-consecuencias del estrés, por lo que, si permanece durante mucho tiempo, el estrés laboral tendrá consecuencias perjudiciales para el individuo, en forma de enfermedad, mala salud con cambios psicosomáticos (cambios cardiorrespiratorios, gastritis y úlceras, dificultad para dormir, náuseas) y organización (deterioro en el rendimiento o la calidad del trabajo).

Aguirre & Quijano (2018) caracteriza el Burnout emocional de la siguiente manera:

- Agotamiento emocional: ocurre cuando la persona percibe en sí misma la impresión de que no tiene suficientes recursos para dar a los demás. Aparecen síntomas de cansancio, irritabilidad, propensión a accidentes, signos de depresión,

signos de ansiedad, abuso de alcohol, cigarrillos u otras drogas, y la aparición de enfermedades, especialmente las llamadas adaptación o psicósomática.

- Despersonalización: corresponde al desarrollo profesional de actitudes negativas e insensibles hacia las personas con las que trabaja, tratándolos como objetos.
- Disminución del rendimiento profesional y la productividad: generalmente conduce a una autoevaluación negativa y baja.
- Depresión: sensación de falta de placer en la vida, de tristeza que afecta los pensamientos, los sentimientos y el comportamiento social. Estos pueden ser breves, moderados o incluso graves.

La instalación del Síndrome de Burnout ocurre lenta y gradualmente, afectando al individuo progresivamente. Para Ibáñez, López & Márquez (2020), distinguen tres momentos para la manifestación del síndrome en uno en primer lugar, las demandas laborales son mayores que los recursos materiales y humanos, lo que genera estrés laboral en el individuo. En este momento, lo que es característico es la percepción de una sobrecarga de trabajo, tanto cualitativa como cuantitativa (Marengo & Ávila, 2016). En el segundo momento, el esfuerzo del individuo para adaptarse y producir una respuesta emocional al desajuste percibido es evidente. Luego, aparecen signos de fatiga, tensión, irritabilidad e incluso ansiedad. Por lo tanto, esta etapa requiere una adaptación psicológica del sujeto, que se refleja en su trabajo, reduciendo su interés y la responsabilidad de su función. Y finalmente, en un tercer momento, ocurre un enfrentamiento defensivo, es decir, el sujeto produce un intercambio de actitudes y comportamientos para defenderse de las tensiones experimentadas (Camacho & Arías, 2015)

Se considera que, en el primer momento, el individuo percibe la evidencia de una tensión, estrés. En el segundo momento, aparecen síntomas de fatiga y agotamiento emocional, concomitantemente con un aumento en el nivel de ansiedad, y finalmente, el individuo desarrolla estrategias de defensa, que usa constantemente (Farrerons & Calvo, 2018) . Estas estrategias consisten en cambios en actitudes y comportamientos que incluyen indiferencia y desapego emocional del trabajo.

Cuando se trata de formas de prevenir Burnout, (Castillo, Benavente, Arnold, & Cruz, 2017) agregan:

- a) aumentar la variedad de rutinas, para evitar la monotonía;
- b) prevenir horas extras;
- c) brindar a las personas un mejor apoyo social;
- d) mejorar las condiciones sociales y físicas de trabajo; y
- e) invertir en la mejora profesional y personal de los trabajadores.

Como Mena, Jélvez, & Macía (2015) dice que la primera medida para evitar el síndrome de Burnout es conocer sus manifestaciones. Sin embargo, hay otras formas de prevención que se pueden agrupar en tres categorías: estrategias individuales, estrategias grupales y estrategias organizacionales. Las estrategias individuales se refieren a la capacitación y calificación profesional, es decir, para ser siempre competentes en el trabajo, establecer parámetros, objetivos, participar en programas para combatir el estrés, entre otros. Las estrategias grupales consisten en buscar apoyo grupal y, por último, las estrategias organizacionales se refieren a relacionar estrategias individuales y grupales para que sean efectivas en el contexto organizacional (Espinoza, Pallarés, & Vigil, 2015).

Cuando se trata el síndrome de Burnout en los maestros, relaciona su aparición con una presión intensa y constante en el trabajo, y agrega como medidas preventivas, un programa preventivo basado en grupos de apoyo entre profesionales para discutir temas relacionados, como también recomendaciones como ejercicio físico, dietas, manejo del estrés y promoción de la salud (Pinto & Gaspar, 2016).

A partir de un estudio de los principales instrumentos de medición, (Farrerons & Calvo, 2018) concluyeron:

- La evolución del síndrome ocupa uno de los lugares más importantes dentro de las obras donde se relacionan con otras personas;
- Hace diez años, el Inventario de Burnout de Maslach y Jackson se destaca como la herramienta más efectiva;
- El agotamiento emocional es la dimensión más consistente y mejor definida dentro de los marcos observados; y

· En España, los trabajos de García Izquierdo en la escala “Efectos Psíquicos del Burnout” están obteniendo resultados satisfactorios (Serrano, Garcés, & Hidalgo, 2015)

·

De hecho, Según a Ramírez & Zurita (2015) existen otros instrumentos de medición: escala de agotamiento del personal; Indicadores de agotamiento; escala de agotamiento de la suerte de Emener; Tedium Measureees (Medida de agotamiento); Maslach Burnour Inventory; Burnout Scale; Escala de agotamiento de maestros; Índice de agotamiento de energía; Matthews Burnout Scale for Employess; Efectos psicológicos ardientes; Escala de variables Predictoras del Burnout; Profesor de Burnout Quiz; Encuesta de evaluación de burnout de Holanda; Inventario de Burnout de Roma (Aguirre & Quijano, 2018).

Sin embargo, al usar los instrumentos, es necesario tener en cuenta la cultura de la institución o, si es posible, realizar una evaluación psicológica de la Organización para comprender los determinantes y el funcionamiento, que son referencias importantes para el análisis de los resultados obtenidos, independientemente del instrumento utilizado para recogerlos (Moreno, Ríos, Canto, & San Martín, 2016).

Como se dijo, Burnout es un desgaste, tanto físico como mental, en el que el individuo puede agotarse, debido a un esfuerzo excesivo que hace para responder a las constantes solicitudes de energía, fuerza o recursos, que afectan directamente la calidad de vida del individuo y, en consecuencia, del trabajo (Menghi & Oros, 2016)

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLOGICO

2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación.

Para poder determinar las diferentes opciones de aplicación estratégica que permitan recolectar la información que contribuya al entendimiento sobre el síndrome de burnout o desgaste laboral en los trabajadores e identificar el impacto en la productividad de las empresas, es muy importante tomar en consideración cada parte de la estructura investigativa, para ello se considera realizar:

- Identificar el problema central del proyecto, el cual radica en el impacto del burnout o desgaste laboral en los trabajadores de las empresas familiares del sector servicio.
- Aplicar los métodos de investigación teórico y práctico.
- Usar el tipo de investigación exploratoria, descriptiva y de campo.
- Determinar las ventajas de la utilización del cuestionario como instrumento de investigación.
- Estipular las variables de investigación, así como su operacionalización.
- Identificar la población, y obtener la muestra por medio de fórmula adecuada. (Baptista, Fernández, & Hernández, 2017.).

2.2. Tipo de investigación

2.2.1. Investigación exploratoria

Se considera oportuna la aplicación de la investigación exploratoria, debido a que sus procesos permiten comprender las circunstancias que permiten el desarrollo de la problemática, además de verificar en la información por medio de fuentes primarias.

2.2.2. Investigación descriptiva

Al aplicar la investigación descriptiva, se podrá determinar el impacto del desgaste laboral en cada uno de los trabajadores de las empresas familiares que se encuentran en el sector servicio. Por otro lado, se podrá concretar las posibles soluciones que se pueden recomendar para que el burnout se pueda minimizar en dichos empleados. (Fajardo, 2015).

2.2.3. Investigación de campo

Se considera la aplicación de la investigación de campo, debido a que la información se la necesita recolectar en el sector donde se desarrolla la problemática y donde se puede concretar las posibles soluciones.

2.3. Unidad de análisis, población y muestra

2.3.1. Método del nivel teórico

La aplicación del método teórico se designa en el uso de textos, revistas y demás fuentes investigativas que poseen información primaria y directa sobre los procesos que cumplen el desgaste laboral para reducir la productividad de los empleados (Godoy, 2017). La población se considera a los empleados de las pymes de servicio de Guayaquil.

