

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE HEREDIA**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura en
Administración de Negocios con énfasis en Recursos
Humanos**

**Análisis del manejo del estrés y su impacto en el
desempeño en el departamento de refrigeración de la
empresa Florida Bebidas en el primer cuatrimestre del 2018**

**Elaborada por:
Andrés Alonso Alemán Chacón**

**Tutora:
MSc. Susana Araya Zamora
Heredia, 2018**

CONSTANCIA APROBACIÓN TUTORA

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 11 de agosto del 2018

Señores

Universidad Hispanoamericana

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

El estudiante **Andrés Alonso Alemán Chacón**, cédula de identidad número 1-1191-0313 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Análisis del manejo del estrés y su impacto en el desempeño en el departamento de refrigeración de la empresa Florida Bebidas en el primer cuatrimestre del 2018"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

M.Sc. Susana Araya Zamora
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

CONSTANCIA APROBACIÓN DEL LECTOR

METODOLÓGICO

CARTA DE LECTOR

San José, 17 de setiembre 2018

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Carrera Administración de Negocios
Énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

El estudiante, Andrés Alonso Alemán Chacón, cédula de identidad 1-1191-0313 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación: **Análisis del manejo del estrés y su impacto en el desempeño en el departamento de refrigeración de la empresa Florida Bebidas en el primer cuatrimestre del 2018**, el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a los objetivos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. Así como parte de la propuesta. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Cordialmente,



Lic. Allen Chinchilla Esquivel.

CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO

San José, 20 de setiembre, 2018.

Señores:


Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana, Sede Heredia

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación: "Análisis del manejo del estrés y su impacto en el desempeño en el departamento de refrigeración de la empresa Florida Bebidas en el primer cuatrimestre del 2018", elaborado por el estudiante Andrés Alonso Alemán Chacón, cédula 1-1191-0313, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad Hispanoamericana.

Atentamente,


MSc. Edgar Rojas González

Carné 2443

Teléfono: 88822158

Correo: edgarrojasg27@gmail.com

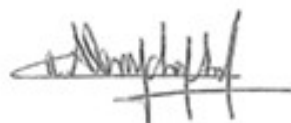
DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo **Andrés Alonso Alemán Chacón**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número: **1-1191-0313** egresado de la carrera de **Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos** de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de: **Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado:

Análisis del manejo del estrés y su impacto en el desempeño en el departamento de refrigeración de la empresa Florida Bebidas en el primer cuatrimestre del 2018.

es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de Heredia, a los 6 días del mes de agosto del año dos mil dieciocho



Firma del estudiante

Cédula 1-1191-0313

AGRADECIMIENTOS

A Dios por todas sus bendiciones, por haberme dejado llegar a este momento, por toda la sabiduría, fortaleza para poder emprender cada uno de los retos de mi vida, por ser incondicional y alimentarme con su palabra. Las palabras no me alcanzan para expresar mi gratitud.

A mis tíos Walter y Cecilia, por abrirme las puertas de su hogar en mi juventud, para que iniciara mi proceso de formación académico profesional, por todo el cariño y consejos que me brindaron sin esperar nada a cambio.

A mis hermanos José y Aarón, que fueron una gran inspiración para que me superara; siempre fueron un apoyo moral y emotivo en mi vida.

A mi amigo Alberto Godínez, por su impulso, apoyo, flexibilidad en la recta final de esta etapa universitaria y sus consejos profesionales.

A mi tutora Susana Araya, por el acompañamiento, recomendaciones; toda mi gratitud por su compromiso y profesionalismo, en realidad hizo que esta recta final se sintiera fácil gracias a su sabiduría.

DEDICATORIA

El llegar a concluir este ciclo, me es difícil pensar en una sola persona a quien quisiera dedicarle este logro, sería un poco egoísta hacerlo de esa forma. Son muchas personas que merecen más que un reconocimiento o dedicación de mi parte, ya que no tengo forma de retribuirles todo lo que han hecho por mí

Una mención especial para mi abuelita Marielos, quien a pesar de tener 19 años de no vernos porque Dios quiso llamarla a su presencia, siempre está en mi corazón, agradezco todo tu amor y el tiempo que me regaló para enseñarme, amarme e impulsarme para que siempre me superara a pesar de las adversidades. A mi abuelo Villa, por todo su apoyo, gracias por contagiarme con su alegría, me enseñó a siempre buscarle el lado positivo y gracioso a las cosas.

A mis padres Xinia Chacón y Andrés, por su amor incondicional, los valores que sembraron en mí, todo el empeño que pusieron para que yo saliera adelante, este logro es para ustedes. Quiero decirle a mi mamá, que estoy honrando una promesa que le hice de niño, con todo el amor del mundo.

A mi compañera de vida y mil batallas Cindy Barquero por su apoyo incondicional y ser la cómplice de todas mis ocurrencias y estar conmigo en las buenas y en las no tan buenas, por darme los dos regalos más lindos del mundo.

A mis hijos Santiago y Mariale, que sin tener que hacer ningún esfuerzo causan satisfacción a mi vida, por haber sido mi impulso final para cerrar este ciclo en mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

CONSTANCIA APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO	3
CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO	4
DECLARACIÓN JURADA	5
DEDICATORIA.....	6
AGRADECIMIENTOS	7
INTRODUCCIÓN	23
CAPÍTULO I	25
INFORMACIÓN GENERAL.....	25
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	26
1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	27
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	28
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	31
1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA	31
1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
1.6.1 Objetivo General.....	34
1.6.2 Objetivos específicos.....	34

1.7	ALCANCES Y LIMITACIONES	35
1.7.1	Alcances	35
1.7.2	Limitaciones.....	35
1.8	APORTE DEL INVESTIGADOR	36
1.8.1.	Delimitación Espacial.....	36
1.8.2	Delimitación Temporal	37
1.9	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	37
	CAPÍTULO II	38
	MARCO TEÓRICO.....	38
2.1	MARCO SITUACIONAL	39
2.1.1	Reseña histórica	39
2.1.2	Misión de Florida Bebidas	41
2.1.3	Visión de Florida Bebidas	41
2.1.4	Valores de Florida Bebidas.....	42
2.1.5	Propósito Florida Bebidas.....	43
2.1.6	Organigrama Organizacional	43
2.1.7	Organigrama del departamento de Refrigeración de Florida Bebidas ...	44
2.1.8	Imágenes ilustrativas de Floridas Bebidas	45
2.2	MARCO CONCEPTUAL	48

2.2.1	Administración	48
2.2.2	Proceso administrativo	50
2.2.3	Características de la Administración.....	53
2.2.4	Propósitos de la Administración.....	54
2.2.5	Productividad eficacia y eficiencia	54
2.3	Administración de Recursos Humanos	56
2.3.1	Historia de Recursos Humanos	58
2.3.2	Importancia de la administración de recursos humanos.....	62
2.3.3	Responsabilidades de algunos roles de recursos humanos.....	63
2.3.4	Responsabilidades del gerente de recursos humanos	64
2.3.5	Organización de las responsabilidades del departamento de recursos humanos	65
2.3.6	Procesos de Recursos Humanos	66
2.3.7	Planeación del capital humano.....	67
2.3.8	Análisis de puestos.....	68
2.3.9	Reclutamiento.....	69
2.3.10	Reclutamiento Interno	69
2.3.11	Reclutamiento Externo	70
2.3.12	Fuentes de reclutamiento:.....	71
2.3.13	Reclutamiento mixto	71

2.3.14	Selección de personal	72
2.3.15	Inducción de personal	72
2.3.16	Objetivos de la inducción.....	73
2.3.17	Capacitación de personal	74
2.3.18	Contenido de la capacitación	75
2.3.19	Objetivos de la capacitación.....	76
2.3.20	Ciclo de la capacitación.....	77
2.3.21	Desarrollo organizacional	79
2.3.22	Características del Desarrollo organizacional	80
2.3.23	Evaluación del desempeño	83
2.3.24	Razones para evaluar el desempeño	84
2.3.25	Acciones para un buen desempeño.	85
2.3.26	Motivación Laboral	89
2.3.27	Técnicas de motivación laboral	89
2.3.28	Salario emocional.....	91
2.3.29	Calidad de vida en el trabajo	92
2.3.30	Higiene Laboral	92
2.3.31	Seguridad Laboral	95
2.4	ESTRÉS.....	97

2.4.1	Estrés Laboral.....	98
2.4.2	El Liderazgo en las organizaciones y el estrés laboral	99
2.4.3	Causas y formas de reducir el estrés laboral.....	101
2.4.4	Consecuencias del estrés.....	103
2.4.5	Tipos de estrés	104
2.4.6	Estrés agudo.....	106
2.4.7	Estrés agudo episódico	107
2.4.8	Estrés Crónico	108
2.4.9	El ciclo del estrés	109
2.4.10	Fase de Alarma	109
2.4.11	Fase de Resistencia.....	110
2.4.12	Fase de Agotamiento	110
2.4.13	Estresores	111
2.4.14	Estresores Extraorganizacionales	111
2.4.15	Estresores Intraorganizacionales	112
2.4.16	Estresores Organizacionales.....	115
2.5	SÍNDROME DE BURNOUT	117
2.5.1	Categorías o características del Burnout.....	118
CAPÍTULO III		121

MARCO METODOLÓGICO	121
3.1 TIPO DE ESTUDIO	122
3.2 ENFOQUE CUANTITATIVO	123
3.3 ENFOQUE CUALITATIVO	123
3.4 ENFOQUE MIXTO	124
3.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	124
3.6 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	125
3.6.1 Sujetos.....	125
3.7 FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	126
3.7.1 Fuentes primarias	126
3.7.2 Fuentes secundarias	127
3.8 POBLACIÓN Y MUESTRA	127
3.8.1 Población.....	127
3.8.2 Muestra.....	128
3.9 DEFINICIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	129
3.9.1 Herramientas	130
3.9.2 Recopilación	130
3.9.3 Cuestionario.....	130
3.9.4 Preguntas abiertas.....	131

3.9.5 Preguntas cerradas	131
3.9.6 Operacionalización de las variables	131
CAPÍTULO IV	134
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	134
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	135
4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN	135
CAPÍTULO V	181
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	181
5.1 CONCLUSIONES Y RECMEDACIONES.....	182
CAPÍTULO VI	193
PROPUESTA	193
6.1 INTRODUCCIÓN	194
6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	195
6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	196
6.3.1 Objetivo General.....	196
6.3.2 Objetivos Específicos	196
6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	197
6.4.1 Alcances	197
6.4.2 Limitaciones.....	197

6.5	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	198
6.5.1	Parte I: Estresores Organizacionales	199
6.5.2	Parte II: Estresores Intraorganizacionales	201
6.5.3	Parte I: Estresores Extraorganizacionales	217
6.5.4	Parte IV: Síndrome de Burnout.....	223
6.5.5	Presupuesto Global de la Propuesta	226
6.5.6	Cronograma de ejecución de la propuesta	227
	BIBLIOGRAFÍA	228
	ANEXOS	236

ÍNDICE DE IMÁGENES

<i>Imagen 1 Categorías y productos de Florida Bebidas</i>	40
<i>Imagen 2 Organigrama FIFCO</i>	43
<i>Imagen 3 Organigrama Departamento de refrigeración</i>	44
<i>Imagen 4 Edificio Corporativo de Florida Bebidas</i>	45
<i>Imagen 5 Áreas Recreativas Florida Bebidas, Río segundo de Alajuela</i>	45
<i>Imagen 6 Lobby de Talento Humano de Florida Bebida</i>	46
<i>Imagen 7 Línea de envasado Florida Bebidas</i>	46
<i>Imagen 8 Oficinas Administrativas Departamento de Refrigeración Coyol de Alajuela</i>	47
<i>Imagen 9 Taller de reparaciones de equipo frío GAM, sede Coyol de Alajuela</i>	47
<i>Imagen 10 Reparación de luces de equipo de refrigeración en un punto de venta</i>	48
<i>Imagen 11 Funciones específicas de la administración</i>	50
<i>Imagen 12 Estructura General de la administración de recursos humanos</i>	58
<i>Imagen 13 Procesos de recursos humanos</i>	67
<i>Imagen 14 Planificación de recursos humanos</i>	68
<i>Imagen 15 Fuentes de reclutamiento</i>	71
<i>Imagen 16 Ciclo de capacitación</i>	78
<i>Imagen 17 El proceso de capacitación</i>	78
<i>Imagen 18 El proceso de gestión del desempeño</i>	88
<i>Imagen 19 Consejos para reducir el estrés</i>	102
<i>Imagen 20 Consecuencias del Estrés</i>	104
<i>Imagen 21 Estrés Positivo y Negativo</i>	105
<i>Imagen 22 Estresores Laborales</i>	111
<i>Imagen 23 . Esquematización de estresores Laborales</i>	116
<i>Imagen 24 Tipos de investigación</i>	125
<i>Imagen 25 Resultados de Burnout en departamento de refrigeración</i>	192
<i>Imagen 26 Estrés Laboral, Nota de Ibiza</i>	195

<i>Imagen 27 Comunicación vía WhatsApp del video tutorial.....</i>	<i>200</i>
<i>Imagen 28 Ilustración de Focus Group.....</i>	<i>203</i>
<i>Imagen 29 Bondades de las dinámicas de integración.....</i>	<i>206</i>
<i>Imagen 30 Fortalezas de tus compañeros.....</i>	<i>208</i>
<i>Imagen 31 Misión Imposible.....</i>	<i>209</i>
<i>Imagen 32 Apaga el Incendio.....</i>	<i>210</i>
<i>Imagen 33 Fútbol Ciego.....</i>	<i>211</i>
<i>Imagen 34 Rescatando al Técnico Ryan.....</i>	<i>212</i>
<i>Imagen 35 El circuito mudo.....</i>	<i>213</i>
<i>Imagen 36 El momentazo.....</i>	<i>216</i>
<i>Imagen 37 Invitación Taller Salud Financiera.....</i>	<i>219</i>
<i>Imagen 38 Invitación Charla Administración del Tiempo Eficientemente.....</i>	<i>222</i>
<i>Imagen 39. Áreas recreativas - plaza de futbol.....</i>	<i>224</i>
<i>Imagen 40 Ejercicios de estiramiento.....</i>	<i>225</i>

ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 1 Distribución departamento de refrigeración por puesto</i>	<i>128</i>
<i>Cuadro 2 . Distribución de población de Técnicos de refrigeración por zona geográfica.....</i>	<i>129</i>
<i>Cuadro 3 Operacionalización de las variables.....</i>	<i>133</i>
<i>Cuadro 4 Conclusiones y Recomendaciones Objetivo 1.....</i>	<i>182</i>
<i>Cuadro 5 Conclusiones y Recomendaciones Objetivo 2.....</i>	<i>184</i>
<i>Cuadro 6 Conclusiones y Recomendaciones Objetivo N 3.....</i>	<i>188</i>
<i>Cuadro 7 Conclusiones y Recomendaciones Objetivo N 4.....</i>	<i>191</i>
<i>Cuadro 8 Rangos de Evaluación para Maslach.....</i>	<i>191</i>
<i>Cuadro 9 Presupuesto Video Tutorial.....</i>	<i>201</i>
<i>Cuadro 10 Presupuesto Mejoras en Infraestructura.....</i>	<i>202</i>
<i>Cuadro 11 Presupuesto Focus Group.....</i>	<i>205</i>
<i>Cuadro 12 Presupuesto día de integración.....</i>	<i>216</i>
<i>Cuadro 13 Presupuesto Taller Salud Financiera.....</i>	<i>220</i>
<i>Cuadro 14 Presupuesto Charla Administración del Tiempo Eficientemente.....</i>	<i>223</i>
<i>Cuadro 15 Presupuesto Total de Propuesta.....</i>	<i>226</i>
<i>Cuadro 16 Cronograma ejecución de propuesta año fiscal 2019.....</i>	<i>227</i>

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 . Genero.....</i>	<i>136</i>
<i>Tabla 2 Edad</i>	<i>137</i>
<i>Tabla 3 Antigüedad en la compañía</i>	<i>138</i>
<i>Tabla 4 Localidad de trabajo</i>	<i>139</i>
<i>Tabla 5 ¿Los temas laborales afectan su relación familiar?.....</i>	<i>140</i>
<i>Tabla 6 ¿Mi trabajo me permite distribuir y organizar mis tareas familiares?.....</i>	<i>142</i>
<i>Tabla 7 ¿Considera que el salario que percibe es acorde a las responsabilidades que desempeña?.....</i>	<i>143</i>
<i>Tabla 8 ¿Su salario es suficiente para cubrir los gastos personales y familiares?</i>	<i>145</i>
<i>Tabla 9 ¿Durante estos 6 meses del año 2018 su desempeño laboral ha sido afectado a causa de los problemas económicos?</i>	<i>146</i>
<i>Tabla 10 ¿Cuáles de los siguientes problemas de ambiente físico, experimenta en su área de trabajo?</i>	<i>148</i>
<i>Tabla 11 ¿De acuerdo con las funciones que realiza, considera que se encuentra en una situación de sobrecarga laboral?.....</i>	<i>150</i>
<i>Tabla 12 ¿De las siguientes características, con cuáles relaciona su sobrecarga laboral?.....</i>	<i>152</i>
<i>Tabla 13 ¿Experimenta situaciones en las que dos o más personas le dan órdenes diferentes?.....</i>	<i>154</i>
<i>Tabla 14 ¿Le giran y le dan instrucciones para realizar una tarea y luego le cambian las indicaciones?</i>	<i>156</i>
<i>Tabla 15 ¿Las tareas que he realizado hasta el día en mi trabajo, van de acorde a mis valores?.....</i>	<i>157</i>
<i>Tabla 16 En relación con su rol de trabajo.....</i>	<i>159</i>
<i>Tabla 17 ¿Considera usted que puede desarrollar su profesión o meta profesional, en Florida Bebidas?</i>	<i>161</i>
<i>Tabla 18 ¿Cuáles factores estresantes se presentan en su área de trabajo?</i>	<i>163</i>
<i>Tabla 19 ¿Qué elementos considera usted que se dan en su departamento?</i>	<i>165</i>
<i>Tabla 20 ¿Cuál de los siguientes factores se presentan en su departamento?.....</i>	<i>166</i>
<i>Tabla 21 ¿Cuáles de los siguientes factores se presentan en su departamento?.....</i>	<i>168</i>

