



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Síndrome de Burnout en personal de autoservicio de ventas al por mayor y su impacto en el rendimiento de las ventas**

**AUTOR:**

**Ing. Montalván Vizueta Alan Michael**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTOR:**

**Econ. Barbery Montoya Danny Christian, PhD**

**Guayaquil, Ecuador**

**2018**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ing. Alan Michael Montalván Vizueta**, como requerimiento para la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**.

**DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

**Econ. Barbery Montoya Danny Christian, PhD**

**REVISORA:**

---

**Econ. Laura Zambrano Chumo, Mgs.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA:**

---

**Econ. María Del Carmen Lapo Maza, Mgs**

**Guayaquil, a los 01 días del mes de octubre del año 2018**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Alan Michael Montalván Vizueta,**

**DECLARO QUE**

El Proyecto de Investigación **Síndrome de Burnout en personal de autoservicio de ventas al por mayor y su impacto en el rendimiento de las ventas**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado con base en una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 01 días del mes de octubre del año 2018**

**EL AUTOR**

---

**Ing. Alan Michael Montalván Vizueta**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Alan Michael Montalván Vizueta,**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, **la publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación Maestría en Administración de Empresas** titulada: **Síndrome de Burnout en personal de autoservicio de ventas al por mayor y su impacto en el rendimiento de las ventas**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 01 días del mes de octubre del año 2018**

**EL AUTOR**

---

**Ing. Alan Michael Montalván Vizueta**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, Por prestarme salud e inteligencia para aceptar y poner en práctica el nuevo conocimiento en mi porvenir.

A mi mamá Betty Vizuela y a mi papá Segundo Montalván por haberme dado la vida y los valores que me permite llegar a alcanzar metas cada día.

A mis hermanos Andrés Montalván por motivarme a seguir con mis estudios y enseñarme a superarme a mi mismo, y Kevin Montalván por dame su apoyo cuando lo necesite.

A mis compañeros, Quienes me brindaron su amistad y me dieron la oportunidad de divertirme aprendiendo.

A los docentes y el sistema de postgrado de la UCSG por permitirme darme la oportunidad de abrir mi mente a una nueva forma de pensar y administrar.

A todos los citados anteriormente, gracias, mil gracias a todos.

**Alan Michael Montalván Vizuela**

## **DEDICATORIA**

A ti mamá por darme la vida y permitirme vivir todo lo que soy,

A ti mi buen hermano por tu apoyo incondicional y constantes enseñanzas,

A ti mi compañera inseparable Gabriela Mite,

Y a ti, mi tan esperada,

Betty Victoria

**Alan Michael Montalván Vizuela**

## Índice

Resumen.....	XIV
Abstract .....	XV
Introducción .....	2
Antecedentes de la compañía.....	5
Problema de investigación.....	8
Pregunta de investigación.....	8
Sistematización del problema.....	8
Objetivos de la investigación .....	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos .....	9
Justificación del proyecto.....	9
Justificación teórica.....	10
Justificación metodológica.....	10
Justificación práctica.....	11
Alcance de la investigación.....	11
Variables de la investigación.....	12
Resumen del capítulo.....	14
Capítulo I.....	15
Marco teórico .....	15
Síndrome de Burnout.....	16
Origen y etapas del síndrome de Burnout.....	18
Síntomas del problema.....	23
Agotamiento físico o baja energía.....	23
Baja energía emocional y mental.....	23
Baja inmunidad y susceptibilidad a la enfermedad.....	23
Ausencia de las relaciones personales.....	24

Mayor pesimismo.....	24
Menor producción de trabajo y ausentismo laboral .....	24
Frustración .....	25
Desmotivación.....	27
Variables organizacionales .....	28
Factor laboral: apoyo social. ....	28
Factor laboral: la sobrecarga en el trabajo. ....	29
Factor laboral: Autonomía. ....	30
Factor laboral: Ambigüedad en el trabajo.....	30
Modelos explicativos del Burnout.....	31
Modelos de la teoría socio cognitiva del Yo.....	32
Modelos elaborados desde la teoría de intercambio social.....	32
Modelos etiológicos basados en la Teoría Organizacional.....	33
Modelo de Golembiewski, Munzenrider y Carter (1983).....	33
Modelo de Cox, Kuk y Leiter (1993).....	34
Modelo de Winnubst (1993). ....	34
Relevancia del estudio organizacional en las empresas .....	34
Clima laboral .....	35
Condiciones físicas .....	36
Independencia .....	36
Organización.....	37
Liderazgo .....	37
Salarios.....	38
Compromiso.....	38
Relaciones.....	39
Marco conceptual .....	39
Motivación.....	39



Síndrome.....	39
Burnout .....	40
Enfermedad.....	40
Recursos humanos .....	40
Resumen del capítulo .....	40
Capítulo II .....	41
Marco referencial .....	41
Definiciones del Síndrome de Burnout otros autores.....	42
Diferencia del Síndrome de Burnout con otros factores que afectan el rendimiento laboral.....	45
Factor depresión.....	45
Factor estrés .....	46
Factor fatiga .....	47
Factor Insatisfacción laboral .....	48
Resumen del capítulo .....	48
Capítulo III.....	49
Marco metodológico .....	49
Diseño de la investigación.....	50
Metodología empleada .....	50
Población y muestra .....	51
Herramienta de recolección de datos.....	51
Test MBI (Maslach Burnout Inventory) .....	51
Presentación de resultados.....	52
Factores sobre cansancio emocional.....	53
Factor 1. Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.....	53
Factor 2. Cuando termino mi jornada de trabajo me siento vacío. ....	54
Factor 3. Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado. ....	54

Factor 4. Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa. ....	55
Factor 5. Siento que mi trabajo me está desgastando.....	55
Factor 6. Me siento frustrado en mi trabajo. ....	56
Factor 7. Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo.....	56
Factor 8. Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa..	57
Factor 9. Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades.....	57
Factores sobre despersonalización.....	59
Factor 10. Siento que estoy tratando a algunos clientes como si fueran objetos impersonales. ....	59
Factor 11. Siento que me he hecho más duro con la gente. ....	59
Factor 12. Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente. ....	60
Factor 13. Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a los clientes.....	60
Factor 14. Me parece que los clientes me culpan de alguno de sus problemas. ....	61
Factores sobre realización personal .....	62
Factor 15. Siento que puedo entender fácilmente a los clientes. ....	62
Factor 16. Siento que trato con mucha eficacia los problemas de los clientes.....	62
Factor 17. Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo. ....	63
Factor 18. Me siento con mucha energía en mi trabajo. ....	63
Factor 19. Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con los clientes.....	64
Factor 20. Me siento estimado después de haber trabajado íntimamente con los clientes. ....	64
Factor 21. Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.....	65

Factor 22. Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada.....	65
Resumen del capítulo .....	67
Resultados del estudio cualitativo .....	68
Presentación de información entrevista .....	68
Presentación de la ficha de observación .....	74
Resumen de resultados.....	75
Resumen del capítulo: Puntos críticos.....	76
Capítulo IV.....	77
Estrategias motivacionales para el recurso humano.....	77
Estructura flexible .....	77
Medir la productividad del empleado .....	77
Levantar un gerente de evaluación de procedimientos.....	78
Recompensas .....	79
Buenas relaciones .....	81
Identidad .....	81
Autonomía .....	81
Desafíos y responsabilidad .....	82
Cooperación.....	82
Ambiente físico. ....	83
Conclusiones .....	84
Recomendaciones.....	86
Referencias Bibliográficas .....	87
Apéndice .....	94

## Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de la variable .....	13
Tabla 2. Diferencias entre la depresión y burnout .....	46
Tabla 3. Diferencias entre el estrés laboral y el síndrome de Burnout .....	47
Tabla 4. Evaluación cansancio emocional .....	58
Tabla 5. Evaluación de despersonalización .....	61
Tabla 6. Evaluación cansancio emocional .....	66
Tabla 7. Resultados del Síndrome de Burnout.....	66
Tabla 8. Ficha de observación.....	75
Tabla 9. Resumen de resultados.....	76

## Índice de figuras

Figura 1. Cadena de distribución de la empresa Importadora S.A.....	5
Figura 2. Fases del síndrome de Burnout.....	17
Figura 3. Fases sobre el análisis de Burnout. ....	22
Figura 4. Fases del síndrome de Burnout, filosofías antiguas. ....	44
Figura 5. Cuestión 1 Agotamiento emocional.....	53
Figura 6. Cuestión 2 Sentimiento de vacío al culminar jornada laboral. ....	54
Figura 7. Cuestión 3 Fatiga laboral. ....	54
Figura 8. Cansancio por trabajar todo el día con personas. ....	55
Figura 9. Desgaste emocional a causa del trabajo.....	55
Figura 10. Frustración a causa del trabajo. ....	56
Figura 11. Culpabilidad por priorizar el trabajo.....	56
Figura 12. Improductividad a causa del contacto con las personas ....	57
Figura 13. Limitación a causa del cansancio. ....	57
Figura 14. Impersonalidad con los clientes.....	59
Figura 15. Falta de sentimientos en el trabajo.....	59
Figura 16. Presencia de falta de sentimiento en el trabajo.....	60
Figura 17. Falta de compromiso con el cliente ....	60
Figura 18. Sentimiento de ataque por parte del cliente.....	61
Figura 19. Fácil relación con los clientes.....	62
Figura 20. Buen trato con los clientes.....	62
Figura 21. Influencia positiva en el trabajo.....	63
Figura 22. Motivado al realizar el trabajo.....	63
Figura 23. Influencia en el clima laboral con el cliente. ....	64
Figura 24. Estimación por el trabajo realizado. ....	64
Figura 25. Recompensa por el trabajo realizado.....	65
Figura 26. Respuesta de la administración ante problemas presentados. ....	65
Figura 27. Organigrama de la compañía. ....	74

## Resumen

Los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Importadora S.A. a través de una encuesta de satisfacción laboral indicaron que su compromiso con la compañía está debilitada, esto por la presencia de variables como la falta de apoyo emocional, despersonalización y ausencia de estrategias de motivación, según autores indican que su presencia en la organización conlleva a formar un empleado improductivo que posiblemente contagie a sus compañeros, ocasionando un conflicto de intereses o rotación del talento humano, por lo tanto, el objetivo del presente trabajo de investigación consiste en elaborar una estrategia de motivación para el personal de ventas de la compañía Importadora S.A. a través de la identificación de factores que componen el Síndrome de Burnout, para lo cual, se aplicó la investigación cualitativa, a través de la recolección de opiniones del personal de ventas de la empresa, con la facilitación de un cuestionario de preguntas denominado “test del MBI” que contiene los factores que evidencian la presencia de Burnout en la organización, esto permitió concluir la presencia del síndrome en la mayoría de los encuestados, como solución se estableció la necesidad de un mejoramiento del clima laboral, incentivando la participación del empleado dentro de los procesos de la compañía y una zona de descanso cuando se haga presente el estrés laboral, con ello se fomenta las relaciones laborales y por ende una mejor comunicación para notificar problemas a tiempo y los mismos que sean resueltos.

**Palabras clave:** motivación, síndrome, burnout, enfermedad, recursos humanos.

## **Abstract**

The employees of the sales department of the company Importadora S.A. through a survey of job satisfaction indicated that their commitment to the company is weakened, this by the presence of variables such as lack of emotional support, depersonalization and lack of motivation strategies, according to authors indicate that their presence in the organization leads to forming an unproductive employee that possibly infects his colleagues, causing a conflict of interest or rotation of human talent, therefore, the objective of this research work is to develop a motivational strategy for the sales staff of the company Importadora SA through the identification of factors that make up the Burnout Syndrome, for which qualitative research was applied, through the collection of opinions of sales personnel of the company, with the facilitation of a questionnaire called "test of the MBI "that contains the factors that show the presence of Burnout in the organization, this allowed to conclude the presence of the syndrome in most of the respondents, as a solution was established the need for an improvement of the work environment, encouraging employee participation within of the company's processes and a rest area when work stress is present, thereby promoting work relations and therefore better communication to notify problems in time and the same ones that are solved.

**Keys words:** motivation, syndrome, burnout, disease, human resources.

## **Introducción**

Toda organización, independiente del tipo de actividad económica, requiere de personal que tenga la responsabilidad de ejecutar tareas, con el propósito de generar un beneficio o ingresos económicos, sin embargo; dependiendo del área y de las actividades que el mismo realice, está sujeta a situaciones que pueden influir en el estado de ánimo del empleado, haciendo que el mismo sea productivo o lleve más tiempo en ejecutar sus tareas; muchas veces el diálogo con personas externas a la compañía denominadas clientes, comprometen la intensidad del trabajo, generando problemas emocionales que afectan directamente al ritmo de labor del empleado, uno de los más denominados es el Síndrome de Burnout (Buunk & Schaufeli, 1993).

En la presente investigación, se hace un análisis y revisión de la satisfacción laboral que tienen los empleados de la empresa Importadora S.A., denominada de esta forma por concepto de derechos de autor, cuya organización en la actualidad registra una falta de compromiso de su personal en el área de ventas, quienes a su vez, manifiestan la ausencia de oportunidad en crecimiento de ofertas laborales dentro de la compañía, pero que permanecen en la organización por la dificultad en conseguir empleo; sin embargo, el efecto en los resultados para la compañía se compone de la falta de atención oportuna a los clientes, generando que los mismos no se sientan asesorados y con ello una falta en la calidad de atención previo a su decisión de concretar una venta cuando permanecen en el local (Barquero, 2011).

En referencia a Maslach, Schaufeli, & Leiter (2001), indica que los puestos de trabajo que son expuestos al diálogo con personas, comúnmente afecta el estado de ánimo de los trabajadores, debido a la persuasión que ellos ejercen sobre



los clientes, motivándolos a comprar, sin embargo el cliente puede estar en situaciones de conflicto porque el servicio no ha sido de su agrado o que a su vez se encuentra insatisfecho con el producto que ha adquirido en el local.

En función a la presencia de un problema netamente administrativo, se plantea realizar un estudio sobre el grado de insatisfacción del personal que labora en la compañía Importadora S.A. a través de la exposición de una encuesta que identifique aquellos inconvenientes que condicionan la productividad de los empleados en la compañía y que están basados a una posible presencia del Síndrome de Burnout, del mismo modo se toma esta teoría para que sea la base a la exposición de una serie de preguntas, que identifique los puntos críticos que afectan al buen servicio al cliente a través de una propuesta. La estructura del trabajo de investigación, está dividida de la siguiente manera:

Planteamiento del problema, en ella se enfoca las causas y consecuencias que ha tenido la compañía y sobre el cual se enfocará la propuesta al final del trabajo de investigación, en primera instancia se tomará antecedentes del problema y luego se lo sintetizará en preguntas, planteamiento de objetivos y una premisa definida como hipótesis de los resultados esperados.

Capítulo 1: Muestra de fundamentación teórica de la que se toma la base para la elaboración de la propuesta, así como el análisis de los datos obtenidos, esto requiere la recopilación de libros, folletos, documentos, papers y demás elementos que han sido comprobados y aportan con una realidad a la solución de una propuesta factible al Síndrome de Burnout.

Capítulo 2: contiene referencias de tratamientos de problemas similares que en su momento investigadores trataron, en beneficio a proporcionar mejores

ambientes de trabajo al talento humano; esto aporta a la investigación como guía para la aplicación de estrategias efectivas que no están descritas en el tratamiento teórico, pero su resolución fue obtenida en base a la experiencia de otros investigadores.

Capítulo 3 muestra los métodos y herramientas que se emplearon para la recolección de datos; la investigación propuesta es no experimental, debido a la toma de información de un ambiente donde no se exponen ningún elemento que obligue a los trabajadores a mejorar su atención al cliente, sino que se exponen los factores que ocasionan un estado de ánimo que está perjudicando a la organización, para que sea tomada en cuenta a un posterior análisis de resultados.

Capítulo 4 hace una revisión sobre la forma en cómo se administra el talento humano en la compañía, con la finalidad de determinar los puntos críticos que hacen referencia al problema en estudio, estos son la base para la elaboración de la propuesta en mención.

Capítulo 5 presenta una serie de estrategias que se pueden aplicar en la organización en función a los puntos críticos que se obtienen como resultado del capítulo 3 y 4, aquí se toma como referencia las experiencias de otros investigadores en el área descritos en el capítulo 2, y que al finalizar el capítulo se espera entregar una propuesta basado en los principios de eficiencia y eficacia en cuanto a la administración del talento humano.

A continuación se muestra el desarrollo del presente trabajo de investigación:

### **Antecedentes de la compañía.**

El objeto en estudio hace referencia a una compañía denominada Importadora S.A. la cual tiene como actividad comercial la importación, venta al por mayor y menor de bisutería y artículos de bazar, su centro de operaciones está ubicada en el centro de la ciudad de Guayaquil, tiene como cartera de clientes empresas de bazar, supermercados entre otros emprendimientos, su forma de manejo en cuanto al nivel de ventas, está representado por la exhibición de la mercadería en el local, posteriormente el cliente realiza la compra. La administración enfoca su estrategia de operación a cuidar la calidad en el servicio y garantía en el producto, en caso de haber un inconveniente a nivel post venta, su asunto es tratado por tres gerentes de primer mando, quienes son los únicos de tomar la decisión de cambiar la mercadería, precautelando que el cliente tenga la razón (Barquero, 2011).

En cuanto a la estrategia de posicionamiento comercial que emplea la compañía, es la de ofertar artículos a precios competitivos, de manera que su clientela vea la oportunidad de iniciar su emprendimiento dedicándose a la reventa de los artículos que le muestra la importadora, generando una relación a largo plazo con la empresa Importadora S.A., ya que a nivel empresarial la compañía pasa a formar parte de una cadena de distribución, conformada de la siguiente manera:



*Figura 1.* Cadena de distribución de la empresa Importadora S.A.

En la figura 1 se observa que la compañía Importadora S.A. forma parte de un enlace entre la empresa China, la cual es fabricante de la bisutería y el cliente que a diferencia del consumidor, en realidad se convierte en un distribuidor minorista, el cual depende de la empresa en análisis para generar su negocio, por ende las relaciones comerciales se vuelven permanentes, pasando la empresa Importadora S.A. ha convertirse en su proveedor.

En referencia a Paz (2012) indicó que el proceso de atención al cliente, ayuda de manera oportuna a la compañía a generar una retención de los clientes, ayuda que su presupuesto en marketing sea cero y además aporta a obtener una buena referencia en el mercado, sin embargo es necesario que el personal que se comuniquen con el cliente, tenga la capacidad de entablar buenas relaciones, ya que la confianza, la veracidad y el compromiso que ellos muestren con cada pedido solicitado, son la base para una mayor rotación de ventas.

En cuanto al tratamiento de atención al cliente, la administración de la compañía tiene este proceso como una falencia, ya que su personal denominado asesores comerciales no tienen la capacitación necesaria para entablar una comunicación y persuadir la generación de compra con el cliente, sin embargo la compañía para obtener ventas, emplea la estrategia en función a los precios competitivos, amplio catálogo de productos, en relación a otros proveedores, aportando poco a la creación de marca como empresa; estrategia que a futuro puede verse amenazada en caso que se incrementen los precios de los artículos o se reduzca el inventario a mostrar en el local.

La empresa Importadora S.A. no cuenta con un departamento de recursos humanos, que evalúe al personal, por lo tanto, no se ha realizado ninguna

actividad para capacitar a sus asesores en materia de ventas, además por su estructura organizacional pequeña, su personal en el área comercial no tiene la oportunidad de crecimiento, ocasionando que gran parte de las personas que llevan tiempo trabajando en la empresa, se mantengan en la misma línea organizacional.

En cuanto a la falta de oportunidades de crecimiento laboral, agregando la responsabilidad de realizar tareas repetitivas, según Wayne (2011) este ambiente laboral provoca que el individuo baje su rendimiento laboral, cree juicios de valor en contra de la administración y piense en migrar a otra dependencia, por su falta de crecimiento laboral, es decir una falta de compromiso hacia la generación de beneficio a la compañía y un contagio hacia los demás compañeros de trabajo. Entre los efectos que ha tenido la falta de motivación de su personal, se encuentran los siguientes ejemplos:

- Bajo rendimiento en el trabajo: los asesores comerciales no abordan al cliente, cuando se inicia el diálogo, se hace referencia al precio y no a las promociones existentes en la compañía.
- Desmotivación en las actividades: los asesores no realizan las tareas de manera rápida, incluso tienden a demorarse en atender los requerimientos del cliente, abordando el menor número de actividades posible, esto ocasiona que la persona que llega al local, no tenga una atención rápida y se genere las quejas con la administración.
- Ausencia de conocimiento en el producto que está en el inventario: en ocasiones los clientes entran al local preguntando sobre la existencia de un determinado artículo, la falta de instrucción de la administración a los asesores

obliga que estos no comuniquen las ofertas o existencia del producto, perdiendo la venta.