2.3.2. Método estadístico matemático

El método matemático, se aplica en la transformación de la información en datos estadísticos que coadyuven al análisis del impacto del burnout en los trabajadores (Muñoz, 2016)

2.4. Variables de la investigación y su operacionalización

Tabla 1 Operacionalización de las variables

| VARIABLE | Conceptualización | Dimensiones | Indicadores | Fuente | Instrumentos |
|---|---|---|--|--|------------------------------|
| Variable dependiente Modelo de gestión | Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Se basa en desarrollos de políticas y acciones y con el cual se pretenden alcanzar objetivos previamente dispuestos. | Modelo de gestión, uso, aplicación de procesos, estructura, diseño, resultados. | Estructura del modelo de gestión. Aplicación del modelo de gestión. | Argumentos, textos y estudios realizados con anticipación. | Investigación bibliográfica. |
| Variable dependiente Desgaste laboral | El desgaste laboral es un tipo de estrés que se origina en diferentes causas y que puede tener un severo impacto en la salud y la calidad de vida. | Impacto, efectos primarios y secundarios. | Globalización del desgaste laboral. Técnicas para la reducción del desgaste laboral. | Encuestas | Cuestionario de entrevista |

2.5. Instrumento de la investigación

2.5.1. El cuestionario

Se consideró que el instrumento que más se aplica a la necesidad de la investigación es el cuestionario, ya que su estructura es de fácil comprensión y por ende

2.6. Técnica de la investigación

2.6.1. La encuesta

La encuesta se basa en diez preguntas cerradas, que permiten comprender el impacto que ha generado el desgaste laboral en los empleados de las pymes del sector servicios así como identificar sus necesidades.

2.7. Población y muestra

Se considera que la población es no probabilística, debido a que se necesitaba el aporte de las empresas que tienen un alto nivel de reconocimiento por parte de los ciudadanos, por ello se escogió a diez empresas del sector servicios en la ciudad de Guayaquil, para encuestar a 3 trabajadores por entidad, dando como resultado a 30 personas a encuestar.

3. CAPITULO III

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de la situación actual

Gestión global: obtiene el mayor promedio, ya que estas entidades han mantenido el rumbo en el cumplimiento de la visión, misión y los valores, es decir la filosofía empresarial. Es interesante notar que el 83.68% de los directivos empresariales, confirman que realizan reuniones y para analizar cada uno de los resultados de forma constante, esto ha permitido determinar las causas y consecuencias de las problemáticas encontradas (Samaniego, 2018).

Competitividad: Las empresas del sector se puede decir que se consideran competitivas, de hecho, gran parte de ellas mantiene un uso eficiente de los recursos financieros y recursos humanos para el desarrollo y aplicación de sus estrategias comerciales. La gran mayoría afirma tener el conocimiento necesario sobre la industria en la cual operan (Samaniego, 2018).

Relaciones: Las empresas afirman que la relación con los empleados es catalogada como buena, esto no es suficiente para lograr la satisfacción de los trabajadores, es por ello que los empleados están sintiendo el desgaste laboral, disminuyendo su productividad y por ende afectando al desenvolvimiento comercial de las empresas (Samaniego, 2018).

3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

El Banco Central del Ecuador presenta los resultados provisionales de las Cuentas Nacionales al cuarto trimestre de 2018. De esta manera, por sumatoria de trimestres, el PIB alcanzó un crecimiento anual de 1,4%, totalizando USD 108.398 millones en términos corrientes y USD 71.933 millones en términos constantes (Banco Central del Ecuador , 2019).

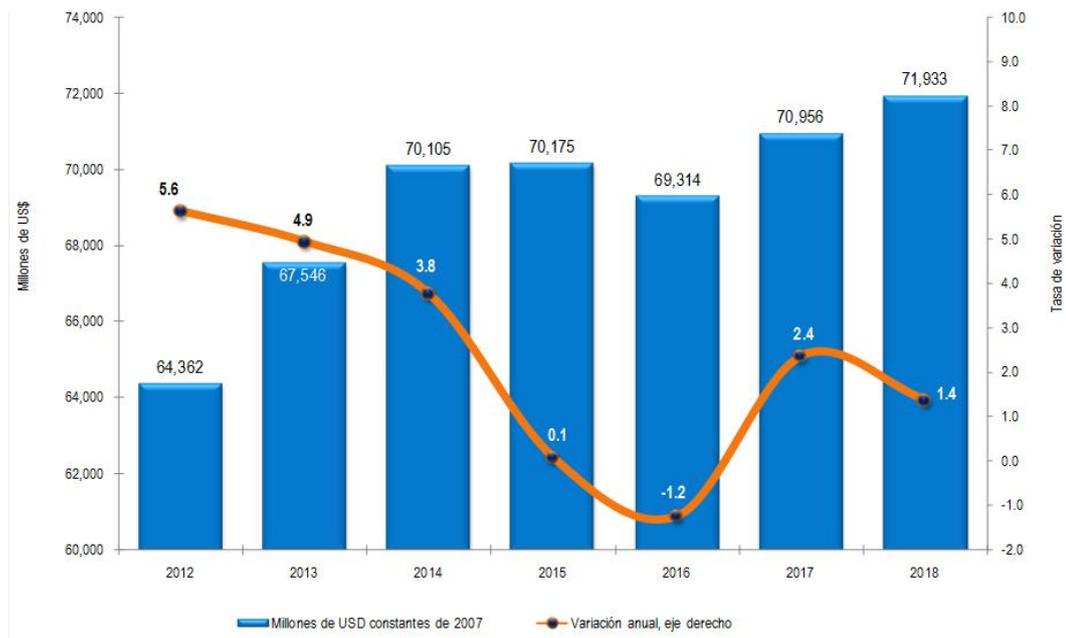


Figura 1 PIB del Ecuador

El crecimiento de 1,4% del PIB se explica por: i) mayor gasto de consumo final de gobierno general (2,9%); ii), aumento de 2,7% en el gasto de consumo final de los hogares; iii) mayor formación bruta de capital fijo (FBKF) (2,1%); y iv) incremento del 0,9% de las exportaciones de bienes y servicios. Por su parte, las importaciones de bienes y servicios en 2018 fueron mayores en 5,8% respecto a las registradas en 2017 (Banco Central del Ecuador , 2019).

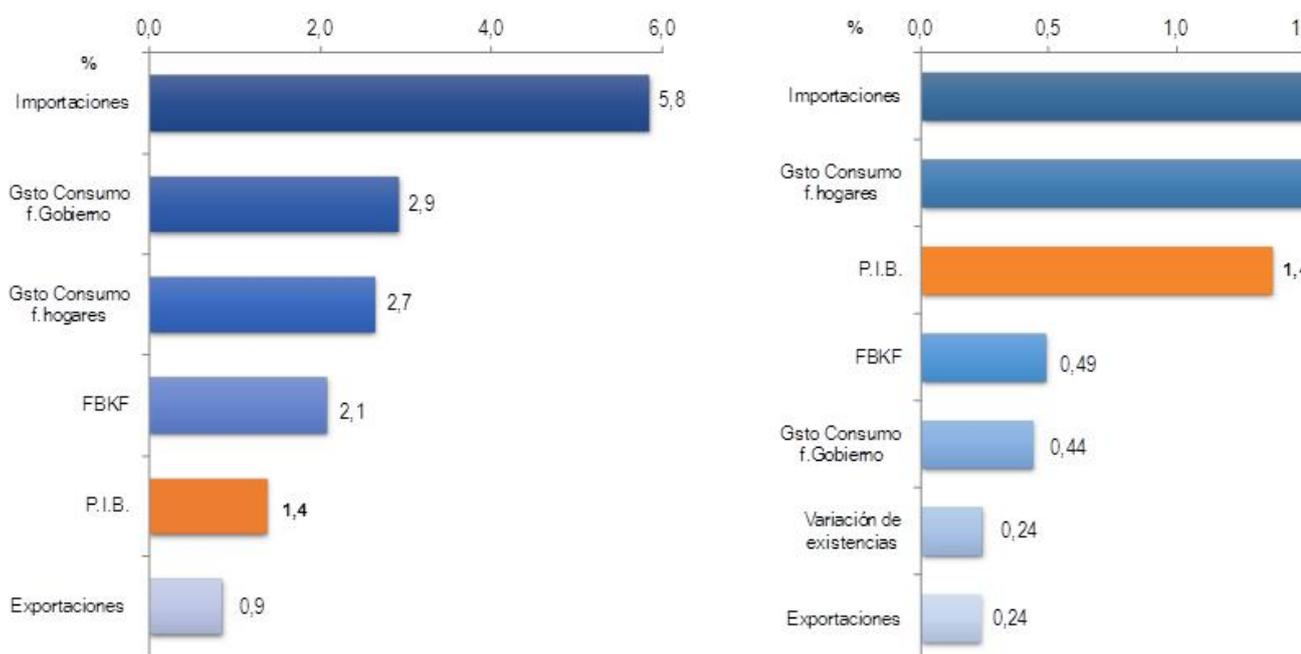


Figura 2 Análisis del movimiento comercial de los servicios del Ecuador.