<i>Tabla 22 ¿Considera usted que existe conflicto o roce entre los miembros de su grupo de trabajo?</i>	170
<i>Tabla 23 ¿Cree usted que el apoyo que recibe de su grupo de trabajo le motiva para realizar las funciones diarias?</i>	171
<i>Tabla 24 ¿Cómo define el clima organizacional que se presenta en su área de trabajo?</i>	173
<i>Tabla 25 Liderazgo del supervisor</i>	174
<i>Tabla 26 ¿Domina usted el funcionamiento de los sistemas informáticos (tecnología-HH) necesarios para realizar sus labores diarias?</i>	176
<i>Tabla 27 ¿Considera Florida Bebidas cuenta con los medios necesarios para la debida capacitación de cada uno de sus funcionarios en materia informática (tecnología-HH)?</i>	177
<i>Tabla 28 Síndrome de Burnout – Cuestionario de Maslach</i>	179

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género.....	136
Gráfico 2. Edad.....	137
Gráfico 3. Antigüedad en la compañía.....	138
Gráfico 4. Localidad de trabajo.....	139
Gráfico 5. ¿Los temas laborales afectan su relación familiar?.....	141
Gráfico 6. ¿Mi trabajo me permite distribuir y organizar mis tareas familiares?.....	142
Gráfico 7. ¿Considera que el salario que percibe es acorde a las responsabilidades que desempeña?	144
Gráfico 8. ¿Su salario es suficiente para cubrir los gastos personales y familiares?.....	146
Gráfico 9. ¿Durante estos 6 meses del año 2018 su desempeño laboral ha sido afectado a causa de los problemas económicos?.....	147
Gráfico 10. ¿Cuáles de los siguientes problemas de ambiente físico, experimenta en su área de trabajo?	149
Gráfico 11. ¿De acuerdo con las funciones que realiza, considera que se encuentra en una situación de sobrecarga laboral?.....	151
Gráfico 12. ¿De las siguientes características, con cuáles relaciona su sobrecarga laboral?.....	153
Gráfico 13. ¿Experimenta situaciones en las que dos o más personas le dan órdenes diferentes?..	155
Gráfico 14. ¿Le giran y le dan instrucciones para realizar una tarea y luego le cambian las indicaciones?	156
Gráfico 15. ¿Las tareas que he realizado hasta el día en mi trabajo, van de acorde a mis valores?..	158
Gráfico 16. En relación con su rol de trabajo.....	160
Gráfico 17. ¿Considera usted que puede desarrollar su profesión o meta profesional, en Florida Bebidas?.....	162
Gráfico 18. ¿Cuáles factores estresantes se presentan en su área de trabajo?.....	164
Gráfico 19. ¿Qué elementos considera usted que se dan en su departamento?.....	165
Gráfico 20. ¿Cuál de los siguientes factores se presentan en su departamento?.....	167

<i>Gráfico 21. ¿Cuáles de los siguientes factores se presentan en su departamento?</i>	<i>169</i>
<i>Gráfico 22. ¿Cuáles de los siguientes factores se presentan en su departamento?</i>	<i>170</i>
<i>Gráfico 23. ¿Cree usted que el apoyo que recibe de su grupo de trabajo le motiva para realizar las funciones diarias?</i>	<i>172</i>
<i>Gráfico 24. ¿Cómo define el clima organizacional que se presenta en su área de trabajo?</i>	<i>173</i>
<i>Gráfico 25. Liderazgo del supervisor</i>	<i>175</i>
<i>Gráfico 26. ¿Domina usted el funcionamiento de los sistemas informáticos (tecnología-HH) necesarios para realizar sus labores diarias?</i>	<i>176</i>
<i>Gráfico 27. ¿Considera Florida Bebidas cuenta con los medios necesarios para la debida capacitación de cada uno de sus funcionarios en materia informática (tecnología-HH)?</i>	<i>178</i>
<i>Gráfico 28. Síndrome de Burnout – Cuestionario de Maslach.....</i>	<i>179</i>

INTRODUCCIÓN

En el presente documento se podrá encontrar un análisis realizado en el departamento de refrigeración de la empresa Florida Bebidas, el cual tiene como fin validar el impacto del estrés en el desempeño laboral de los colaboradores de dicho departamento.

Actualmente, se viven tiempos de mucha tensión en los entornos laborales. La alta competitividad, la economía, política y otras áreas incentivan para que se incrementen los niveles de estrés. Es importante entender que las personas tienen límites y si los exceden las consecuencias pueden ser no tan buenas. El estrés hoy está matando a millones de personas alrededor del mundo, tanto así que algunos lo catalogan como la enfermedad del siglo XXI. Los resultados organizacionales están haciendo que el trabajo se vea en un nivel superior a las personas y esto no debe ser así ya que ante todo debe primar la salud. Esta investigación tiene la intención de que se reflexione y que invite al sector obrero patronal a buscar ese balance de vida-trabajo sin que ninguna de las partes se vea afectada y además que se informen sobre cómo evoluciona el estrés si no se toman acciones a tiempo.

Para una mayor comprensión del contenido de esta investigación se divide en seis capítulos.

Capítulo I: Denominado “información general”, se formula el problema y el fin del análisis, se establece el planteamiento del problema, antecedentes, justificación, delimitación, objetivos, alcances y limitaciones.

Capítulo II: Denominado “marco teórico”, en donde se fundamenta con una base teórica lo que abarca la investigación, además un poco de historia de la compañía, el organigrama, misión, visión, valores, de tal forma que los lectores se puedan referenciar a qué contexto se está llevando la investigación.

Capítulo III: Denominado “marco metodológico”, se detalla el tipo de investigación, los sujetos y fuentes de investigación, las técnicas e instrumentos para recolectar datos e información y las variables.

Capítulo IV: Se presenta el “análisis e interpretación de los datos”, se muestran los indicadores obtenidos a partir de los instrumentos de evaluación aplicados a la población meta de la presente investigación por medio de gráficos y cuadros estadísticos.

Capítulo V: denominado “conclusiones y recomendaciones”, en esta parte se plantean las conclusiones a las que llegó el investigador, además se hacen recomendaciones con la intención de abordar la problemática detectada y mejorar algunos aspectos en función de los colaboradores en el ámbito laboral de una forma objetiva.

Capítulo VI: denominado “propuesta”, se plantea una propuesta con minuciosos niveles de detalle y costos de ejecución, impacto de esta, descripción de actividades, detección de oportunidades de mejora que permitan una evolución positiva en el área en donde se hizo la investigación.

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN GENERAL

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Florida Bebidas es una empresa que se dedica a la producción de bebidas alcohólicas y no alcohólicas con sede en Costa Rica y comercializa sus productos dentro y fuera del territorio costarricense. Esta compañía tiene más de un centenario de existencia, aunque en sus inicios no fueron en la industria de bebidas, hoy lidera esta industria en Costa Rica, los primeros pasos fueron en el mundo de la agricultura y fabricación de hielo en la provincia de Limón en la Florida de Siquirres en el año 1908; para el 1912 los fundadores que eran de origen jamaquino adquirieron la cervecería y refresquería TRAUBE. Hoy es muy común escuchar el nombre de cervecería de Costa Rica cuando se refieren a la empresa Florida Bebidas; esto porque sus productos líderes son las cervezas. Durante el transcurrir de los años esta compañía se ha ido expandiendo y diversificando su portafolio de productos, en el 2006 adquiere Industrias Alimenticias KERN'S en Guatemala y en 2007 compra la embotelladora centroamericana en Costa Rica con el fin de incursionar en el segmento de bebidas gaseosas con algunas marcas de renombre como PEPSI. Actualmente la gama de productos es para todos los gustos ya que hay variabilidad de opciones como: cervezas, bebidas alcohólicas con sabor, agua, te fríos, néctares, isotónicos, energéticos, vinos y destilados por mencionar algunos.

Actualmente, cuenta con más de 6.500 colaboradores y sus ventas anuales superan los 94 millones de cajas equivalentes y para el año 2020 se tiene como meta duplicar el volumen de venta actual, lo cual demandará todo un reto a esta organización.

1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Dentro del contexto en donde se realiza la investigación no se logró encontrar evidencia de la existencia de una investigación o un desarrollo previo del tema estrés en el trabajo. Por medio de esta investigación se tiene la expectativa de analizar el estrés laboral y su impacto en el desempeño en los colaboradores del departamento de refrigeración de la empresa Florida Bebidas con la intención que la propuesta de mejora que se desarrolle sea aplicada para mitigar los efectos del estrés en el desempeño de la población en estudio.

Para la comercialización de los productos de Florida Bebidas se requiere de un equipo humano capacitado ya que en el mundo actual la competencia es muy agresiva y existen muchas opciones para los consumidores o clientes finales y dentro de ese talento humano uno de los pilares protagónicos es el equipo técnico de refrigeración, porque su rol en la cadena de valor es vital y los ingresos de la empresa depende mucho de la gestión que realice esta área. El ser parte de una empresa que cuenta recursos económicos y productos líderes, no exime a los colaboradores en tener algún tipo de síntoma o cuadro de estrés; todo lo contrario el mantener ese liderazgo y reputación conlleva mucho esfuerzo a través de una cultura de mejora continua en donde generar productividades se tiene que convertir en una práctica común e incluso se han llegado a estabilizar y madurar algunos procesos con tal éxito que se han vivido acciones tipo downsizing, que a la larga se convierte en estresores, los cuales no bien administrados se transforman en estrés laboral.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El estrés es algo a lo que se enfrenta la mayoría de personas en el diario vivir, la misma naturaleza del ser humano lo encamina a esta búsqueda de alguna meta u objetivo a lo largo de su vida, por ejemplo, en la etapa de la niñez es común observar cómo un menor a temprana edad es inducido a esforzarse para que inicie su vida estudiantil y su formación académica; y en la vejez es normal ver al adulto mayor realizar esfuerzos por llevar una vida saludable; si bien los objetivos son distintos es muy probable que en cada uno hayan estresores que provoquen algún tipo de tensión; en la vida laboral no es la excepción por lo cual la empresa Florida Bebidas y su fuerza laboral no está eximida de este mal que es más común de lo que se cree.

Actualmente, es común escuchar en todo el mundo que el estrés es la enfermedad del siglo XXI, si se analiza esta frase es fácil concluir que tiene mucho sentido y que la afirmación es un mal más común de lo que se cree. En este tiempo las personas viven de una forma muy acelerada a causa de lograr sus objetivos o metas personales, profesionales, familiares, religiosas y sus intereses en general, pero con el paso del tiempo esto se ha incrementado y las proyecciones indican que esa tendencia se seguirá dando si no se hace un alto en el camino; tal vez, la tecnología, la competitividad entre los individuos y los niveles de desigualdad han contribuido a la aparición de nuevos males como, bajo nivel de socialización, guerras entre naciones, muertes ajenas por causas naturales y lo más preocupante de esto es que muchos eventos de este tipo se desarrollan por un manejo inadecuado del estrés.

¿Cuáles son las posibles variables externas que pueden estar generando estrés en los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas?

En América Latina se debe de atacar el estrés desde la raíz y así evitar que millones de personas sigan sufriendo consecuencias como, enfermedades, pobreza extrema, muertes, heridas y violencia por mencionar algunos casos. Existen muchas causas por las cuales se presentan las problemáticas mencionadas, anteriormente, en esta zona del planeta, que algunos llaman tercermundista, la cual tiene grandes oportunidades de mejora o debilidades como, falta de balance entre familia-trabajo, contaminación, delincuencia, ilegalidad migratoria, contrabando, narcotráfico, vulnerabilidad a los desastres naturales, economías con déficit, desempleo, analfabetismo; todo lo anterior contribuye a que esta problemática invada a las personas en el resto de áreas de su vida y que en algunos casos se manifiesta en cuadros de estrés. El entorno costarricense no está eximido de este comportamiento que se viene describiendo, quizás algunas causas no estén tan acentuadas en comparación a otros países y otras pueden manifestarse con más fuerza que en el resto de la región de América Latina; lo que sí está claro es que existe una problemática globalizada y la mejor forma de disminuirla es que cada zona se enfoque en atacar su entorno; por tal motivo para efectos de la investigación que se está desarrollando el foco de atención sobre las causas y consecuencias del estrés laboral se centrará en el departamento de refrigeración de la empresa Florida Bebidas.

¿Cuáles son las posibles variables internas que pueden estar generando estrés en los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas?

El departamento de refrigeración de Florida bebidas se enfrenta a muchas variables para poder conseguir sus objetivos, las cuales se convierten en estresores que causan ruido dentro de la organización, por ejemplo, un nivel de desempeño no deseado. Actualmente, los actores de la población en análisis no ejecutan o gestionan sus funciones de la forma deseada, quizás por falta de planificación, orden y la forma de priorizar las tareas, provocando un desenfoque sobre la visión de la empresa dado que se invierten esfuerzos en resolver imprevistos en lugar de ejecutar acciones que generen resultados a largo plazo. Esto provoca que otras áreas de la cadena de valor tengan que atender los mismos imprevistos como una especie de efecto dominó, por lo cual los roles de trabajo se convierten en una función de apagaincendios. Las prácticas anteriores provocan fricciones entre departamentos lo cual va en detrimento del clima organizacional y a su vez genera desconfianza, falta de credibilidad, poca sensibilidad hacia el departamento de refrigeración cuando se presentan verdaderas urgencias. Es importante que en la organización exista claridad de cuál es la meta común que persigue la compañía, de modo que no primen los intereses personales ni de un departamento específico si no el bien de la organización.

¿Existen las herramientas de trabajo y los suministros necesarios para alcanzar las metas del departamento de refrigeración?

Basado en percepciones de los colaboradores hay una creencia que no sé cuentan con las herramientas suficientes para poder atender todas las averías que se les presente en la calle. Normalmente, cuando la compañía adquiere un nuevo negocio en donde haya que dar servicio técnico a equipo de refrigeración comercial la gestión se hace con las mismas personas que se tienen en el momento de la adquisición y con

los mismos suministros o herramientas. Durante la investigación se harán planteamientos en el trabajo de campo para poder obtener una conclusión contundente sobre las percepciones que se tienen actualmente.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta el estrés laboral el desempeño de los colaboradores de la gestión de venta en los colaboradores del departamento de refrigeración de la empresa Florida Bebidas?

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

El objeto de la investigación se visualiza como una relación ganar-ganar, se pretende agregar valor a la organización con un aporte profesional y una base técnica en la gestión del talento humano, de tal manera que la empresa beneficiada pueda percibir mejores resultados económicos, ya sea porque se puedan incrementar los ingresos o que se generen productividades por optimización de los recursos. Adicional se pretende dejar una huella positiva en el clima de la organización, lo cual no es tan sencillo cuantificar monetariamente, pero hay certeza que es un aporte positivo en el salario psicológico de los colaboradores, contribuyendo a la creación de una atmósfera sana de trabajo. Desde el punto de vista del investigador esto va a generar crecimiento profesional, debido a que podrá contrastar en el campo el conocimiento adquirido en el proceso de formación profesional, haciendo la teoría se convierta en una vivencia.

Un factor de peso para realizar este análisis es que el tema de estrés laboral es un fenómeno mundial en la actualidad, lo cual lo hace muy atractivo el análisis de esta problemática y de interés de todas las personas que tienen un vínculo laboral. Si bien desde hace cientos de años la mayoría de personas se han visto en la obligación de pertenecer a una relación obrero patronal, no existe una receta única para combatir sus causas y consecuencias, en virtud que la evolución del ser humano hace que haya una dinámica acelerada y cambiante en los lugares de trabajo, por lo cual los issues de ayer no son los mismo de hoy y no serán iguales en el futuro, un ejemplo es el avance tecnológico actual el cual hace que la forma de resolver los problema cambie, por lo tanto el tema no es sólo de índole actual si no es novedoso porque obliga a los profesionales a buscar nuevas alternativas para la resolución de los eventos que se presentan en este momento. Uno de los aportes que se quieren dejar es a raíz de la interpretación del análisis, las recomendaciones van a ser como una especie de traje a la medida para Florida Bebidas, de modo que todo se adaptará a los lineamientos que se viven en la compañía.

Vale destacar que el manejo adecuado del estrés es muy importante para la organización y las personas, puesto que muchas de las enfermedades por las que mueren las personas actualmente tienen su origen en el estrés. Esto ha llegado a tal punto que entes internacionales como la OMS hace intervenciones y campañas con el fin de reducir el impacto que se está teniendo con algunas enfermedades, desde una óptica humana no es bueno que las personas estén deteriorando la salud y desgastándose; de cara a la empresa no le es rentable tener a su talento humano en condiciones no aptas para trabajar ya que esto genera pérdidas económicas,

ausentismo, un clima organizacional hostil, pérdida de tiempo en procesos de curvas de aprendizaje. Por todo lo anterior es vital saber controlar el estrés dentro de una organización para que no se vea afectada la misión y objetivos de la empresa.

Esta investigación es necesaria porque la empresa Florida Bebidas es la única empresa costarricense que produce y comercializa bebidas alcohólicas y no alcohólicas al mismo tiempo dentro de Costa Rica y de las pocas compañías en Centroamérica que practica la triple utilidad, lo cual quiere decir que no sólo busca resultados económicos si no también generar un impacto ambiental y social en el país. Por esto los resultados y conclusiones servirán para entender cómo se debe gestionar el manejo del estrés en una compañía con estas características dentro de territorio costarricense; puede que en otros países existan empresas con características similares, pero el entorno de cada país puede variar mucho en cuanto leyes y legislación laboral por lo que lo que esta investigación será de mucho aporte a las personas que muestren un interés en entender o investigar sobre las variables mencionadas anteriormente.