La referencia de los antecedentes de la administración del recurso humano en la compañía Importadora S.A. permite describir los siguientes aspectos de la investigación:

### **Problema de investigación.**

Es evidente la falta de compromiso del recurso humano hacia los objetivos que plantea la administración, ya que no existen actividades que motiven su labor en la empresa, sin embargo, es necesario identificar las variables que afectan este comportamiento para crear a través de esto las estrategias que mejoren su productividad en la compañía. Como referencia se tiene que realizar un estudio del Síndrome de Burnout a través de una encuesta de selección múltiple, basado en la escala de Likert, de manera que se mida su grado de satisfacción hacia su entorno laboral, para esto se elaboran las siguientes preguntas de investigación:

### **Pregunta de investigación.**

¿Qué procedimientos se deben aplicar para identificar la presencia del Síndrome de Burnout en la compañía Importadora S.A. y qué planes de acción se deben tomar para eliminarlo de la organización?

### **Sistematización del problema.**

- ¿Cómo identificar la presencia del síndrome de Burnout en el talento humano y bajo qué conceptos se debe establecer una estrategia de motivación de personal?
- ¿Cómo ha sido el tratamiento del síndrome de Burnout por parte de otros investigadores?

- ¿A través de qué métodos se puede medir el grado de satisfacción de los empleados del área comercial de la compañía Importadora S.A.?
- ¿Qué tipo de estrategias se deben implementar para motivar a los empleados del área comercial de la compañía Importadora S.A.?

### **Objetivos de la investigación**

Para la elaboración de los objetivos, se toman como punto de referencia las preguntas descritas en la formulación del problema del apartado anterior.

#### **Objetivo general**

Elaborar una estrategia de motivación para el personal de ventas de la compañía Importadora S.A. a través de la identificación de factores que componen el Síndrome de Burnout.

#### **Objetivos específicos**

- Realizar una revisión sobre los factores que componen el síndrome de Burnout en las organizaciones y la referencia de estrategias para motivar al personal.
- Elaborar un marco referencial sobre casos de análisis del síndrome de Burnout abordado desde el punto de vista de otros investigadores.
- Medir el grado de satisfacción de los empleados del área comercial de la compañía Importadora S.A. a través de encuestas con escala de Likert.
- Elaborar una estrategia que motive la labor del personal del área comercial de la empresa Importadora S.A. a través de capacitaciones y mejoramiento de procesos.

### **Justificación del proyecto.**

La justificación del proyecto se compone de tres distintos aspectos, con el fin de demostrar la aportación del trabajo de investigación en función a diferentes

escenarios, estos son estudios posteriores ya sea en referencia a futuros planes de acción con relación a la misma empresa o problemas similares que tengan otras organizaciones, estos aspectos se describen a continuación:

### **Justificación teórica.**

La falta de estudios de análisis en el tema de la administración del recurso humano, genera que las compañías, no conozcan el concepto de planificación sobre el control y manejo del talento de la organización, ocasionando que los directores no tomen buenas decisiones en la delegación de funciones o incorporación de nuevos elementos que sean eficientes (Noe, 2013). Existen gerencias que desconocen la importancia de realizar una planificación del recurso humano, que busque contar con un personal altamente capacitado, procesos para la delegación de funciones, teniendo como resultado de la falta de gestión, un personal que no se encuentre comprometido con alcanzar las metas trazadas ya sea en el ámbito financiero, económico y administrativo, por lo tanto, el presente estudio va dirigido como un referente en cuanto a la importancia de establecer estrategias, para mejorar la productividad de los empleados a través de un estudio de percepciones sobre la opinión que tienen sobre el trabajo y su posible afectación del Síndrome de Burnout.

### **Justificación metodológica.**

El proyecto se justifica de manera metodológica porque medir las perspectivas de un empleado, es un proceso que difícilmente se encuentran en libros, ya que los datos que se requieren para obtener dichos resultados son subjetivos, es decir el comportamiento del individuo cambia cuando se ve expuesto a otras variables; por lo tanto, con la presente investigación, se permitirá hacer una revisión de técnicas que demuestren bajo una escala de Likert el grado



de satisfacción del empleado con su trabajo, un cuestionamiento que mantiene en el anonimato al empleado, con un análisis muy productivo para aquellos empresarios que desean mantener un buen clima laboral en sus negocios, con miras a obtener un rendimiento óptimo en las tareas del empleado (Hurtado, 2014).

### **Justificación práctica.**

Desde un concepto práctico, las conclusiones del trabajo ayudan a la administración de la compañía Importadora S.A., a implementar estrategias en caso que su personal baje su rendimiento, incremente la rotación o genere malas referencias con los clientes; de acuerdo a Maslow (2013), el empleado no puede verse satisfecho exclusivamente con la remuneración, porque su permanencia en la organización es expuesta a un probable crecimiento de la compañía y un estancamiento con el empleado cuando el mismo se encuentra ejerciendo actividades por un largo periodo en el mismo cargo, otros aspecto que influyen son la presencia de criterios como la carga laboral, el tiempo de trabajo, la falta de compromiso de la compañía con su bienestar, apartan el valor que tiene el empleado sobre su trabajo, teniendo como resultado una aportación mínima de su rendimiento sobre sus obligaciones, discordias en el equipo de trabajo y retrasos en los procesos.

### **Alcance de la investigación.**

El estudio expuesto es exclusivamente aplicable para la compañía Importadora S.A., por ello, se necesitó conocer el ritmo de trabajo, obligaciones y responsabilidades del personal de venta designado especialmente por la gerencia general, factores que hacen totalmente incompatibles su aplicación hacia otra organización. Su marco teórico sirve de referencia para estudios previos en el área

del talento humano para organizaciones que presenten problemas de rendimiento en su personal.

### **Variables de la investigación.**

Las variables de la investigación, descomponen en dos fragmentos la presencia del problema con su posterior solución, a partir de ello proviene el análisis, el uso de las herramientas y la presentación de referencias que aporten con la emisión de estrategias para su resolución. Las variables se dividen en dos grupos: variable independiente la causa y la variable dependiente el efecto.

- Variable dependiente = Síndrome de Burnout.
- Variable independiente = Satisfacción laboral.

Tabla 1.

*Operacionalización de la variable*

<b>Tipo de variables</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Instrumentos</b>
Independiente	Síndrome de Burnout	Es un tipo de estrés laboral, un estado de agotamiento físico, emocional o mental que tiene consecuencias en la autoestima, y está caracterizado por un proceso paulatino, por el cual las personas pierden interés en sus tareas.	Psicología	Factores	¿Cuáles son los factores que generan el Síndrome de Burnout	Libros, trabajos de investigación	Bibliografía
Dependiente	Satisfacción laboral	Es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad.	Talento humano	Escala de Likert	¿Cómo cubrir las expectativas del trabajador hacia su empleo?	Libros, trabajos de investigación	Bibliografía

En la operacionalización de la variable se muestra la estructura de la tesis, donde sobresalen dos tipos de dimensiones psicología y la gestión del talento humano; por ahora de acuerdo al análisis empírico de las causas y efectos, existe un breve indicio que la organización padezca el síndrome de Burnout, lo cual puede deberse a una falta de satisfacción laboral del personal, para lo cual se usan indicadores e instrumentos para la recolección de datos. Es importante que en el marco teórico se haga un análisis del concepto de satisfacción laboral y síndrome de Burnout, a fin de elaborar los procesos para el tratamiento de datos que identifiquen el problema, es decir la apertura del ámbito metodológico.

## **Resumen del capítulo.**

El objeto de estudio está representado por los vendedores de la compañía Importadora S.A. donde se percibe una falta de productividad en sus actividades, sin embargo la ausencia de estudios y la presencia de un departamento de talento humano hace imposible que la administración identifique factores que están influyendo en el trabajo de sus colaboradores. De acuerdo a referencias sobre teorías que identifican factores que afectan comúnmente a las organizaciones, se ha seleccionado el Síndrome de Burnout como herramienta para su análisis, enmarcado a la presentación de una solución fundamentada en la creación de un ambiente laboral totalmente distinto, que permita conseguir en el empleado una motivación en el trabajo y con ello ratificar su compromiso a la generación de beneficios.

## **Capítulo I**

### **Marco teórico**

A través del análisis empírico realizado en el planteamiento del problema, se tiene que la compañía, basa su gestión de ventas en la oferta de productos por debajo de la media de precios de sus competidores, lo que hace sumamente atractivo para los clientes, enfocando su administración al manejo rápido del inventario sin que se requiera un proceso de persuasión al cliente para generar la compra, por ende la presencia de un vendedor es para un trabajo cien por ciento operativo, es decir que desempeña actividades de carga, traslado de la mercadería desde la bodega hasta el medio de traslado que el cliente elija, facturación del producto y exhibición de la mercadería.

La definición de esta premisa, ha ocasionado que su personal tenga pocas posibilidades de demostrar sus habilidades como vendedores y con ello sumar méritos para ascender a cargos con mejores prestaciones, siendo una víctima posible para el Síndrome de Burnout, aseveración que se trata de identificar a través del presente trabajo de investigación. Por lo tanto en el capítulo de marco teórico, se describe de forma detallada el concepto del síndrome de Burnout y cómo el mismo tiene una relación sobre la productividad de un empleado en la organización, además de conceptos relacionados a la importancia de la administración de personal y estrategias que influyan a la motivación del empleado que le permita seguir comprometido con la organización (Alvarez & Fernández, 2011).

Gómez (2012), indica que los administradores deben de disponer de personas altamente capacitadas para el cargo, cuya participación ayuden a ofrecer un servicio de calidad al cliente, diferencial para cerrar una negociación; este

concepto poco se emplea en la empresa Importadora S.A., ya que su filosofía empresarial en referencia al párrafo anterior requiere el cumplimiento de actividades operativa, su venta está concretada por temas de precios, por lo tanto su perfil de contratación de personal de ventas tiene la característica de exigir poco nivel de conocimiento de atención al cliente .

Al final del estudio del capítulo, el lector podrá definir cómo debe controlar la administración al talento humano y cuáles son los factores del síntoma de Burnout que pueden afectar el rendimiento del empleado, desde el punto de vista del concepto de valor que se le atribuye al puesto de trabajo, es decir cuán comprometido se encuentra con la organización.

### **Síndrome de Burnout**

El Burnout se presenta con relativa frecuencia en el personal que labora en instituciones de alta presión laboral como una respuesta psicosocial afectiva de encontrarse emocionalmente agotado; se manifiesta por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja siendo su resultado una baja productividad en el cumplimiento de sus actividades, un desprecio hacia la organización y un posible desbalance en el ambiente laboral (Bianchi, Schonfeld, & Laurent, 2015).

En el año de 1970, se identificó que un grupo de factores a nivel laboral comenzaban a tener un efecto negativo en la productividad del trabajador, uno de los criterios de mayor relevancia conllevaban a la presencia de un estrés laboral, al cual se lo denominó como Burnout; el concepto describía fenómenos que resaltaban la fatiga extrema, pérdida de idealismo y pasión por el trabajo, donde la falta de estrategias sobre la motivación del empleado en el trabajo puede ser el

justificativo para que disminuya el rendimiento de laboral o presencia de conflictos con sus compañeros de labores (Edelwich & Brodsky, 1980).

El ejemplo más claro es la novela de Greene del año 1961, A Burnout Case, basada en la vida de un arquitecto espiritualmente atormentado y desilusionado, que abandona su trabajo y se retira a la selva africana, probablemente el agotamiento había sido generado por comentaristas sociales y los médicos sobre su trabajo (Neckel, Chaffner, & Wagner, 2017). El síndrome de Burnout se desarrolla bajo las siguientes fases:

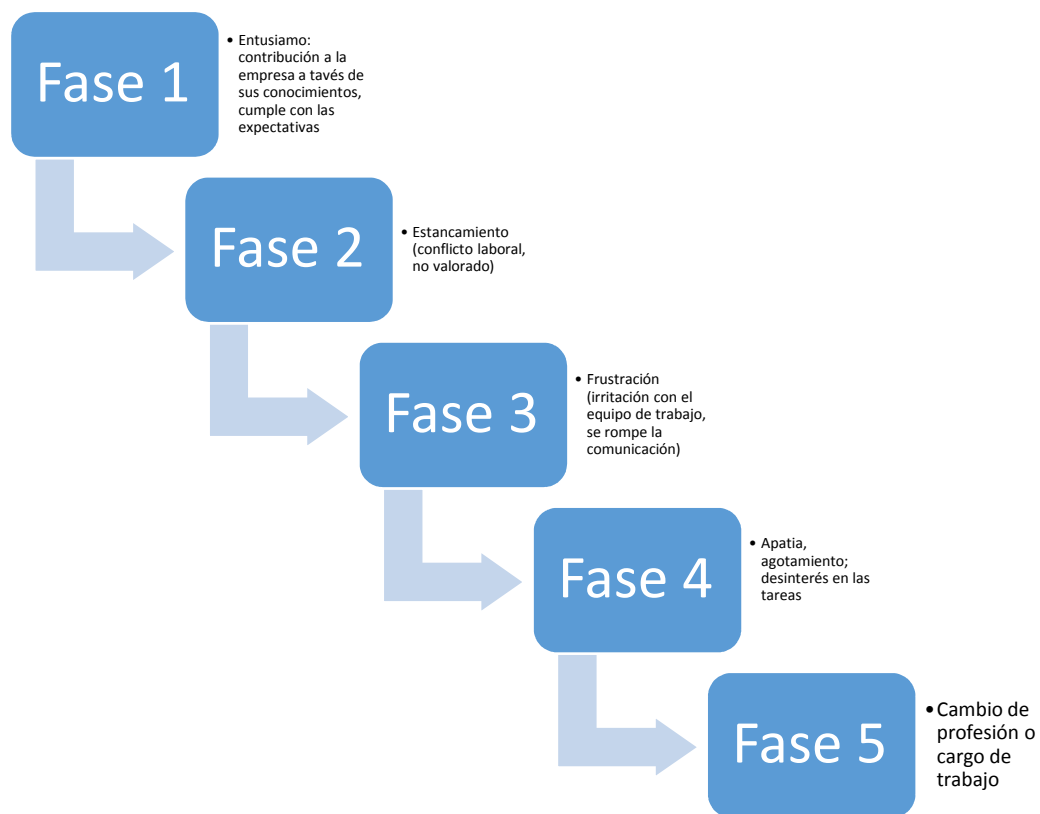


Figura 2. Fases del síndrome de Burnout

Tomado de: El Síndrome de "Burnout" o el desgaste profesional, Alvarez & Fernández, (2011)

De acuerdo con Monte (2001) “*el burnout es un tipo de estrés ocupacional que afecta a profesionales involucrados con cualquier tipo de cuidado en una relación de atención directa, continua y altamente emocional*”(p.

54). El *burnout* puede ocasionar que los empleados muestren características de agotamiento en su fuerza física o emocional, esto suele ser ocasionado como resultado de estrés prolongado o frustración.

El *burnout* puede manifestarse en una variedad de formas, incluyendo las siguientes: frustración o indiferencia hacia el trabajo, irritabilidad persistente, ira, sarcasmo, o ser argumentativo, absentismo. Los empleados con *burnout* pueden ser costosos en términos de productividad, y si los empleados *burnout* renuncian, se generan. El Doctor Ballard explica diez signos que pueden estar experimentando las personas con *burnout*: un signo claro de agotamiento es cuando el empleado se siente cansado todo el tiempo, este puede ser emocional, mental o físico. Es la sensación de no tener ninguna energía, de estar completamente gastado (Koocher & Keith, 2016, p. 43).

### **Origen y etapas del síndrome de Burnout**

Por su referencia de atacar directamente a la productividad del empleado, es conocido como el síndrome del trabajador quemado, su estudio data de autorías iniciales de Freudenberg (1974) especializado en psicología clínica, el cual hizo un experimento a un grupo de voluntarios en una clínica de Nueva York, donde se observó que la monotonía del trabajo, ocasionaba pérdida de energía, dando lugar a síntomas como la depresión y la ansiedad, en base a la conclusión de esta investigación, el autor hizo la siguiente reflexión.

*“El trabajo requiere que el empleado se exija la mayor parte de su permanencia en la organización, esto por la necesidad de cubrir las expectativas que personas en el ambiente laboral demandan, sin embargo cuando la jornada de trabajo culmina, el cansancio y agotamiento se*



*apoderan del cuerpo. Este patrón se repite una y otra vez, hasta que el empleado se encuentra ante una situación, donde el entusiasmo se extingue, colocando de manera primordial su bienestar propio, la habilidad de captar recursos que justifiquen su labor, haciendo que el compromiso hacia la compañía queden en segundo plano”*

(Freudenberger, 1974, p.145).

Este autor con la finalidad de demostrar un patrón de etapas que conducen al empleado a dejar su compromiso hacia la compañía, emplean como referencia las palabras: quemado, consumido o apagado lo que comúnmente se trata en el síndrome de Burnout. Sin embargo este estudio ha sido implementado a tratamiento de conflicto en el ámbito deportivo, donde la emoción y el compromiso a una institución, son los puntos claves para sobresalir en una disciplina (Carlín & Fayos, 2010).

De acuerdo a estudios de Maslach (1977) se indicó que el término del síndrome de Burnout, se puede hacer referencia a las forma de actuar de las personas cuando están reunidos con los compañeros de trabajo, siendo estas emociones factores que conforman un ambiente laboral; uno de los efectos más destacados en el síndrome es la forma de actuar del individuo, el cual de forma gradual va perdiendo la responsabilidad y el interés a conformar un ambiente laboral correcto, dejando de lado su aporte hacia el beneficio de la compañía.

En referencia al congreso llevado a cabo en noviembre de 1981 en Filadelfia, indica que dentro de este conversatorio, se destacaron dos situaciones que se consideran como aportes directos a la generación del síndrome de Burnout, estas son: la creación de valor como parte importante al agregado de los servicios,

en la cual requieren una imagen de bienestar individual y colectivo de los empleados, con el fin que la experiencia del cliente sea de su agrado, es decir que el trabajador debe absorber los problemas que puedan existir en un conflicto de intereses con el cliente, cambiando esta situación a la de total agrado sin la presencia de conflicto, lo cual es perjudicial para el colaborador, porque actúa como una esponja de malas energías (Perlman & Hartman, 1982).

Otro escenario es la exigencia que tienen los clientes hacia la percepción de un servicio, es decir, el grado de condiciones que ponen los usuarios de una compañía, para cerrar un negocio, generando que los trabajadores sean más detallistas o adapten su labor a los resultados que demandan los clientes, haciendo que ellos retrasen sus actividades, o requieran ejercer más control en la calidad del trabajo entregado, con ello situaciones que incrementan el estrés en el ambiente de trabajo. Finalmente se habla de la exigencia en conocimientos por parte de las organizaciones, donde un ascenso en la organización ahora depende mucho de las soluciones que el empleado ofrezca a la empresa, generando que el trabajador no solo se dedique a su trabajo, sino también se instruya, si desea ser parte de los candidatos para nuevas vacantes con mejor prestaciones (Perlman & Hartman, 1982).

A continuación se muestra la evolución de los estudios del síndrome de Burnout en la última década.

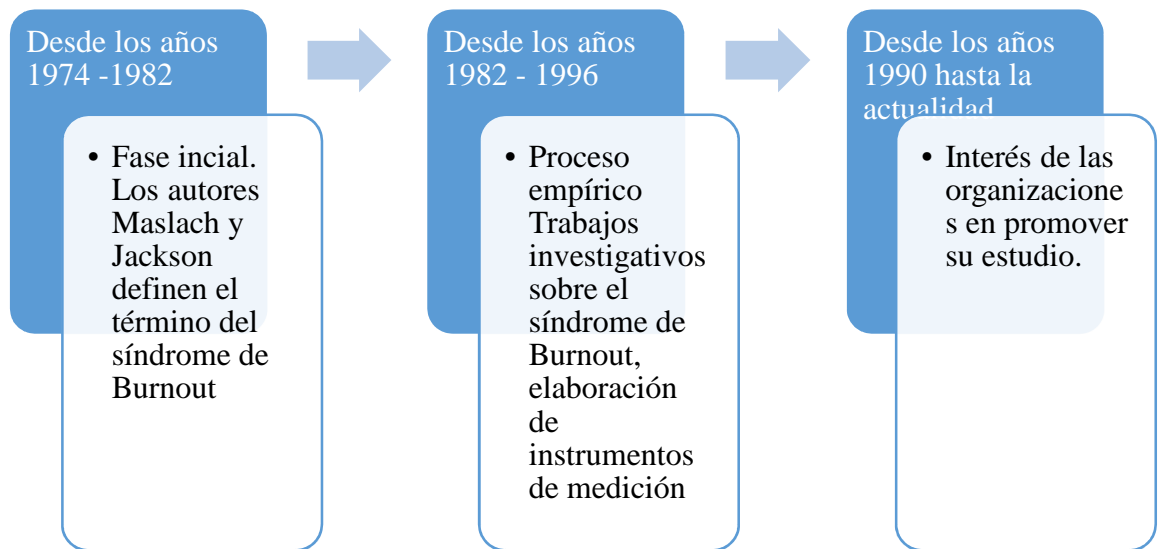
En los años setenta, la investigación está orientada a definir el concepto del síndrome de Burnout, cuál es el alcance de su efecto en la organización y cómo los dirigentes y administradores del talento humano puede identificarlos, de

manera que no se confundan con otro tipo de enfermedades (Alvarez & Fernández, 2011).