Enseñanza y servicios sociales y de salud

El VAB de este sector aumentó en 4,3% en el año 2018. Esto se debe a una mayor adquisición de bienes y servicios, así como el cumplimiento de remuneraciones de las actividades de Enseñanza y Salud Pública, que crecieron en 12,2% y 10,3% respectivamente (Banco Central del Ecuador , 2019).

Alojamiento y servicios de comida

El VAB de Alojamiento se expandió un 4.0% respecto al año 2017, por un incremento de 51% en la llegada de extranjeros al país, según información del Ministerio de Turismo (Mintur), lo que incidió en una mayor demanda de hoteles y servicios relacionados, así como de restaurantes (Banco Central del Ecuador , 2019).

Servicios financieros

En el año 2018 este sector registró una expansión de 3,0%, ya que se realizaron 8,6 millones de operaciones de crédito del sector financiero privado y de la economía popular y solidaria, lo que equivale a un incremento de 1,3 millones con relación al año 2017. Además, el monto de operaciones activas (créditos) se situó en USD 30.682 millones, es decir, USD 3.297 millones más que el año 2017 (Banco Central del Ecuador , 2019).

3.3. Presentación de resultados y diagnósticos

Para el desarrollo de la presente actividad, se procedió a realizar una breve encuesta a 30 empleados de las pymes de servicios de la ciudad de Guayaquil. Se encuestaron un total de 10 empresas, a 3 empleados por cada una, entre las empresas que solicitaron fueron:

1. Korpet S.A.
2. Uber
3. Cabify
4. Colegio Alemán Humboldt
5. Courier
6. Chefexpress S.A.
7. Hotel Lada y motel Éxtasis
8. Transportación Esza
9. Empresa de transporte publico Octavio Cordero Palacios
10. Empresa de Turismo Guianitours

Genero

Tabla 2 Genero

| Características | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|-----------------|---------------------|---------------------|
| Masculino | 20 | 67% |
| Femenino | 10 | 33% |
| Total | 30 | 100% |

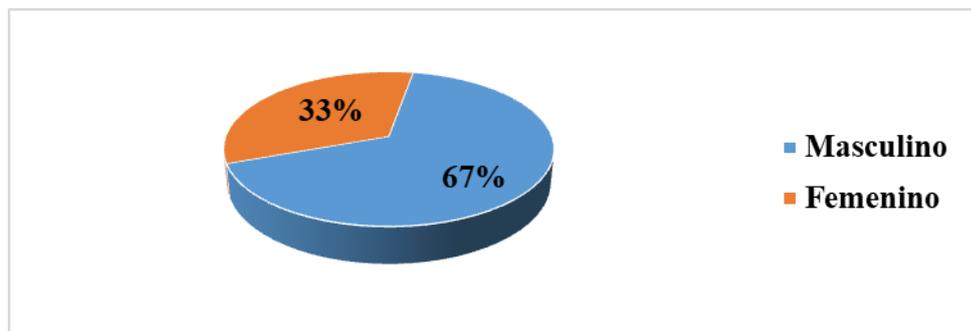


Figura 3 Género

Entre los encuestados figuraron el 67% masculino y el 33% femenino.

Edad

Tabla 3 Edad

| Características | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|-----------------------|---------------------|---------------------|
| 18 - 25 años | 5 | 17% |
| 26 - 30 años | 18 | 60% |
| 31 - 35 años | 5 | 17% |
| 36 años - en adelante | 2 | 7% |
| Total | 30 | 100% |

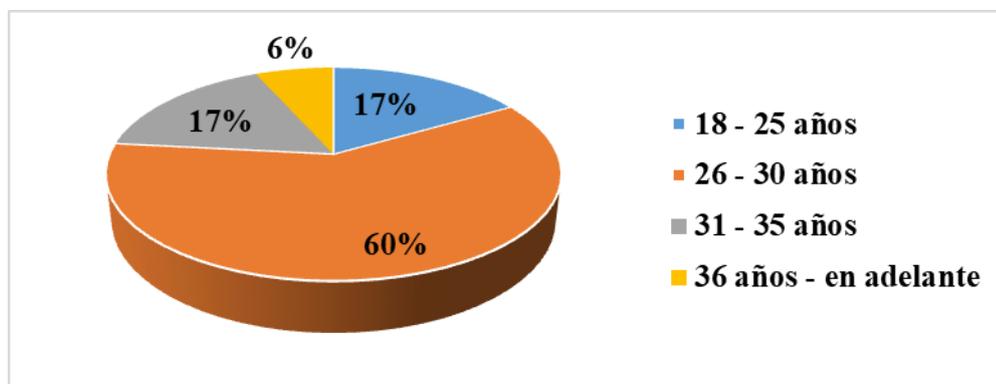


Figura 4 Edad

El 60% de los encuestados tienen una edad comprendida entre los 26 y 30 años de edad, mientras que el 17% está en dos categorías: 18 a 25 años y 31 – 35 años, mientras que el 7% se encuentra en 36 años en adelante.

Estado civil

Tabla 4 Estado civil

| Características | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|-----------------|---------------------|---------------------|
| Soltero | 7 | 23% |
| Casado | 20 | 67% |
| Divorciado | 1 | 3% |
| Viudo | 2 | 7% |
| Total | 30 | 100% |

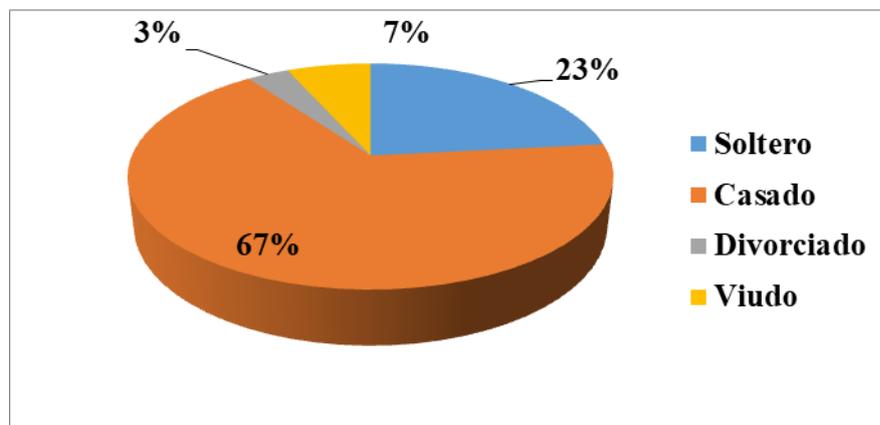


Figura 5 Estado civil

El 67% de los encuestados figuran como casado, mientras que el 23% está como soltero, el 7% como viudo y el 3% como divorciado. Cada uno de estos parámetros es trascendental en los efectos del desgaste laboral.

1.- ¿Desde qué tiempo es usted empleado de la compañía?