La población involucrada en el estudio reforzará algunos conocimientos como cuáles son los alcances y limitaciones que tienen sus proveedores internos; este punto les ayudará a realizar mejor su trabajo y a no adquirir compromisos que luego no puedan honrar y ello impactará positivamente las relaciones interpersonales y adicional el área de talento humano puede revalorar el perfil y competencias profesionales que debe tener el colaborador actual del área de refrigeración. Adicional, si las personas del área de ventas deciden tomar en consideración las

recomendaciones, la salud física y emocional podrían tener un buen impacto, lo cual no deja ser una contribución a la sociedad en general.

1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Objetivo General

- Analizar el manejo del estrés y su impacto en el desempeño en los colaboradores del departamento de refrigeración de la empresa Florida Bebidas, en el primer cuatrimestre del 2018.

1.6.2 Objetivos específicos

- A. Identificar los estresores, extra-organizacionales, que afectan a los colaboradores del departamento de refrigeración de la empresa Florida Bebidas.
- B. Identificar los estresores, intra-organizacionales que afectan a los colaboradores del departamento de refrigeración de la empresa Florida Bebidas.
- C. Identificar los estresores organizacionales que afectan a los colaboradores del departamento de refrigeración de la empresa Florida Bebidas.
- D. Evaluar el grado de síndrome de Burnout, que presentan los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Florida Bebidas.

- E. Elaborar una propuesta que ayude a disminuir los niveles de estrés en los colaboradores del departamento de refrigeración de la Florida Bebidas.

1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.7.1 Alcances

Determinar si a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas les afecta el estrés en el desempeño laboral.

1.7.2 Limitaciones

Dentro de las limitaciones que se dieron en el transcurso de la investigación, están:

- La jefatura del departamento de refrigeración permitió hacer el estudio con las personas que ocupan el puesto de técnico de refrigeración en punto de venta. No se permitió incluir áreas de soporte administrativo y operativo.
- Hubo dificultad para coincidir las agendas entre el investigador y los colaboradores del departamento.
- La jefatura del departamento solicitó revisar las preguntas que se aplicarían a la población en estudio y se excedió en el tiempo de aprobación para poder aplicar la herramienta seleccionada.
- Pese a que los colaboradores contaban con el permiso de sus jefes para aplicar la encuesta hubo que extender el plazo para aplicarla, debido a que algunos no completaban la encuesta.

- Se solicitó información salarial de los técnicos de refrigeración y la jefatura indicó que se limitaba a no compartir esa información, pero sí se pudo saber el costo promedio por hora de los supervisores del departamento.
- El tamaño de la organización es grande, lo que dificultó el acceso a algunos contactos que se querían consultar.
- No se pudo obtener información detallada de las mejoras en infraestructura, pero sí se pudo saber que el presupuesto para el año 2019 en este rubro es de \$500.000, el cual es la suma de varios sub-proyectos que se tiene mapeados en distintos lugares.

1.8 APORTE DEL INVESTIGADOR

Con la investigación se realizará un análisis de cómo el estrés impacta el desempeño de los colaboradores del área de refrigeración de Florida Bebidas y se planteará una propuesta de valor para que se pueda mitigar las oportunidades detectadas de tal forma que las personas involucradas pueden tener un desempeño laboral superior lo que traería beneficios a la organización y a las personas.

1.8.1. Delimitación Espacial

La investigación es realizada en una organización privada, descrita anteriormente, con su sede central en Río Segundo de Alajuela, para efectos investigativos se contemplará el departamento de refrigeración total del país, por lo que se incluirá a los colaboradores de todas las sucursales fuera de la gran área metropolitana que están

ubicadas en Limón, Guápiles, San Isidro del General, Ciudad Neilly, Liberia, Nicoya, San Carlos y Puntarenas.

1.8.2 Delimitación Temporal

La investigación será efectuada durante el primer cuatrimestre del año 2018.

1.9 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta el estrés en el desempeño laboral en el departamento de refrigeración de Florida Bebidas, durante el primer cuatrimestre del 2018?

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo se subdivide en tres partes. Inicialmente, se muestra el marco situacional de algunas generalidades de la empresa en estudio, tales como misión, visión, valores, propósito y estructura organizacional.

En el segundo pilar se describe el marco conceptual o teórico en donde las definiciones conceptuales de diferentes literaturas tienen un rol protagónico ya que estas van a sustentar teóricamente las afirmaciones que se hagan del tema en estudio. Las definiciones son focalizadas en la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

La tercera parte se le llama teorías relacionadas con el proyecto, acá se enmarcan algunas definiciones del tema en estudio, considerando las apreciaciones de diferentes autores con el pasar de los años.

2.1 MARCO SITUACIONAL

2.1.1 Reseña histórica

Florida Bebidas forma parte de Florida Ice and Farm Co. (FIFCO). Su principal actividad es la producción y distribución de bebidas: cerveza, agua embotellada, refrescos, té, bebidas energizantes, hidratantes y carbonatadas, entre otras.

En el año 2002, FIFCO estableció una alianza estratégica con Heineken Internacional B.V., al comprar esta empresa internacional un 25% de las acciones de Florida Bebidas. En los últimos 10 años la compañía ha tenido un crecimiento acelerado, gracias a una sus estrategias, la cual se basa en adquirir compañías de la industria de bebidas y fusionarlas con el fin de diversificar y ofrecer más opciones

a sus clientes, como en el caso de la adquisición de Industrias de Alimentos KERN'S, y la representación de la marca Pepsi para Costa Rica, también ha logrado obtener la distribución de algunas marcas de cerveza en Costa Rica como Corona, Budweiser, Paulaner entre otras.

Florida Bebidas es una compañía que tiene la visión de trabajar tres pilares: económico, ambiental y social. Uno de los logros alcanzados es que su producto líder es la única cerveza en el mundo carbono positivo, esto bajo la marca imperial; para el año 2020 Florida Bebidas proyecta tener un acumulado de 1.000.000 horas en su programa de voluntariado, como una forma de retribuir a la sociedad.

Imagen 1 Categorías y productos de Florida Bebidas

Nuestras categorías y productos

	<p>Cerveza</p> <ul style="list-style-type: none"> Imperial Pilsen Bavaria Black Limón Amstel Estrella Kölsch Tofa Gallo Labatt Genesee 		<p>Bebidas Alcohólicas Saborizadas</p> <ul style="list-style-type: none"> Smirnoff Ice® Smirnoff Black Ice® Cuba Libre Bamboo 		<p>Leche</p> <ul style="list-style-type: none"> MU! 	
			<p>Bebidas Carbonatadas</p> <ul style="list-style-type: none"> Pepsi Light® 7 Up® Fanta® Everness® MUG® Milky 		<p>DON MELCHOR</p>	<p>Tiendas y Panaderías</p> <ul style="list-style-type: none"> Musi Musmanni La Tienda de la Birra Vinum Store
<p>Aguas, Jugos, Refrescos y Tés</p> <ul style="list-style-type: none"> Tropical Tampico Kam's Doral Fan-C Sun Tea Vitaloo Cristal 	<p>Bebidas Energéticas</p> <ul style="list-style-type: none"> Maxx Energy Solo Adrenaline Rush® Jet 			<p>Licores</p> <ul style="list-style-type: none"> Johann Walker® Flor de Caña® Smirnoff® Bailey® 	<p>Vinos</p> <ul style="list-style-type: none"> Concha y Toro® Naveiro Carmos® Trivento® Frontera® Marques de Cáceres® Blue Nun® Frontiera® Casa de Piquis® Molay® Pala Alto® Kendall Jackson® entre otras entre otros. 	
<p>Bebidas Hidratantes</p> <ul style="list-style-type: none"> Gatorade® Miso Malta 		<p>Bebidas Hidratantes</p> <ul style="list-style-type: none"> Gatorade® Miso Malta 	<p>Alimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> Ducal Musmanni Korn's 			<p>Hotelería e Inmobiliaria</p> <ul style="list-style-type: none"> Reserva Conchal North Peninsula Holdings

2.1.2 Misión de Florida Bebidas

Ser la empresa líder de bebidas y conservas en Centroamérica en términos de creación de valor económico, social y ambiental, excediendo las expectativas de sus consumidores, en beneficio de sus clientes, colaboradores, acciones y las comunidades en donde actúa.

2.1.3 Visión de Florida Bebidas

- A. Liderazgo de Mercado: Ser una empresa que ostenta el primero o segundo lugar en participación de mercado en todas las categorías de bebidas en las que participa.
- B. Enfoque en Clientes y Consumidores: Ser una empresa que consistentemente excede las expectativas de sus clientes y consumidores, a través de la permanente innovación y desarrollo de sus marcas, productos, y servicios de reconocida calidad superior.
- C. Ejecución de Clase Mundial: Ser una empresa reconocida por sus prácticas de negocios de clase mundial, destacada por su ejecución en el punto de venta, eficiente gestión de manufactura y cadena de suministro, que le dan una ventaja competitiva.
- D. Opción Laboral de Preferencia: Ser una empresa reconocida por valorar y desarrollar el talento humano, lo que la sitúa entre las primeras cinco empresas de preferencia de los mercados laborales en donde actúa.

E. Responsabilidad Social Corporativa: Ser una empresa cuyas prácticas de negocios son consistentes con su código de ética, sus compromisos ambientales, el desarrollo del país y de las comunidades en las que actúa.

2.1.4 Valores de Florida Bebidas

1. Pasión por ganar: marcamos tendencia y lideramos los mercados en lo que operamos. Somos ágiles en la toma de decisiones para superar a nuestros competidores. Creamos productos y soluciones de calidad más rápidamente que otros, trabajamos continuamente en la simplificación y eficiencia de nuestros procesos. Superamos nuestras adversidades y creamos valor de forma continua.
2. Celebración: festejamos con orgullo y entusiasmo la efectividad de nuestros equipos, nuestro desarrollo personal y profesional y el balance de nuestra vida, en un ambiente de trabajo que genera felicidad, confianza, bienestar y energía positiva.
3. Imaginación: transformamos continuamente lo que hacemos cuestionando la forma tradicional de hacer las cosas, abrazando nuevas ideas con entusiasmo, convirtiendo problemas en soluciones, asumiendo riesgos responsablemente y emprendiendo la conversión de ideas viables en proyectos de mejoramiento y en oportunidades de negocio.
4. Sostenibilidad: abrimos camino en la forma que generamos valor económico, social y ambiental para el mundo. Involucramos a nuestros socios,

comunidades y consumidores en nuestra filosofía y promovemos en ellos la sostenibilidad de sus actividades.

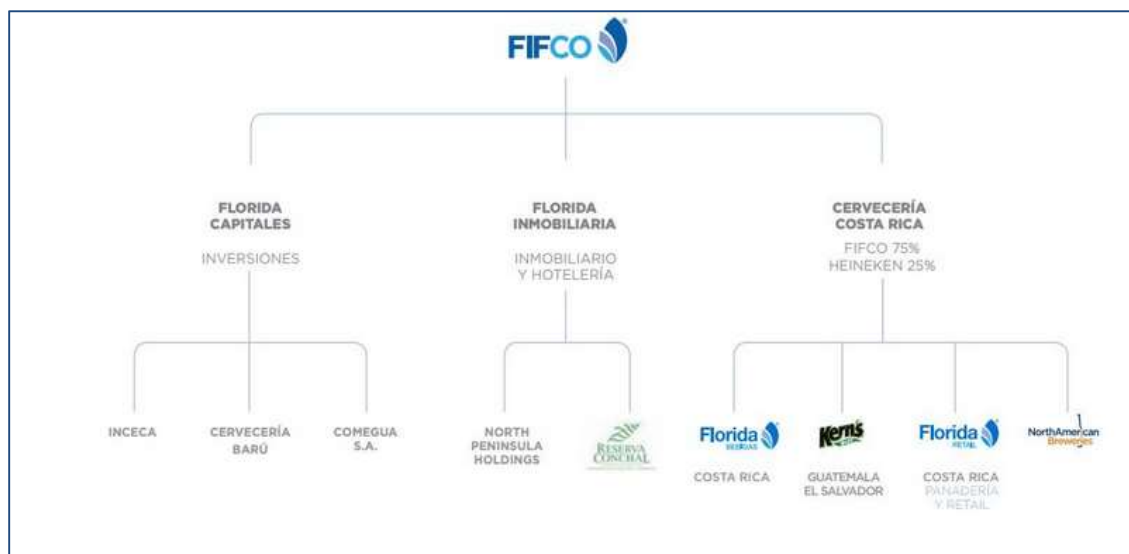
2.1.5 Propósito Florida Bebidas

La compañía Florida Bebidas se ha planteado un propósito el cual es “Compartimos con el mundo una mejor forma de vivir”.

2.1.6 Organigrama Organizacional

El siguiente organigrama muestra la arquitectura organizacional de Florida Bebidas, el cual permite conocer con mejor nivel de detalle cómo segmentan las funciones esta Compañía.

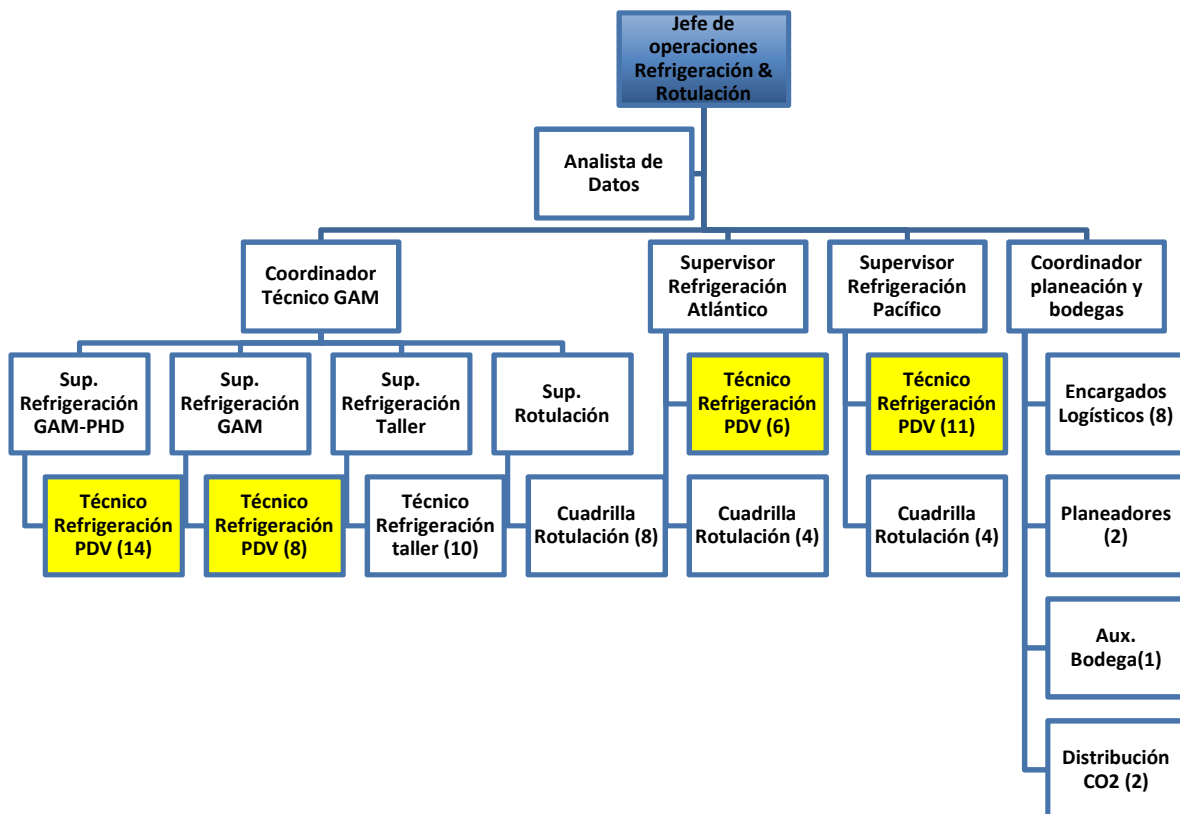
Imagen 2 Organigrama FIFCO




FUENTE: Página web de FIFCO: www.fifco.com. 15 de abril 2018

2.1.7 Organigrama del departamento de Refrigeración de Florida Bebidas

Imagen 3 Organigrama Departamento de refrigeración



 Sub grupo de trabajo seleccionado para la investigación

FUENTE: Elaboración propia, 31 de julio 2018

2.1.8 Imágenes ilustrativas de Floridas Bebidas

Imagen 4. Edificio Corporativo de Florida Bebidas

Imagen 4 Edificio Corporativo de Florida Bebidas



FUENTE: Página web de FIFCO: www.fifco.com. 15 de abril 2018

Imagen 5 Áreas Recreativas Florida Bebidas, Río segundo de Alajuela



FUENTE: Jeremy Jiménez Quesada 31 de julio 2018

Imagen 6. Lobby de Talento Humano de Florida Bebida

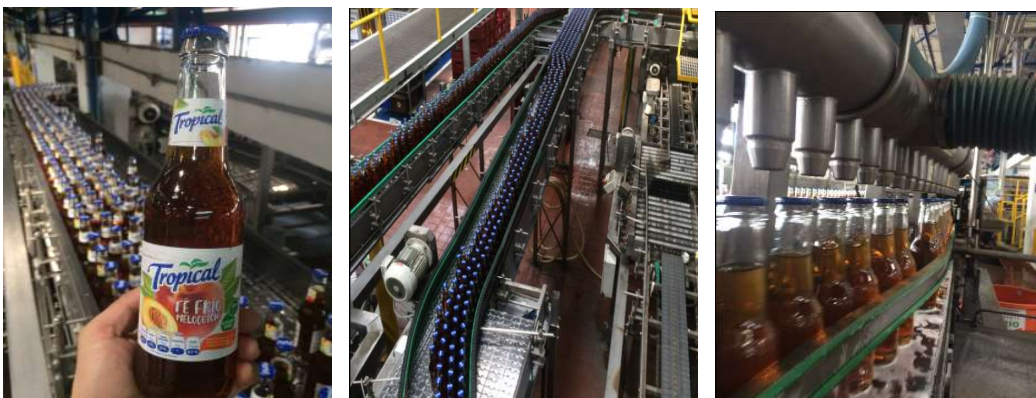
Imagen 6 Lobby de Talento Humano de Florida Bebida



FUENTE: Elaboración propia, 19 de abril 2018

Imagen 8. Línea de envasado Florida Bebidas

Imagen 7 Línea de envasado Florida Bebidas



FUENTE: Desconocida

Imagen 8. Oficinas Administrativas Departamento de Refrigeración Coyol de Alajuela



FUENTE: Elaboración propia, 31 de Julio2018

Imagen 9. Taller de reparaciones de equipo frío GAM, sede Coyol de Alajuela



FUENTE: Elaboración propia, 31 de Julio2018

Imagen 10. Reparación de luces de equipo de refrigeración en un punto de venta.