Para los años ochenta, se muestran los primeros resultados sobre estudios de diagnósticos en trabajadores expuestos a los síntomas del Síndrome de Burnout, de manera que se aporten nuevas variantes del síndrome o términos psicológicos sobre el problema (Baller & Demerouti, 2007).

A partir de la década de los años noventa, el concepto del síndrome de Burnout está totalmente constituido, existen evidencias de estudios que determinan la existencia de este mal en la organización. Los primeros aspectos a considerar fue el interés de países miembros de la Unión Europea, los cuales indican que en sus economías se ha proliferado el ausentismo en puestos de trabajo y que muchos trabajadores luchaban por mejoras en condiciones de cómo cerrar la labor de dependencia con una organización, en muchas ocasiones esto generaba un contagio hacia otros colaboradores, poniendo así en duda la lealtad hacia la organización (Alvarez & Fernández, 2011).

Producto de esta necesidad, en el mercado aparecieron diferentes instrumentos que promueven la medida del Síndrome de Burnout, entre los más destacados se nombran los siguientes, Matthews Burnout Scale for Employees, Efectos Psíquicos del Burnout, Escala de variables Prefictoras del Burnout, Escala de Burnout de Directores de Colegios, MBI General Survey, Cuestionario de Burnout del Profesorado, a continuación se muestra un diagrama que resume los avances del campo investigativo sobre el Síndrome de Burnout (Cherniss, 1993).



*Figura 3. Fases sobre el análisis de Burnout.*

Tomado de: Análisis del Burnout y engagement en docentes: un estudio de diario, Hernández (2018)

En la figura 3 se muestra en resumen la historia del origen del Síndrome de Burnout, un problema organizacional que ha acaparado la atención de las empresas, por su impacto considerable en la productividad de los empleados, además de evitar que los empleados se comprometan con sus actividades dentro de la compañía, evitando con esto alcanzar sus objetivos. Esto permite aseverar que siendo un caso que afecta a nivel psicológico a las personas, es un problema netamente administrativo, porque en la actualidad muchas compañías se dedican a la labor de los servicios, una propuesta intangible que requiere de un trato amable y especial hacia sus empleados.

A continuación se hace una pequeña recopilación sobre el Síndrome de Burnout según varios autores.

## **Síntomas del problema**

### ***Agotamiento físico o baja energía.***

Se refiere a un escenario donde el empleado presenta dificultad para realizar las tareas que solían tomar muy poco esfuerzo; sentirse físicamente agotado y cansado todo el tiempo es una señal de que el cuerpo no está descansando lo suficiente, el perjuicio para la organización es un retraso en los procesos, del mismo modo pensar en la contratación de un nuevo elemento como apoyo para la realización de una actividad que antes era ejecutada por un solo elemento (Alvarez & Fernández, 2011).

### ***Baja energía emocional y mental.***

Tomado como un aspecto empírico en la mente del trabajador, a parte del agotamiento físico, es provocando en empleados que tienen como tarea, la de tomar decisiones previamente analizando el problema, lo cual los hace expuestos a una baja energía emocional y mental; sus efectos son: un umbral muy bajo hacia la impaciencia, el mal humor, la tristeza o la frustración, es más probable que se esté agotado mentalmente (American Psychological Association, 2017).

### ***Baja inmunidad y susceptibilidad a la enfermedad.***

Uno de los signos más notables del empleado afectado por el síndrome de *burnout*, es la vulnerabilidad a otras enfermedades, donde su sistema inmunológico se encuentra sujeto a los malestares más comunes como por ejemplo: la gripe, enfermedades del corazón o incluso desmayos y colapso en el momento que se está trabajando (Lewin & Sager, 2014).

### ***Ausencia de las relaciones personales***

Cuando hay una presencia de *burnout*, la persona comienza a experimentar una ausencia de energía mental y física con lo cual evitan manejar las relaciones interpersonales con otros colaboradores, especialmente con las personas no involucradas en el negocio. La familia y los amigos fuera del negocio son a menudo descuidados, ya que la persona no tiene la energía para darles la atención que merecen (Pérez, 2012).

### ***Mayor pesimismo***

Puesto que hay una gran cantidad de presión mental y física en el cuerpo como resultados del exceso de esfuerzo en el trabajo, la capacidad de optimismo por lo general sufre, y esto afecta directamente cómo manejar el estrés. La visión de la vida es complicada, en forma de una espiral descendente, el personal se encuentra deprimido sin objetivos que lo motiven a mejorar sus prácticas laborales (Bianchi, Schonfeld, & Laurent, 2015).

### ***Menor producción de trabajo y ausentismo laboral***

Como consecuencia de todos los síntomas anteriores, la falta en el trabajo es común, y los resultados son una baja productividad del personal afectado. Podría hasta llegar al punto de que la persona con *burnout* no se quiera levantar para ir a trabajar, en este escenario se ha quebrado por completo el compromiso con la compañía, el trabajador tiene dos salidas: dejar de cumplir con sus responsabilidades o renunciar a su cargo en la empresa (Otero, 2012).

Cabe acotar que una menor producción de trabajo, representa un factor negativo hacia la administración, porque los procesos se vuelven lentos, perjudica el trabajo de compañeros que esperan por la información que debe procesar el

afectado, siendo el resultado, una falta de compromiso con el cliente y una mala imagen corporativa para el mercado.

### ***Frustración***

El empleado puede interpretar sus actividades como de poca relevancia hacia la organización, puede estar desilusionado con todo, se siente más pesimista de lo normal. Mientras que todo el mundo experimenta algunas emociones negativas de vez en cuando, es importante saber cuándo todo esto se están convirtiendo en una situación inusual (American Psychological Association, 2017).

Otros puntos que cabe discutir son los problemas cognitivos causados por el agotamiento y el estrés crónico, los mismos que pueden interferir con su capacidad de prestar atención o concentrarse, cuando los trabajadores están estresados, la atención consisten en centrarse en el elemento negativo que se percibe como una amenaza; a corto plazo, esto ayuda a lidiar con el problema en cuestión. Neckel, Chaffner y Wagner (2017) se pronuncian diciendo sobre esta premisa, afirmando que: "nuestros cuerpos y los cerebros están diseñados para manejar esto en ráfagas cortas y luego volver al funcionamiento normal" (p. 67).

Esta visión de túnel de "lucha o huida" puede afectar negativamente la capacidad del empleado de resolver problemas o tomar decisiones, es posible que se detecte en el trabajador una cuestión de olvidar las responsabilidades y le cueste más recordar cosas, sin embargo, él mismo podría no estar seguro si está quemado, por ello la empresa debe comparar su desempeño laboral actual con su desempeño en años anteriores bajo la siguiente fórmula:

Productividad = actividades cumplidas en la actualidad / actividades cumplidas el periodo anterior -1 (Alvarez & Fernández, 2011).

Debido al grado de agotamiento laboral, sus efectos tienden a ocurrir durante un período prolongado de tiempo, por lo tanto es importante considerar esta variable a largo plazo, además de realizar un estudio sobre el empleado si es una crisis temporal o está experimentando un agotamiento más crónico. Sin embargo esto puede deberse a causas que no necesariamente está relacionado al problema del Síndrome de Burnout como por ejemplo: tener conflictos con otras personas; el individuo está retirado, habla menos con sus compañeros de trabajo y miembros de la familia; otra situación es la de tener físicamente a la persona, pero su capacidad de respuesta es estar totalmente desconectado del mundo (Quiceno & Vinaccia, 2014).

Cuando se sufre de agotamiento, algunas personas forman un comportamiento basado en la bebida, fumar, tener una vida sedentaria, ingerir comida chatarra, no comer lo suficiente o no dormir las horas adecuadas; la automedicación es otra cuestión y podría incluir una dependencia de pastillas para dormir. Una situación donde el empleado aunque no esté trabajando en un momento dado, está gastando energía mental reflexionando sobre su trabajo, significa que su labor está interfiriendo con su capacidad de recuperarse del estrés de su día, por lo tanto para recuperarse, se necesita tiempo para el mismo trabajador, relaje un poco su mente hacia la labor realizada (Hellriegel, 1974).

Contar con un trabajo que no cubre todas las expectativas que se tenía antes de ingresar a la organización, es la tendencia de sentirse menos feliz y satisfecho con su carrera y con su vida en el hogar o incluso atascado cuando se



trata de lo que está pasando en casa, en la comunidad o con sus actividades sociales. Durante un largo período de tiempo, el estrés crónico grave puede crear problemas de salud reales como problemas digestivos, enfermedades del corazón, depresión y obesidad (Neckel, Chaffner, & Wagner, 2017).

### ***Desmotivación***

Cuando el empleado ya no se siente entusiasmado con el trabajo o ya no tiene esa motivación interna para cumplir las actividades impartidas por su jefatura, hay una buena probabilidad de que experimente el agotamiento (Koocher & Keith, 2016). Una de las respuestas que más definen los conceptos de administración de talento humano, es incrementar los salarios de su personal, sin embargo el problema a futuro es el efecto de ese aumento en el compromiso que los trabajadores asimilan con sus actividades, hay que considerar que los empleados que perciben un ajuste pobre entre sus intereses y su trabajo necesitan ser apoyados por sus gerentes para evitar la desmotivación y el agotamiento, parece probable que el desajuste esté arraigado en un nivel más profundo, que está oculto de las percepciones abiertas tanto del empleado como del gerente (Peiró, Luque, Meliá, & Loscertales, 1991).

Una persona con altas discrepancias motrices, es decir necesitar un ingreso económico fijo, puede realmente elegir voluntariamente el trabajo equivocado y perseguir la carrera equivocada, esta persona no puede percibir un desajuste existente como tal, sino que puede percibir que encaja entre la carrera actual y sus orientaciones explícitas de motivación. Al mismo tiempo, sin embargo, la persona empleada en la empresa también puede experimentar el menor nivel de motivación intrínseca e incluso el agotamiento del trabajo (Bandura, 1989).

Por lo tanto, se sentirá que algo está mal pero no entenderá por qué. Una implicación significativa es que las intervenciones para reducir el agotamiento harían bien en considerar ayudar a los individuos a obtener un sentido de sus motivaciones implícitas subyacentes y a usar esta percepción para tomar decisiones apropiadas (Rawolle, Wallis, & Badham, 2015).

### **Variables organizacionales**

En cuanto a la importancia de identificar variables organizacionales como fuente base para el surgimiento de Burnout en el trabajador, el autor Montejo (2014) indicó que un individuo puede desarrollar estos síntomas tanto a nivel de factores profesionales como personales, sin embargo como el tema de estudio se centra en la presencia de variables que posiblemente se centran en el ambiente laboral, se dejará de lado el análisis de características personales que pueda presentar el colaborador, los cuales se denominan como factores de riesgo laboral, estos se presentan a continuación:

#### ***Factor laboral: apoyo social.***

De acuerdo a Barrón & Chacón (1992) el estudio del apoyo social se situó en la década de los setenta, donde su conceptualización se refería a las situaciones, expresiones, ambiente y demás conceptos que aportan las personas que integran una comida para evitar que el afectado caiga en una situación de estrés laboral. Normalmente se sitúa en escenarios donde existe interacción entre las culturas, relaciones sociales, críticas de atributos personales entre otros, es decir, de acuerdo al grado de aceptación de un trabajador en la organización, se puede crear un apoyo social para aislar el estrés de la vida normal del empleado.

Un concepto contrario al apoyo social se la define como el aislamiento social, en referencia a Cohen y Syme (1976) afirmó que una persona es más

susceptible a enfermedades cuando no se encuentra en interacción a otra, porque directamente su capacidad de relacionar deja de funcionar, el estado de ánimo es totalmente impaciente y con ello adoptar diferentes formas de reaccionar que van en contra de mantener una armonía dentro de la organización. Las enfermedades que mayor relevancia se desarrollan cuando hay un caso de aislamiento son las de tipos coronarias (Ruberman, Weinblatt, Goldberg, & Chaudhary, 1984).

Algunas estrategias que ha servido a los administradores para reducir el estrés en sus empleados, radican en la importancia de establecer relaciones profesionales entre colaboradores, haciendo que el entorno social sea agradable, rompiendo las barreras de la importancia o el grado de cargo que el jefe lleve en la organización, es decir dejar a un lado el temor para hablar con superiores y dejar de notificar las falencias que existen en la organización, ya que esto perjudica a una empresa, porque no se presentan a tiempo información relevante para al final obtener resultados positivos en la compañía (Etzion, 1984).

***Factor laboral: la sobrecarga en el trabajo.***

Para Gil-Monte, García-Juegas, & Caro, (2008), indican que este factor es el principal elemento para la generación de estrés y por ende la aparición del burnout, por lo tanto su identificación por parte del equipo de talento humano debe ser de inmediata, ya que la falta de solución a esta característica, no solo afecta al trabajador, sino que también puede contagiar a otros departamentos, generando despidos, falta de resultados para la administración o retrasos en la elaboración de un producto o servicio.

En la actualidad, existen empresas que agregan dentro de su estructura organizacional un departamento de estudio de procesos o temas de administración de operaciones, esto con la capacidad de cambiar políticas cuando las mismas

están interfiriendo en el desarrollo normal del trabajo, además de evitar un posible incremento en los sueldo de los empleados, con esto se logra un equilibrio en las tareas a realizar por los colaboradores, hay equidad, justicia y además el empleado se siente valorado porque su sueldo es pagado en función a tareas que está obligado a cumplir dentro de 8 horas que comprende la carga de trabajo (Silvero, 2007).

***Factor laboral: Autonomía.***

Es importante que dentro de la organización, el trabajador tenga un cierto grado de autonomía para la participación en la toma de decisión, porque entre más operativas sean las tareas que tienen la responsabilidad de ejecutar, estos procesos deben estar adaptados de manera que no interrumpan su trabajo y sean ejecutados de la manera más rápida posible, por ende, una falta de opinión sobre las mismas, puede ocasionar que el trabajador no se sienta valorado ni tampoco tomar en cuenta los problemas que presenta en el desarrollo de su trabajo (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005).

Rudow (1999) indicó que hay profesionales con una baja autonomía en su trabajo, siendo los mismos unos sujetos fáciles de desarrollar síntomas de estrés, en donde la fase del burnout se concentra en el agotamiento emocional y baja realización personal del trabajador, es decir que no existen elementos suficientes para permanecer en la organización, si el mismo no abandona la compañía, su cargo podría contagiar al resto o no entregar a tiempo las tareas encomendadas.

***Factor laboral: Ambigüedad en el trabajo.***

Existen estudios de comportamiento organizacional determinando la relevancia que el trabajador ejerce en motivos por los cuales debe ascender en la estructura de talento humano de la compañía, la más estudiada es la ambigüedad

en el trabajo, porque el trabajador conoce todos los procesos de la compañía, ha entregado su tiempo, dedicación y superación en cuanto a las metas trazadas, por lo cual se considera un candidato apto para nuevas responsabilidades, sin embargo este escenario no siempre se cumple en una compañía (Peiró, Luque, Meliá, & Loscertales, 1991).

El concepto de conflicto en el rol labor significa la presencia aleatoria de expectativas que son contrarias al buen trato, ambiente laboral y seguridad del empleado para mantenerse en la compañía, considera que se crean condiciones que motivan su salida, impidiendo que se mantenga una seguridad en el lugar de trabajo, mientras que en relación a la ambigüedad en el trabajo es el resultado, es decir la falta de apoyo al profesional para que desempeñe su trabajo o una motivación para que mantenga su ritmo de trabajo (Sánchez, 2014).

### **Modelos explicativos del Burnout**

Aunque ha sido considerado un problema psicológico de las percepciones del empleado sobre oportunidades, beneficios y condiciones laborales que encuentra en la organización, existen autores que tratan de explicar la presencia del síndrome de Burnout desde distintos enfoques, estas incluyen teorías socio cognitivas del Yo, teorías del intercambio social y perspectiva organizacional. Al tratarse de un tema de estudio donde el objeto en estudio lo encabeza un problema de motivación del personal de ventas de la compañía Importadora S.A., el desarrollo del modelo a referirse en este apartado, hace mayor relevancia al estudio desde una perspectiva organizacional, por lo tanto los otros enfoques de las teorías socio cognitivas del Yo y del intercambio social serán referidas en forma general, porque se las han considerado como irrelevantes en la investigación, pero se las coloca con fines de conocimiento general.

Entre los modelos que componen cada una de las perspectivas de estudio antes mencionadas, se componen de los siguientes:

### **Modelos de la teoría socio cognitiva del Yo**

Se trata de un modelo desarrollado por Bandura (1989), este indica que las teorías cognitivas se refiere a que todos los comportamientos de las personas son adquiridos a través de un aprendizaje, por lo tanto dependiendo de la educación y las teorías que hayan aprendido, define por completo su situación o reacción ante ciertas situaciones, sus modelos a su vez están basados en:

- Modelo de Competencia Social de Harrison (1983)
- Modelo de Pines (1993)
- Modelo de auto-eficacia Cherniss (1993)
- Modelo de autocontrol de Thompson, Page y Cooper (1993)

### **Modelos elaborados desde la teoría de intercambio social**

De acuerdo Bandura (1989) esta teoría afirma que el pensamiento de un individuo frente a una situación, se debe a la cantidad de beneficios y recompensas que el mismo recibe de la sociedad, por lo tanto mientras exista una característica o una situación que mejore su calidad de vida, retribuirá al entorno sobre el cual se desarrolla, este modelo a su vez se basa en otras teorías, las cuales se mencionan a continuación.

- Modelo de comparación frente a la sociedad de Buunk y Schaufei (1993).
- Modelo de la conservación de recursos por Hobfoll y Fredy (1993).
- Modelo de demandas y recursos laborales precedido por Bakker y Demerouti (2007).

## **Modelos etiológicos basados en la Teoría Organizacional**

De acuerdo a Ramirez, Abreu, y Badii (2008) en los modelos de teoría organizacional se describen las estrategias que los empleados desarrollan a fin de identificar la presencia del Síndrome de Burnout, entre los antecedentes se tiene: problemas de salud organizacional, falta de estructura de control del talento humano, problemas relacionados al clima organizacional, falta de identificación de las responsabilidades a nivel de empresa, ausencia de la presencia de un jefe que apoye al trabajador en su desarrollo de actividades diarias entre otros, entre los modelos que forman parte del apartado se tienen:

- Modelo de Golembiewski, Munzenrider y Carter (1983)
- Modelo de Cox, Kuk y Leiter (1993)
- Modelo de Winnubst (1993)

### ***Modelo de Golembiewski, Munzenrider y Carter (1983).***

De acuerdo a Golembiewski, Munzenrider y Carter (1983) este modelo indica que el Síndrome de Burnout es originado por la pérdida de motivación del empleado hacia su trabajo, los primeros efectos en el trabajador es el proceso de despersonalización, luego influye la realización personal y finalmente el resultado es la presencia de una sensación de fatiga emocional. Entre los aspectos que se identifican en el trabajador es la falta de implicación en su cargo, donde el estrés labor se observa en su actitud, provocando sentimientos negativos hacia la organización, entre los cuales se destacan estados irritables, dolores de cabeza, fatiga entre otros.

### ***Modelo de Cox, Kuk y Leiter (1993).***

En referencia a Cox, Kuk y Leiter (1993), se indicó que este modelo es parte de la salud organizacional, donde los trastornos en el empleado es sentirse gastado ante un exceso de carga laboral y de tener una sensación de presión, debido a la tensión que se ejerce sobre la responsabilidad de ejecutar de manera correcta las tareas. Además se indica que la etapa de despersonalización se debe a una falta de afrontamiento ante las tareas esto por la presencia de agotamiento emocional, aquí el trabajador ha tenido una expectativa sobre el trabajo sin embargo se encuentra con otro escenario cuando desarrolla las actividades en el cargo.