Tabla 5 Tiempo de trabajo en la compañía

| Características | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 0 - 1 año | 2 | 7% |
| 2 - 3 años | 20 | 67% |
| 3 - 4 años | 5 | 17% |
| 5 años en adelante | 3 | 10% |
| Total | 30 | 100% |

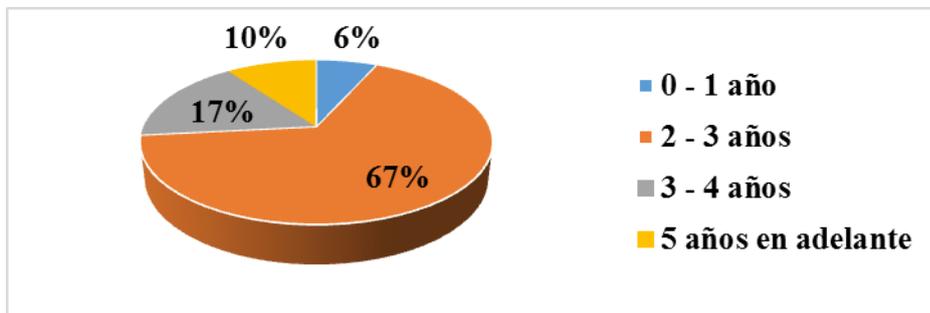


Figura 6 Tiempo de trabajo en la compañía

De acuerdo a los datos porcentuales de la figura 6 se puede observar que el 67% de los encuestados lleva trabajando en su empresa desde hace 2 y 3 años, es decir que son personas que cuentan con una estabilidad laboral y por ende conocen los procesos de la entidad.

2.- ¿Cuál es su percepción en cuanto a su trabajo realizado?

Tabla 6 Percepción de trabajo

| Características | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------------|---------------------|---------------------|
| Total satisfecho | 10 | 33% |
| Parcial satisfecho | 17 | 57% |
| Total insatsfecho | 3 | 10% |
| Total | 30 | 100% |

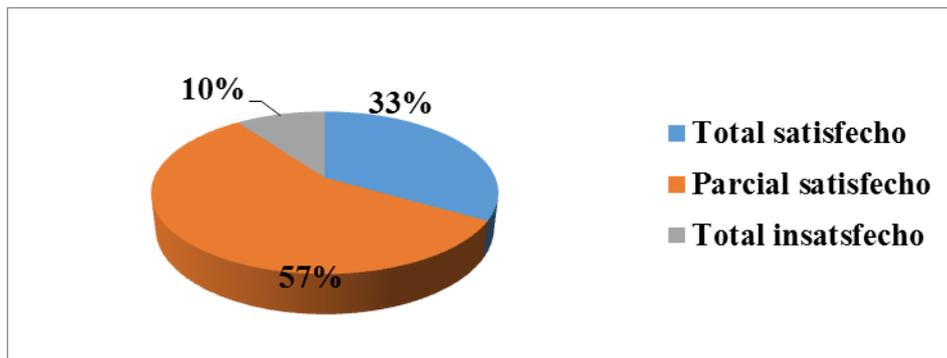


Figura 7 Percepción de trabajo

Se puede notar como el 57% de los encuestados manifiesta que se encuentran parcialmente satisfechos con el trabajo realizado, es decir, que no se encuentran totalmente convencidos. Lo que se puede notar es la sinceridad, obviamente, esta calificación se debe a factores que deben ser subsanadas.

3.- ¿Se siente usted agotado emocional y físicamente?

Tabla 7 Agotamiento

| Características | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Totalmente de acuerdo | 10 | 33% |
| Parcial acuerdo | 15 | 50% |
| Total desacuerdo | 5 | 17% |
| Total | 30 | 100% |

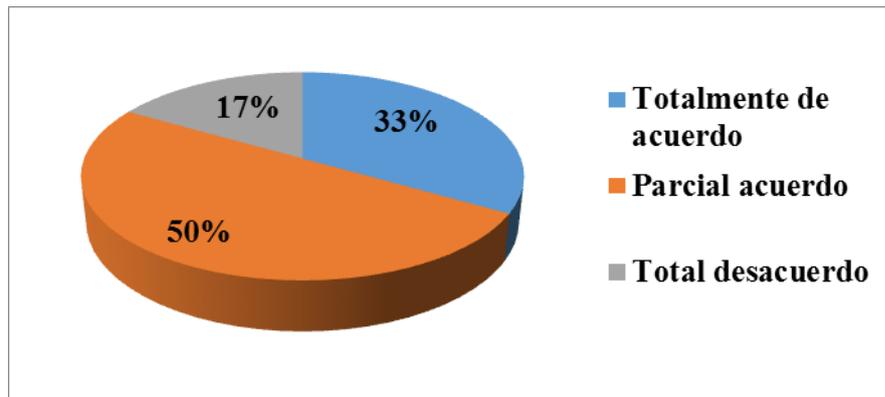


Figura 8 Agotamiento

El 50% de los encuestados manifestaron estar agotados tanto física como emocionalmente, esto es un claro síntoma del desgaste laboral, este tipo de sentimiento afecta el trabajo, es decir, el nivel de esfuerzo así como de cumplimiento.

4.- ¿Cuántas veces ha tenido que ir al médico a tratar el síntoma previamente descrito?

Tabla 8 Asistencia al medico

| Características | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Suficiente | 8 | 27% |
| Mucho | 10 | 33% |
| Poco | 12 | 40% |
| Nada | 0 | 0% |
| Total | 30 | 100% |

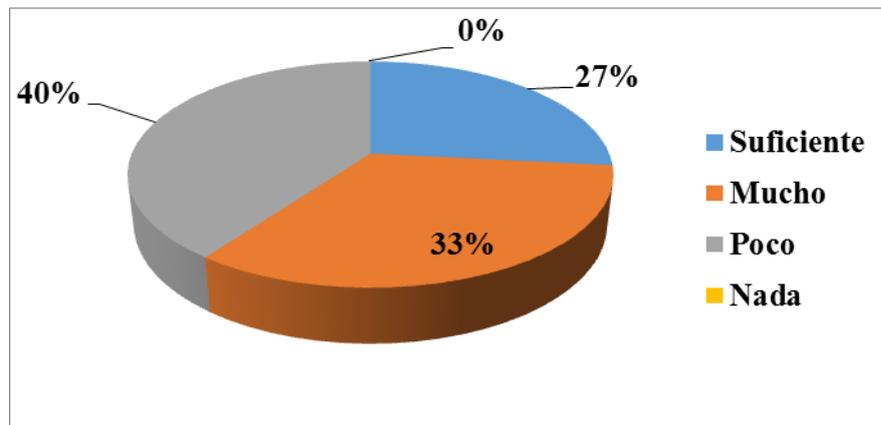


Figura 9 Asistencia al médico

El 40% de los consultados estipularon que han sido pocas las veces que han tenido que ir al médico para poder tratar sobre el desgaste laboral, esto se puede entender que se debe al poco conocimiento del burnout y sus efectos en sus vidas y el desempeño laboral.

5.- ¿Cuánto es el interés de sus jefes hacia el desgaste laboral que usted padece?

Tabla 9 Interés de los directivos

| Características | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Suficiente | 2 | 7% |
| Mucho | 10 | 33% |
| Poco | 15 | 50% |
| Nada | 3 | 10% |
| Total | 30 | 100% |

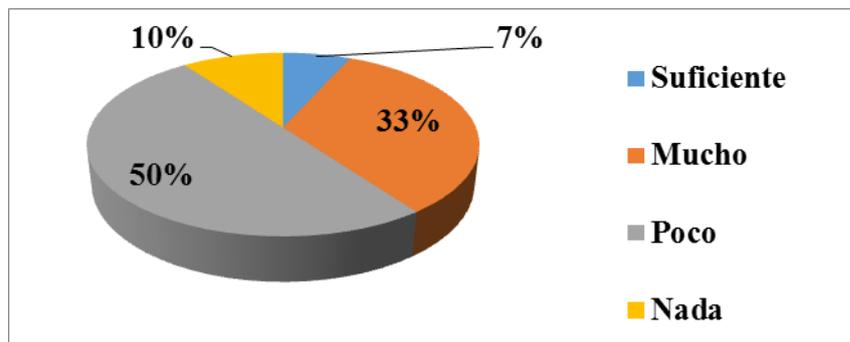


Figura 10 Interés de los directivos

Los empleados han catalogado como poco el interés de los directivos en el padecimiento del desgaste laboral, así lo afirmaron el 50% de los consultados; este punto puede deducirse como un factor directo para que los trabajadores sigan sintiendo los efectos del desgaste laboral.

6.- ¿Considera usted que el desgaste laboral afecta en su desempeño en el trabajo?