FUENTE: Elaboración propia, 27 de febrero 2018

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Posterior de una breve descripción de la empresa Florida Bebidas es esencial referenciar con criterios técnicos y teóricos las bases que respaldan la presente investigación, por lo tanto, se van a poner en contexto algunos conceptos primarios de administración, administración de recursos humanos, hasta poder abordar la temática de estrés laboral y parte de su entorno.

2.2.1 Administración

En la actualidad la administración está inmersa en la mayoría de las actividades que se desempeñan en la vida, principalmente, cuando se trata de guiar grupos de

trabajo. La administración puede entenderse como el proceso en cual se dictan las pautas a seguir para poder alcanzar una meta preestablecida. Se puede decir que esta disciplina ha estado presente desde los inicios de la historia y que ha venido evolucionado en conjunto con el ser humano. Existen textos en donde es posible encontrar diversas definiciones o descripciones de este concepto un ejemplo de ello es el siguiente extracto:

La administración es la dirección racional de las actividades de una organización, ya sea lucrativa o no, en ella se aborda la planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades separadas por la división del trabajo que ocurren dentro de la organización (Chiavenato, 2014, p.1).

Posterior a esta descripción técnica se puede concluir que en el manejo administrativo es oportuno analizar las diferentes aristas que participan en las distintas fases con la finalidad de disponer una base científica que permita contar con una mayor posibilidad de lograr el éxito.

“Desde que el hombre apareció en la Tierra ha tenido la necesidad de trabajar en grupo para subsistir. En este sentido, la administración ha existido no como una disciplina propiamente dicha, sino como un medio para coordinar los esfuerzos de un grupo y lograr objetivos comunes” (Munch, 2014, p.3).

Como indica el autor, desde los inicios de la historia el ser humano se ha visto obligado a aplicar algunas prácticas para administrar los recursos de la manera más

eficiente, con el paso de los años está técnica se mejorado y profesionalizado, adecuándose a las nuevas necesidades del hombre.

2.2.2 Proceso administrativo

El proceso administrativo se define como “el conjunto de fases o etapas sucesivas mediante las cuales se lleva a cabo la administración, y son las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (Sánchez, 2014, p.78). Con respecto a la definición anterior es fundamental desarrollar el conocimiento de las etapas que involucran el proceso administrativo y el respectivo enfoque de cada una de ellas, este conocimiento permitirá en la práctica que se ejecuten los fundamentos de la administración como disciplina

Imagen 11 Funciones específicas de la administración



Fuente: (Maricela Sánchez, 2014) Administración 1, (p. 79).

Existe una quinta etapa que es la integración de personal, la cual se ampliará en su respectivo momento.

Planeación: “Un proceso de toma de decisiones que centra su atención en el futuro (del individuo, de la organización, de los países) y en la manera de lograr sus metas” (Torres & Torres, 2014, p.100).

La fase de planeación juega un rol protagónico en el manejo administrativo, acá se define el resultado final o lo que se quiere obtener, incluso se cree que es una etapa soñadora porque el objetivo es una aspiración, acá es cuando se define cómo hará y se proyecta en el tiempo la duración de una meta.

Organización: Esta función se enfoca en definir los roles que van a desempeñar los diferentes actores de un grupo de trabajo y se establecen límites de hasta dónde debe llegar cada parte involucrada. Luna (2014) expresa:

La organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de capacidad necesaria para supervisarlos y la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional (p.73).

Dirección: En la dirección se ejecuta el planteamiento hecho en la fase de planeación, es indispensable un liderazgo con influencia positiva de parte de los puestos con talento humano a cargo, para que transmitan seguridad al grupo. En caso de contar con los líderes idóneos se enrumba correctamente el camino al éxito; parece trillado hacer este tipo de afirmaciones, pero en cotidianidad mucho de los

fracasos se deben a liderazgos poco asertivos, por ello se debe es básico tener monitoreado el liderazgo de posiciones claves dentro de la organización.

Según Koontz y Heinz (2013) “La dirección consiste en influir en las personas de modo que contribuyan a las metas de las organizaciones y grupos. En particular se relaciona con el aspecto trato personal de la administración (p.23).

Control: De acuerdo con lo descrito Koontz y Heinz (2013) en su libro Elementos de administración:

El control es medir y corregir el desempeño de individuos y organizaciones para asegurarse que los hechos se ajusten a los planes. Consiste en medir el desempeño en relación con las metas y los planes, señalar las desviaciones de los estándares y corregirlas (p.24).

Para las personas incorporadas al mercado laboral quizás han escuchado frases similares a “lo que no se mide no se controla”, lo cual se convierte en un llamado a estar pendientes de cómo se van dando los resultados. Alineado con el fin de la presente investigación tiene mucha relación dado que si los resultados son positivos dentro de la organización los niveles de estrés tienden a disminuir dentro de la misma.

Integración de personal:

El talento humano en una organización es el actor principal a la hora de alcanzar los resultados, por lo tanto, es indispensable que el administrador sea capaz de tener una lectura adecuada de cuál es la estructura idónea y que en la misma no haya vacantes, además de la importancia de contar con

procesos de capacitación o nivelación de conocimiento de las personas (Koontz & Heinz, 2013, p.23).

2.2.3 Características de la Administración

En el libro Administración de Javier Benavides Pañeda (2014) se detallan algunas características de la administración. Estas características son, un fundamento importante traerlo a contexto

- 1. Universalidad:** Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial, que en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etcétera.
- 2. Valor instrumental:** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración es un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma; mediante esta se busca obtener determinados resultados.
- 3. Unidad temporal:** Aunque para fines didácticos se distinguen diversas frases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen de manera simultánea.
- 4. Amplitud de ejercicio:** Se aplica en todos los niveles de un organismo social.
- 5. Especificidad:** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines

como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.

- 6. Interdisciplinariedad:** La administración es afín a todas las ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- 7. Flexibilidad:** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en el que se aplican. La rigidez en la administración es inoperante (p.4).

2.2.4 Propósitos de la Administración

Toda actividad tiene uno o varios propósitos en la búsqueda de lograr algo y la administración no es la excepción, en el libro Administración (2014) de Javier Benavides Pañeda se hace énfasis en algunos propósitos de la administración como ciencia económica y subdivide recursos en cuatro pilares: económicos, humanos, físicos y tecnológicos (p.4).

Todo lo anterior juega un rol fundamental para el cumplimiento de los distintos propósitos que se plantean a nivel organizacional, pero hay que tener un alto grado de conciencia en que son las personas las que con buenas decisiones logran que todas las piezas del engranaje funcionen en beneficio de una compañía.

2.2.5 Productividad, eficacia y eficiencia

Productividad: En la época actual se viven momentos de mucha presión a nivel laboral, principalmente, ante las metas retadoras que normalmente se plantean en las empresas; es normal enfocar muchos esfuerzos para conseguir una

productividad positiva o productividades. El término productividad se puede resumir en lograr mejores resultados con la menor cantidad de recursos posibles. Según Koontz (2017) en el libro Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación se afirma lo siguiente:

“El verdadero significado de productividad, cabe definirla como el cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad”.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción dentro de un periodo, considerando la calidad}}{\text{Insumos}}$$

La fórmula indica que la productividad puede mejorarse al:

1. Aumentar la producción con los mismos insumos.
2. Reducir los insumos manteniendo la misma producción.
3. Aumentar la producción y reducir los insumos para cambiar el cociente favorablemente (p.15).

Efectividad y eficiencia: “la efectividad es el logro de objetivos y la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos” (Koontz, 2017, p.16).

Se puede deducir que los conceptos de productividad, eficacia y eficiencia hacen un vínculo muy estrecho entre sí, se le podría denominar el triángulo de la excelencia. Es muy importante lograr los objetivos propuestos, pero con un uso de recursos responsables de modo que las operaciones se hagan más rentables sin descuidar la calidad, de lo contrario se podría pagar un precio muy alto, en especial en estos tiempos en donde ante cualquier descuido los competidores toman ventaja.

2.3 Administración de Recursos Humanos

El término de recursos humanos en muchas ocasiones está mal conceptualizado por las personas que no son expertas o conocedoras de la materia, algunos piensan que es un área encargada de contratar y desvincular colaboradores, hacer la planilla únicamente; si bien estas son algunas funciones del departamento de talento humanos el alcance es mayor, dado que abarca otras sub-tareas como compensación, seguridad laboral, reclutamiento de personal, selección de personal, capacitación y muchos más que se van a detallar más adelante en el avance de la investigación.

Según Dessler (2015), el concepto es más amplio a lo que creen algunas personas ajenas a la temática de talento humano. “La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad” (p.4).

Actualmente, el término recursos humanos está teniendo una transición, incluso hasta en la forma de nombrarse, hoy es común escuchar las palabras talento humano en sustitución de lo que se ha venido llamando recursos humanos desde años atrás; esto por el enfoque que se le está en la segunda década del siglo XXI a este departamento. La transición consiste en pasar a potenciar el talento humano en beneficio de las personas y las organizaciones con una visión ganar-ganar, en lugar de administrar a las personas como un recurso de la compañía. Es notable y digno de destacar la posición de las áreas de talento humano en la actualidad, dado que a la salud y seguridad laboral de todos los colaboradores sin importar su posición

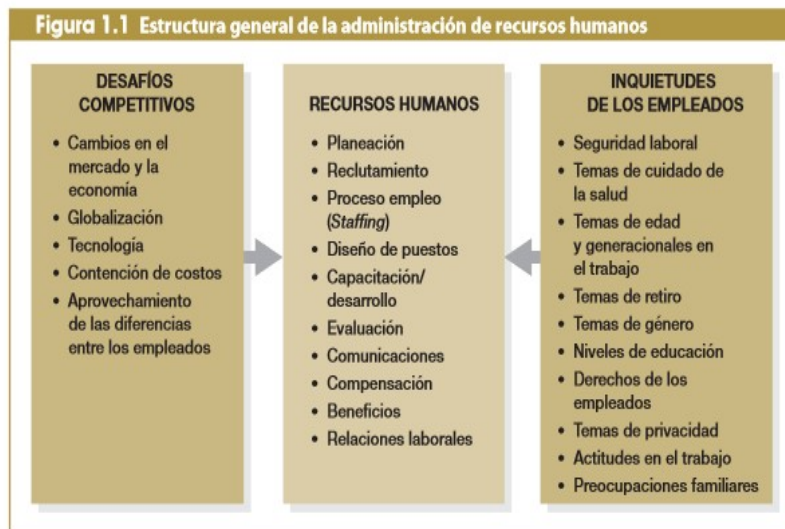
jerárquica se le está dando relevancia y con un nivel alto de priorización, que en realidad tiene mucho sentido y lógica porque las personas son los actores principales para lograr los objetivos y si no se cuenta con un equipo de trabajo sano física y psicológicamente no es posible obtener buenos resultados. Ante la competitividad que se vive hoy, es crucial que el profesional del área de talento humano tenga los suficientes criterios técnicos y la mejor aptitud para ejercer sus funciones. Según la definición de recursos humanos se dice que uno de sus roles contratar, capacitar; y mucho del éxito organizacional depende de contar con las personas idóneas para ejercer las actividades que se le asignen, por lo que una mala o buena elección de un candidato va a tener repercusión en los resultados.

Para una mayor claridad del entorno alrededor del área de talento humano es básico conocer:

- ¿Cuáles son los desafíos actuales?
- ¿Cuáles son las principales responsabilidades?
- ¿Cuáles son las inquietudes de la fuerza laboral?

Si una compañía es capaz de tener claramente visualizados estos aspectos la tarea se encamina a realizarse con éxito.

Imagen 12. Estructura General de la administración de recursos humanos.



Fuente: (George W Bohlander, 2017) Administración de recursos humanos 1 (p. 17).

2.3.1 Historia de Recursos Humanos

El concepto de recursos humanos tiene varias décadas de estar en los distintos ambientes laborales y el mismo ha ido evolucionando en el tiempo, conforme el mismo hombre ha ido proponiendo cambios en los diferentes sistemas en los que se involucra. Hay una historia en esta área de la administración que se ha venido forjando y aun se sigue escribiendo, según el libro Administración de recursos humanos de Chiavenato (2017) relata parte de la historia:

El área de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte

impacto de la Revolución industrial; surgió con el nombre de relaciones industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, hasta entonces considerados incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de su estrecha interrelación, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y la necesidad de un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, al menos, para reducir sus diferencias. Ese interlocutor era un órgano que recibía el nombre de relaciones industriales, cuya labor consistía en articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo el concepto de relaciones industriales cambió por completo. Alrededor de la década de 1950 se le llamó administración de personal. Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y aminorar los conflictos, sino, sobre todo, de administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente, así como intervenir en los conflictos de intereses que surgían continuamente. Poco después, en la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral poco a poco se volvió obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían fuera de toda proporción. Se consideró a las personas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, y como el único capital vivo e inteligente de que disponen las organizaciones para enfrentar los retos. Así, a partir de la década de 1970 surgió el concepto de recursos humanos (RH), aunque todavía sufría de la

vieja miopía que ve a las personas como recursos productivos o simples agentes pasivos cuyas actividades debían planearse y controlarse a partir de las necesidades de la organización. A pesar de que RH abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partían del principio de que las personas debían administrarse por la organización o un área central de RH. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y dinamismo del ambiente), las organizaciones exitosas ya no administran ni recursos humanos ni personas, pues eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso implica tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Los individuos no son recursos que la organización consume y utiliza, y que generan costos. Al contrario, constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así, nos parece mejor hablar de administración de personas por medio de los gerentes para resaltar la administración con las personas como socios, y no como meros recursos pasivos y obedientes.

En este nuevo concepto resaltan tres aspectos fundamentales:

a) *Las personas son diferentes entre sí*, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular y diferenciada; poseen habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para

la adecuada administración de los recursos organizacionales. Deben resaltarse las diferencias individuales, no eliminarse, estandarizarse ni homogeneizarse. Es decir, se debe considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no únicamente como recursos de la organización.

b) *Las personas son los elementos vivos*, impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje corporativo indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo repleto de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal, y por tanto deben verse como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos que necesitan controlarse.

c) *Las personas son socios de la organización* y las únicas capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas invierten en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.). Una inversión sólo se justifica si produce una ganancia interesante. A medida que la ganancia es mejor y sustentable, la inversión tiende a aumentar. En esta interacción persona-organización reside el carácter de reciprocidad, así como el de actividad y autonomía, evitándose así la pasividad e inercia de las personas. Individuos como socios de la organización y no como meros sujetos pasivos dentro de ella que es y no es una organización, así como no se pueden determinar con

exactitud los límites de la influencia de cada persona en una organización (p.2).

Las nuevas generaciones siguen escribiendo páginas en esta historia que posiblemente vaya evolucionando como una forma de adaptarse a los nuevos retos que plantean día con día.

2.3.2 Importancia de la administración de recursos humanos

Una adecuada administración en recursos humanos evita que las empresas se vean en aprietos y Dessler (2015) en su libro Administración de Recursos Humanos lo plantea de una forma no tan común pero interesante, nombrando algunas cosas que nadie desearía pasar dentro de una organización, mediante una pregunta principal:

¿Por qué la administración de recursos humanos es importante para todos los gerentes?

Tal vez sea más fácil contestar la pregunta con una lista de los errores referentes al personal que usted no querrá cometer cuando lo administre. Por ejemplo:

Contratar a la persona equivocada para un puesto de trabajo.

Tener una alta rotación de personal.

Que su personal no haga su mejor esfuerzo.

Perder tiempo en entrevistas inútiles.

Que se demande a su empresa por acciones discriminatorias.

Que se acuse a su compañía de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes federales de seguridad laboral.

Que sus empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales con respecto a los de otros trabajadores en la empresa.

Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento.

Cometer cualquier práctica laboral injusta (p.4).

2.3.3 Responsabilidades de algunos roles de recursos humanos

Dessler (2015) hace la siguiente afirmación:

No obstante, los gerentes de línea también tienen muchas responsabilidades de recursos humanos, ya que la administración directa del personal, siempre ha formado parte integral de las responsabilidades de cualquier gerente de línea, desde el presidente hasta el supervisor de menor nivel. Por ejemplo, una empresa importante describe las obligaciones de sus supervisores de línea para una administración de recursos humanos eficaz, usando las siguientes acciones generales:

1. Colocar a la persona indicada en el puesto correcto.
2. Iniciar a los empleados nuevos dentro de la organización (inducción).
3. Capacitar a los empleados para desarrollar trabajos que sean nuevos para ellos.
4. Mejorar el desempeño laboral de cada persona.

5. Lograr una mayor cooperación y desarrollar buenas relaciones laborales.
6. Interpretar las políticas y los procedimientos de la empresa.
7. Controlar los costos laborales.
8. Desarrollar las capacidades de cada individuo.
9. Fomentar y mantener el buen estado de ánimo del departamento.
10. Proteger la salud y la condición física de los trabajadores (p.7).

Una adecuada definición de roles aporta mucho valor a la organización y hace que las personas se especialicen en lo que hacen, lo cual permite que el talento humano tenga un desarrollo personal y profesional, además que las personas llegan a tener protagonismo en las decisiones que se toman en las compañías.