### ***Modelo de Winnubst (1993).***

Este modelo se basa en la necesidad de evaluar tres criterios al momento de establecer la presencia del síndrome de Burnout, estos son la presencia de una estructura organizacional adecuada, referencias sobre el clima organizacional, cultura y apoyo social para el empleado, se puede presentar en cualquier cargo en la empresa sin que sea relevante que exista un contacto con el cliente (Winnubst, 1993).

### **Relevancia del estudio organizacional en las empresas**

De acuerdo a las teorías referidas sobre el síndrome de Burnout, su origen radica en la falta de control del talento humano que ejerce una administración, donde su variable que más se acopla es el estrés, sin embargo esto solo afecta al rendimiento laboral, ya que no es necesario que exista este síndrome y afecte a la relación personal del colaborador, en referencia a Heizer (2014), demostró que la gestión sobre el talento humano, debe basar su trabajo en la motivación de programas que incentiven la creatividad del personal, enfocando en mediciones



donde el trabajo se realice en menor tiempo, con optimización de recursos, evitando que el empleado sea sujeto de situaciones de estrés laboral, largas jornadas de trabajo, con el fin de lograr el cumplimiento hacia la organización.

Este enfoque refleja sobre el concepto del recurso humano referido por Reyes (2010), cuya filosofía es la de conquistar y mantener personas en la organización, aprovechando la experiencia que estos tengan en sus mentes, esto es para mejorar los procesos de la organización. La relación laboral por lo tanto se debe basar en una negociación, donde el empleador como el colaborador, negocien condiciones que beneficien a ambos, de manera que al final se logre establecer una relación laboral, un ejemplo de ello es la retribución a través de la remuneración por mejorar los procesos de la compañía (Robbins, 2013).

### **Clima laboral**

En referencia a Werther (2012) el clima laboral consiste en la combinación de factores que influyen en el estado de ánimo del talento humano, siendo estas partes de las condiciones laborales con la carga de trabajo, forma de pago de la remuneración, exigencia a las metas que se debe alcanzar y finalmente el grado de satisfacción que el empleado percibe a su puesto de trabajo.

Para los autores López (2013) y Barquero (2011) en referencia a sus libros sobre la administración del recurso humano, indican que es necesario el estudio del clima laboral principalmente si la organización desconoce por completo la falta de rendimiento en sus empleados, o posiblemente la ausencia de compromiso hacia el cumplimiento de sus laborales, realizando el mínimo esfuerzo, justificando que su remuneración no compensa las actividades a las cuales fue contratado.

Si el clima laboral es totalmente controlado por la administración, infiriendo que cualquier conflicto sea tratado de manera específica entre los involucrados, se puede tener material para justificar los cambios y mejoras en las políticas de una compañía, precautelando que los planes de acción a realizar, no incrementen el presupuesto elaborado, ya que eso afectaría de manera directa al beneficio percibido por el dueño de la compañía. Para analizar el clima laboral en una compañía, es importante describir los siguientes factores.

### **Condiciones físicas**

Se describe como el sonido que puede perturbar el trabajo de los empleados que laboran en una organización, que impide la concentración de las actividades diarias, por otro lado es necesario que la administración analice el tema de la iluminación, contar con un área de trabajo, además que se provea de un lugar adecuado para que su trabajador pueda cumplir las actividades encomendadas (Woodman & King, 1978).

Es importante ratificar que los puestos operativos deben disponer de todas las herramientas adecuadas para iniciar la jornada laboral, esto incluye la incorporación de cómodas sillas que soporten horas de trabajo, ya que la postura que adopta el empleado puede ser objeto de lesiones permanentes, con una posible demanda para la empresa en el futuro, hay que preocuparse que ninguna de las condiciones físicas atenten con la salud de los trabajadores (Buunk & Shaufeli, 1993).

### **Independencia**

La capacitación en el empleado permite una independencia de sus actividades, esto es aprovechada por la administración para evitar procesos que requieren una toma de decisiones correcta, el trabajador estará enfocado a tomar la

mejor alternativa en beneficio de la compañía (Hellriegel, 1974). Esto es beneficioso para la compañía Importadora S.A., que trata de afianzar su compromiso hacia el empleado, se infiere que los trabajadores al tener la libertad de manifestar la mejora en los procesos, tomen como suyo el compromiso de desarrollar a la empresa, siendo su crecimiento, un factor que a largo plazo beneficie su posición en la compañía y además mejore su rendimiento económico a través de la remuneración.

### **Organización**

Es importante que las personas contratadas tengan un control en el desarrollo de sus actividades, esto no significa que se limite su capacidad en la toma de decisiones, sino que se busque una forma de guiar hacia la obtención del beneficio en la organización. La tarea de la administración es desarrollar planes donde se deleguen las funciones, colocando en manuales las responsabilidades de cada empleado y cuantificando la carga laboral, que sean un ejemplo al momento de poner en práctica las habilidades del empleado, a su vez sirva como guía para su posterior evaluación (Gan & Berdel, 2011).

La planificación sobre las actividades de ayuda a que los procesos fluyan, el cliente tenga una atención rápida, y el gerente de la compañía evite tener carga laboral en su negocio.

### **Liderazgo**

En el ámbito laboral, se generan situaciones sobre las cuales requieren una rápida toma de decisiones, criterio del cual se habló en la independencia que debe tener el trabajador, sin embargo es necesario que exista una supervisión que no solamente controle las actividades, sino que adicionalmente motive al personal a

superar sus expectativas dentro de la organización, adicionalmente es el responsable del desempeño del mismo (Woodman & King, 1978).

Se puede sugerir que la dirección del equipo de trabajo o departamento este a cargo de un jefe que tenga la tarea de dirigir la labor, esta persona debe influenciar de manera positiva, incentivando que los empleados realicen su trabajo, pero comprometidos con los resultados que ellos pueden aportar a la empresa, precautelando que exista el menor número de errores, o a su vez tenga la precaución de aconsejar en caso que el trabajador este dudando en la toma de decisión de un problema que se le presente (Kryger, Roth, & Dement, 2017).

### **Salarios**

La remuneración es un requisito que no puede faltar en la relación laboral, ya que es el valor que el empleador coloca a realizar un conjunto de actividades, y que el mismo debe ser aceptado por el empleado para que comience el contrato de trabajo, este puede variar, de acuerdo al grado de responsabilidades que se le designen. Algunos expertos en el área de recursos humanos, recomiendan que cualquier conflicto que existe con el trabajador, debe ser respondido a través del aumento de la remuneración, evitando que el mismo sea recompensado con otros valores, estrategias que serán tratadas dentro del presente documento de investigación (Baller & Demerouti, 2007).

### **Compromiso**

El compromiso es la variable que se logra a través de un liderazgo efectivo, porque el trabajador trata de dar su mejor esfuerzo para la organización, sin que la misma este acompañado de una remuneración adicional o compensación, un ejemplo de ello, es la disposición que el empleado tiene para

quedarse horas de trabajo a su jornada laboral, donde su entusiasmo contagie a los compañeros de trabajo (Gan & Berdel, 2011).

### **Relaciones**

La comunicación entre colaboradores es otro factor que debe estar controlado en el clima laboral, donde los colaboradores estén influenciados por el buen trato hacia sus compañeros, además que estén dispuestos a apoyar en caso que dentro del equipo de trabajo exista un conflicto o a su vez no se pueda tomar una buena decisión en la resolución de un problema, es importante que el personal más antiguo tenga una buena relación con el trabajador nuevo, porque ellos son la base de apoyo para aportar con su experiencia y aprendizaje, sobre todo cuando la organización necesita que el tiempo de aprendizaje sea mínimo, porque tiene la tarea de atender de manera rápida a sus clientes (Gan & Berdel, 2011).

### **Marco conceptual**

#### **Motivación**

Conjunto de acciones que influyen sobre un comportamiento de carácter positivo de las personas y sin las cuales no se podría obtener un mejor resultado, es usado por las organizaciones para aumentar el rendimiento de sus empleados, conllevando a realizar actividades en corto tiempo (Noe, 2013).

#### **Síndrome**

Conjunto de reacciones que conllevan a la evaluación de algún tipo de enfermedad y sobre el cuál se puede afirmar el diagnóstico de una cura, debido al patrón que existe entre los individuos, se han podido elaborar teorías que hacen referencia a una solución, pero que se debe tener un equipo de diagnóstico o herramientas para identificar el tipo de enfermedad que tiene el paciente o pacientes (Alvarez & Fernández, 2011).

### **Burnout**

Constituye una enfermedad asociado con síntomas ocasionados por un trastorno emocional, la primera característica es la presencia de un estrés, estilo de vida que tiene el empleado, teniendo como consecuencia una disminución de su productividad a nivel organizacional (Baller & Demerouti, 2007).

### **Enfermedad**

Alteración leve o grave del funcionamiento normal de un organismo o de alguna de sus partes debida a una causa interna o externa (Bandura, 1989).

### **Recursos humanos**

Se refiere a la fuerza de trabajo que realizan diferentes colaboradores para llevar a cabo un objetivo, para lo cual, estos deben estar capacitados, además que la organización que las emplee deben disponer de herramientas para evaluar su desempeño, de manera que puedan lograr una mejora continua (Maslach C. , Burnout: A Social Psychosomatic Análisis, 1977)

### **Resumen del capítulo**

El síndrome de Burnout es el resultado negativo de una administración que carece de planes de motivación, flexibilidad en el cambio de procesos y oportunidades de crecimiento laboral, lo cual ocasiona que su empleado se exponga a condiciones que no favorecen su desarrollo en el ambiente de trabajo, presión, exigencia de resultados, que a futuro signifiquen la salida del empleado de la organización.

## **Capítulo II**

### **Marco referencial**

De acuerdo a las teorías sobre el síndrome de Burnout, en el capítulo anterior se analizaron los factores que lo ocasionan y del mismo modo el posible resultado en la organización, se presenta el capítulo de marco referencial para agregar un concepto de valor al tema en estudio, el cual se hace un breve resumen de su origen, la evolución que ha tenido el concepto en el mundo y su relación con otros factores que posiblemente confunden su presencia en el ambiente de trabajo.

Esto permite que el análisis de resultados pueda referir sus conclusiones a escenarios posibles en una organización, diferenciando la parte psicológica y personal del individuo, embarcando el estudio hacia una propuesta que influya sobre mejorar el trato por parte del director de la compañía o sus jefes inmediatos. De acuerdo Robbins (2013) el individuo es la parte más importante en una organización, porque a través de la ejecución coordinada de las tareas, permite el cumplimiento de objetivos, para esto la administración debe contar con estrategias que motiven de manera diaria al personal y consoliden su compromiso con la compañía.

Es evidente que no todas las administraciones se preocupan de estudiar a su personal, ya que a simple vista no forman parte directa de la generación de ingresos, sin embargo la globalización permitió la entrada de la competitividad, un concepto que las empresas lo aplican cuando tratan de atraer clientes, siendo la fórmula agregar un servicio de atención de calidad a fin que la persona que adquiere el producto, sienta el afecto y vuelva a comprar, algo que no lograrían las empresas solo colocando en percha sus productos (Barquero, 2011). A continuación se muestra el desarrollo del primer punto denominado origen y

etapas del Síndrome de Burnout, una breve reseña de la identificación de este problema dentro del ámbito laboral.

### **Definiciones del Síndrome de Burnout otros autores**

El concepto del Síndrome de Burnout es asociado como un efecto del estrés crónico que padece una persona frente a su trabajo o estar expuesto en un ambiente de presión, donde el contacto con el cliente es uno de los principales factores que aceleran su presencia en una organización, debido a posibles reclamos al que está sometido y diferentes situaciones de controversia, donde tiene la misión de solucionar el inconveniente precautelando la calma del usuario. Sin embargo existen definiciones de expertos que aseguran que este síndrome abarca más problemas que el efecto a la exposición de situaciones de estrés, algunos conceptos se describen a continuación:

De acuerdo a Maslach (1977) indica que el síndrome de Burnout hace énfasis a un ambiente laboral donde: el profesional pierde la responsabilidad hacia su puesto en la organización, además de una falta de interés hacia la labor emprendida por sus compañeros de trabajo, contagiando a algunos elementos, haciéndolos irresponsables, otra definición encabezada por Carlín & Fayos (2010), este síndrome se refiere a un estado de estrés crónico, como efecto del contacto con clientes, que provoca fatiga en el empleado además de un distanciamiento con otros miembros de la organización, evitando que el colaborador sea productivo, es decir incurra en retrasos con sus actividades diarias.

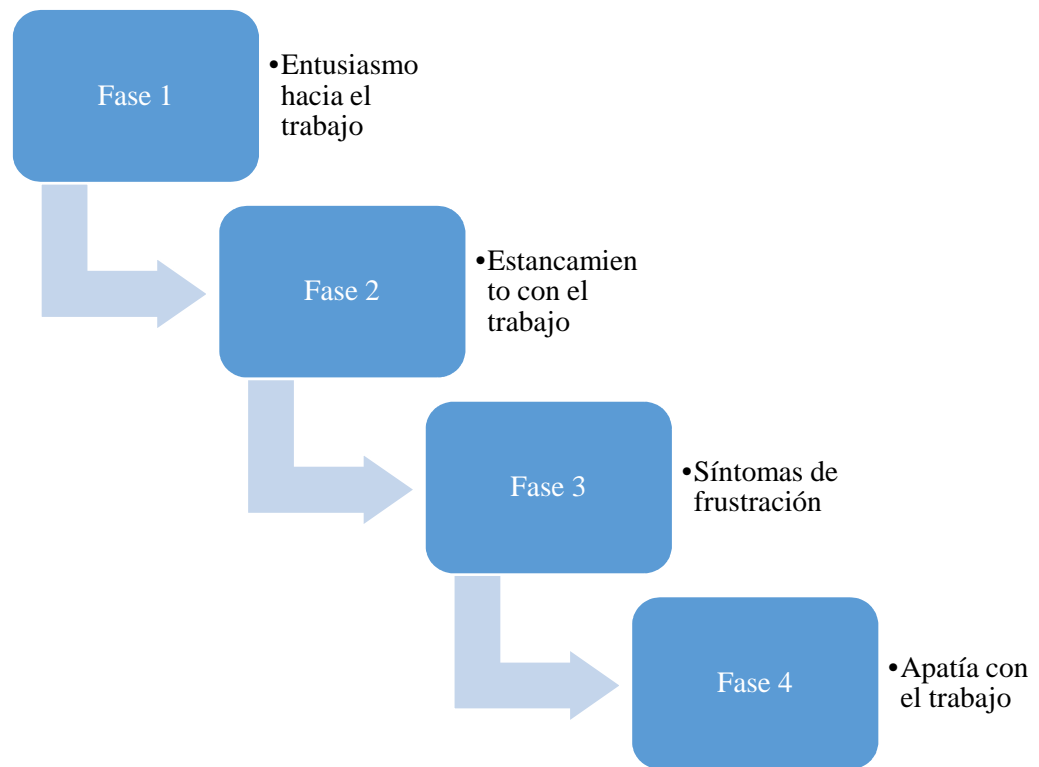
Sin embargo para el año de 1982, Maslach retroalimenta el concepto de Burnout como un síndrome producto de la despersonalización, agotamiento



emocional y reducción del interés a cumplimientos personales en el ámbito laboral, concepto que lo comparte la psicóloga Susane Jackson en un estudio sobre el comportamiento de las personas en la organización, adicionando premisas que generan el síndrome, estas son: influencia emocional en el estrés laboral y los efectos de la interacción con los clientes.

Luego de dos años, las autoras Maslach y Jackson (1984) afirmaron que Burnout se asimila a una sobrecarga emocional, es decir un problema de agotamiento emocional, baja realización personal y despersonalización, que ocurre en individuos cuya labor es la atención al cliente o su trabajo está en función a generar un beneficio a los demás. Esta es la teoría más apoyada por varios psicólogos a nivel mundial, y sobre la cual se han creado nuevos conceptos, entre los que se destacan los siguientes:

Según Pines y Kafry (1978) el Síndrome de Burnout se refiere a la experiencia del trabajador en general que pasa por un momento de agotamiento emocional, físico y actitudinal, más adelante este concepto será transformado cuando estos autores adapten esta enfermedad a la manera en cómo trabajar sobre el estrés y su relación con el ambiente laboral.



*Figura 4.* Fases del síndrome de Burnout, filosofías antiguas.

Tomado de: Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions, a Edelwich & Brodsky (1980)

De acuerdo a Edelwich y Brodsky (1980) el síndrome de Burnout hace referencia a la falta de ideales y concentración de la energía hacia su profesión o participación en la organización, resumiendo la aparición del problema directamente a cuatro fases, que los administradores deben de identificar: primera fase el trabajador se siente comprometido con la compañía, ayuda a sus compañeros y supera las expectativas de la administración, en la segunda fase se produce el encantamiento con el trabajo, se siente parte de una organización la cual demanda resultados, en la siguiente fase se presenta la frustración, el empleado siente que aporta más pero recibe poca retribución y finalmente la última fase la presencia de la apatía, donde el trabajador demuestra su inconformidad con el trabajo.

## **Diferencia del Síndrome de Burnout con otros factores que afectan el rendimiento laboral**

Como se evidenció en los primeros puntos del presente capítulo, el Síndrome de Burnout se asemeja a características de estrés laboral, sin embargo los factores que pueden determinar un estrés en el individuo dependen del origen que tengan y a su vez del motivo que está siendo presente en la organización. Este apartado hace su aporte a la investigación, con la finalidad de diferenciarlos de términos que posiblemente confundan a la administración del talento humano, un ejemplo de ello son los siguientes factores, insatisfacción laboral, tedio, ansiedad, aburrimiento, estrés, malestar entre otros; cada uno de ellos se hace un comparativo a continuación:

### ***Factor depresión***

Existe una relación directa entre los conceptos de depresión con el síndrome de Burnout, siendo su diferencial, el origen de los factores que ocasiona la depresión. En referencia a Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) indicaron que Burnout es un efecto de estar expuesto a situaciones interpersonales y organizacionales con clientes que son externos y compañeros en el trabajo, que alteran un cambio de las condiciones emociones, físicas y comportamientos, siendo su efecto la falta de compromiso con la organización, a diferencia de la depresión que abarca un conjunto de emociones negativas que alteran el ámbito social de la persona, donde el individuo esta abatido, afectando sus relaciones sean estas personales o profesionales.

De acuerdo a Leiter & Durup (1994) indica que las premisas que diferencian a la depresión con burnout están conformadas por cinco aspectos: baja capacidad de disfrute, estabilidad en el peso del afectado, ausencia de

pensamiento suicidas, incapacidad de tomar decisiones, falta de apertura para la conciliación del sueño, a continuación se muestra un cuadro que demuestra la diferencia entre ambos conceptos.

Tabla 2.

*Diferencias entre la depresión y burnout*

<b>Características</b>	<b>Depresión</b>	<b>Burnout</b>
Ocio	Falta de diversión en tiempos libres.	Se divierte sin embargo el individuo tiene una baja energía.
Pérdida de peso	Alteración en el peso	No existe una pérdida de peso
Riesgo de suicidio	Pensamientos suicidas	Ausencia de suicidio
Psicomotricidad	Falta de control en el organismo	Ausencia de descontrol en el organismo
Culpabilidad	Sentimiento de culpa	Culpabilidad en menor grado
Descontrol	No existe	Difícilmente controla emociones
Falta de sueño	Dificulta para conciliar	Dificulta para conciliar

Tomado de: Análisis de burnout y engagement en docentes, Hernández (2018).

***Factor estrés***

En referencia al estrés, existe una semejanza entre el síndrome de Burnout, debido a que ambos conceptos se refiere a una afectación en la capacidad de ejecutar tareas, sin embargo existen estudios que no saben si avalar al estrés como una fase de burnout o es un tema aislado que requiere otro tipo de tratamiento, por lo tanto el presente apartado define los conceptos de cada uno de ellos así como sus características, donde el lector tenga la capacidad de levantar su propio criterio sobre una diferencia o similitud entre estos dos conceptos (Koocher & Keith, 2016).

Tabla 3.

*Diferencias entre el estrés laboral y el síndrome de Burnout*

<b>Burnout</b>	<b>Estrés laboral</b>
Desgaste emocional	Cambio de emociones.
Falta de implicación	Mayor relevancia sobre los problemas.
Daños a causa del tema emocional	Efectos sobre el aparato fisiológico
Agotamiento de la energía emocional	Agotamiento en el organismo
La persona no encuentra aspectos positivos	Pueden existir aspectos positivos

Tomado de: Análisis de burnout y engagement en docentes, Hernández (2018).