Tabla 10 Bajo rendimiento laboral

| Características | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Totalmente de acuerdo | 30 | 100% |
| Parcial acuerdo | 0 | 0% |
| Total desacuerdo | 0 | 0% |
| Total | 30 | 100% |

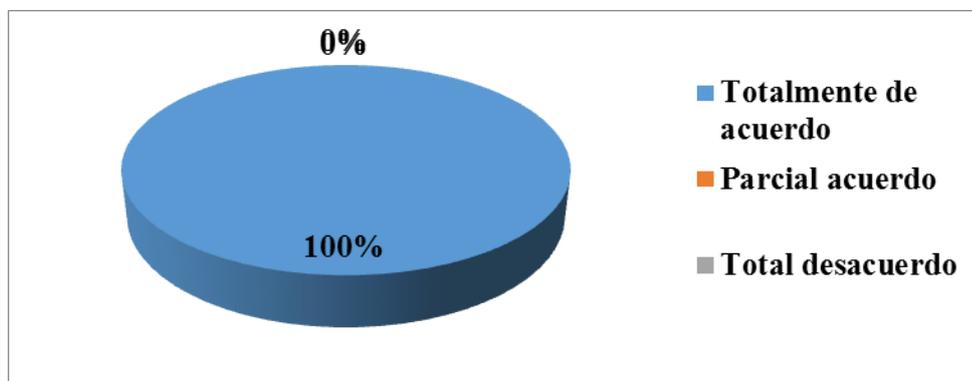


Figura 11 Bajo rendimiento laboral

El 100% de los encuestados se encuentran totalmente conscientes de que el efecto del desgaste laboral influye de forma directa en el desempeño laboral, sin embargo ellos pueden hacer poco y nada debido a las condiciones laborales a las que se enfrentan.

7.- ¿Cree usted que los incentivos laborales pueden influir en la minimización del desgaste laboral?

Tabla 11 Incentivos laborales

| Características | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|-----------------|---------------------|---------------------|
| Si | 30 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Total | 30 | 100% |

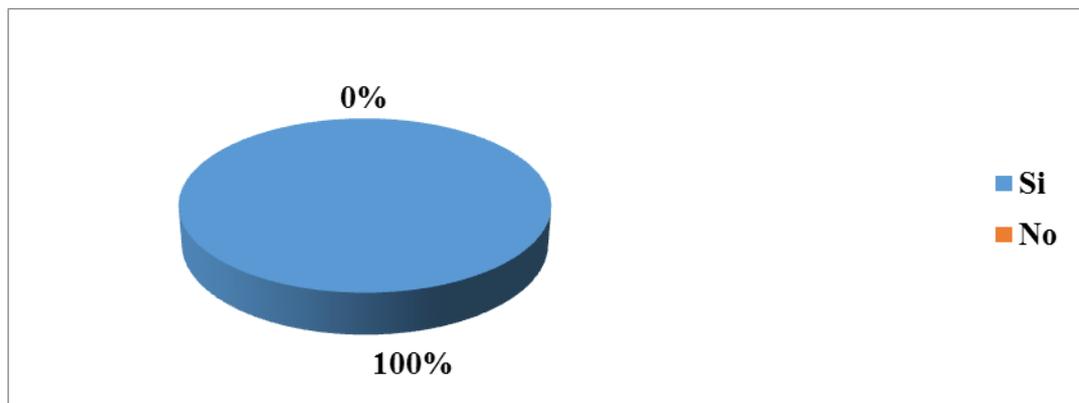


Figura 12 Incentivos laborales

Los incentivos laborales son necesarios para estimular a los trabajadores, y más aún para contrarrestar los efectos del desgaste laboral, es por ello, que el 100% de los encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo en recibir algún tipo de estos incentivos.

8.- ¿Cuál de estos incentivos le interesaría recibir?

Tabla 12 Incentivos a recibir

| Características | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Económico | 18 | 60% |
| Social | 2 | 7% |
| Laboral | 10 | 33% |
| Total | 30 | 100% |

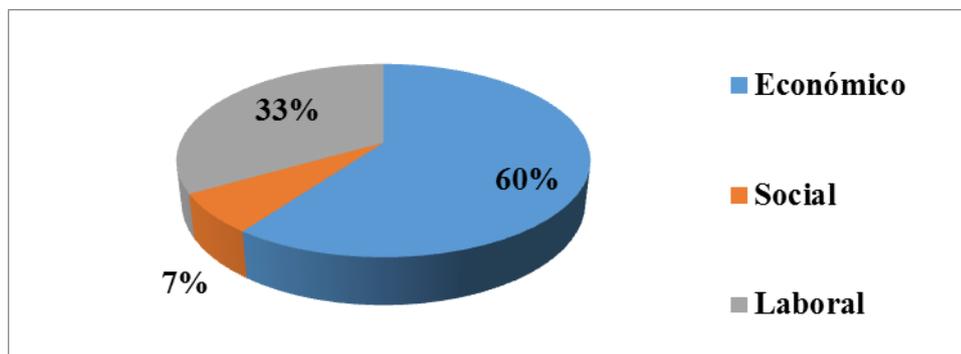


Figura 13 Incentivos a recibir

De acuerdo a los datos se puede observar cómo el 60% de los encuestados manifestaron que el incentivo que desean recibir es el económico, esto es entendible porque ellos pueden sentir que su trabajo está siendo reconocido de esta forma.

9.- ¿Considera usted que si un plan de incentivos, el desgaste laboral puede afectarlo de una manera más recurrente?

Tabla 13 Desgaste laboral en aumento

| Características | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Totalmente de acuerdo | 28 | 93% |
| Parcial acuerdo | 2 | 7% |
| Total desacuerdo | 0 | 0% |
| Total | 30 | 100% |

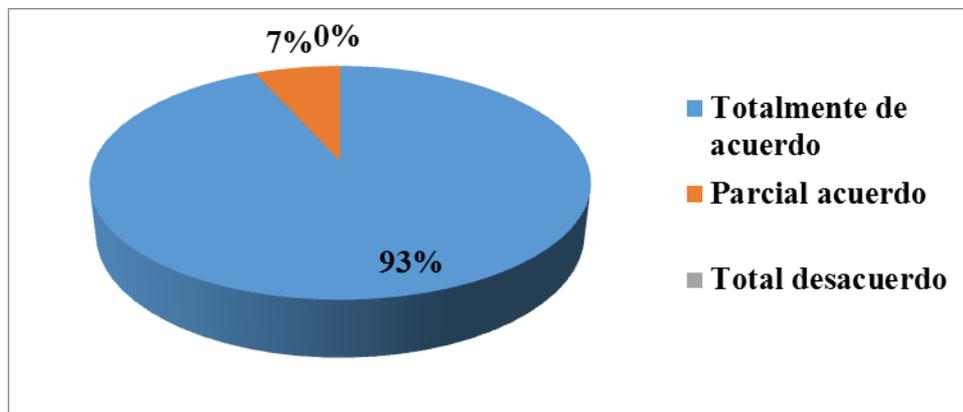


Figura 14 Desgaste laboral en aumento

El 93% de los encuestados denotaron que el desgaste laboral puede afectarlos de una forma mucho más recurrente, esto se debe a que los empleados no sienten esa motivación para poder seguir, además de luchar contra todo pronóstico para mantener su empleo, es por ello que el plan de incentivos reduciría los efectos de este síndrome.

10.- ¿Le han ofrecido algún incentivo?

Tabla 14 Ofrecimiento de incentivo por parte de la empresa

| Características | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Si | 5 | 17% |
| No | 25 | 83% |
| TOTAL | 30 | 100% |

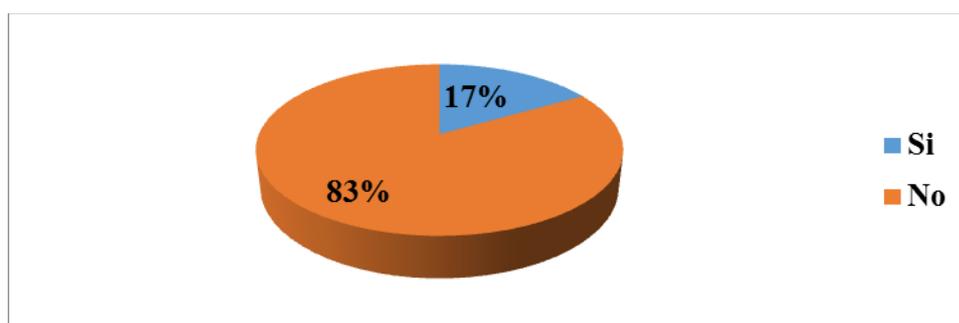


Figura 15 Ofrecimiento de incentivo por parte de la empresa

El 83% de los encuestados afirmaron que la empresa no les ha ofrecido algún tipo de incentivos económicos o formar parte de algún plan, esto denota la razón por la cual los efectos siguen en aumento.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

4.1. Introducción

El desgaste laboral o síndrome de burnout es una condición que en toda entidad, establecimiento y compañía no puede eliminarse, solamente se puede reducir, esto se debe a que el ser humano tiene esa tendencia a sentir estrés cuando existe circunstancias que lo agobian, que impiden el desenvolvimiento de su desempeño laboral.