2.3.4 Responsabilidades del gerente de recursos humanos

La posición de gerente en cualquier organización demanda un alto grado de responsabilidad y compromiso, dado que es la persona llamada a llevar el barco a buen puerto; esto se puede ampliar con lo que dice Dessler (2015) en el libro administración de recursos humanos sobre el gerente de recursos humanos.

Para ofrecer dicha ayuda especializada, el gerente de recursos humanos realiza tres funciones:

1. Una función de línea. El gerente de recursos humanos dirige las actividades del personal en su propio departamento y tal vez en las áreas de servicios relacionadas (como el comedor de la planta).

2. Una función de coordinación. Los gerentes de recursos humanos también coordinan las actividades del personal, responsabilidad que con frecuencia se conoce como autoridad funcional (o control funcional). Aquí el gerente se asegura de que los gerentes de línea pongan en marcha las políticas y las prácticas de recursos humanos de la empresa (por ejemplo, cumplir sus políticas contra el acoso sexual).

3. Funciones de staff (ayudar y asesorar). Ayudar y asesorar a los gerentes de línea es el núcleo del trabajo del gerente de recursos humanos, quien asesora al director general para que entienda mejor los aspectos relacionados con el personal y la planeación estratégica. RH ayuda a contratar, capacitar, evaluar, recompensar, aconsejar, ascender y despedir a los empleados (p.7).

2.3.5 Organización de las responsabilidades del departamento de recursos humanos

No todas las estructuras de los departamentos de recursos humanos deben de tener el mismo tamaño, este depende de la dimensión de la empresa, no se puede comparar una empresa transnacional con una PIMES. En el libro administración de recursos humanos de Dessler (2015) se muestra una propuesta de un departamento de recursos humanos de una compañía grande:

Reclutadores. Buscan aspirantes calificados para los puestos.

Coordinadores de igualdad de oportunidades en el empleo. Investigan y resuelven quejas relacionadas con la EEOC (Equal Employment Opportunity

Commission), examinan las prácticas de la organización en busca de potenciales transgresiones, a la vez que recopilan y presentan informes.

Analistas de puestos. Reúnen y examinan información sobre los puestos de trabajo para preparar descripciones de los mismos.

Gerentes de compensaciones. Desarrollan planes de remuneración y manejan el programa de prestaciones para los trabajadores.

Especialistas en capacitación. Planean, organizan y dirigen las actividades de capacitación.

Especialistas en relaciones laborales. Asesoran a la administración sobre todos los aspectos de las relaciones entre sindicato y empresa (p.8).

2.3.6 Procesos de Recursos Humanos

Dentro de las muchas funciones que tiene el área de recursos humanos existen algunas labores básicas a los cuales se les denomina procesos de recursos humanos.

Imagen 13 Procesos de recursos humanos



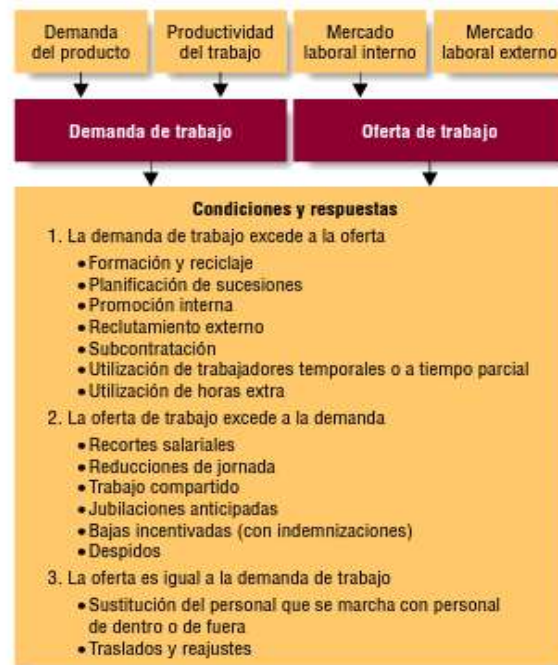
Fuente: Elaboración Propia. Mayo 2018

2.3.7 Planeación del capital humano

La realización de un plan de acción es indispensable en las diferentes actividades de la vida, esto define cual el norte que persigue el planificador, en recursos humanos esto es la excepción, por lo que se recomienda la realización de un master plan con un horizonte de al menos cinco años de que es lo que quiere alcanzar la organización hacia el futuro.

“La planificación de recursos humanos (PRH) es el proceso que emplea una organización para asegurarse de que tiene la cantidad y la «calidad» de personas adecuadas para conseguir en el futuro un nivel determinado de productos o servicios” (Gómez, Balkin, & Cardy, 2016, p.199).

Imagen 14. Planificación de recursos humanos



Fuente: (Gómez, Balkin, & Cardy, 2016), *Gestión de recursos humanos* (p. 200).

2.3.8 Análisis de puestos

El análisis de puesto es otro de los procesos claves en las áreas de recursos humanos, es acá en donde visualizan las cualidades y competencias en cada puesto de trabajo, según Dessler (2015), se puede entender el análisis de puestos de la siguiente manera:

La administración del talento empieza con la comprensión de cuáles puestos necesitan cubrirse, y de los rasgos humanos y habilidades que los empleados necesitan para realizar el trabajo de manera eficaz. El análisis del puesto es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones del

puesto (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (o del “individuo”) (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo) (p.55).

2.3.9 Reclutamiento

El reclutamiento es un proceso de mucha relevancia para una organización, es aquí donde inicia la búsqueda de los talentos adecuados para los distintos puestos de trabajo que se tienen vacantes, se puede decir que una vía para alinear las expectativas entre la oferta y demanda laboral.

En el libro gestión de recursos humanos el proceso de reclutamiento se define de la siguiente forma: “el reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer a candidatos cualificados que los soliciten” (Gómez, 2016, p.204).

2.3.10 Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno se da cuando los candidatos elegibles para cubrir un puesto de trabajo están dentro de la organización que desea llenar la vacante. Según López & Ruiz (2015) en el libro operaciones administrativas de recursos humanos dice que

Muchas empresas que siguen la política de cubrir las vacantes reclutando candidatos entre el personal existente en la empresa.

Para que el reclutamiento interno sea motivador y no genere un mal ambiente laboral, los puestos vacantes se tienen que publicar (tabloneros de anuncios, intranet, correo electrónico) y la selección tiene que ser transparente y llevado a cabo por una comisión cuya composición se pacta con los representantes de los trabajadores.

Habitualmente, la selección interna se basa en la antigüedad y en los méritos

- Antigüedad: Es el tiempo que la persona ha estado al servicio de la empresa.
- Méritos. Se tiene en cuenta si los candidatos han conseguido los objetivos marcados y si desempeñan destacadamente las tareas de su puesto y la formación adquirida.

Si hubiera dudas entre varios candidatos, se aplicarían técnicas como las utilizadas habitualmente en selección (pruebas, entrevistas, concursos de méritos entre otras (p.13).

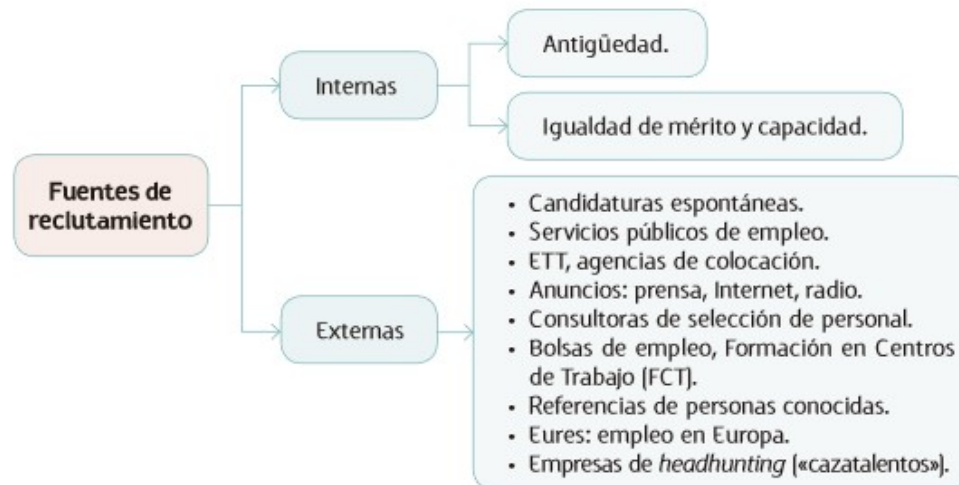
2.3.11 Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo es otra forma de ocupar vacantes con la diferencia que los candidatos considerados no están dentro del entorno de la organización. El que se opte por personas externas puede ser por diferentes razones, como querer ideas nuevas en el equipo de trabajo, quizás internamente no hay alguien preparado en ese momento o el grado de especialización de la vacante demanda a acudir a opciones externas, esto concepto se puede reforzar con la siguientes afirmación:

“Las empresas recurren al reclutamiento externo por diferentes motivos, principalmente para la obtención de personal calificado hará rejuvenecer algunos departamentos con bajos niveles de rotación” (López & Ruiz, 2015, p.14).

2.3.12 Fuentes de reclutamiento:

Imagen 15. Fuentes de reclutamiento



Fuente: (López & Ruiz, 2015), operaciones administrativas de recursos humanos (p.13).

2.3.13 Reclutamiento mixto

El reclutamiento mixto es cuando un patrono decide usar fuentes externas e internas para cubrir una vacante, ambos métodos se complementan entre sí, esto tiene la ventaja que le da un panorama más amplio al reclutador y a las áreas que desean hacer la contratación.

2.3.14 Selección de personal

Gómez (2016) afirma:

La selección es el proceso por el que se toma la decisión de «contratar» o «no contratar» a los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos (p.204).

La selección de personal es una forma de previsión, la cual procura identificar cuáles son los talentos que van a garantizar que la compañía logre sus metas, además es una comparación entre las competencias de los aspirantes al puesto. Es importante que el profesional de recursos humanos tenga claro que en el proceso de selección se da acompañamiento al cliente interno, la decisión debe ser colegiada y nunca se debe imponer un candidato, hay que asegurar desde el proceso de reclutamiento que los diferentes candidatos cumplen con la con el perfil que se requiere para desempeñar las laboras.

2.3.15 Inducción de personal

“El propósito de la inducción y la capacitación consiste en asegurarse de que los trabajadores sepan qué hacer y cómo hacerlo” (Dessler, 2015, p.186).

Un proceso de inducción manejado de forma efectiva es una forma de que los colaboradores se sientan atraídos por la empresa que les acaba de contratar, Dessler (2015) hace una ampliación del proceso de inducción afirmándolo de la siguiente manera:

El proceso de inducción La duración del programa de inducción depende de los temas que se deseen cubrir, lo cual a menudo requiere de varias horas. El especialista de recursos humanos (o, en las pequeñas empresas, el supervisor) realiza la primera parte de la inducción al hablar sobre temas tan básicos como los horarios laborales y las prestaciones. Luego, el supervisor continúa la inducción explicando cómo está organizado el departamento y, a la vez, presenta al empleado con sus nuevos colegas, lo familiariza con el centro de trabajo y lo ayuda a disminuir el ajetreo del primer día. Los supervisores deben mantenerse alerta, vigilar a los nuevos empleados y animarlos a participar en las actividades (como reunirse con los trabajadores más antiguos en los momentos de descanso), que les permitirán aprender el “manejo del oficio”. En el caso de los empleados con discapacidad, la integración y la socialización suelen verse muy influidas por la conducta de los supervisores y los compañeros de trabajo (p.186).

2.3.16 Objetivos de la inducción

La inducción tiene cuatro objetivos:

- Lograr que el nuevo empleado se sienta parte del equipo, bien recibido y cómodo.
- Asegurarse de que el nuevo trabajador cuente con información básica para realizar sus funciones de forma efectiva, como el acceso a un correo

electrónico, las políticas de personal y las prestaciones, así como las expectativas en términos de su conducta laboral.

- Ayudar a que el nuevo elemento adquiriera una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro).

Iniciar el proceso de socialización dando a conocer la cultura de la empresa y la manera en la que hace las cosas (Dessler, 2015, p.186).

2.3.17 Capacitación de personal

La capacitación es el proceso en donde el contratado empieza a recibir o reforzar su conocimiento sobre un tema específico. En muchos centros de trabajo no hay programas de capacitación, sino que se aventuran de una forma muy arriesgada a que el colaborador aprenda haciendo sin ningún entrenamiento previo.

La capacitación debe iniciar inmediatamente después de la inducción. Capacitar significa dar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo, tal como mostrar a un nuevo representante comercial la forma de vender el producto de su empresa. La capacitación se puede llevar a cabo pidiéndole al empleado en activo que explique al recién contratado cómo es el puesto de trabajo, o bien, mediante un proceso de varias semanas con clases en un salón o por Internet (Dessler, 2015, p.188).

Los procesos de capacitación afectan la productividad de empresa, por lo que los especialistas en talento humano no deben escatimar en ubicar recursos para que las personas de la organización amplíen sus conocimientos.

2.3.18 Contenido de la capacitación

EL contenido de la capacitación abarca cinco formas de cambio de la conducta

1. Transmisión de información: el contenido de muchos programas de capacitación son informaciones sobre la empresa, sus productos y servicios, organización y políticas, reglas y reglamentos. Es un cuerpo de conocimientos indispensable para que los capacitados sepan qué hacer, cómo, cuándo y dónde. También puede cubrir la transmisión de nuevos conocimientos en la medida en que los trabajadores progresen en la empresa.
2. Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia la ejecución adecuada de las tareas y operaciones que se realizarán, o sea, cómo aplicar la información y los conocimientos que se reciben.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: se trata del cambio de conducta o de actitud de las personas, para la modificación de actitudes negativas de los trabajadores y convertirlas en otras más favorables, como aumentar la

motivación o desarrollar la sensibilidad de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

.4. Desarrollo de conceptos: la capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, o para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios.

5. Creación de competencias individuales: Por encima de todas las cuestiones anteriores, se trata de crear y desarrollar las competencias duraderas en las personas, como aumentar el conocimiento (saber), habilidades (saber hacer), juicio (saber juzgar y decidir) y actitudes (saber hacer acontecer) frente a situación (Chiavenato, 2017, p.331).

2.3.19 Objetivos de la capacitación

Según Chiavenato 2017 la capacitación tiene ciertos objetivos.

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.

2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas

3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración (p.332).

Que importante es tener claramente definidos los objetivos, porque es un medio para alcanzar el éxito, en este caso no es solo capacitar por capacitar si no hacerlo para poder llegar al norte que se quiere.

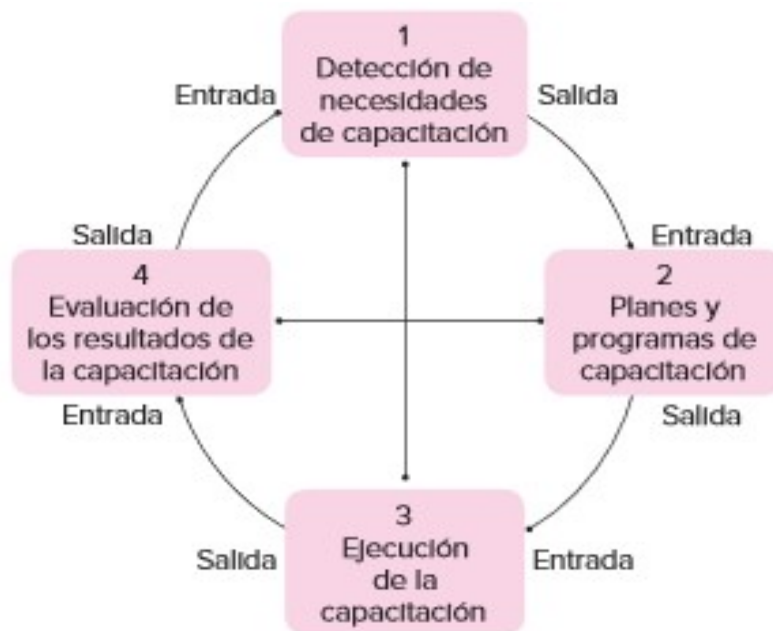
2.3.20 Ciclo de la capacitación

Como muchas cosas, la capacitación tiene un ciclo el cual se va dando en etapas.

Chiavenato (2017) lo afirma de la siguiente forma:

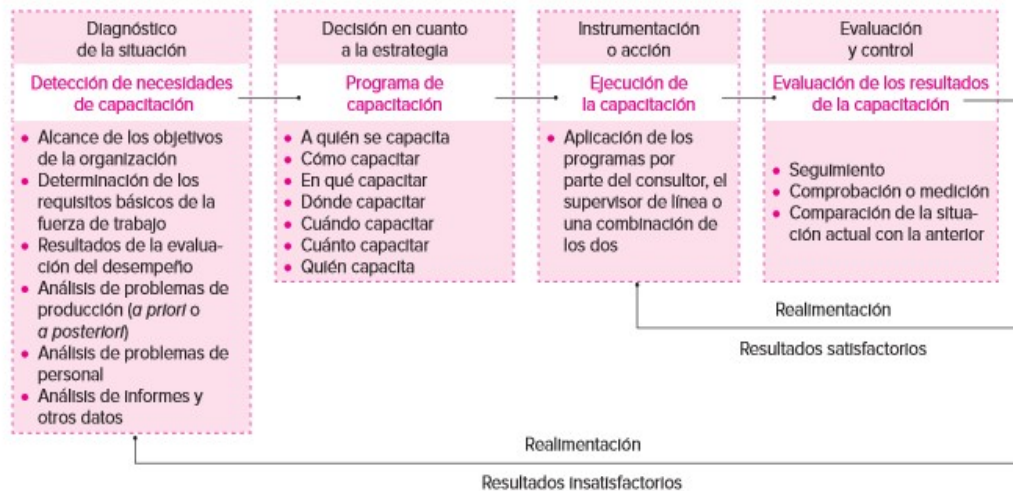
La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos de todos los niveles de la empresa desarrollen más rápido sus conocimientos y las actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos visualizables como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite (p.332).