De acuerdo a los autores Carroble & Benavides (2009) indican que la diferencia entre el Síndrome de Burnout y el estrés laboral se basa en una relación directa es decir que el estrés es una etapa que se presenta el individuo dentro de un escenario descrito como el síndrome de Burnout, es decir que un desgaste en el proceso laboral del trabajador tiene como efecto de la presión del estrés, en resumen el burnout es un estrés clasificado emocional donde principalmente no es generado por una sobrecarga laboral.

***Factor fatiga***

De acuerdo con el capítulo 1, se manifiesta que la fatiga es parte de una de las fases del síndrome de burnout, porque sus víctimas además de demostrar una falta de motivación emocional hacia su trabajo, tienen un agotamiento hacia las tareas realizadas. La etapa de la fatiga desde una perspectiva general puede verse como un efecto de la conducta del individuo a no descansar las horas adecuadas, es decir que la persona no tiene el suficiente tiempo para recuperar energías en las

actividades que realiza durante el día siendo las mismas relacionadas con el ámbito personal o laboral (Gómez, 2012).

La diferencia con la fatiga en el trabajo con relación al Síndrome de Burnout es la influencia en el individuo de estar apegado a un sentimiento de total fracaso, evitar la auto superación y además un escenario donde no se encuentra un mecanismo para la motivación en el ámbito laboral con lo cual se dificulta que el trabajador vuelva a un estado de ánimo donde le permita recuperar su nivel de productividad mostrado en los primeros días de labores en la compañía (American Psychological Association, 2017).

### ***Factor Insatisfacción laboral***

De acuerdo a Maslach y Jackson (1984) la insatisfacción laboral, se refiere a un estado donde el trabajador no está comprometido con el trabajo, por lo tanto su nivel de inspiración es cero, generando que el desarrollo de sus actividades sea de una forma lenta, sin calidad y además con quejas sobre el ambiente laboral; desde una perspectiva de Burnout esto aparece como un factor en su última fase, donde el empleado además de evitar tener la disponibilidad de realizar tareas, contagia su mala perspectiva con otros compañeros, perjudicando directamente a la organización.

### **Resumen del capítulo**

Dentro del Síndrome de Burnout se encuentran factores como la depresión, el estrés, la fatiga, la insatisfacción laboral, que se desarrollan bajo etapas, donde: el profesional pierde la responsabilidad hacia su puesto en la organización, además de una falta de interés hacia la labor emprendida por sus compañeros de trabajo, contagiando a algunos elementos, haciéndolos irresponsables.

## Capítulo III

### Marco metodológico

El problema en análisis hace referencia al estudio del estado emocional del trabajador que actualmente está afectado por variables externas que no son controladas por la administración de la compañía Importadora S.A., esto debido a la falta de un departamento de talento humano que describa estrategias que mantengan motivado a toda la organización, por ende, a falta de un estudio, se eleva el riesgo que los mismos bajen su operatividad y afecten los resultados a nivel económico de la empresa, por ello a través del marco metodológico se hace una recolección de datos que permita:

- Establecer el manejo actual del recurso humano por los administradores de la compañía.
- Identificar por medio de las herramientas de análisis basados en el modelo de Maslach Burnout Inventory, aquellos factores de mayor relevancia los empleados consideran que afectan su rendimiento laboral.
- Conocer las variables más importantes que conforman el Síndrome de Burnout para convertirlas en estrategias que ayuden a establecer un plan de mejoras en motivación para el personal.

Para el desarrollo del capítulo de metodología, se tomaron en consideración la elaboración de los siguientes puntos:

- Diseño de la investigación.
- Metodología empleada.
- Objeto investigado, muestra de ser necesaria.
- Herramienta de recolección de datos

- Cronograma de actividades
- Presentación de información.
- Comparativo de resultados.

A continuación se muestra el desarrollo de cada uno de los puntos.

### **Diseño de la investigación**

Para determinar la incidencia del síndrome de burnout en los empleados, es necesario tomar una escala de Likert para atribuir un valor a cada elemento subjetivo que el trabajador considere que está afectando su rendimiento laboral, por lo tanto, el tipo de investigación a emplear es de tipo cualitativo. Para Moguel (2005) la investigación cualitativa permite la asignación de valores a cada uno de los juicios de valor que emite el objeto investigado y que son tomadas a través de las técnicas o herramientas de recolección de datos.

Sin embargo, por su característica de conocer el perfil del empleado, es decir el grado de insatisfacción con su trabajo y demás criterios que evidencian su posible falta de compromiso hacia la compañía, se considera primordial la aplicación de la investigación descriptiva. Para Hurtado (2014), este tipo de investigación permite que el investigador pueda recolectar en detalle el escenario donde se desenvuelve el objeto en estudio, esto posibilita a detallar la forma de administración del recurso humano a través de entrevistas a los administradores de la empresa Importadora S.A.

### **Metodología empleada**

Es necesario aplicar una metodología del tipo analítico sintético, la cual consiste en tomar los datos obtenidos de la población en información de referencia para comprobar la existencia de la problemática, esto se obtiene luego de realizar la encuesta a los empleados de la empresa Importadora S.A., sin embargo, el



capítulo de la metodología termina antes de la elaboración de una estrategia, es decir determinar los puntos críticos que ocasiona el problema y que a su vez forman la base para la elaboración de la propuesta (Namakforoosh, 2015).

El modo de tratamiento de información de la propuesta está enfocado para aplicar una metodología deductiva, donde los datos procesados que son generales al problema, tienen como resultado la elaboración de estrategias para procesos específicos de cómo administrar al personal de una compañía (Malhotra, 2012). Aquí se centra en conocer los motivos por los cuales los empleados se sienten desmotivados.

### **Población y muestra**

La población se encuentra compuesta por el personal de ventas al por mayor de La compañía Importadora S.A., que según datos obtenidos de los administradores del negocio, el equipo de trabajo está compuesto por veinte cuatro vendedores, cuatro hombres y veinte mujeres, frente a una número manejable en la recolección de datos, no es necesario que se limite al objeto de estudio, por lo tanto no se aplica el concepto de la muestra.

### **Herramienta de recolección de datos**

#### **Test MBI (Psychology Burnout Test)**

Este cuestionario está conformado por 22 ítems donde se expresan afirmaciones que los objetos de estudio deberán responder basada en una escala de Likert con las siguientes dimensiones o criterios 0= NUNCA. 1= POCAS VECES AL AÑO O MENOS. 2= UNA VEZ AL MES O MENOS. 3= UNAS POCAS VECES AL MES. 4= UNA VEZ A LA SEMANA. 5= POCAS VECES A LA SEMANA. 6= TODOS LOS DÍAS, tratan temas concernientes a la conducta y sentimiento que toma el vendedor en el cumplimiento de sus

actividades con la finalidad de medir su desgaste laboral. Es importante mencionar que el MBI busca principalmente medir tres factores: Agotamiento emocional, Despersonalización, Realización personal.

**Agotamiento emocional:** Este factor se encuentra compuesto por 9 ítems; en él se evalúa si el trabajador se encuentra a tal punto de no contar con recursos emocionales, en términos parciales o totales, en otras palabras, el colaborador considera que no puede dar más de sí mismo para resolver problemas o dar paso a soluciones efectivas (Maslach C. , 1977).

**Despersonalización:** Este apartado consta de 5 ítems; principalmente se busca determinar en qué nivel el trabajador se encuentra en actitud de poco apego y servicio con los miembros de la organización, y de quienes requieren de sus servicios (clientes) (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

**Realización personal:** Sub escala donde se miden 8 ítem que buscan describir los sentimientos y comportamientos de competencia y eficacia del trabajador, en otras palabras, el conocer si el empleado a juicio propio determina no poder desarrollar y mejorar en sus labores habituales (Maslach & Jackson, 1984).

### **Presentación de resultados**

Se efectuó un estudio de campo recurriendo directamente a los vendedores de la compañía Importadora S.A. situado en el sector de la Bahía de la ciudad de Guayaquil, entregando uno a uno los cuestionarios correspondientes al test del MBI y a la vez brindando una breve introducción sobre el principal objetivo que guarda la investigación y la manera en que debían ser respondidas las interrogantes planteadas (22 ítems). La entrega de los documentos correspondientes fue realizada dentro de horas laborales, debido a que se estimó

previamente a que el cuestionario no toma más de diez minutos en ser respondido, por ende, se solicitó a los vendedores consultados que procedan con las respuestas y que luego depositen sus respuesta en un ánfora para no tener la posibilidad de conocer a quienes pertenecen.

Se presenta a continuación la información recopilada a través de las encuestas, dichos datos se muestran en gráficos radiales, con el fin de interpretar a través de la escala de Likert, cuáles son los factores que posiblemente tienen más relevancia en el empleado que labora en la empresa Importadora S.A., al final por medio de las puntuaciones de la escala, se hace un promedio el cual indiqué que tan influyente ha sido el componente para determinar la presencia del Burnout en la organización.

### **Factores sobre cansancio emocional**

#### ***Factor 1. Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.***



*Figura 5. Cuestión 1 Agotamiento emocional*

Tomado de: encuestas a empleados de la compañía Importadora S.A.

**Factor 2. Cuando termino mi jornada de trabajo me siento vacío.**



Figura 6. Cuestión 2 Sentimiento de vacío al culminar jornada laboral.

Tomado de: encuestas a empleados de la compañía Importadora S.A.

**Factor 3. Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado.**

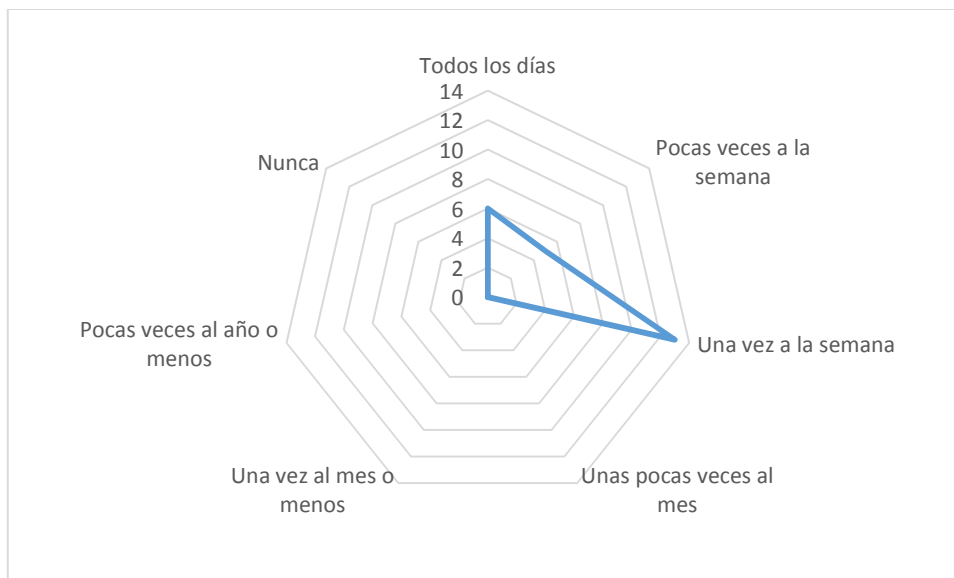
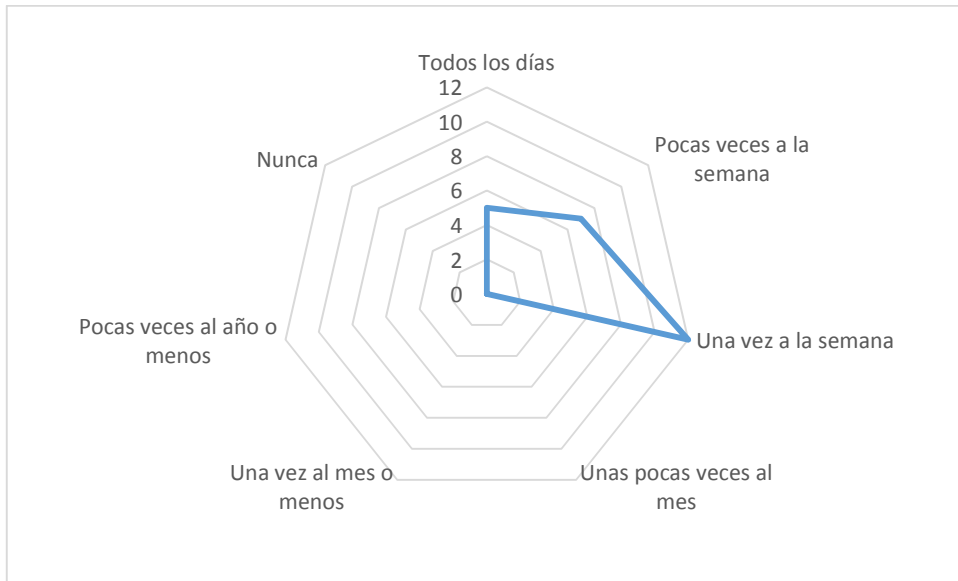


Figura 7. Cuestión 3 Fatiga laboral.

Tomado de: encuestas a empleados de la compañía Importadora S.A.

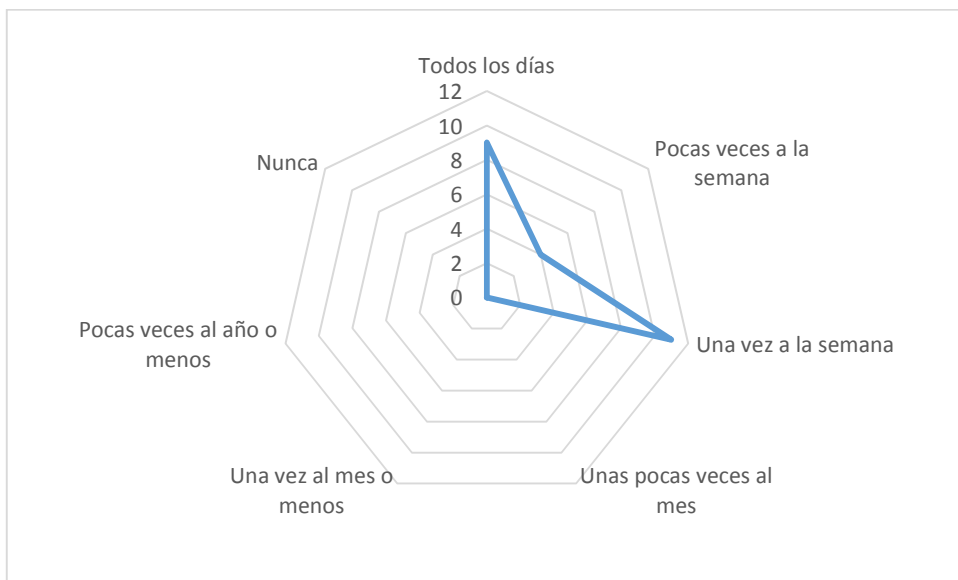
**Factor 4. Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa.**



*Figura 8. Cansancio por trabajar todo el día con personas.*

Tomado de: encuestas a empleados de la compañía Importadora S.A.

**Factor 5. Siento que mi trabajo me está desgastando.**



*Figura 9. Desgaste emocional a causa del trabajo.*

Tomado de: encuestas a empleados de la compañía Importadora S.A.

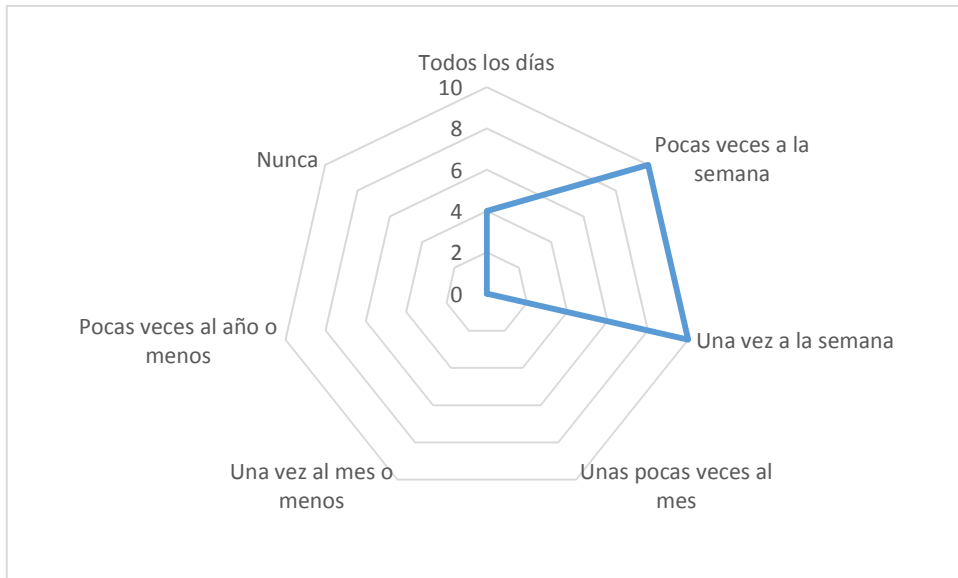
**Factor 6. Me siento frustrado en mi trabajo.**



*Figura 10.* Frustración a causa del trabajo.

Tomado de: encuestas a empleados de la compañía Importadora S.A.

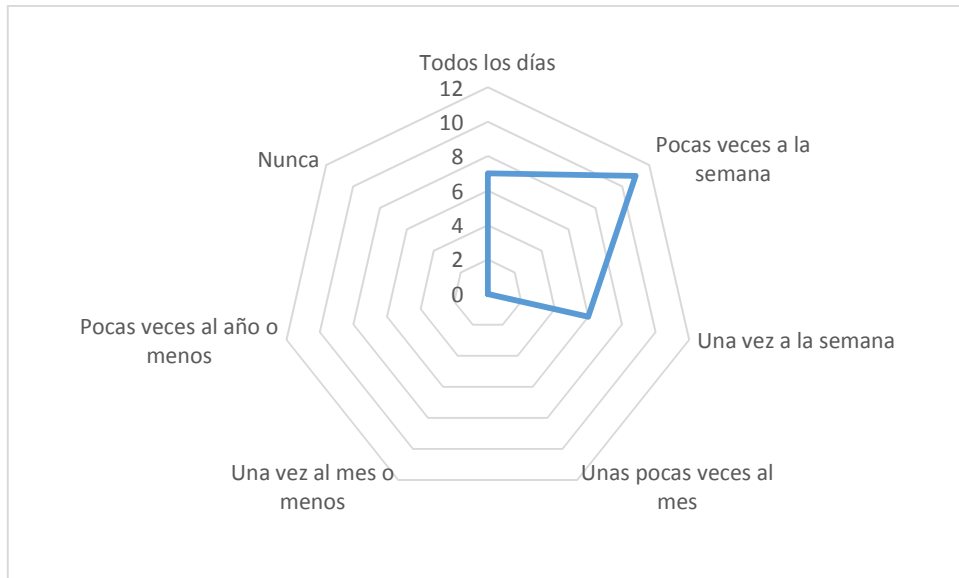
**Factor 7. Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo.**



*Figura 11.* Culpabilidad por priorizar el trabajo

Tomado de: encuestas a empleados de la compañía Importadora S.A.

**Factor 8. Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa.**



*Figura 12.* Improductividad a causa del contacto con las personas

Tomado de: encuestas a empleados de la compañía Importadora S.A.

**Factor 9. Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades.**



*Figura 13.* Limitación a causa del cansancio.

Tomado de: encuestas a empleados de la compañía Importadora S.A.

Tabla 4.

*Evaluación cansancio emocional*

<b>Factores</b>	<b>Representatividad</b>
Factor 1	5
Factor 2	5
Factor 3	4
Factor 4	4
Factor 5	4
Factor 6	5
Factor 7	5
Factor 8	5
Factor 9	5
Suma total	42

Tomado de: encuestas a empleados de la compañía Importadora S.A.

Se procede a tomar la suma total de 42 puntos obtenidos de las respuestas de los encuestados y se divide para 54 puntuación máxima (9 preguntas por 6 opciones) dando como resultado un 78% de afectación, en términos de escala de Likert, representa la valoración de 4.67 (6 opciones por 78%), es decir que el total de los encuestados afirman que pocas veces a la semana se encuentran exhaustos emocionalmente.