En la presente propuesta se plantea la creación de un plan administrativo de incentivos especialmente económicos que contribuyan a que los trabajadores de las pymes de servicio puedan optimizar cada uno de sus esfuerzos para cumplir con las metas de la empresa, así como mejorar su desempeño y se pueda reducir el síndrome.

4.2. Objetivos de la propuesta

4.2.1. Objetivo General

Diseñar un plan de incentivos como principal herramienta para la disminución del desgaste laboral en los empleados de las pymes de servicios en Guayaquil.

4.2.2. Objetivos Específicos

- Definir diferentes incentivos para los trabajadores de las pymes de servicios.
- Estructurar el plan de incentivos para los trabajadores de las pymes de servicios.
- Evaluar la inversión para la ejecución del plan de incentivos.

4.3. Desarrollo de la propuesta

4.3.1. Incentivos para el personal interno

a) Programa de relaciones interpersonales

Uno de los puntos dentro del plan de incentivos el desarrollo de un programa de relaciones interpersonales, busca actuar en los trabajadores que han estado experimentando dificultades en las relaciones personales en el lugar de trabajo, que afectan la dinámica laboral, el bienestar y la motivación de los empleados. El trabajo se lleva a cabo a través de reuniones con todo el grupo involucrado, donde los psicólogos de la Sección Psicosocial Organizacional buscarán crear un espacio seguro para el desarrollo de las relaciones.

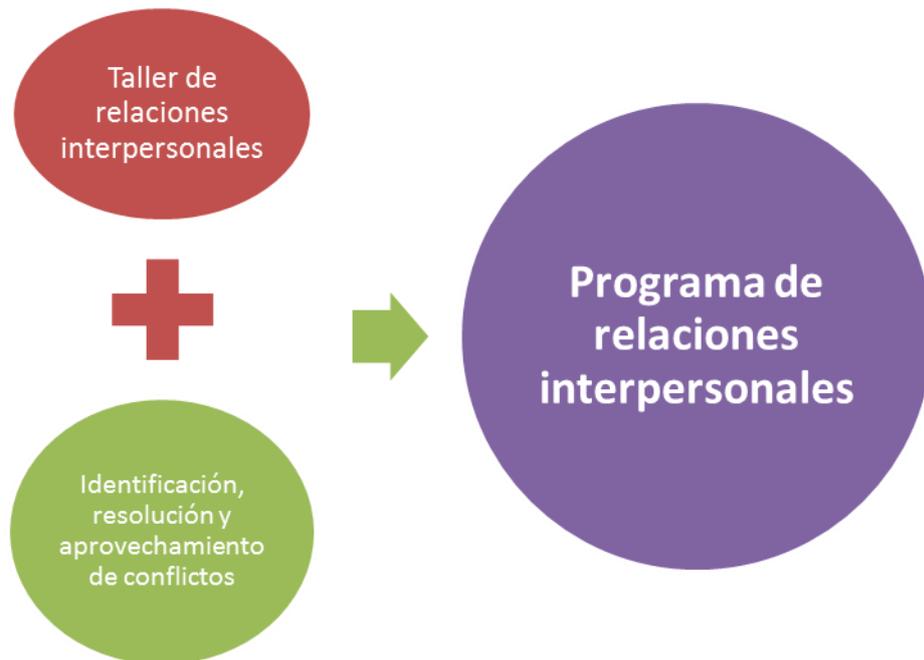


Figura 16 Incentivo: Programa de relaciones interpersonales.

PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVO

Promover un entorno de colaboración y compañerismo, que acceda incrementar destreza de labor en equipo en un 75% de los cooperadores de la compañía

ACTIVIDAD

Taller de vínculos interpersonales

DESCRIPCIÓN

Brindar conocimiento a los trabajadores de la compañía datos respecto al taller de vínculos interpersonales. Los integrantes se aglomeran en 5 agrupaciones constituidos por 10 individuos. Durabilidad próxima del taller que va a ser de 14 horas (2 horas por agrupación) las cuales tienen que ser planificadas dentro del trayecto de trabajo.

Actividades

- Reforzar la importancia de la empatía.
- Estimular conexiones en LinkedIn
- Fomentar la comunicación con otros sectores
- Promover el entrenamiento con esta motivación
- El uso de redes sociales internas

Descripción

- Reforzar la importancia del comportamiento empático: los comentarios y las críticas deben hacerse con la conciencia de que, por otro lado, también hay alguien con emociones, dificultades, presiones y demandas. Además, puede aprovechar el concepto de relación para mejorar aún más el establecimiento de la confianza entre colegas a través de la comunicación. Ojo a ojo, sonrisas de bienvenida y búsquedas de conexiones entran en juego. Tener este

tipo de comportamiento puede incluso abrir puertas profesionales y favorecer las amistades.

- Las redes sociales ya son parte de nuestra vida. Cuando se trata de relaciones interpersonales en el trabajo, nada mejor que alentar el uso de LinkedIn, que es una red específicamente orientada a los intercambios profesionales. La frecuente participación de la compañía en este canal ya es interesante para que los empleados se sientan motivados para tener perfiles activos y seguir las noticias. Aun así, vale la pena dar conferencias que muestren la importancia de las redes, las oportunidades de crecimiento profesional de LinkedIn y la posibilidad de recomendar las habilidades de los colegas.
- Los eventos que reúnen a diferentes sectores, happy hours, reuniones intersectoriales cara a cara y el intercambio de mensajes entre sectores también son bienvenidos.
- Capacitaciones sobre
Inteligencia emocional;
Manejo de conflictos;
Cómo dar retroalimentación humanizada;
Ética en el ambiente laboral;
Importancia del clima organizacional en el bienestar.
- Estrategias para estimular la interacción en las redes, como sorteos y encuestas, foros de preguntas y respuestas para que todos se reúnan, grupos de pasatiempos comunes a varios empleados, entre otros.

Recursos

- **Humanos**

Capacitadores

Empleados

- **Físicos**

Espacio

Diplomas

Ordenadores

Proyector

Refrigerio

Financieros

Tabla 15 *Financiación del incentivo programa de relaciones interpersonales*

| Programa relaciones interpersonales | |
|--|--------------------|
| Recursos | Costos |
| Refrigerio | \$ 300,00 |
| Equipo audiovisual | \$ 1.800,00 |
| Papelería | \$ 100,00 |
| Diplomas | \$ 200,00 |
| Capacitador | \$ 1.000,00 |
| Total | \$ 3.400,00 |

b) Reconocimiento laboral

Reconocer el buen trabajo de los empleados es esencial para motivar e involucrar al equipo. La falta de este incentivo puede terminar perjudicando la calidad del trabajo y la productividad del personal, lo que afecta los resultados de la organización. Es por eso que cada empresa debe promover acciones para reconocer a los empleados.

No es solo la remuneración que vive el trabajador: sin tener los incentivos más atractivos, el profesional puede desanimarse en su carrera y este espíritu termina impactando su producción. La disminución de la productividad, la motivación reducida, la falta de compromiso, el absentismo e incluso el aumento de la rotación del personal son algunas de las consecuencias de este problema, que daña a toda la organización.



Figura 17 Incentivo: Reconocimiento laboral

PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVO

Conocer y suscitar a los cooperadores de la compañía, para conseguir que un 79% de los trabajadores estén expuestos con la organización en un lapso de un año.

ACTIVIDAD

Inducir a los cooperadores de manera verbal y por medio de la adjudicación de una tarjeta de bienvenida cuando muestren exactitud, compromiso, comienzo, imaginación, eficacia en la efectucción de sus acciones, entre diferentes apariencias. Ejecutar invitados de un delegado, para satisfacer a los trabajadores eficaces de diferentes zonas fructíferas de la compañía.