Imagen 16. Ciclo de capacitación



Fuente: (Chiavenato. 2017), administración de recursos humanos (p.333).

Imagen 17. El proceso de capacitación



Fuente: (Chiavenato. 2017), administración de recursos humanos (p. 333).

2.3.21 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional (DO), consiste en mejorar la efectividad de la organización y de las personas que la integran, esto lo utilizan los líderes para que todas las personas se sientan parte de los objetivos que tiene la organización. Chiavenato (2017), dice “según el DO, el único camino viable para cambiar a las organizaciones es cambiar su “cultura”, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas” (p.358).

En mismo Chiavenato (2017) indica que:

El campo del desarrollo organizacional (DO) continúa vigente y se sustenta en los conceptos y métodos de las ciencias de la conducta, visualiza a la organización como un sistema total y se compromete a mejorar su eficiencia en el largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en las estructuras organizacionales (p.358).

El proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en algunas partes de la organización.

Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas

1. Fuerzas exógenas: provienen del entorno, como nuevas tecnologías, cambios de valores de la sociedad y nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas crean necesidades de un cambio organizacional interno.

2. Fuerzas endógenas: provienen del interior de la propia organización, crean necesidades de cambio estructural y conductual, en virtud de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por objetivos e intereses diferentes (Chiavenato, 2017, p.359).

2.3.22 Características del Desarrollo organizacional

Chiavenato (2017) enmarca las características del desarrollo organizacional:

1. Enfoque dirigido a la organización en su conjunto: el DO abarca a toda la organización para que el cambio de verdad ocurra. El cambio es tan grande en la sociedad moderna que la empresa necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas y para aprovechar las oportunidades que surjan. El DO es un programa comprensivo que busca asegurar la adecuada coordinación de todas las partes de la empresa.
2. Orientación sistémica: el DO se dirige a las interacciones entre las diversas partes de la organización, las cuales se afectan de forma recíproca; hacia las relaciones de trabajo entre las personas; así como hacia la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo básico del DO es lograr que todas estas partes trabajen juntas con eficacia. La importancia reside en la forma en que las partes se relacionan y no en cada una de ellas por separado.
3. Agente de cambio: el DO emplea uno o varios agentes de cambio, personas que desempeñan la función de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o de la organización. Por lo general, el agente principal

de cambio es un consultor que no pertenece a la empresa, de modo que puede operar con independencia y sin estar ligado a su jerarquía o políticas organizacionales. El director de recursos humanos por lo general es un agente de cambio dentro de la empresa, el cual coordina el programa con la dirección y el agente externo de cambio. Éste también trabaja con la dirección, de modo que resulta una relación de tres vías: el director de recursos humanos, la dirección y el consultor. En algunos casos, la empresa tiene su propio consultor profesional interno o un departamento de DO encargado de detectar y encabezar los cambios necesarios para aumentar la competitividad de la organización.

4. Solución de problemas: el DO hace hincapié en la solución de problemas y no sólo en discutirlos en términos teóricos. Se concentra en los problemas reales y no en los superficiales. Por tanto, utiliza la investigación-acción, característica fundamental del DO. Una definición de DO puede ser: mejora organizacional por medio de la investigación-acción.

5. Aprendizaje por experiencia: los participantes aprenden por experiencia, en un ambiente de capacitación, a resolver los problemas humanos que encuentran en el trabajo. Los participantes discuten y analizan su propia experiencia inmediata y aprenden de ella. Este planteamiento produce un mayor cambio de comportamiento que la tradicional lectura y discusión de casos, situación en la cual las personas hacen referencia a ideas abstractas. La teoría es necesaria y deseable, pero la prueba final está en la situación real. El DO ayuda a aprender de la propia experiencia, a cristalizar o re-

congelar los nuevos aprendizajes y a responder las preguntas que las personas tienen en la mente “dándole vueltas”.

6. Procesos de grupo: el DO se sustenta en procesos grupales, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para la cooperación. Hay un esfuerzo por mejorar las relaciones interpersonales, por abrir los canales de comunicación, crear confianza y alentar las responsabilidades entre las personas.

7. Realimentación intensa: el DO procura proporcionar realimentación a los participantes para que cuenten con datos concretos que fundamenten las decisiones. La realimentación proporciona información a las personas sobre su conducta, además de que fomenta la comprensión de las situaciones en las que se encuentran, permitiéndoles tomar medidas para corregirse y ser más eficaces en ellas.

8. Orientación situacional: el DO no sigue un procedimiento rígido e inmutable. Por el contrario, depende de las situaciones y se orienta a las coyunturas. Es flexible y pragmático, se adapta a las acciones con el propósito de adecuarlas a necesidades específicas y particulares. Los participantes discuten las opciones y no se basan en una sola manera de abordar los problemas.

9. Desarrollo de equipos: el propósito general del DO es construir equipos de trabajo dentro de la organización y hace hincapié en los grupos, pequeños o

grandes. Propone la cooperación y la integración, por lo que también enseña a superar las diferencias individuales o grupales (p.361).

2.3.23 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una forma de medir los resultados en un periodo de tiempo determinado, en algunos lugares de trabajo se le ha dado énfasis para premiar o retribuir a los colaboradores, pero en realidad es un proceso que vas más allá de una retribución.

Según Dessler (2015) “La evaluación del desempeño consiste en evaluar el desempeño actual o anterior de un trabajador con respecto a sus estándares de desempeño” (p.226).

El concepto de evaluación del desempeño es aún más amplio que la definición anterior, dado que encierra todo un protocolo previo al proceso de devaluar como se continúa especificando en Dessler (2015).

La evaluación del desempeño también supone que el trabajador conocía los estándares de desempeño y que recibió la información, la capacitación, la retroalimentación y los incentivos requeridos para eliminar cualquier deficiencia. De manera esencial, tal evaluación siempre involucra un proceso de evaluación de desempeño de tres pasos:

1. El establecimiento de estándares laborales.

2. La evolución del desempeño real de los trabajadores en la relación con esos estándares (lo que generalmente incluye algún formulario de calificación).
3. Ofrecer retroalimentación a los empleados con la finalidad de motivarlos a solventar deficiencias en el desempeño o para que continúen en su mejor nivel (p.226).

2.3.24 Razones para evaluar el desempeño

Hay cinco razones para evaluar el desempeño de los trabajadores:

- Primero, la mayoría de los empleadores basan sus salarios, ascensos y decisiones de retención en la evaluación del personal.
- Segundo, las evaluaciones son fundamentales para el proceso de administración del desempeño del empleador. La administración del desempeño consiste en asegurarse de que el rendimiento de los trabajadores respalde las metas estratégicas de la empresa.
- Tercero, con la evaluación, el gerente y el subalterno pueden elaborar un plan para corregir cualquier deficiencia, así como para reforzar las fortalezas del trabajador.
- Cuarto, las evaluaciones brindan una oportunidad para revisar los planes de carrera del trabajador a la luz de sus fortalezas y debilidades.

- Por último, gracias a las evaluaciones del supervisor, se puede identificar si hay necesidad de una capacitación y determinar las medidas remediales requeridas (Dessler, 2015, p. 226).

2.3.25 Acciones para un buen desempeño.

Una de las grandes batallas a ganar de cualquier compañía es tener un buen desempeño. Cada empresa traza la estrategia que considere correcta para alcanzar este objetivo como lo dice el libro administración de recursos humanos de Chiavenato (2017), en donde la empresa “necesita adecuar sus soluciones para obtener colaboración, lealtad y enfoque de sus empleados y cultivar una excelente relación de largo plazo” (p.207). La descripción anterior es reforzada con una lista de acciones llamada **Los 10 mandamientos de la colaboración para un excelente desempeño:**

1. Incluir a todos: a través de un compromiso en toda la organización enfocado en una actividad integrada y basada en el cliente —tanto interno como externo— que conecte a todos por medio de la colaboración y el trabajo conjunto. Esto da al empleado una mejor perspectiva respecto a cómo hacer su trabajo, además de proporcionar una cara humana al trabajo colectivo.
2. Definir y alinear los objetivos de cada uno: es vital que todos sepan lo que se espera de cada uno de ellos a través de la colaboración. Los objetivos deben ser cuantitativos, concretos y específicos para que puedan evaluarse con facilidad y medirse en el sentido de conocer cómo los esfuerzos están

atendiendo las necesidades de la organización y promoviendo recompensas a las personas.

3. Aumentar la interacción: creando todos los elementos que mejoren y sustenten una comunidad vibrante de relaciones humanas. Las interacciones entre los colaboradores humanizan no sólo el trabajo, sino también a la propia organización. Rompen las barreras entre los que proveen el trabajo y los que los reciben, mejorando la afinidad, conexión y compromiso entre las personas, formando una verdadera comunidad humana en la organización. Y mucha comunicación.
4. Hacer una unión centrada en el cliente —tanto interno como externo—: en la inter-fase de la actividad de cada persona siempre debe estar la presencia del cliente interno o externo con el fin de que esté equipada para atender sus necesidades. La colaboración permite conexiones reales y excelentes relaciones. Esto aumenta el compromiso y la satisfacción de las personas.
5. Recibir y proporcionar realimentación: la colaboración exige que cada uno realmente escuche y se abra respecto a la información y sugerencias que comparta con los demás para que la comunidad proporcione la mejor experiencia a todos. Esto significa que todos sean flexibles y respondan para que haya una atmósfera de honestidad, transparencia y responsabilidad. Lo anterior crea un ciclo renovador de retroalimentación que mejora el trabajo y el ambiente del mismo.
6. Usar la colaboración como una herramienta de trabajo: una comunidad no es sólo un medio para oír asuntos del cliente interno o externo, sino también

para atender las necesidades e introducir y promover nuevos productos y servicios. Puede incluso usarse como una investigación interna o externa, así como una herramienta de innovación o reflexión a través de los conocimientos profundos que produce, convirtiendo al cliente interno o externo en un co-creador de ideas útiles para la empresa.

7. Ofrecer contenido e interacciones de valor: ninguna comunidad es exitosa si el contenido de sus interacciones es insignificante y de poco valor. Es necesario que las interacciones conduzcan a soluciones reales, conocimientos profundos o actividades de relación constructiva y que proporcionen recompensas y contribuciones concretas, a través de foros de discusión, análisis y mejora continua. El valor también debe incluir recompensas. El jefe necesita ser un formador de opinión, un coach e incentivador del conocimiento. Un verdadero educador. Debe crear una cultura de desarrollo con entrenamiento significativo que ayude a generar habilidades y competencias de manera continua y progresiva, además de buscar planes de carrera y de éxito en la compañía.
8. Integrar a todos a través de todos los medios posibles: los equipos no funcionan en un vacío o en una campana. La comunidad debe estar integrada y conectada a través de todos los escenarios sociales y tecnológicos, como redes sociales. Una comunidad activa es una comunidad exitosa.
9. Transparencia: las personas necesitan saber claramente lo que la organización está planeando, lo que las afecta y cuál es el papel que ejercen los clientes internos y externos en el desarrollo de nuevas ideas. Es

imperativo que cada jefe sea honesto con su comunidad y que utilice un discurso interactivo. Es preciso que todos conozcan las reglas y objetivos del juego.

10. Hacer todo divertido y alegre: para que su comunidad viva en un espacio gustoso, interesante, alegre, divertido y sencillo. Contar historias interesantes en todos los momentos para crear una atmósfera positiva para que todos se sientan bien y quieran permanecer en ella (p.207).

Imagen 18. El proceso de gestión del desempeño.



Fuente: (Chiavenato. 2017), administración de recursos humanos (p. 209).

2.3.26 Motivación Laboral

Durante el desarrollo de la investigación se han venido conceptualizando algunos temas claves a nivel de talento humano, como principios de administración, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, productividad, evaluación del desempeño y otros; pero el que todo los conceptos desarrollados anteriormente se hayan aplicado de la forma mas asertiva no existe la seguridad que los resultados se van a dar, puesto que si en los equipos de trabajos no hay motivación muchos resultados se podrían ver impactados de forma no tan positiva.

Según López & Ruíz (2015) “podemos considerar la motivación laboral como el conjunto de estímulos que recibe una persona y que la impulsa a desempeñar mejor su trabajo” (p.28).

2.3.27 Técnicas de motivación laboral

Existen algunas técnicas que permiten tener un nivel alto de motivación. López & Ruíz (2015) afirma;

- Adecuación de la persona al puesto de trabajo. La selección de los trabajadores idóneos para desempeñar de manera excelente las tareas de los puestos de trabajo hará que estén motivados. Un trabajador que no está capacitado para el puesto que va a ocupar se desmotivará, ya sea por aburrimiento, si sus capacidades son mayores, o por estrés, si son inferiores.
- Integración y acogida de nuevos empleados: Es muy importante que recién llegados a la empresa se sientan parte de ella. La integración del nuevo

personal en el equipo es primordial para que el buen ambiente se contagie de unos a otros, generando optimismo y ganas de trabajar

- Políticas de conciliación. Están formadas por medidas para conciliar la vida personal, laboral y familiar. Por ejemplo, horario flexible, el trabajo a tiempo parcial, la jornada reducida a cambio de reducción salarial, las guarderías, los permisos y las excedencias para cuidar a familiares dependientes, etc.
- Mejora de las condiciones laborales. Por ejemplo, el salario y las condiciones físicas del entorno como la iluminación, la temperatura, la decoración o los equipos de trabajo.
- Enriquecimiento del trabajo. Consiste en modificar la manera con la que se realiza el trabajo para que resulte menos rutinario. Esto se puede conseguir concediendo mayor autonomía al trabajador para que participe en las decisiones que afecten su trabajo, puesto que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizarlo.
- Reconocimiento del trabajo. Consiste en reconocer y elogiar a un trabajador por el trabajo bien hecho o la mejora del rendimiento. El reconocimiento puede consistir en unas palabras de agradecimiento, una felicitación por correo electrónico, un informe favorable, una propuesta de ascenso, una cesta de Navidad, viajes de empresa, días de descanso, etc.
- Formación y desarrollo emocional. Permite un mejor desempeño en el puesto de trabajo actual y tener una perspectiva para desarrollar una carrera profesional dentro de la empresa mediante promociones y ascensos

- Dirección participativa por objetivos. Consiste en negociar con los trabajadores unos objetivos realistas y estimulantes para que sean alcanzados en un determinado periodo (trimestre, semestre, año). Han de existir evaluaciones periódicas del grado del cumplimiento de los objetivos (p.31).

Cada profesional de talento humano debe desarrollar esa sabiduría para saber cual técnica debe y puede usar, ya que si se desde la parte laboral no se honra el compromiso la técnica puede surtir un efecto inverso.

2.3.28 Salario emocional

La retribución debe comprender otros elementos que no son estrictamente salariales. Es lo que se le denomina salario emocional. El salario emocional está constituido por todas aquellas actuaciones que hacen que el trabajador se sienta distinguido, considerado tenido en cuenta dentro de la empresa. Por ejemplo, ser consultado, tener iniciativa, hacer sugerencias, recibir felicitaciones por el trabajo bien hecho y el esfuerzo realizado, ser formado para mejorar y promocionar, etc. (López & Ruíz, 2015, p.31).

El salario emocional viene a elevar los niveles de motivación de las personas, hoy las personas se sienten atraídas no sólo por el factor económico sino también por todas aquellas cosas que ellos sienten significativas y que tienen valor para en su entorno. Se dice que los equipos más productivos son aquellos que tienen una alta felicidad laboral.

Bajo los niveles de tensión que se viven en las empresas y los altos retos, si se logra que el equipo de trabajo tenga un salario emocional alto, esto puede tener impacto hasta en la salud de los colaboradores.

2.3.29 Calidad de vida en el trabajo

La seguridad e higiene laboral son puntos sensibles en todo centro de trabajo; hay que tener claro que la integridad de las personas está por encima de todo incluso de las metas, productividades, los clientes y cualquier otra cosa que sea de beneficio material. Los patronos deben de tener esa responsabilidad moral para que las empresas tengan las condiciones mínimas requeridas para salvo guardar la vida de las personas y así brindar una calidad de vida digna en los centros de trabajo.

2.3.30 Higiene Laboral

En recursos humanos la seguridad e higiene laboral es una de las raíces para mantener una fuerza laboral estable.

“Según el concepto de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud es un estado total de bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de males o enfermedades” (Chiavenato, 2017, p.284). La higiene laboral trata de prevenir algunos males laborales, teniendo en control del ser humano y el entorno de trabajo. Siguiendo lo que afirmar Chiavenato (2017):

Un plan de higiene laboral suele abarcar los puntos siguientes:

1. Un plan organizado: el cual no sólo entraña la prestación de servicios médicos, sino también de enfermeros y auxiliares, de tiempo completo o parcial, según el tamaño de la empresa.

2. Servicios médicos adecuados: con dispensario para urgencias y primeros auxilios. Estas facilidades deben incluir:

a) Exámenes médicos de admisión.

b) Atención de lesiones personales provocadas por males profesionales.

c) Primeros auxilios.

d) Control y eliminación de áreas insalubres.

e) Registros médicos adecuados.

f) Supervisión de higiene y salud.

g) Relaciones éticas y de cooperación con las familias de los empleados enfermos.

h) Utilización de hospitales de buena categoría.

i) Exámenes médicos periódicos de revisión y control.

j) Estadísticas y acciones preventivas de alimentación y hábitos, como fumar, sedentarismo, etc.

3. Prevención de riesgos para la salud: se trata de actividades de detección, diagnóstico y eliminación o reducción de riesgos ambientales como:

a) Riesgos químicos: intoxicaciones, dermatitis industriales, etc.

b) Riesgos físicos: ruidos, temperaturas extremas, radiaciones ionizantes y no ionizantes, etc.

c) Riesgos biológicos: agentes biológicos, microorganismos patógenos, etc.