## Factores sobre despersonalización

**Factor 10. Siento que estoy tratando a algunos clientes como si fueran objetos impersonales.**

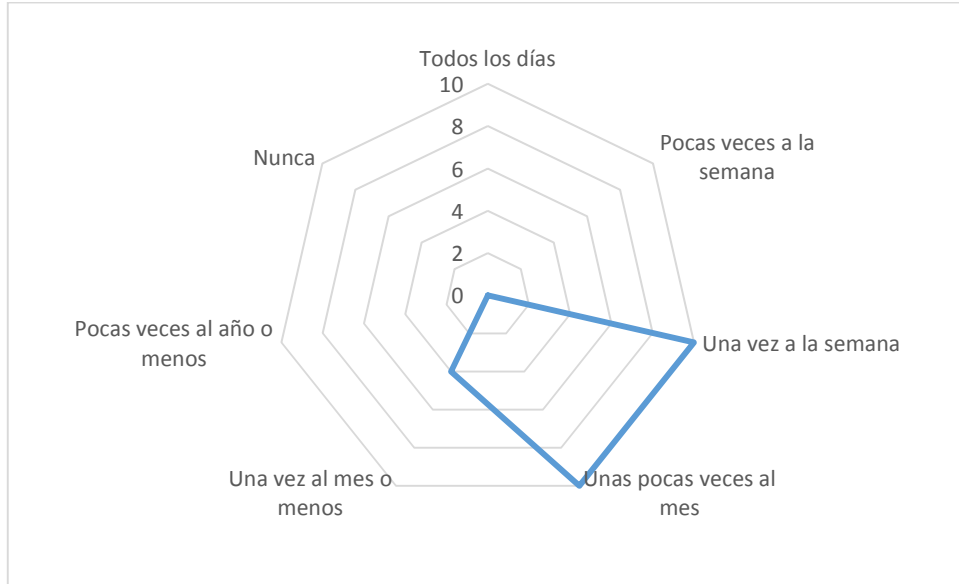


Figura 14. Impersonalidad con los clientes

Tomado de: encuestas a empleados de la compañía Importadora S.A.

**Factor 11. Siento que me he hecho más duro con la gente.**

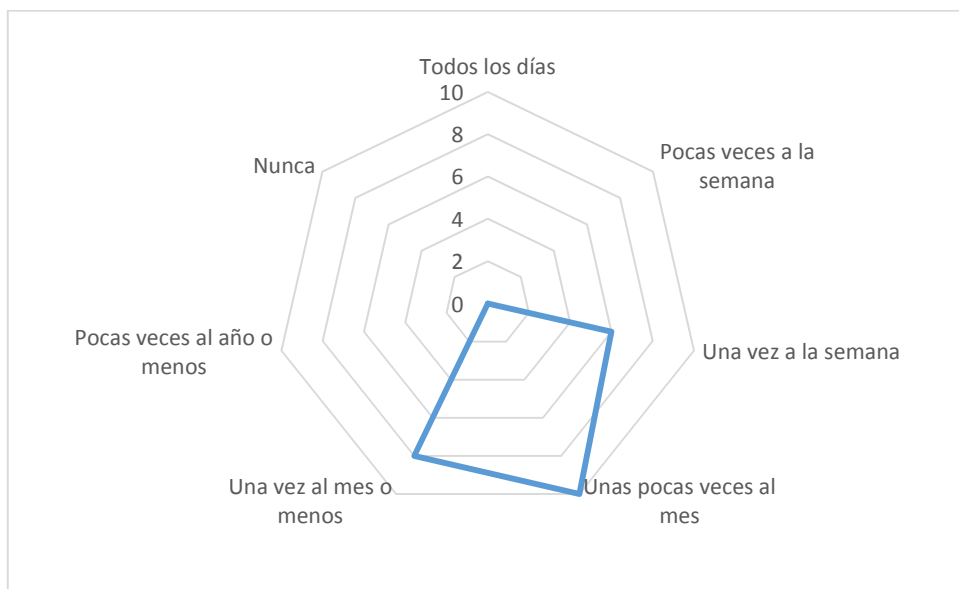
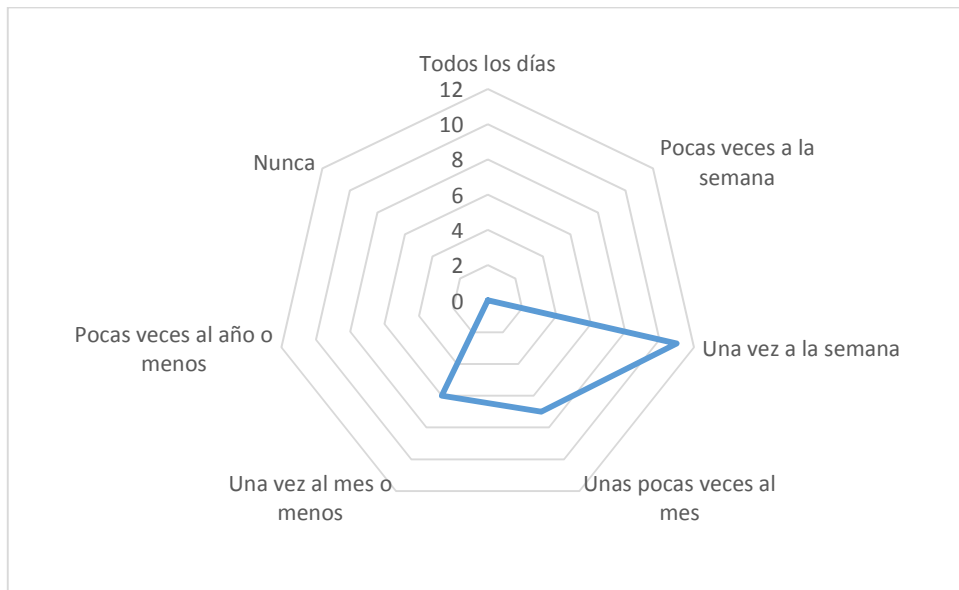


Figura 15. Falta de sentimientos en el trabajo

Tomado de: encuestas a empleados de la compañía Importadora S.A.

**Factor 12. Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo**

**emocionalmente.**



**Figura 16.** Presencia de falta de sentimiento en el trabajo

Tomado de: encuestas a empleados de la compañía Importadora S.A.

**Factor 13. Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a los**

**clientes.**



**Figura 17.** Falta de compromiso con el cliente

Tomado de: encuestas a empleados de la compañía Importadora S.A.

**Factor 14. Me parece que los clientes me culpan de alguno de sus problemas.**

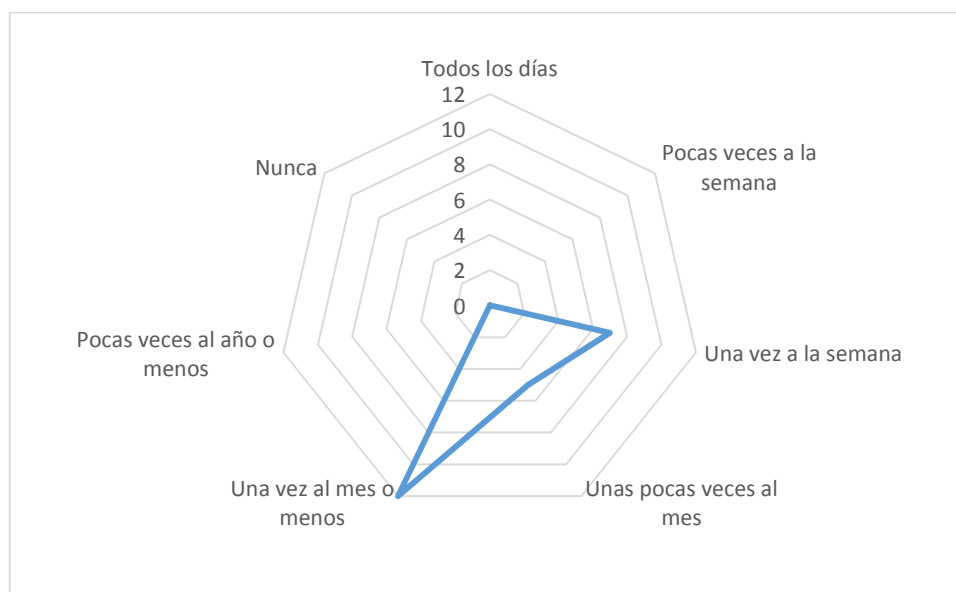


Figura 18. Sentimiento de ataque por parte del cliente

Tomado de: encuestas a empleados de la compañía Importadora S.A.

Tabla 5.

*Evaluación despersonalización*

<b>Factor</b>	<b>Representatividad</b>
Factor 10	4
Factor 11	3
Factor 12	4
Factor 13	4
Factor 14	2
Suma total	17

Tomado de: encuestas a empleados de la compañía Importadora S.A.

Se procede a tomar la suma total de 17 puntos obtenidos de las respuestas de los encuestados y se divide para 30 puntuación máxima (5 preguntas por 6 opciones) dando como resultado un 57% de afectación, en términos de escala de Likert, representa la valoración de 3.40 (6 opciones por 57%), es decir que el total

de los encuestados afirman que unas pocas veces al mes aplican acciones que los aíslan de sus compañeros de trabajo.

### Factores sobre realización personal

#### *Factor 15. Siento que puedo entender fácilmente a los clientes.*

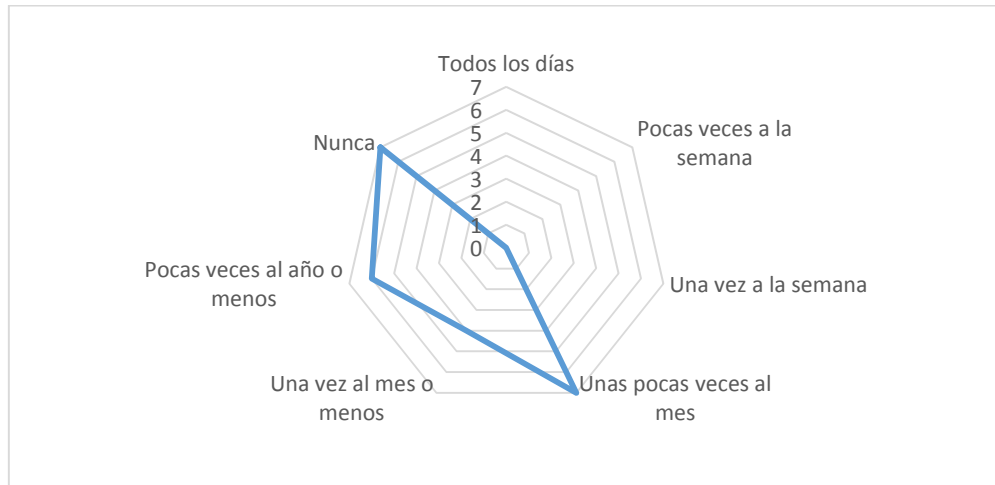


Figura 19. Fácil relación con los clientes

Tomado de: encuestas a empleados de la compañía Importadora S.A.

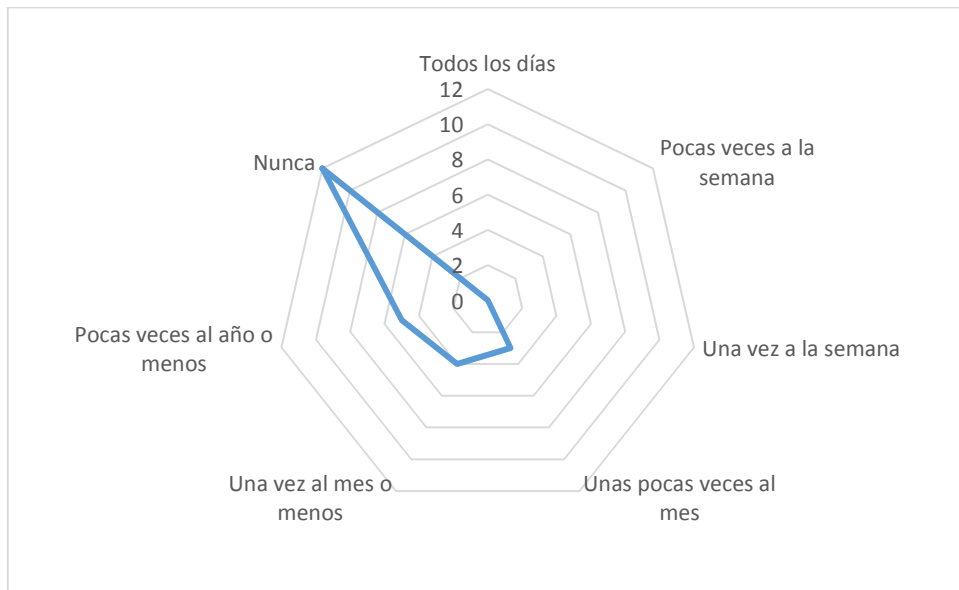
#### *Factor 16. Siento que trato con mucha eficacia los problemas de los clientes.*



Figura 20. Buen trato con los clientes.

Tomado de: encuestas a empleados de la compañía Importadora S.A.

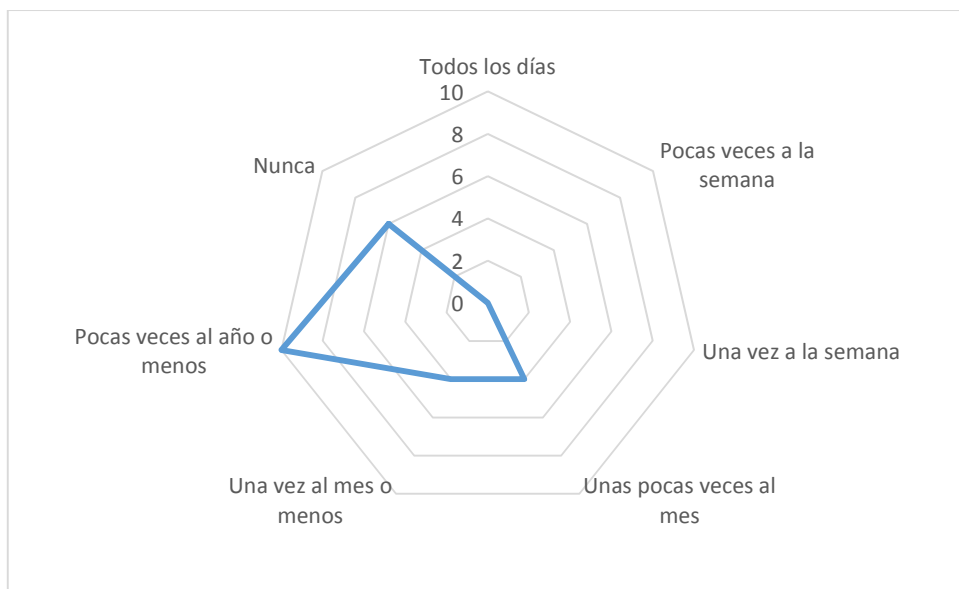
**Factor 17. Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo.**



**Figura 21.** Influencia positiva en el trabajo.

Tomado de: encuestas a empleados de la compañía Importadora S.A.

**Factor 18. Me siento con mucha energía en mi trabajo.**



**Figura 22.** Motivado al realizar el trabajo.

Tomado de: encuestas a empleados de la compañía Importadora S.A.

**Factor 19. Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con los clientes.**

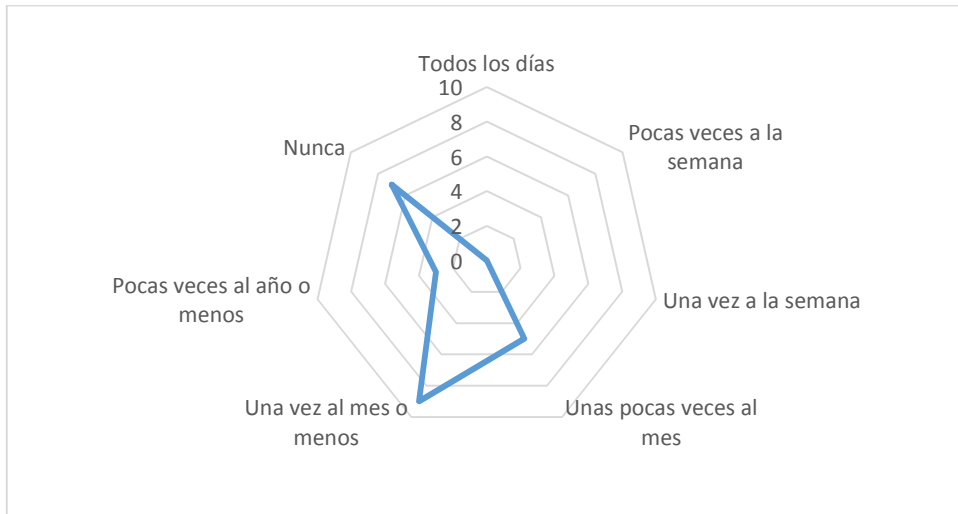


Figura 23. Influencia en el clima laboral con el cliente.

Tomado de: encuestas a empleados de la compañía Importadora S.A.

**Factor 20. Me siento estimado después de haber trabajado íntimamente con los clientes.**

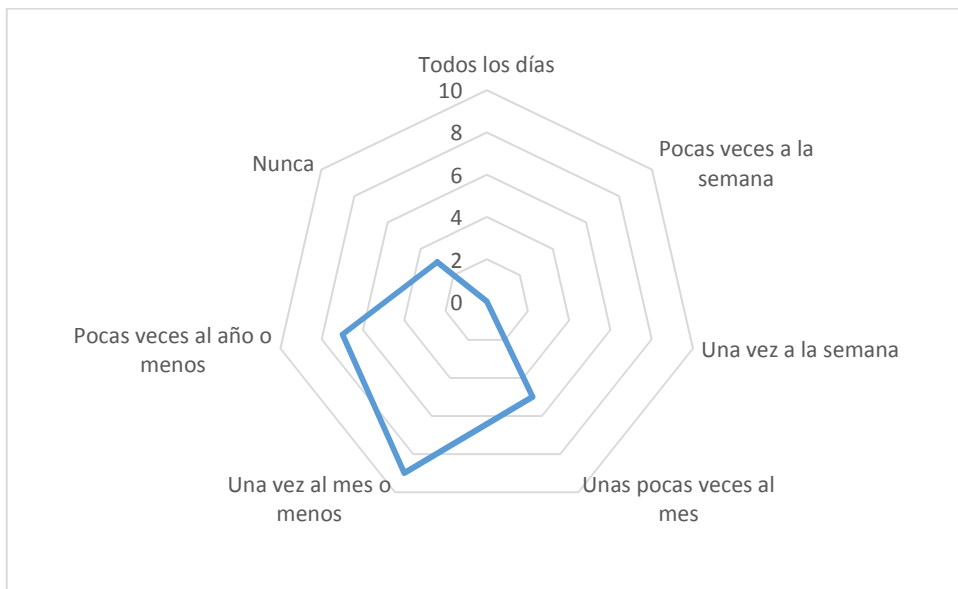
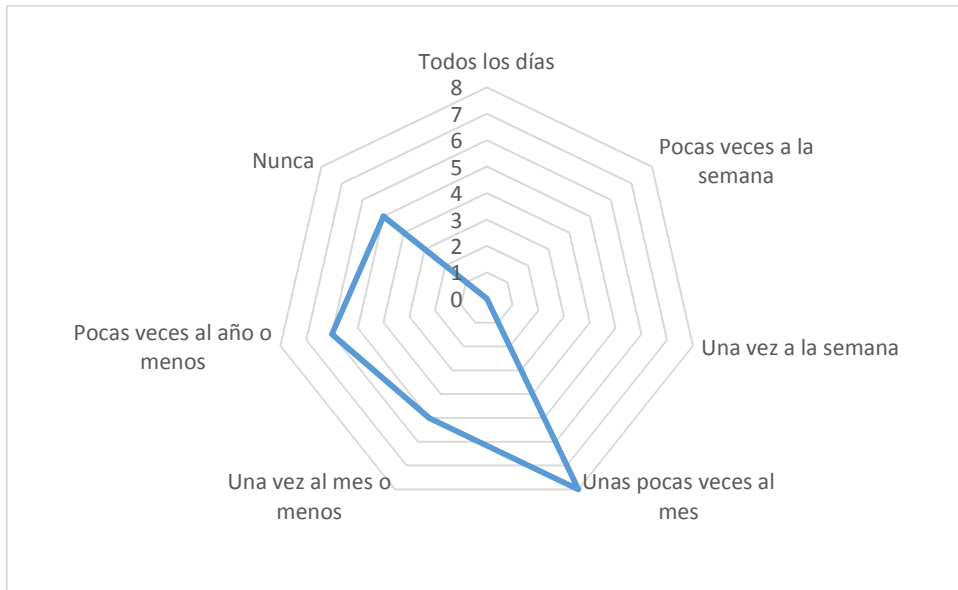


Figura 24. Estimación por el trabajo realizado.

Tomado de: encuestas a empleados de la compañía Importadora S.A.

**Factor 21. Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.**



*Figura 25. Recompensa por el trabajo realizado.*

Tomado de: encuestas a empleados de la compañía Importadora S.A.

**Factor 22. Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada.**



*Figura 26. Respuesta de la administración ante problemas presentados.*

Tomado de: encuestas a empleados de la compañía Importadora S.A.

Tabla 6.