Actividades

Destacar el papel de todos en la organización

Valorar el papel que desempeña el trabajador dentro de la institución. Todos son parte de un engranaje que necesita estar en sintonía, desde el alto ejecutivo hasta el empleado del servicio operativo.

Destacar las fortalezas del trabajo bien hecho

Calificar qué acciones generaron el mayor valor dentro del alcance de cada actividad en la que la empresa tuvo éxito. Los elogios bien dirigidos son más productivos que las genéricas gracias.

Gestionar expectativas

Alinear las expectativas del empleado con la realidad es una parte muy importante del trabajo del gerente. El empleado que espera demasiada acción puede frustrarse fácilmente y no puede lograr el reconocimiento deseado.

Fomentar proyectos personales

El trabajo en equipo es esencial para la vida diaria de cualquier organización, pero alentar sus propias ideas y darle al trabajador la oportunidad de desarrollar un proyecto individual traerá beneficios no solo para él, sino también para la empresa. Mientras esta actividad paralela no tenga un impacto negativo en sus responsabilidades colectivas, colaborará para que el empleado se sienta valorado y encuentre la felicidad en el trabajo.

Organizar eventos de fraternización interna.

La empresa no vive solo de reuniones: recuerde esto si desea generar reconocimiento profesional. Brindar momentos divertidos a sus empleados y disfrutar de esos momentos con ellos es una excelente manera de reconocer el trabajo duro. Esta puede ser la ocasión perfecta para alabar pública y naturalmente a un empleado sobresaliente.

Descripción

- Viajes
- Días libres
- Cumplimiento de metas
- Descuentos en compras
- Prestamos
- Cenas
- Club de trabajadores
- Medallas y diplomas

Recursos

- **Humanos**

Directivos

Empleados

- **Físicos**

Espacio

Diplomas

Financieros

Tabla 16 *Financiación del reconocimiento laboral*

| Programa reconocimiento a los colaboradores | |
|--|------------------|
| Recursos | Costos |
| Refrigerio | \$ 200,00 |
| Diplomas | \$ 200,00 |
| Medallas | \$ 150,00 |
| Plaquetas de reconocimientos | \$ 300,00 |
| Total | \$ 850,00 |

c) Incentivos no económicos

| ESTRATEGIAS | FINALIDAD | METODOLOGÍA | INDICADORES | RESPONSABLES | RECURSOS | TIEMPO DE DURACIÓN |
|-------------------------------|---|--|---|---|--|------------------------|
| Cursos de capacitación | <p>Mejorar las habilidades dentro de su área</p> <p>Mejorar las técnicas de comunicación y resolución de problemas.</p> | <p>Dividir a los trabajadores según su actividad</p> <p>Buscar capacitadores dentro de la misma empresa</p> <p>O buscar capacitadores externos con aval.</p> | <p>Los trabajadores no tienen problemas o dudas para realizar su trabajo está más preparada tanto como en su área como en manejar equipos de trabajo, forma parte de la resolución de conflictos.</p> | <p>Departamento financiero</p> <p>Departamento de Recursos Humanos.</p> | <p>Salón de conferencias</p> <p>Proyector</p> <p>Computadora portátil</p> <p>Materiales para certificados.</p> | <p>A corto plazo.</p> |
| Horarios flexibles | <p>Reducir los niveles de absentismo de la empresa</p> <p>Aumentar el rendimiento de los trabajadores</p> | <p>Establecer los posibles horarios</p> <p>Dialogo con los trabajadores sobre las distintas fórmulas de horarios permitidos y los límites de estos</p> <p>Cronograma de los horarios elegidos por los trabajadores</p> | <p>Los trabajadores realizan su labor dentro de un horario que esté acorde a sus necesidades</p> <p>Están enfocados dentro de su jornada laboral</p> | <p>Departamento de Recursos Humanos</p> | <p>hojas impresora</p> <p>computadoras</p> | <p>A mediano plazo</p> |

| | | | | | | |
|-------------------------------|--|--|---|---|--|------------------------|
| Financiamiento | <p>Facilitar crédito para la adquisición de bienes</p> | <p>A los mejores trabajadores se les puede dar crédito garantías o facilidades de pago para comprar bienes</p> | <p>Los trabajadores tienen facilidades para la adquisición de bienes</p> | <p>Departamento financiero Departamento de Recursos Humanos</p> | <p>hojas impresora computadoras internet</p> | <p>A mediano plazo</p> |
| Elección de día libre | <p>Facilitar la conciliación familiar y laboral Facilitar la concentración en tiempos de trabajo</p> | <p>Decidir un día libre para realización de actividades o trámites personales que será recuperado con horas extras</p> | <p>Los trabajadores pueden realizar sus trámites dentro del horario laboral Existe un ambiente enfocado en las actividades laborales dentro de la jornada laboral</p> | <p>Departamento de Recursos Humanos</p> | <p>hojas impresora computadoras</p> | <p>A corto plazo</p> |
| Reconocimiento público | <p>Premiar el esfuerzo de los trabajadores Reforzar la relación empleado-trabajador</p> | <p>El gerente puede: dar felicitaciones personales, enviar notas de felicitaciones, hacer reconocimientos públicos; hacer reuniones con de celebrar triunfos, a los trabajadores</p> | <p>Trabajadores con buena autoestima, dispuestos a seguir mejorando Se manejan en un clima laboral bueno</p> | <p>Departamento de Recursos Humanos</p> | <p>Hojas impresora computadoras</p> | <p>A largo plazo</p> |

| | | | | | | |
|--|--|---|--|--|----------------------------|----------------------|
| <p>Toma de decisiones en conjunto (tomar en cuenta las ideas de los trabajadores)</p> | <p>Retener al trabajador en la empresa</p> <p>Participación con ideas innovadoras</p> <p>Potenciar la comunicación individual entre los trabajadores</p> | <p>Poner un buzón de sugerencias para que los trabajadores aporten con ideas</p> <p>Que en las reuniones o asambleas los trabajadores tengan un representante que recopile las ideas de sus representados</p> <p>Siempre estar dispuesto a escuchar las opiniones de los trabajadores y analizar sus planteamientos</p> | <p>Los trabajadores desarrollan un sentido de pertenencia con la empresa, lo que hace que le pongan más empeño a su labor</p> <p>Cooperan con decisiones importantes</p> | <p>Departamento de Recursos Humanos Directivos de la empresa</p> | <p>Buzón de sugerencia</p> | <p>A largo plazo</p> |
|--|--|---|--|--|----------------------------|----------------------|

Figura 18 Incentivos no económicos

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El individuo como profesional en el trabajo siempre está en constante cambio. Problemas psicológicos debido a variaciones en el placer y el sufrimiento en sus actividades personal y profesional, donde afecta directamente tu estado emocional. Se sabe que, siempre cuando todas y cada una de las actividades se llevan a cabo de manera agradable, el resultado es extremadamente satisfactorio para todas las partes involucradas, en lugar de realizar actividades en un escenario de sufrimiento donde, a una ruptura en la relación entre el hombre y La organización gradualmente muy significativamente.

Se definió el desgaste laboral como el agotamiento a una respuesta del organismo a un estado de estrés crónico prolongado, instalado cuando situaciones del afrontamiento que no se utilizó, falló o no fue suficiente. Por lo tanto, el estrés predomina en las actividades desarrolladas en las organizaciones.

Los encuestados se encuentran frente al síndrome de burnout y, en general, es posible decir que las personas encuentran sus entornos de trabajo pesados donde las actividades causan ansiedad, y también porque tienen altos niveles de dimensiones de agotamiento emocional y despersonalización.

Tales resultados afectan considerablemente la vida del trabajador, miembros de la familia y organizaciones, como resultado del aumento del absentismo, el presentismo, accidentes laborales, bajas, disminución de la productividad y pensiones por invalidez

Recomendaciones

Aplicar la propuesta planteada, con el plan de incentivos económicos y no económicos.

Crear un plan anual, para que exista un cambio de incentivos y los trabajadores puedan notar diversidad de incentivos.

Evaluar el estado emocional de los empleados de forma mensual, para medir la productividad individual y global.

Diseñar un programa de atención psicológica para cada uno de los trabajadores así como sus familiares para mitigar los estragos que pueden incurrir en el trabajo generando la posibilidad del aumento del burnout.

Proponer la creación de videos informativos para lidiar con el burnout y prevenirlo, así como consejos para poder reducirlo e impedir que este síndrome afecte el rendimiento laboral de los empleados.