4. Servicios adicionales: como parte de la inversión que la empresa destina a la salud del empleado y de la comunidad, que incluye:

a) Programa informativo para mejorar hábitos de vida y esclarecer asuntos de higiene y de salud. Supervisores, médicos, enfermeros y especialistas de la empresa proporcionan informes en el curso de su trabajo regular.

b) Programa formal de convenios o colaboración con autoridades e instituciones locales para que presten servicios de radiografía, recreativos, de lecturas, películas, etc.

c) Evaluaciones interdepartamentales (por parte de supervisores, médicos y ejecutivos) para detectar señales de ajuste que se deriven de cambios de tipo de trabajo, de departamento o de horario.

d) Previsiones para ayuda económica que cubra casos esporádicos de ausencia prolongada del trabajo por enfermedad o accidente, por medio de planes de seguros colectivos de vida o médicos. De esta manera, el empleado que se ausente del trabajo percibirá su salario normal, complementado con este plan.

- e) Extensión de prestaciones médicas a empleados jubilados, incluidos los planes de pensión o jubilación (p.284).

La higiene laboral entre sus principales objetivos busca:

- Eliminar las causas de las enfermedades profesionales
- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o con discapacidades físicas.
- Prevenir que se agraven las enfermedades y las lesiones.
- Conservar la salud de los trabajadores y aumentar su productividad por medio del control del ambiente laboral (Chiavenato, 2017, p. 285).

2.3.31 Seguridad Laboral

La vida humana es invaluable, por ello deben tomarse todas las medidas que sean necesarias para salvaguardar la integridad de las personas, afortunadamente en lo que va del presente siglo los patronos han tomado la estafeta de la seguridad y han ido integrando en sus equipos de trabajo el departamento de salud ocupacional, el cual lidera temas de prevención de accidentes en los centros de trabajo, aún falta mucho trabajo por hacer, pero es digno rescatar el paso que se está dando en esta materia, la cual tiene como foco el entorno laboral pero en realidad va más allá porque las personas suelen aplicar las medidas que aprenden en sus hogares y transmiten el conocimiento a sus familiares y conocidos.

Profundizando en aspectos un poco más técnicos Chiavenato 2017 define el término de así:

“La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo” (p.288).

Es beneficioso conocer algunos principios que se deben aplicar en seguridad laboral

1. Apoyo activo de la administración: que incluye un programa de seguridad completo e intensivo, comunicación en reuniones periódicas con los supervisores, presentación de los resultados alcanzados y medidas para mejorar las condiciones de trabajo. Los supervisores, con ese apoyo, deben actuar para que los subordinados trabajen con seguridad y produzcan sin accidentes.

2. Contar con personal dedicado exclusivamente a la seguridad: sea para asistencia, diseño y aplicación de normas, controles, diagnósticos o reportes de incidentes.

3. Instrucciones de seguridad para cada actividad

a) Instrucciones de seguridad para trabajadores novatos: deben proporcionarlas los supervisores, quienes pueden hacerlo con perfecto conocimiento de causa, en el lugar de trabajo. Las instrucciones generales corren a cargo del departamento de seguridad.

b) Ejecución del programa de seguridad por medio de la supervisión: todo el mundo tiene responsabilidades definidas en el programa, pero los

supervisores asumen la responsabilidad de línea. Ellos son personas clave en la prevención de accidentes. c) Integrar a todos los trabajadores al espíritu de seguridad: la prevención de accidentes es trabajo de equipo, sobre todo la difusión del espíritu de prevención. Se deben aprovechar todos los medios de divulgación para que los empleados lo asimilen.

4. Extender el programa de seguridad más allá de la compañía: ver por la seguridad de la persona en un lugar o una actividad cualquiera, así como eliminar las consecuencias de los accidentes fuera del trabajo, tan generalizados y tan graves como los que ocurren en la industria (Chiavenato, 2017, p.288).

2.4 ESTRÉS

El término estrés se inicia a escuchar en el año 1936 cuando el médico austro canadiense Hans Selye hace unos experimentos con animales en donde quería analizar la reacción de estos ante eventos no placenteros. Con el pasar del tiempo se han realizado más investigaciones en donde ha sido posible llegar a definiciones que se amoldan a la época actual. Hoy es común escuchar la palabra estrés y tal vez porque se ha convertido en algo cotidiano y se percibe como algo normal, pero en realidad esta problemática es un mal que se debe atacar en el corto plazo para mitigar los impactos que este provoca en las vidas de las personas, en donde incluso puede causar la muerte si no es abordado a tiempo.

“El estrés es básicamente una reacción del organismo ante las demandas del ambiente” (Alcover, Martínez, Rodríguez & Domínguez, 2015, p.460).

Un común denominador en las diferentes definiciones que se pueden encontrar sobre estrés es que se habla de exposición ante una situación que provoca una reacción del cuerpo humano. Lo interesante de este tema es que no hay una receta específica que permita generalizar las causas para todas las personas, esto va depender de la personalidad de los individuos, en algunos casos los valores e incluso temas culturales, por ello es esencial que las organizaciones tengan identificados los perfiles de puestos que necesitan tener en sus equipos de trabajo y cuáles son los eventos más comunes que activan los diferentes niveles de estrés para tener en control la salud de las personas y los resultados organizacionales.

2.4.1 Estrés Laboral

El estrés laboral se puede entender como una enfermedad que causa alteraciones emocionales o físicas en las personas a causa de circunstancias que se dan en un entorno de trabajo. Dentro de la variedad de conceptos que se pueden obtener de este tema, esta es una de ellas: “el estrés laboral es un término que por lo regular se refiere a las respuestas físicas y comportamentales frente a las presiones relacionadas con el trabajo, las cuales permanecen activas por periodos cortos” (Sahili, 2015, p.1).

Dado lo anterior se puede reflexionar sobre la necesidad de guiar a los colaboradores a tener el balance de vida trabajo, si bien el trabajo es un medio para aspirar obtener algunas cosas materiales y retos profesionales, el precio no puede ser la afectación en la salud. Impresiona los datos que muestran organismos internacionales como la Unión Europea, Organización Mundial de la salud. Según Alcover et al., (2015) en el libro introducción a la psicología del trabajo habla sobre un dato en Estados Unidos: “en cuanto a los problemas relacionados con el estrés, las peticiones de invalidez a comienzos de los noventa suponían el trece por ciento del total” (p.454). Se considera que es más sano para los patronos y los s colaboradores que las inversiones que se hagan para combatir el estrés laboral sean con un enfoque preventivo ya que se evita la afectación en la salud de las personas y se ahorraría mucho dinero ya que son muchos millones de colones o dólares los que a nivel mundial se deben desembolsar para cubrir subsidios por concepto de estrés laboral.

2.4.2 El Liderazgo en las organizaciones y el estrés laboral

Las personas que ocupan cargos de liderazgo son de vital importancia para lograr los objetivos, así como lo indica una nota de la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal:

Se ha señalado que la relación supervisor-subordinado es una de las fuentes más comunes de estrés en las organizaciones. La conducta de los líderes,

cuando no es adecuada, puede ser abusiva y agotadora y volverse una fuente importante de estrés que contribuya al surgimiento de experiencias negativas de los empleados y perjudique su bienestar. A este respecto, Tepper señaló que los empleados que perciben que sus supervisores son abusivos, experimentan bajos niveles de satisfacción laboral y general, menores niveles de compromiso afectivo, mayor distrés psicológico y mayores niveles de conflicto trabajo-familia. En situaciones más graves, tales como las de acoso psicológico, los directivos y supervisores que desarrollan tales conductas se vuelven importantes estresores para las víctimas. En otras ocasiones, con un liderazgo pobre, autocrático y autoritario, pueden facilitar que otros lleven a cabo episodios de acoso psicológico y contribuir a generar un clima donde éste es más probable que ocurra (Pereiro & Rodríguez, 2015, p. 72.)

Es digno rescatar que no sólo el talento o conocimiento es suficiente para liderar equipos de trabajo, las personas deben tener cualidades o habilidades blandas desarrolladas para poder tener armonía entre los objetivos y empatía con las personas de modo que la relación laboral sea ganar-ganar. También es importante estar en constante actualización puesto que día con día salen nuevas causas del estrés, por ejemplo un término muy actual es el ciber estrés, el cual proviene de fuentes tecnológicas, como los emails, publicaciones en redes sociales, las apps y esa necesidad constante de estar pendiente de una computadora, teléfono o de ver si hay internet disponible, lo cual demanda un esfuerzo en el liderazgos a tener un paso adelante en estos temas para saber tratarlos de una forma satisfactoria.

2.4.3 Causas y formas de reducir el estrés laboral

El estrés laboral es causado por múltiples cosas, eso va a depender de cada persona, puesto que una misma situación puede influir de forma diferente en las personas. En ocasiones la falta de ejercitarse, una alimentación inadecuada, no buscar ayuda en el momento ideal, tener un desbalance en la carga de trabajo, no dormir lo suficiente suele ser enemigos del talento humano de una organización, por tanto, es recomendable que cada persona se conozca bien a sí misma y que tenga algunas buenas prácticas que vayan en favor de su salud o estabilidad emocional en el trabajo y vida personal.

Imagen 19. Consejos para reducir el estrés

Salud laboral. Menos estrés.

¿Cómo reducir el estrés laboral?



Fuente: https://www.google.com/imgres?imgurl=http://www.siquia.com/wp-content/uploads/2017/01/salud_laboral_estres.png&imgrefurl=http://www.siquia.com/2017/01/estres-laboral-sintomas-y-consecuencias/&h=792&w=817&tbnid=Y1WO-xKYMjvMDM:&q=consecuencias+del+estr%C3%A9s+laboral&tbnh=160&tbnw=165&usq=AFrqEzeMHCNNBHAyJOWxXo76CDo8pirD6Q&vet=12ahUKEwj-kLTTuqvdAhWI0VMKHQB8BF4Q9QEwAHoECAsQBq..i&docid=X0h_pLEKUKHARM&client=firefox-b&sa=X&ved=2ahUKEwj-kLTTuqvdAhWI0VMKHQB8BF4Q9QEwAHoECAsQBq, 8 de setiembre 2018

2.4.4 Consecuencias del estrés

En ocasiones se pierde el foco de que las personas están por encima de cualquier cosa; quizás la época actual lleva a los empleadores a incurrir en prácticas que no bien manejadas puede afectar la vida de una persona, esto se puede ampliar con la siguiente afirmación

La globalización obliga a los empleadores a ser más eficientes. Mayor globalización significa más competencia; más competencia significa mayor presión para ser “de clase mundial”, es decir, disminuir costos, lograr que los trabajadores sean más productivos, y hacer las cosas mejor y a un costo menor (Dessler. G. & Varela. R, 2017, p.11).

La consecuencia más impactante que se deriva el estrés es la muerte, aunque cueste creerlo si una situación de estrés no es abordada correctamente y en el tiempo oportuno, la muerte es una posible consecuencia, lo peor de esto es que en la actualidad existes afirmaciones que el estrés es la causa número uno de muertes en el mundo.

Imagen 20. Consecuencias del Estrés

Ámbito	Consecuencias del estrés
Familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Alteraciones generales en la dinámica familiar. • Malas relaciones con otros familiares. • Alteraciones en la relación con los hijos, que puede repercutir en su desarrollo afectivo y social. • Alteraciones en la relación de pareja, que pueden llegar a ocasionar incluso la ruptura de la misma. • Trastornos en la economía familiar.
Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Mal humor y descontento. • Baja laboral por enfermedad, prolongada más de lo necesario. • Deterioro de las relaciones con los jefes y compañeros por discusiones, malos modos, menos paciencia, etc. • Incumplimiento del horario laboral (salir antes del trabajo, llegar tarde). • Disminución del rendimiento en el trabajo. • Mayor riesgo de accidente laboral. • Agobiar a los compañeros con problemas personales.
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de interés en la colaboración ciudadana y actos sociales. • Alejamiento de los amigos, compañeros, etc., por el aislamiento personal. • Aumento considerable de accidentes de tráfico debido a los cambios de comportamiento, por aumento de consumo de alcohol, barbitúricos, etc., o bien por alteraciones en el ámbito emocional. • Sobrecarga en los servicios de atención primaria y urgencias por los síntomas que produce la situación de estrés y por los gastos económicos sanitarios que genera un diagnóstico certero.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Alteraciones psicológicas y orgánicas. • Aumento en el riesgo de accidentes laborales. • Peligro de automedicación. • Aumento en el consumo de fármacos, como analgésicos, hipnóticos para dormir, para paliar los síntomas derivados del estrés. • Alteraciones por cambios en el comportamiento: <ul style="list-style-type: none"> – En la alimentación (obesidad o anorexia). – Aumento del consumo de alcohol (alteraciones hepáticas y de conducta). – Aumento del consumo de tabaco (trastornos pulmonares).

Fuentes: <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448176391.pdf>, 8 de setiembre 2018.

2.4.5 Tipos de estrés

Cuando se habla de estrés hay que tener en cuenta que no siempre sus efectos van a inclinarse hacia aspectos negativos o degenerativos, aunque la mayoría de las veces es así no se puede generalizar, por ello se ha tipificado en dos categorías, el

estrés positivo también conocido como eustrés y el negativo al que se le puede llamar distrés. En el libro introducción a la psicología del trabajo los autores hacen la descripción de un caso para ilustrar de una forma vivencial ambos conceptos, según Alcover et al., (2015) concluye con la siguiente frase “De esa segunda valoración, se deriva una nueva experiencia que puede ser negativa (distress) , si los recursos son insuficientes, o positiva (eustress)” (p.462).

Según lo expuesto anteriormente el estrés positivo se convierte en estímulo para lograr algo que provoca satisfacción, y el estrés negativo es el polo opuesto.

Imagen 21. Estrés Positivo y Negativo



Fuente: Desconocida

Dentro del estrés negativo se pueden encontrar algunas categorías, que según el nivel de avance así segmentan:

- Estrés agudo.
- Estrés agudo episódico.
- Estrés crónico.

2.4.6 Estrés agudo

En el libro ¿Se puede evitar el estrés? de Bustos (2015) se explica lo siguiente:

El estrés agudo es la forma de estrés más común. Proviene de las demandas y las presiones del pasado inmediato y se anticipa a las demandas y presiones del futuro próximo. Es estimulante y excitante a pequeñas dosis, pero puede tornarse agotador. Es producto de una agresión intensa, que incluso puede ser violenta, sea física o emocional, limitada en el tiempo, aunque superando el umbral de la persona, dando lugar a una respuesta también intensa, rápida e incluso violenta. Un ejemplo puede ser un descenso rápido por una pista de esquí de alta dificultad: por la mañana temprano puede ser muy estimulante, por la tarde puede añadir tensión a la acumulada durante el día; esquiar por encima de las posibilidades puede conducir a accidentes, caídas y lesiones. De la misma forma un elevado nivel de estrés agudo puede producir molestias psicológicas, cefaleas de tensión, dolor de estómago y otros muchos síntomas. Puesto que es breve, el estrés agudo no tiene tiempo suficiente para producir las grandes lesiones asociadas con el estrés crónico.

Los síntomas más comunes son:

- Desequilibrio emocional: una combinación de ira o irritabilidad, ansiedad y depresión, las tres emociones del estrés.

- Problemas musculares entre los que se encuentra el dolor de cabeza tensional, el dolor de espalda, el dolor en la mandíbula y las tensiones musculares que producen contracturas y lesiones en tendones y ligamentos.
- Problemas digestivos con molestias en el estómago o en el intestino, como acidez.
- Flatulencia, diarrea, estreñimiento y síndrome del intestino irritable.
- Manifestaciones generales transitorias como elevación de la presión arterial, taquicardia, sudoración de las palmas de las manos, palpitaciones cardíacas, mareos, migrañas, manos o pies fríos, dificultad respiratoria y dolor torácico.

El estrés agudo puede aparecer en cualquier momento de la vida, es fácilmente tratable y tiene una buena respuesta al tratamiento (p.31).

2.4.7 Estrés agudo episódico

El estrés agudo episódico viene siendo un peldaño arriba del estrés agudo en cuanto a la gravedad o nivel de complejidad, Bustos (2015) dice lo siguiente:

Existen personas que padecen de estrés agudo con frecuencia. Sus vidas están tan desordenadas que siempre parecen inmersas en crisis y caos. No poseen control alguno, e incluso suelen ser incapaces de mantener una rutina. Como consecuencia, las presiones externas e internas que nacen del deseo de establecer el orden perdido reclaman toda su atención. Están

permanentemente en la cresta del llamado estrés agudo. Con frecuencia, los que padecen estrés agudo reaccionan de forma descontrolada, muy emocional. Son sujetos irritables, ansiosos y tensos. Se describen a sí mismos como personas que poseen “muchísima energía nerviosa”. Siempre tienen prisa, son bruscos y su irritabilidad se convierte en hostilidad. Sus relaciones interpersonales se deterioran rápidamente cuando los demás reaccionan con hostilidad real. El lugar de trabajo se convierte en un lugar muy estresante para ellos (p.32).

2.4.8 Estrés Crónico

El estrés crónico es uno de los tipos de estrés más complicados, dado que la afectación en la vida de las personas es bastante notoria, según Bustos (2015) dice lo siguiente sobre el estrés crónico:

Cuando el estrés se presenta en forma crónica, prolongado en el tiempo, continuo, no necesariamente intenso, pero exigiendo adaptación permanente, se sobrepasa el umbral de resistencia de la persona para provocar las llamadas “enfermedades de adaptación”.

Es decir que cuando el organismo se encuentra sobre-estimulado y agota las normas fisiológicas, sobreviene el denominado estrés crónico. Puede manifestarse por una exposición prolongada y continua a factores estresantes externos (como sucede con los periodistas, ejecutivos, pilotos o médicos) o por condiciones crónicas o prolongadas de la respuesta al estrés

(como en personas deprimidas y en el estrés postraumático). En estos casos la persona se ve expuesta de modo prolongado a las llamadas hormonas del estrés (catecolaminas, adrenalina y noradrenalina liberadas por el sistema nervioso simpático y los glucocorticoides) (p.32).