*Evaluación realización personal*

<b>Factores</b>	<b>Representatividad</b>
Factor 15	0
Factor 16	2
Factor 17	0
Factor 18	1
Factor 19	2
Factor 20	2
Factor 21	3
Factor 22	1
Suma total	11

Tomado de: encuestas a empleados de la compañía Importadora S.A.

Se procede a tomar la suma total de 11 puntos obtenidos de las respuestas de los encuestados y se divide para 48 puntuación máxima (8 preguntas por 6 opciones) dando como resultado un 22.91% de afectación, en términos de escala de Likert, representa la valoración de 1.38 (6 opciones por 22.91%), es decir que el total de los encuestados afirman que pocas veces al año o menos se sienten realizados a nivel personal con el trabajo.

Una vez realizado el presente test, se tuvieron los siguientes resultados: Tabla 7.

*Resultados del Síndrome de Burnout*

<b>Aspectos</b>	<b>Valor obtenido</b>	<b>Influencia</b>	<b>Calificativo</b>
<b>Cansancio emocional</b>	42	78%	Pocas veces a la semana
<b>Despersonalización</b>	17	57%	Unas pocas veces al mes
<b>Realización personal</b>	11	23%	Pocas veces al año

Tomado de: encuestas a empleados de la compañía Importadora S.A.



De acuerdo a la tabla, se muestra que en el personal de ventas de la compañía Importadora S.A. presenta un síndrome de Burnout, ya que las tres variables que hace referencia la técnica de Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) se cumplen, los trabajadores por lo menos una vez a la semana tienen a presentar cansancio emocional, esto quiere decir que no estén motivados a realizar actividades, sienten que su jefe u organización exigen resultados en poco tiempo, provocando un estado de estrés laboral; por otro lado, pocas veces en el mes se sientan en una etapa de despersonalización, debido a la poca autonomía en las decisiones del trabajo o que sus procesos que debe cumplir son poco flexibles a cometer errores, siendo sujeto a castigos y sanciones.

Finalmente pocas veces en el año se siente realizados, esto debido a que tiene pocas posibilidades de ascender dentro de la organización o quizás perciban que su remuneración está por debajo a la labor que realizan en el trabajo, no cuentan con una aspiración a futuro de realizar las mismas actividades, por lo tanto permanecen en una situación de confort.

### **Resumen del capítulo**

La aplicación de la encuesta propuesta por Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) ha permitido identificar la existencia del síndrome de Burnout en el personal de ventas de la compañía Importadora S.A., los cuales se sienten cansados de manera emocional por la presión en el trabajo, despersonalizados por la ausencia de flexibilidad en procesos y las pocas posibilidades de recibir mayores prestaciones en el trabajo.

## **Resultados del estudio cualitativo**

Para determinar la situación actual de la compañía, se hace una entrevista al administrador de la compañía, sobre preguntas que hace referencia a la forma como se controla el talento humano en la empresa, una vez que se obtiene estos resultados, se selecciona los puntos críticos en que debe basarse la propuesta para eliminar el síndrome de burnout en la compañía. Por lo tanto la situación actual se compone de los siguientes puntos:

- Presentación de resultados de la entrevista.
- Presentación de la ficha de observación
- Resumen de resultados.
- Puntos críticos

Estos puntos se desarrollan a continuación:

### **Presentación de información entrevista**

Para la entrevista, se procedió a consultar a un gerente de primera línea, sus respuestas son en base a las percepciones que tienen sobre la forma de trabajo de la organización y casos específico de problemas con los proveedores.

### **¿Cuáles son los perfiles profesionales de cada personal que trabaja en la compañía (nivel de estudios, especialidad)?**

El número de vendedor que trabaja en la compañía es de 24 colaboradores, divididos por géneros en 20 mujeres y 4 hombres, estos últimos se encargan de colaborar con el tema de despacho de la mercadería, es decir cargar el artículo desde la bodega hasta el camión del cliente, ninguno de los trabajadores actualmente se encuentra inscrito en un centro de estudios, de manera general los empleados en esta área tienen las siguientes características:

- Edad promedio 22 años.
- Sus viviendas se encuentran localizadas en un radio de 30 minutos de las instalaciones de la compañía, esto permite su llegada a tiempo.
- Su nivel de estudios es a nivel de bachiller.
- Todas tiene cursos de computación realizada.
- Todas cuentan con experiencia laboral en al menos 2 trabajos ejerciendo actividades similares, sin embargo solo un elemento fue contratado sin experiencia.
- Actualmente cada uno de los empleados percibe un salario de \$500,00 más beneficio de ley y horas extras.

**¿Existen problemas o conflictos que se ha suscitado en la organización por desacuerdos, responsabilidades, remuneraciones?**

Cuando un colaborador presenta problemas con un jefe o compañeros de trabajo, es separado inmediatamente de la compañía.

**¿Cuál es el perfil del cargo a cumplir por parte del personal?**

Se encuentra establecido que el vendedor tenga que cumplir mínimo los siguientes aspectos:

- Que tengan una edad promedio de 23 años
- Vivir en un radio de 30 minutos de las instalaciones del trabajo
- Tener mínimo estudio de bachillerato con especialidad comercial o contable (para garantizar que sepan sobre la elaboración de facturas y las guías de remisión).
- Puede tener experiencia en el cargo o no contar con ella (empieza ganando el salario básico) y tendrá un plazo de 1 mes para demostrar que está apto para el puesto.

- Estén dispuestos a tener un salario \$500 más beneficio de ley y horas extras.

**¿Cuáles son las responsabilidades de cada cargo?**

- Realizar las facturas y guías de remisiones de forma manual y correcta.
- Exhibir los productos de forma correcta.
- Colaborar en la elaboración de las facturas (en este caso el vendedor guarda el pedido mientras otro lo factura).

**¿Cuáles son las formas de pago de remuneración: quincenal o mensual (casos de atrasos, afiliación a la seguridad social)?**

- Las remuneraciones son canceladas de forma quincenal.
- Los atrasos solo son manejados como llamados de atención, solo hubo un caso donde se tomó una medida fuerte el vendedor había tomado costumbre de llegar tarde todo el tiempo por A o B motivo cerca de 5 meses, se tomó la decisión de sancionar con la suspensión de sus actividades por 15 días como castigo ejemplar.
- La afiliación al seguro social es de forma inmediata como la ley manda y siempre se respeta cualquier consulta programada que presente el vendedor con el seguro.
- Es importante acotar que la administración opta por justificar cualquier falta que tenga una justificación justa en acuerdo a la realidad, emergencias o familiares fallecidos.

**Indique el formato de horas de trabajo vs tareas realizadas.**

- 5H - Realizar la facturas y guías de remisiones de forma manual y correcta.
- 2H - Exhibir los productos de forma correcta.
- 1H - Colaborar en la elaboración de las facturas (en este caso el vendedor guarda el pedido mientras otro lo factura).

**¿Ha habido casos de empleados que alargan sus jornadas laborales (son remunerados)?**

Las horas extras son canceladas como la ley manda aunque si es importante acotar que en temporadas si nos extendemos del máximo permitido de las horas extras por la ley pero son canceladas en su totalidad. Si se extiende por ejemplo una hora extra se lo hace para todo el personal al menos que sea un caso de fuerza mayor el que donde el vendedor justifique su salida esta puede ser permiso médico, calamidad doméstica, etc.

**¿Existe flexibilidad de la administración para recibir sugerencias?**

La administración está abierta a las sugerencias dadas por los empleados estas pasan por un filtro de evaluación tanto de costo beneficio como eficiencia pero ha sido en muy pocas ocasiones donde se ha podido evidenciar una sugerencia de peso para ejecutarla.

**Beneficios a la remuneración: ¿existen? ¿Cómo se aplican?**

No existen bonificaciones como tal en forma individual, se pagan horas extra en caso de temporadas.

**¿Existen programas de capacitación?**

No existen programas de capacitación como tal.

**¿Qué tipo de sanciones existen? Indiquen casos sobre empleados que han sido sancionados.**

Debo ser claro y mencionar que sanciones que afecten al vendedor como tal no las hay, los llamados de atención solo son por llegar tarde y solo un caso se ha reportado donde se ha suspendido al vendedor por 15 días que es la sanción más fuerte que recuerdo.

La administración esta consiente de que la factura al ser manual esta propensa a errores por parte del vendedor, de existir un error en factura que perjudique al cliente por lo general siempre se los contracta para notificarlo y arreglar el problema, si el error perjudica a la organización y el beneficiado es el cliente se le notifica de la misma manera al cliente sea por teléfono o personalmente en su próxima visita en caso que el cliente no quiera ayudarnos con el perjuicio recibido se toma la decisión de no venderle más.

Por la cantidad de vendedores y pensando en su comodidad se tuvo la idea de tener un comedor en un espacio asignado para que todos coman dentro de la organización, sin embargo en tres ocasiones previo a las vacaciones se evidenciaron hechos donde los vendedores dejaban la comida por doquier y no la arrojaban a la basura, la medida tomada fue anular el comedor y enviarlos a comer fuera

Una vez un supervisor reporto con evidencia que un vendedor estaba facturando artículos a beneficio de un cliente, la medida correctiva de la gerencia fue despido inmediato del vendedor y no volver a vender al cliente.

**Describe el ambiente de trabajo ¿se tienen todos los materiales? ¿Existen sistemas que ocasionan reprocesos?**

La relación vendedor cliente aparentemente es buena. La relación vendedor y vendedor también es una mentalidad de equipo se entienden y se ayudan entre sí.

La relación vendedor y supervisor además del trato de respeto también buena hay una comunicación inmediata de errores, faltas cometidas y soluciones. La relación entre vendedor y gerente es mucho más abierta en vista que lo mantiene al tanto de todas las novedades suscitadas tanto en el proceso de

facturación como en el de las novedades con los productos y las estrategias planteadas para lograr los objetivos.

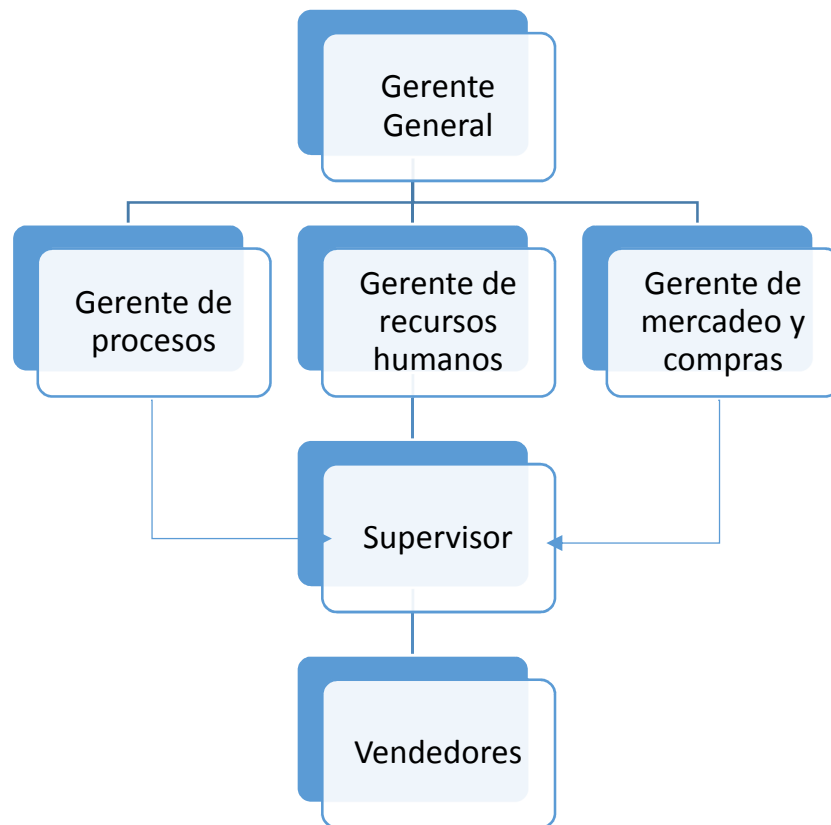
La facturación que es el proceso de mayor importancia en la organización es realizado manualmente no se cuenta con sistema computacional para el desarrollo, cuentan con plumas, calculadoras y talonarios para hacerlo; sin embargo siempre las plumas se pierden por A o B motivo. La entrega de pedidos en ocasiones se ve retardada debido a la inconsistencia del número de cajas en físico vs anotadas en la guía de remisión.

**¿Cómo cataloga a su jefe inmediato? Es una guía o no aporta en nada a los problemas que tiene en la organización.**

El supervisor es una persona confiable, cuenta con la experiencia necesaria para dar solución a las novedades presentadas en el día a día, nos repite una y otra vez la estrategia hasta que quede clara, siempre está abierto a cualquier sugerencia, siempre está al tanto de las novedades y mejoras que se puedan dar.

**¿Cuál es la estructura organizacional del departamento?**

Los vendedores son la base para la generación de ventas, ya que a su vez forman parte operacional de los procesos para atender al cliente, puesto que ellos son encargados de mostrar al cliente la mercadería, manipular el producto que será sacado de la compañía y del cobro del mismo; ellos están bajo el mando de un supervisor y tres gerentes de primera que se encargan de manera directa de gestionar las actividades, seguido por un gerente general que coordina todas las áreas, de manera gráfica, el organigrama de la compañía se lo presenta a continuación:



*Figura 27.* Organigrama de la compañía.

### **Presentación de la ficha de observación**

Se empleó la observación con el objetivo de discrepar los datos obtenidos de los vendedores y el gerente de primera línea, se tomó como base para esta herramienta el clima laboral expuesto sus variables en el capítulo 1.



Tabla 8.

*Ficha de observación.*

<b>Factores</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Observación</b>
Condiciones físicas	X	La administración provee de los materiales para la ejecución de las labores diarias
Independencia		El vendedor tiene opción a sugerir pero no tiene poder de decisión en resolver conflictos con clientes.
Organización		No se dispone de un manual de procesos y procedimientos.
Liderazgo	X	Existe un supervisor que realiza funciones resolver conflictos entre vendedores
Salarios	X	La empresa cumple con el pago de remuneraciones y beneficios sociales estipulados en la ley.
Compromiso		No existe un plan de carrera para el desarrollo profesional de los vendedores, el crecimiento laboral solo se genera si un supervisor abandona a la organización.
Relaciones	X	Existe una buena comunicación entre los vendedores y supervisores

### **Resumen de resultados**

Se mostró los resultados de las tres herramientas de recolección de datos, esta información sirve como base para la elaboración de los puntos críticos, una apertura para el siguiente capítulo que es el análisis de resultados.

Tabla 9.

*Resumen de resultados.*

Encuestas	Entrevista	Observación
<p>1.- El agotamiento se debe a: emocionalmente agotado por el trabajo, sentimiento de vacío al terminar la jornada laboral, sin ganas para salir a trabajar.</p> <p>2.- La falta de motivación se debe a que: la atención a los clientes es cansado, invierte demasiado tiempo en el trabajo</p> <p>3.- La fatiga se debe a: Desgaste físico en las actividades, frustración en el cargo, cansancio con el diálogo con los clientes.</p>	<p>La estructura y el manejo de personal se realiza de una forma empírica, ya que es un negocio familiar, que busca generar ingresos para solventar los gastos de los directivos, por lo tanto no prestan atención en el mejoramiento de condiciones laborales, como desarrollo profesional o carrera dentro de la empresa.</p>	<p>1.- Independencia: El vendedor tiene opción a sugerir pero no tiene poder de decisión en resolver conflictos con clientes.</p> <p>2.- Organización: No se dispone de un manual de procesos y procedimientos.</p> <p>3.- Compromiso: No existe un plan de carrera para el desarrollo profesional de los vendedores, el crecimiento laboral solo se genera si un supervisor abandona a la organización.</p>

**Resumen del capítulo: Puntos críticos.**

- Ausencia de programas de motivación.
- Falta de flexibilidad de procesos.
- Ausencia de autonomía en la toma de decisiones.
- Falta de coordinación y tiempo de atención con los clientes.
- No existe un límite de responsabilidades en las tareas por realizar.
- No existe un plan de carrera.

## **Capítulo IV**

### **Estrategias motivacionales para el recurso humano**

De acuerdo al Modelo de Winnubst (1993) el Síndrome de Burnout es un efecto de un clima laboral poco flexible a crear condiciones de trabajo adecuados para que el trabajador se sienta motivado, por lo tanto se toma como referencia lo manifestado por este modelo para crear una estrategia a fin de que el equipo de trabajo de la compañía muestre un mejor rendimiento laboral y compromiso hacia la empresa. Esta propuesta está en base a los puntos que conforman el clima laboral descrito en el capítulo de marco teórico, a continuación se muestra su desarrollo.

#### **Estructura flexible**

Es importante que el empleado sea escuchado por su jefe directo porque el mismo tiene el deber de ejecutar las tareas, por lo tanto si bien es cierto antes que el trabajador sea contratado, las tareas, responsabilidades, procesos, procedimientos ya están definidos en la organización, estos obedecen a situaciones que quizás cambien con el tiempo, provocando que indirectamente se creen en el empleado situaciones que afecten su rendimiento laboral, por lo tanto se propone que de manera constante la administración identifique si lo descrito en los procedimientos, se adapta a la realidad laboral en la compañía, basado en las siguientes estrategias.

#### **Medir la productividad del empleado**

Cada puesto en particular tiene diferentes tareas que el trabajador debe realizar en un lapso de tiempo, si el mismo comete un retraso o ejecuta de manera incorrecta sus tareas, obliga que retrase actividades enlazados con otros departamentos, provocando que la organización a futuro no llegue a su meta de

ventas, por lo tanto es necesario de manera mensual medir la productividad del empleado, la cual se lo realiza de la siguiente manera:

Productividad = actividades realizadas / actividades descritas en el manual

Dónde las actividades realizadas corresponde al número de tareas que un empleado ejecuta durante un periodo de tiempo, mientras que las actividades descritas en el manual, corresponde al número de actividades que el empleado debería haber ejecutado en el mismo tiempo, para esto el jefe debe llevar un registro de las tareas que ejecuta cada asesor comercial, a fin de hacer esta evaluación al final del mes. Por ejemplo se tiene:

Las actividades que realiza un empleado en la compañía Importadora S.A. son: tarea 1 atender al cliente, tarea 2 coordinar la entrega del inventario, tarea 3 asesorar al cliente antes de su compra, tarea 4 mantener el local comercial limpio, infiriendo que el empleado dentro del mismo mes no cumple la tarea 2 ni la 4 y que dentro de sus funciones estén el desempeñar cuatro tareas se tiene que la productividad sea del 50%, con lo cual se identifica que deben haber correctivos o a su vez evaluar si dichas actividades son las adecuadas para ser desarrolladas, por lo tanto es necesario un estudio sobre horarios de trabajo o que exista otra característica que les evita cumplir dichas actividades.

### **Levantar un gerente de evaluación de procedimientos**

Una vez identificado el problema, es necesario que este requerimiento lo tome un gerente de primera línea, con la capacidad de medir la situación, comparando si los procedimientos actuales son compatibles con la realidad laboral, para esto debe seguir los pasos a continuación:

- Identificar los elementos que forman parte del proceso, esto quiere decir las personas que directamente intervienen en las responsabilidades a ejecutar, de manera que los empleados en cuestión informen sobre sus molestias, retrasos y demás inconvenientes que existen y por el cual no cumplen a cabalidad dicha tarea.
- Modificar el proceso logrando un consenso entre los involucrados, de manera que el nuevo procedimiento no represente una carga laboral para ninguna de las partes.
- Finalmente publicar la modificación a toda la organización, esto ayuda a que todos los empleados se informen sobre cambios en responsabilidades y a quien acudir cuando se desea ejecutar dicha tarea.
- Elaborar un informe de retroalimentación, una vez que el nuevo procedimiento entre en ejecución, evaluar después de tres meses su efectividad.

### **Recompensas**

Incluir un plan de recompensas a los empleados, únicamente cuando aportan con una referencia considerable al mejoramiento óptimo de la organización o con ideas que aumenten el beneficio para la organización, al referirse al departamento de ventas, es oportuno renombrar el cargo debido a la confusión que pueda existir en referencia a otras compañías, donde la labor del asesor comercial o vendedor es incentivar las ventas, por ende debe de percibir comisiones. Por ello a continuación se propone cambiar la estructura organizacional de la siguiente manera.

- Para el trabajo operativo cambiar el cargo a asistente de bodega, aquí el trabajo del asesor comercial es exclusivamente de ayudar con la logística de la entrega del producto, refiriendo un sueldo mensual, sin la existencia de

comisiones o la obligación del buen trato con el cliente; es importante que exista una negociación previa con el trabajador que ocupará el nuevo cargo para llegar a un consenso de intereses.