Realizar una convivencia de trabajadores de forma semestral donde se pueda reducir el burnout y hacer notar a los empleados que ellos son importantes para las empresas.

Crear un programa de bonificación para que los empleados puedan renovarse en cuanto a su producción laboral.

Bibliografía

- Aamodt, M. (2018). *Psicología Industrial/Organizacional un enfoque aplicado Sexta edición*. México.
- Achilles, F. (2014). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Panamá: Limusa.
- Alvarado, J. (2017). El sector secundario en el crecimiento económico. *Estudio de caso*, 18.
- Alvarez, A. (2013). *La medición de la eficiencia y la productividad*. Bogotá: Norma.
- Amador, R., Rodríguez, C., Serrano, J., Adrián, J., & Martínez, S. (2017). *Estrés y burnout en docentes de educación media superior*. México: Revista de medicina, salud y sociedad.
- Amorós, E. (2016). *Comportamiento organizacional*. Bogotá: Norma.
- Amutio, A., Ayestaran, S., & Smith, J. (2014). *Evaluación del burnout y bienestar psicológico en los profesionales sanitarios del País Vasco*. México: Revista psicológica de trabajo y de las organizaciones.
- Anaya, J. (2017). *Innovación y mejora de procesos logísticos*. Madrid: Esic.
- Angarita, J. (2017). *Teoría de las necesidades de Maslow*. Buenos Aires: Revista de Marketing.
- Ankelen, A. (2015). *Propuesta de mejoramiento para la cadena logística*. Mexico: Diaz de Santos.
- Arizmendi Diaz, E. (2015). *La relación del clima organizacional en la motivación de logro de trabajadores mexicanos*. Mexico: Mexico.
- Baptista, M., Fernández, C., & Hernández, R. (2017.). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-HILL / Interamericana Editores.
- Bartis, P. (2014). *Investigación de campo*. Perú: Norma.
- Bastourre, D. (2012). *Inversión financieros en los mercados de commodities: un modelo con dinámica de ajuste no lineal al equilibrio*. Guayaquil: Universidad Guayaquil.
- Basurto, A. (2013). *El marketing mix*. Buenos Aires: Díaz de Santos.
- Bazurto, B. (2013). *El plan de acción en la empresa*. Madrid: ESIC+.
- Beltran, R. (2014). *Propuesta para optimizar la gestión en las Empresas Familiares*. Guayaquil: Universidad Católica.
- Bentacur, G. (2016). *Empresas familiares multigeneracionales*. Mexico: Diaz de Santos.

- Bermúdez, G. (2012). *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. Madrid: ESIC.
- Bernal, X., & Salazar, E. (2012). *Análisis del impacto de las tecnologías de la información en las comunicaciones en los sistemas contables empresariales en la ciudad de Quito en los años 2006 - 2010*. Quito: Universidad Salesiana.
- Bertolin, J. (2018). *Seguridad de la información*. Madrid : Diaz de Santos.
- Bigné, E. (2013). *Promoción comercial*. Madrid: ESIC.
- Blanco, A. (2014). *Trabajadores competentes* . Bogotá: Norma.
- Bonet, M. (2017). *El plan de acción en la empresa* . Quito: Norma.
- Brunet, L. (2014). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones* . Mexico: Trillas Editorial.
- Caligore Corrales Irene, D. S. (2015). Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. *Revista Venezolana de Gerencia Año 8 N 24*, 644 - 656.
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (15 de Diciembre de 2017). Obtenido de camaradecomercio.com.ec
- Carmazzi, A. (2012). *The Colored Brain Communication Field Manual: Practical Applications of Directive Communication Psychology and the Colored Brain to Work, Leaders*. New York: Selin.
- Carpio, C. K., & Varas, Q. M. (2013). *Análisis y diagnóstico del clima laboral de la compañía Car Soundvision Cía. Ltda.* GUAYAQUIL – ECUADOR: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL.
- Castañeda, E., & García, J. (2013). *Análisis de los posibles factores de riesgos sociodemográficos y laborales y prevalencia del síndrome de agotamiento profesional (burnout) en odontólogos mexicanos*. Bogotá: Revista Colombiana de Psiquiatría.
- Centro de Investigaciones y de la Unidad de Estudios y Desarrollo de Empresas Familiares de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo. (2018). <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/03/14/nota/6665290/81-empresas-familiares-se-centra-ocho-sectores>. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/03/14/nota/6665290/81-empresas-familiares-se-centra-ocho-sectores>: <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/03/14/nota/6665290/81-empresas-familiares-se-centra-ocho-sectores>

- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración*. California: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos: Quinta Edición*. Santa Fe de Bogotá: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- DeCenzo, D. A. (2014). *Nivel dentro de la organización*. Bogotá: Esic.
- Fajardo, M. (2015). *Análisis de la investigación formativa*. Bogotá: CIFE.
- Gamarra, Ó. B. (2014). *Sistema de Medición de la productividad del Recurso Humano*. Madrid: Las brujas.
- Giménez, G. B. (2018). *Manual de recursos humanos*. Colombia: Lnd.
- Godoy, E. (2017). *Marco teórico y diseño de la investigación*. Madrid: ESIC.
- Mallart, J., & Cutó, J. (2014). *El rendimiento de la educación general y profesional*. Quito: Casa de la Cultura Ecuatoriana,.
- Martin Pava, C. V. (2013). *EFFECTOS DE LA ROTACION DE PERSONAL EN LA COMERCIALIZADORA NATURAL LIGHT S.A.* Bogotá: Universidad Nueva Granada.
- Martin, M. J. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional Y La Satisfaccion Laboral*. madrid.
- Matilla, K. (2011). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- Mendez, C. E. (2006).
- Merli, G. (2012). *Gestión eficaz* . Barcelona : UOC.
- Muñoz, C. (2016). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Barcelona: Pearson Educación.
- Muñoz, C. (2016). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Barcelona: Pearson Educación.
- Revista Líderes. (21 de Junio de 2015). <http://www.revistalideres.ec/>. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/>: 10
- Revista Líderes. (01 de Abril de 2016). <http://www.revistalideres.ec/q>. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/>: <http://www.revistalideres.ec/lideres/stevia-ecuatoriana-llega-ee-uu.html>
- Ríos, F. (2014). *Satisfacción Laboral y Su Influencia en el Clima Organizacional del Personal del área administrativa de Empresa Eléctrica Municipal, ubicada en cabecera Departamental del campus "San Roque Gonzales de Santa Cruz S. J." de Huehuetenango*. Guatemala : Universidad Rafael Landívar.

- Robbins, S., & Judge, T. (2016). *Comportamiento Organizacional, Décimo Tercera Edición*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2014). *Gestión Organizacional*. Perú: UIA.
- Rodríguez, G. H. (2015). *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de coordinación de desarrollo social*. Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Rodríguez, J. (2014). *Administración moderna de personal*. México D.F.: 7ma. Edición.
- Rojas, O. (21 de Febrero de 2013). *Clima Laboral: El Estado de ánimo de la organización*. Obtenido de <http://www.mujeresdeempresa.com/clima-laboral-el-estado-de-animo-de-la-organizacion/>
- Rojas, P. (2011). *Reclutamiento y selección 2.0*. Madrid: UOC.
- Sánchez, J. C. (2014). *Eficiencia*. Madrid: Unum.
- Sánchez, M. (2014). *Mujeres, dirección y cultura organizacional*. Madrid: CIS.
- Segredo, A. M. (2013). *revista cubana*.
- Socorro, F. (17 de Mayo de 2015). *Gestiopolis: Visión multidimensional evaluación desempeño*. Obtenido de Sitio Web de Gestiopolis: www.gestiopolis.com
- Suárez Gaviria, N. A. (2013). *Informe sobre la experiencia profesional dirigida a las regencias de farmacias*. Medellín : Universidad Nacional Abierta y a Distancia .
- Villamar, M. (2015). *Las empresas familiares y su gestión interna*. México: ESIC.
- Williams, R. L. (2013). *“ESTUDIO DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL EN UNA DEPENDENCIA PÚBLICA . MONTERREY, NUEVO LEÓN: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN*.
- Yunga, A. (2015). *Comercio Online en el Ecuador*. Quito: EAE.
- Zambrano, A. (2014). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión personal*. México: Limusa.
- Zambrano, A. (2016). *Planificación estratégica*. México : Limusa.