- Para el trabajo de atención al cliente, cambiar el cargo a consultor de ventas, quienes se encargarán de notificar a las personas que ingresen al local sobre las ofertas, productos y descuentos en los diferentes artículos que ofrece la compañía. Para ejecutar de manera adecuada esta tarea es necesario que el administrador o jefe operativo capacite a su personal, también indicar en la negociación con el nuevo cargo que el mismo carece de comisiones.
- Para el trabajo de retroalimentación con el cliente, destinar un equipo de ventas que tomen los datos del clientes, aprovechar que tienen conocimientos computacionales, de manera que empleen herramientas de marketing digital para notificar a los clientes sobre la presencia de ofertas, del mismo modo ayudar en el levantamiento de información de calidad en el servicio, es decir que notifique si el consultor de ventas trató al cliente de una manera oportuna y si contribuyó a una buena selección.

Con relación al plan de recompensas, incluir una bitácora en la que se pueda recopilar las recomendaciones de mejora en la organización del departamento de ventas, una vez que se selecciona la mejor alternativa, invitar al colaborador a formar parte del comité encabezado por el jefe del área y el jefe de levantamiento de procesos, premiando su aportación con un día libre de descanso o resaltando su aportación como el empleado del mes.

Es importante que se premie la labor del colaborador hacia el mejoramiento de la compañía, porque de esta manera se incentiva a todo el equipo de trabajo de notificar cuando existan conflictos con otros compañeros, perdiendo

el temor de incurrir en un despido o falta de apoyo por parte de los administradores del lugar.

### **Buenas relaciones**

Existen empresas que colocan carteleras en los espacios de trabajo de sus colaboradores, se recomienda que en la compañía Importadora S.A. se use la misma temática, con noticias que incentiven el compañerismo y el trabajo en equipo, incluyan dentro de la proyección el perfil personal del nuevo colaborador, de manera que todos lo conozcan dentro de la organización, se sienta aceptado y parte de una organización.

### **Identidad**

Este punto si se aplica en la compañía, proporcionando un uniforme que identifique su labor dentro de la empresa, sin embargo es necesario que se apliquen otros correctivos, como la entrega de un carnet en la cual identifique su nombre, más aún si su labor es interactuar con el público; esto ayudará a referirse al colaborador por el nombre, evitando emplear palabras como señor, señora, señorita, estimado, estimada, compañero, compañera entre otros formalismos, que si bien son símbolos de respeto y buenas costumbres, con el tiempo crean una barrera de comunicación.

### **Autonomía**

Si bien es cierto, existen procedimientos que los empleados deben cumplir al momento de ejercer sus responsabilidades, estas no debe ser una cadena que evite que el empleado sea creativo, por lo tanto incluir dentro de la cartelera un buzón de sugerencias, que le permita al empleado manifestar su descontento hacia la administración de manera anónima, evitando que los resultado no busquen

sancionar o separar a un elemento, sino que la administración lo tome como correctivos a futuro que se pueden aplicar mientras la estructura organizacional se incrementa. Es necesario que se converse con el colaborador, que a pesar de existir un buzón de sugerencias, solo lo debe emplear cuando alguna parte de la organización le representa un conflicto o evite entregar un trabajo correcto.

### **Desafíos y responsabilidad**

Promover el diálogo entre el jefe del área y los asesores, reuniones sobre las cuales se establezcan metas de atención basadas en tiempos, es decir que se evite la espera del cliente, donde la cooperación de todos es la mejor herramienta a seguir, se puede premiar el compromiso del colaborador con la invitación a una comida con los socios o la entrega de artículos que vende la compañía, para evitar que se adicione un presupuesto que represente mayor gasto a la administración.

### **Cooperación**

Es necesario que el jefe del área haga un diagnóstico de cada uno de sus colaboradores, identificando sus talentos esto en beneficio a desarrollar sus destrezas en pos de una mejor imagen en atención hacia el cliente, además de ganar la confianza de los empleados, esto ayuda a que notifiquen a tiempo la existencia de problemas en la organización, entre las estrategia a usar se encuentran:

- Motivar la propuesta de formas de atención al cliente, es decir tomar todas las quejas de los clientes, diseñar un árbol de problemas y para cada aspecto promover una solución.
- Promover indicadores de evaluación, en este punto es necesario que los mismos empleados afirmen sobre los criterios que esperan ser evaluados, de



manera que no existan desacuerdos cuando no se los premie por la labor realizada.

### **Ambiente físico.**

Promover una zona de descanso y esparcimiento cuando el estrés se apodere de los colaboradores, este sitio debe promover el diálogo con otros colaboradores de manera informal, otorgándoles un descanso momentáneo a sus labores. Para adecuar el ambiente físico, se recomiendan las siguientes estrategias:

- Colocar una cafetería, en este lugar los colaboradores pueden disfrutar de un café de pasar, el mismo que debe ser gratis, o suministrar agua o agua aromática, esto promueve el pensamiento, además que el colaborador se siente apoyado por la administración a través de un buen trato mientras realiza su trabajo.
- Contratar los servicios de una máquina expendedora de snack, esto permite que el colaborador, incluso el cliente, disfruten de un refrigerio que tiene costo para ellos, pero evitará que salgan a comprar fuera de las instalaciones de la compañía, lo cual interrumpe el trabajo o en el caso del cliente desista de la compra, existen empresas que proveen de la máquina expendedora, siendo un costo cero para la compañía.

## Conclusiones

Una vez concluido el presente trabajo de investigación, se llegó a las siguientes premisas:

El objeto de estudio está representado por los vendedores de la compañía Importadora S.A. donde se percibe una falta de productividad en sus actividades, sin embargo la ausencia de estudios y la presencia de un departamento de talento humano hace imposible que la administración identifique factores que están influyendo en el trabajo de sus colaboradores. De acuerdo a referencias sobre teorías que identifican factores que afectan comúnmente a las organizaciones, se ha seleccionado el Síndrome de Burnout como herramienta para su análisis, enmarcado a la presentación de una solución fundamentada en la creación de un ambiente laboral totalmente distinto, que permita conseguir en el empleado una motivación en el trabajo y con ello ratificar su compromiso a la generación de beneficios.

El síndrome de Burnout es el resultado negativo de una administración que carece de planes de motivación, flexibilidad en el cambio de procesos y oportunidades de crecimiento laboral, lo cual ocasiona que su empleado se exponga a condiciones que no favorecen su desarrollo en el ambiente de trabajo, presión, exigencia de resultados, que a futuro signifiquen la salida del empleado de la organización.

Dentro del Síndrome de Burnout se encuentran factores como la depresión, el estrés, la fatiga, la insatisfacción laboral, que se desarrollan bajo etapas, donde el profesional pierde la responsabilidad hacia su puesto en la organización,

además de una falta de interés hacia la labor emprendida por sus compañeros de trabajo, contagiando a algunos elementos, haciéndolos irresponsables.

De acuerdo a la recopilación de datos, se tiene que los colaboradores de la empresa Importadora S.A. tienen las siguientes características presentes en Burnout ausencia de programas de motivación, falta de flexibilidad de procesos, ausencia de autonomía en la toma de decisiones, falta de coordinación y tiempo de atención con los clientes, no existe un límite de responsabilidades en las tareas por realizar, no existe un plan de carrera.

Se propuso un plan de estrategias motivacional basadas en el cambio de clima organizacional, reestructurando la definición de los cargos de vendedores a consultor de ventas y asistente de ventas, de acuerdo a las características que tengan cada uno de los trabajadores, esto permitió que se aproveche el potencial de cada uno de ellos en beneficio a la organización, otro de los puntos a proponer estuvo representado por la implementación de una zona de cafetería y la contratación de un servicio de bar xpress que le permita a los colaboradores distraerse en una situación de estrés labor.

## **Recomendaciones.**

Entre las recomendaciones que se proponen dentro del ambiente laboral, se tiene las siguientes:

- Invertir en un programa de capacitaciones en materia de persuasión al cliente y atención, de manera que se mejore la forma como el colaborador aborda al cliente, motivándolo además de comprar el producto, incluir dentro de su listado artículos de promoción que incremente la rotación a nivel de la compañía.
- Promover un departamento de organización y métodos que constantemente evalúen los procesos de la compañía, levante un manual de funciones actualizado y sirva como un apoyo para el colaborador cuando se sienta sobrecargado de trabajo o presente problemas con algún otro elemento en la empresa, sea este un jefe o compañero de trabajo.
- Promover el levantamiento de un departamento de talento humano que analice las hojas de vida de futuros aspirantes a la compañía, de manera que se identifiquen sus destrezas, siendo objeto de referencias cuando la empresa emprenda nuevos proyectos, como por ejemplo la creación de nuevos departamentos o modelos de negocios.

## Referencias Bibliográficas

- Alvarez, E., & Fernández, L. (2011). El Síndrome de "Burnout" o el desgaste profesional: *Rev. Asoc. Esp. Neuropsiq.*
- American Psychological Association. (2017). *Abrumado por el estrés laboral*.  
Obtenido de APA: <http://www.apa.org/centrodeapoyo/laboral.aspx>
- Bakker, A., Demerouti, E., & Euwema, M. (2005). *Job resources buffer the impact of job demands on burnout*. *Journal Of Occupational Health Psychology*.
- Baller, A., & Demerouti, E. (2007). *The job demands-resources model: State of the art*. *Journal of Managerial Psychology*.
- Bandura. (1989). *Human agency in social cognitive theory*. *American Psychologist*.
- Barquero, A. (2011). *Administración de recursos humanos*. San José: Universidad Estatal a Distancia.
- Barrón, A., & Chacón, F. (1992). *Apoyo social percibido: su efecto protector frente a los acontecimientos vitales estresantes*. *Revista de Psicología Social*.
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015). Burnout–depression overlap: A review. *Clinical Psychology Review*, 28-41.
- Buunk, B., & Shaufeli, W. (1993). *Burnout: a perspective from social comparison theory*. London.

- Carlín, M., & Fayos, G. (2010). *El síndrome de burnout: evolución histórica desde el contexto laboral al ámbito deportivo*. Anales de Psicología.
- Carrobbles, J., & A., B. (2009). *El estrés y la psicología positiva*. Madrid: Ediciones Piramide.
- Cherniss. (1993). *The role of professional self.efficacy in the etiology of burnout*. Londres.
- Cohen, S., & Syme, S. (1976). *Social support as a moderator of life stress*. Academic Press.
- Cox, Kuk, & Leiter. (1993). *Burnout, health, work stress, and organizational healthiness*. Professional burnout.
- Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions*. New York: Human Sciences Press.
- Etzion, D. (1984). *Moderating effect of social support on the stress - burnout relationship*. Journal of Applied Psychology.
- Freudenberger, H. (1974). *Staff burn-out*. Journal of Social Issues.
- Gan, F., & Berdel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Gil-Monte, P., GarcíaJuesas, J., & Caro. (2008). *Influencia de la sobrecarga laboral y la autoeficacia sobre el síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en profesionales de enfermería*. Interamerican Journal Of Psychology.

- Golembiewski, Munzenrider, & Carter. (1983). *Phases of progressive burnout and their work site covariante: Critical issues in OD research and praxis*. Journal of Applied Behavioral Science.
- Gómez, J. (2012). *Economía y valores humanos*. Madrid: Ediciones Encuentro.
- Harrison, W. (1983). *A social competence model of burnout*. New York: Pergamon Press.
- Heizer, J. (2014). *Principios de administración de operaciones*. México: PEARSON Educación.
- Hellriegel, D. (1974). *Organizational Climate: Measures Research and Contingencies*. Academy of Management Journal.
- Hernández, X. (2018). *Análisis del Burnout y engagement en docentes: un estudio de diario*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Hobfoll, S., & Freedy, J. (1993). *Conservation of resources: a general stress theory applied to burnout*. Philadelphia.
- Hurtado, J. (2014). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Fundación Sypal 1era. Edición.
- Koocher, G., & Keith, P. (2016). *Ethics in psychology and the mental health professions*. New York: Oxford University Press.
- Kryger, M., Roth, T., & Dement, W. (2017). *Principles and Practice of sleep medicine*. Philadelphia: Elsevier.

- Leiter, M., & Duruo, J. (1994). *The discriminant validity of burnout and depresión: A confirmatory factor analytic study*. *Anxiety, Stress & Coping*.
- Lewin, J. E., & Sager, J. K. (2014). A process model of burnout among salespeople: Some new thoughts. *ScienceDirect*.
- López, J. (2013). *Productividad*. Atlanta: Palibrio LLC Editorial.
- Malhotra, N. K. (2012). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Maslach, C. (1977). *Burnout: A Social Psychosomatic Análisis*. San Francisco: Paper Presented at he Meetong of American Psychological Association. .
- Maslach, C., & Jackson, S. (1984). *Burnout in organizational settings*. *Aplied Social Psychology Annual*.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). *Job burnout*. *Annu rev psychol*.
- Maslow. (2013). *Motivation and Personality*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Colección Héctor Merino Rodriguez.
- Monte, P. R. (25 de Julio de 2001). El síndrome de quemarse por el trabajo (síndrome de burnout): aproximaciones. *Revista PsicologiaCientifica.com*, 47.
- Montejo, E. (2014). *El síndrome del burnout en el profesorado de la ESO*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Namakforoosh, M. (2015). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.



- Neckel, S., Chaffner, A., & Wagner, G. (2017). *Burn out fatigue exhaustion*. Cham: Palgrave MacMillan.
- Noe, R. (2013). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Education.
- Otero, J. (2012). *Estrés laboral y burnout en profesores de enseñanza secundaria*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Paz, R. (2012). *Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Madrid: Ideasspropias.
- Peiró, J., Luque, O., Meliá, J., & Loscertales, F. (1991). *El estrés de enseñar*. Sevilla: Alfar.
- Pérez, A. (2012). *El síndrome de burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión*. Madrid: Vivat Academia.
- Perlman, B., & Hartman, E. (1982). *Burnout: Summary and future research*. Human Relations.
- Pines, & Kafry. (1978). *Occupational tedium in the social services*. Social Word.
- Pines, A. (1993). *Burnout: An existential perspective*. Washington D.C.: Hemisphere.
- Quiceno, J., & Vinaccia, S. (2014). *Burnout: "Síndrome de quemarse en el trabajo (SQT)"*. Colombia: Acta colombiana de psicología.
- Ramirez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). La motivacion laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tuberías de acero. *La motivacion laboral, factor*

*fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tuberías de acero.*

Rawolle, M., Wallis, M., & Badham, R. (2015). No fit, no fun: The effect of motive incongruence on job burnout and the. *Personality and Individual Differences*, 65-68.

Reyes, A. (2010). *Administración de empresas: Teoría y Práctica*. México: LIMUSA.

Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Ruberman, W., Weinblatt, E., Goldberg, J., & Chaudhary, B. (1984). *Psychosocial influences on mortality after myocardial infarction*. . New England Journal of Medicine.

Rudow, B. (1999). *Stress and Butnout in the Teaching Profession: European Studies, Issues, and Research Perspectives*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sánchez, J. (2014). *Patrón de conducta tipo A, síndrome de burnout y calidad de vida de los empleados públicos de la Junta de Andalucía*. Córdoba: Universidad de Córdoba, España.

Silvero, M. (2007). *Estrés y desmotivación docente el síndorme del profesor quemado en educación secundaria*. ESE: Estudios sobre educación.

Thompson, M., Page, S., & Cooper, C. (1993). *A test of Caver and Scheier's self-control model of stress in exploring burnout among mental health nurses*. Stress Medicine.

Wayne. (2011). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Pearson  
Prentice Hall.

Werther, W. B. (2012). *Administración de personal y Recursos Humanos*.  
Atlanta: McGraw-Hill.

Winnubst. (1993). *Organizacional structure, social support and burnout*.  
Washington: Hemisphe.

Woodman, R., & King, D. (1978). *Organizational Climate*. Academy of  
Management Review.

## Apéndice

### Apéndice 1. Formato del cuestionario



## UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### Cuestionario

Objetivo: Medir los factores que generar el síndrome de Burnout en los vendedores de la compañía Importadora S.A. situada en la ciudad de Guayaquil en el sector de la Bahía

Las respuestas son medidas por medio de la escala de Likert, se sugiere que las afirmaciones sean respondidas bajo los siguientes criterios 0= NUNCA. 1= POCAS VECES AL AÑO O MENOS. 2= UNA VEZ AL MES O MENOS. 3= UNAS POCAS VECES AL MES. 4= UNA VEZ A LA SEMANA. 5= POCAS VECES A LA SEMANA. 6= TODOS LOS DÍAS, siendo la numeración el grado de afinidad que bajo su criterio se suscita en el diario laboral

1	Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo	
2	Cuando termino mi jornada de trabajo me siento vacío	
3	Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado	
4	Siento que puedo entender fácilmente a los clientes	
5	Siento que estoy tratando a algunos clientes como si fueran objetos impersonales	
6	Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa	
7	Siento que trato con mucha eficacia los problemas de los clientes	
8	Siento que mi trabajo me está desgastando	
9	Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo	
10	Siento que me he hecho más duro con la gente	
11	Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente	
12	Me siento con mucha energía en mi trabajo	
13	Me siento frustrado en mi trabajo	
14	Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo	
15	Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a los clientes	
16	Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa	
17	Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con los clientes	
18	Me siento estimado después de haber trabajado íntimamente con los clientes	
19	Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo	
20	Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades	
21	Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada	
22	Me parece que los clientes me culpan de alguno de sus problemas	

	Cansancio emocional
	Despersonalización
	Realización personal

## Apéndice 2. Formato de la entrevista.



### UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

#### ENTREVISTA

**Objetivo:** conocer el modo de trabajo de los vendedores.

1. ¿Cuáles son los perfiles profesionales de cada personal que trabaja en la compañía (nivel de estudios, especialidad)?
2. ¿Qué problemas o conflictos que se ha suscitado en la organización por desacuerdos, responsabilidades, remuneraciones?
3. ¿Cuál es el perfil del cargo a cumplir por parte del personal?
4. ¿Cuáles son las responsabilidades de cada cargo?
5. ¿Cuáles son las formas de pago de remuneración: quincenal o mensual (casos de atrasos, afiliación a la seguridad social)?
6. Indique el formato de horas de trabajo vs tareas realizadas.
7. ¿Ha habido casos de empleados que alargan sus jornadas laborales (son remunerados)?
8. ¿Existe flexibilidad de la administración para recibir sugerencias?
9. Beneficios a la remuneración: ¿existen? ¿Cómo se aplican?
10. ¿Existen programas de capacitación?
11. ¿Qué tipo de sanciones existen? Indiquen casos sobre empleados que han sido sancionados.
12. Describa el ambiente de trabajo ¿se tienen todos los materiales? ¿Existen sistemas que ocasionan reprocesos?

13. ¿Cómo cataloga a su jefe inmediato? Es una guía o no aporta en nada a los problemas que tiene en la organización.

14. ¿Cuál es la estructura organizacional del departamento?

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Alan Michael Montalván Vizueta, con C.C: # 092403527-2 autor del trabajo de titulación: Síndrome de Burnout en personal de autoservicio de ventas al por mayor y su impacto en el rendimiento de las ventas previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 01 de octubre del 2018

f. \_\_\_\_\_

**Nombre: Alan Michael Montalván Vizueta**

C.C: 092403527-2

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Síndrome de Burnout en personal de autoservicio de ventas al por mayor y su impacto en el rendimiento de las ventas		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Montalván Vizueta Alan Michael		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Econ. Barbery Montoya Danny Christian, PhD Econ. Lura Zambrano Chumo Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	01 de octubre del 2018	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	92
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administración, Recursos Humanos		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Motivación, síndrome, burnout, enfermedad, recursos humanos.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):			
<p>Se atribuye la generación del Síndrome de Burnout a una serie de factores existentes en el ambiente laboral, siendo el estrés en el trabajo el principal síntoma para determinar su existencia, además que los empleados que están en constante interacción con los clientes, son los sujetos más propensos a desarrollarlos. Para los colaboradores del departamento de la empresa Importadora S.A. indican que su relación con la empresa está debilitada, esto por la presencia de variables como la falta de apoyo emocional, despersonalización y ausencia de estrategias de motivación, según autores indican que su presencia en la organización conlleva a formar un empleado improductivo que posiblemente contagie a sus compañeros, ocasionando un conflicto de intereses o rotación del talento humano. Como punto estratégico se estableció el mejoramiento del clima laboral, incentivando la participación del empleado dentro de los procesos de la compañía y una zona de descanso cuando se haga presente el estrés laboral, con ello se fomenta las relaciones labores y por ende una mejor comunicación para notificar problemas a tiempo y los mismos que sean resueltos.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0997341534	E-mail: <a href="mailto:alammont@gmail.com">alammont@gmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María del Carmen Lapo Maza		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2206950		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO</b> (en base a datos):			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL</b> (tesis en la web):			