2.4.9 El ciclo del estrés

El estrés pasa por tres diferentes fases:

- Fase de alarma.
- Fase de resistencia
- Fase de agotamiento

No existe un tiempo definido para cada fase, esto dependerá de diversos factores ya que todas las personas tienen diferentes niveles de resistencia al mismo estrés.

2.4.10 Fase de Alarma

Se da posterior a la percepción de algún estímulo. De Camargo (s.f) afirma que se caracteriza:

- Congelamiento o paralización: la persona no hace nada. Se debe a que se da excitación de la sustancia gris periacueductal del tallo cerebral.
- Activación cortical: debido a estimulación de la amígdala se produce liberación de noradrenalina (NA) encefálica. Aquí participa todo el sistema noradrenérgico cortical el cual se origina en el Locus

Coeruleus y lleva información hacia el prosencéfalo. Esta activación cortical establece un estado de consciencia hiperaguda en la que el individuo identifica su entorno detalladamente.

- Manifestaciones faciales o muecas que unidas al congelamiento inicial se denominan estado de shock. En estas manifestaciones participan el V y VII pares craneales (p.80).

2.4.11 Fase de Resistencia

Nuestro organismo mantiene una activación fisiológica máxima tratando de superar la amenaza o adaptarse a ella, de esta forma el organismo sobrevive. Esta fase puede durar semanas, meses y años; si es muy larga se le considera como estrés crónico. Sin embargo, si el estrés acaba en esta fase, el organismo puede retornar a un estado normal (De Camargo, s-f, p.81).

2.4.12 Fase de Agotamiento

Se produce sólo si el estímulo estresante es continuo o se repite frecuentemente. El organismo agota sus recursos y pierde su capacidad de activación o adaptación. Sobrevienen entonces las enfermedades relacionadas con el estrés como son: insomnio, falta de concentración abatimiento, fatiga, extenuación, patologías inmunológicas, patologías cardiovasculares, patologías metabólicas y endocrinas, depresión, problemas gastrointestinales, infartos cardiacos, infartos cerebrales, etc. (De Camargo, s f, p.81).

2.4.13 Estresores

“La respuesta fisiológica es la reacción que se produce en el organismo ante los estímulos estresores” (Bustos, 2015, p.35).

La definición anterior pone en contexto el concepto de estresor, se puede deducir que el estresor es el agente que estimula los procesos de estrés. En el gremio de especialistas en talento humano énfasis en analizar tres tipos de

Imagen 22. Estresores Laborales



Fuente: Elaboración Propia. 13 de Mayo 2018

2.4.14 Estresores Extra-organizacionales

Este tipo de estresor está presente fuera de la empresa, o sea, son ajenos a las organizaciones y las mismas tienen poco o nada a su alcance para poder controlarlos.

Comprenden los factores familiares, políticos, sociales y económicos que inciden sobre el individuo. Si bien estudios recientes sugieren que es mayor la incidencia de los factores estresantes laborales sobre la vida familiar y conyugal, no se puede dejar de mencionar la interrelación existente entre el ámbito laboral y el hogar o la vida de relación social (Rayo, 2017, p.83).

2.4.15 Estresores Intra-organizacionales

Este tipo de estresor muestra una radiografía del interior de la organización y para facilitar su estudio estos se subdividen en varios pilares importantes.

1. Estresores de ambiente físico: Son los llamados de Ambiente Laboral Inadecuado. Entre estos se encuentran:
 - Falta de luz o luz muy brillante
 - Ruido excesivo o intermitente
 - Vibraciones
 - Aire contaminado
 - Alta o baja temperatura.
2. Estresores de nivel individual

Entre los estresores de nivel individual se puede encontrar:

Sobrecarga de trabajo: La sobrecarga o estrés por sobre-estimulación puede ser objetiva o subjetiva, de acuerdo con la valoración y las características de las personas. Se considera sobrecarga de trabajo el ejercer responsabilidades importantes, es decir, por ejemplo, responsabilidad por la tarea o las decisiones de

otros. Estas personas habitualmente tienen más estrés, fuman más, tienen presión más alta y aumentan los índices de colesterol, en relación con aquellas que solamente se responsabilizan por objetos o por la realización de su propia tarea.

La sobrecarga genera insatisfacción, tensión, disminución de la autoestima, sensación de amenaza, taquicardia, aumento del colesterol, del consumo de nicotina y otras adicciones, para tratar de responder a la sobre exigencia. Desde el punto de vista laboral, provoca la disminución de la motivación en el trabajo, de los aportes o sugerencias laborales y de la calidad de las decisiones, el aumento del índice de accidentes laborales, el deterioro de las relaciones interpersonales y el aumento del ausentismo.

Conflicto de roles: El conflicto de roles puede ser objetivo o subjetivo. Será un conflicto de roles objetivo cuando existen dos o más personas dando órdenes contradictorias. En cambio, un conflicto de roles subjetivo se produce como resultado de la contradicción entre las órdenes formales que recibe el individuo y los propios valores y metas del sujeto. Los conflictos de roles generan gran ansiedad e insatisfacción por el trabajo, mayor aún cuanto más autoridad ostenta el que expresa las órdenes contradictorias. Estas situaciones disminuyen la creatividad de los individuos sometidos al conflicto, pues el temor a fallar provoca un desempeño laboral menos satisfactorio. En lo personal, el individuo suele tener hipertensión arterial y aumento del colesterol.

Ambigüedad de roles: Se refiere a la falta de claridad sobre el papel que se está desempeñando, los objetivos del trabajo individual o el alcance de las

responsabilidades. Se produce estrés, depresión y deseos de abandonar el puesto de trabajo cuando esta situación se mantiene en el tiempo de forma crónica. Es característica de este caso la disminución de la autoestima ante la falta de satisfacción por la tarea que se ejerce. Información y comunicación adecuadas disminuyen este tipo de conflictos, al mejorar la orientación de las tareas laborales.

Discrepancias con las metas de la carrera laboral: Las discrepancias y dudas sobre la carrera laboral o la profesión del individuo están dadas por la falta de seguridad laboral, las dudas sobre los ascensos y las legítimas ambiciones frustradas.

La insatisfacción en cuanto a las discrepancias entre aspiraciones y logros lleva a la ansiedad y la frustración, la depresión y el estrés, especialmente entre los 40 y 50 años.

Es frecuente que además de una calidad deficiente del rendimiento laboral se encuentren adicciones como el alcohol, las drogas, el café, el tabaco, entre otros.

3. Estresores de nivel grupal: Se incluyen como factores estresantes en los niveles grupales los siguientes:
 - Falta de cohesión grupal
 - Conflictos intra-grupales
 - Conflictos intergrupales
 - Apoyo inadecuado del grupo

Un grupo son dos o más personas que comparten valores, metas, normas y que interactúan entre sí. Una organización puede crear un grupo de trabajo como una estructura: son los llamados grupos formales de la organización. También hay grupos informales, que interactúan dentro y fuera de la empresa. La falta de apoyo por parte del grupo o sus miembros, como así también los conflictos intergrupales e intra-grupales, pueden, en su máxima gravedad, hacer caer una organización.

En esta situación se genera un alto grado de inseguridad, ansiedad y ausentismo como una manera de abandonar el conflicto (Rayo, 2017, p.84).

2.4.16 Estresores Organizacionales

Entre estos se puede encontrar:

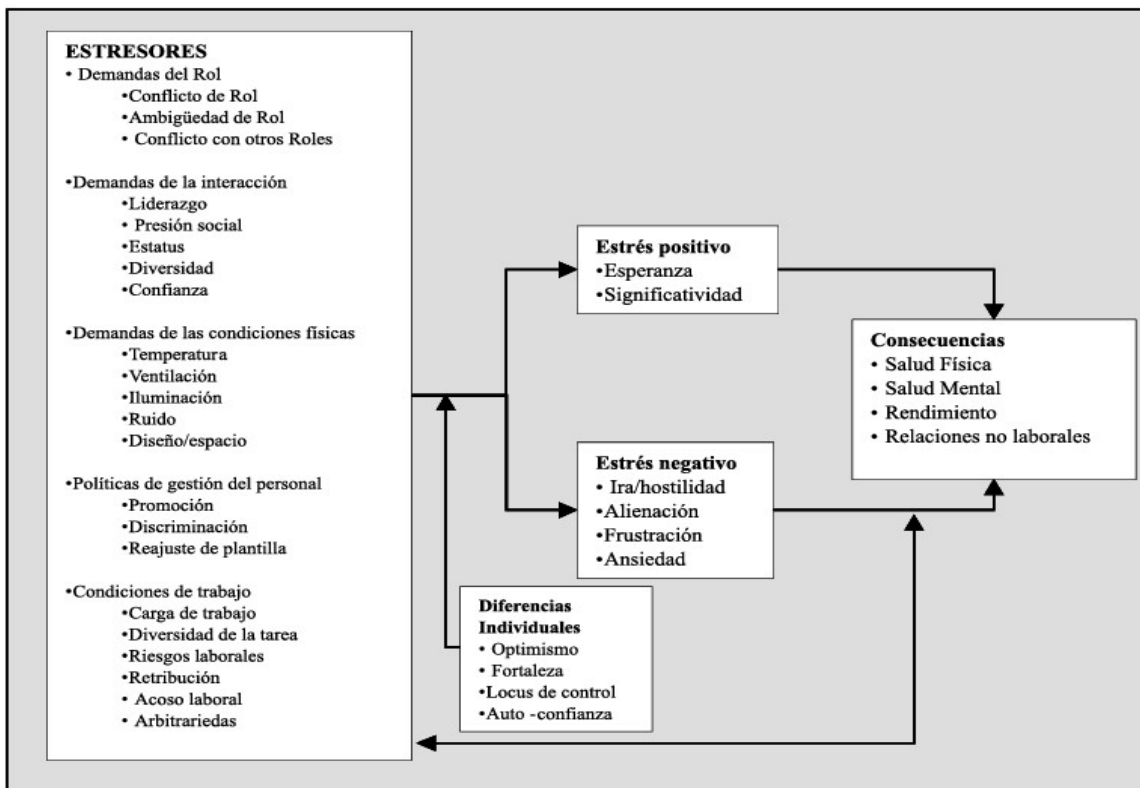
3.1) Clima de la organización: Una organización tiene un carácter, una atmósfera particular propia de su esquema productivo. Este clima condiciona la conducta de los individuos que la integran, pero su valoración es difícil de lograr, ya que su medición carece de rigor científico. Estilos gerenciales: Pueden estar determinados por estructuras rígidas e impersonales, por una supervisión o información inadecuada, por la imposibilidad de participar en las decisiones, otros.

Tecnología: Será de alto valor estresante la disponibilidad con que la organización dota a sus empleados de los elementos necesarios para su acción, como así también la capacitación para el uso de la tecnología

respectiva. Los recursos deben ser acordes con los requerimientos y exigencias laborales.

Control de sistemas informáticos: Cuando los integrantes de la organización, objetiva o subjetivamente, no dominan o controlan los sistemas informáticos que se utilizan, se generan situaciones de ansiedad y estrés que disminuyen la eficiencia. Las empresas, organizaciones e instituciones son ámbitos donde los individuos pasan la mayor parte del tiempo en estado de vigilia. La prevención en ese ámbito debe ser esencial por parte de las autoridades o jerarquías, dentro de la tarea para cuidar la salud de los individuos y el ámbito donde se desarrolla su labor (Rayo, 2017, p.88).

Imagen 23 . Esquematización de estresores Laborales



Fuente: (Alcover, Martínez Rodríguez & Domínguez, 2015), *Introducción a la Psicología del trabajo* (p.464).

2.5 SÍNDROME DE BURNOUT

Hablar del síndrome de Burnout realmente es algo nuevo. Si bien tiene relación con el estrés no debe confundirse o considerarse que es lo mismo.

“El Burnout puede definirse como una respuesta prolongada ante la presencia crónica de estresores emocionales e interpersonales asociados al puesto de trabajo. Esta respuesta implica actitudes negativas hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, acompañadas por la experiencia de sentirse emocionalmente agotado. A continuación, se definen las tres dimensiones incluidas en los principales instrumentos de evaluación de este síndrome:

- Agotamiento emocional. Representa la manifestación más evidente y la cualidad central del Burnout. Cuando las personas experimentan este síndrome, refieren vivencias de cansancio emocional, como si su trabajo les “chupara la sangre” o les “vaciará emocionalmente”. Este componente de la respuesta es, probablemente, el que promueve el alejamiento o distanciamiento emocional y cognitivo respecto del puesto, como forma de sobrellevar el exceso de carga de trabajo emocional que suelen soportar las personas padeciendo Burnout.
- Despersonalización. Implica un intento de eludir el trato individualizado de aquellas personas con las que se interactúa en el trabajo. También denominado cinismo, permite un alejamiento que reduzca la carga de

trabajo. Al no considerar las características únicas y particulares de una persona, por ejemplo, un enfermo, su manejo resulta menos demandante.

- Falta de realización personal en el trabajo. Los individuos desarrollan un sentimiento de ineficacia o incapacidad para realizar su trabajo correctamente o para que este tenga algún impacto positivo (Alcover et al., 2015, p.464).

2.5.1 Categorías o características del Burnout

Al Burnout también se le conoce como el síndrome de quemarse. Este mal puede agruparse en algunas categorías, según las variables relacionadas con la manifestación, esto de afirma Alcover et al., 2015:

- Características del puesto. La sobrecarga de trabajo y las presiones temporales son dos de los mejores predictores del Burnout. Otros estresores como el conflicto y la ambigüedad de rol también incrementan el riesgo de “quemarse”. Estudios recientes reflejan que, además de las demandas cognitivas tradicionalmente consideradas en la investigación sobre estrés, las demandas emocionales son una causa del Burnout. La falta de recursos, especialmente de apoyo social por parte del supervisor, es otro de los precipitantes de este síndrome. Por último, la falta de control sobre la interacción y la ausencia de retroalimentación sobre el trabajo realizado aumentan el nivel de “quemazón”.

- **Características ocupacionales.** Aquellas ocupaciones que implican trabajar de forma intensiva con personas fueron consideradas inicialmente como las más vulnerables. Sin embargo, estudios posteriores han demostrado que otros estresores no relacionados con el contacto con seres humanos predicen mejor el Burnout. Investigaciones recientes apuntan que no sería el trato con personas lo que provocaría la aparición del síndrome, sino la medida en que la interacción con ellas supone una demanda emocional. Es posible también establecer una relación entre ocupaciones y las dimensiones del Burnout que se verán más afectadas. Así pues, los profesionales relacionados con el control o vigilancia de la delincuencia (por ejemplo, policías, funcionarios de prisiones, etc.) padecen mayores niveles de despersonalización y de falta de realización. Aquellos dedicados a la docencia, al compararlos con los anteriores y con los profesionales de la medicina, se caracterizan por mayores niveles de agotamiento emocional. Por su parte, el personal médico puntúa menos en agotamiento y despersonalización y más en la dimensión restante.
- **Características de la organización.** La investigación realizada hasta el momento ha descuidado este tipo de factores, si bien se ha hipotetizado la importancia de determinados valores implícitos en los procesos organizacionales y de su impacto en el manejo de las emociones.
- **Características individuales.** Los estudios realizados han encontrado mayores niveles de Burnout entre aquellos empleados con menor experiencia laboral, solteros y con mayor nivel educativo. Algunas

características de personalidad como el locus de control externo y el neuroticismo aumentan la vulnerabilidad, mientras que los niveles altos de autoestima actúan como protectores (p.467).

Afortunadamente, el perfil del profesional de recursos humanos ha venido evolucionando positivamente y sumando las facilidades que hay en estos tiempos con la tecnología, métodos de investigación, bases de datos y otros; es más amigable poder prevenir estos temas, quizás no se vaya a erradicar en un cien por ciento, pero si se puede mitigar, puesto que las consecuencias del síndrome de quemarse pueden ser de alto impacto para las personas que lo sufren, como por ejemplo:

- Consecuencias físicas y emocionales.
- Consecuencias en el manejo de relaciones interpersonales.
- Consecuencias actitudinales.
- Consecuencias conductuales.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo la investigación se va enriqueciendo y tomando un más cuerpo. Aquí es donde se establece el foco de la investigación y el tipo de instrumentos que se van a utilizar para extraer los resultados de misma. Cabe destacar que se hace una descripción detallada como una especie de receta de cómo se ejecuta el estudio, esto con el fin de aportar pruebas contundentes y así respaldar los resultados que se obtendrán.

3.1 TIPO DE ESTUDIO

Hernández, Fernández & Batista (2014), en el Metodología de la investigación (2014) afirma que “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.4).

Con el paso del tiempo las investigaciones han venido evolucionando hasta considerar concluir que hay dos enfoques se les denomina los principales o más comunes, como los son el enfoque cualitativo y el cuantitativo.

Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento, por lo que la definición previa de investigación se aplica a los dos por igual. En términos generales, estos métodos utilizan cinco estrategias similares y relacionadas entre sí” (Hernández, Fernández & Batista, 2014,p.4). Se debe tener en cuenta que a pesar de las homogeneidades que puede haber entre los métodos, cada uno tiene particularidades que lo hacen distinto.

3.2 ENFOQUE CUANTITATIVO

Hernández, Fernández & Batista (2014) describe este enfoque de la siguiente manera:

El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones (p. 4).

3.3 ENFOQUE CUALITATIVO

Para efectos de la presente investigación, el enfoque que se le va dar es cualitativo. Se procede a conceptualizar este enfoque para argumentar el por que es de este tipo. Según Pimienta y De la orden (2017) se dice que:

A diferencia del modelo cuantitativo, el cual orienta el esfuerzo del investigados a descifrar y responder las interrogante ¿qué?, ¿cómo? y ¿cuándo? ocurren los fenomenos que son de estudio, en el caso del método cualitativo existe mayor interés por identificar ¿por qué? Y ¿cómo? acontecen dichos fenómenos.

Este tipo de enfoque se apoya en la recolección y resumen de datos cualitativos por medio de actividades de campo, como la realización de entrevistas, así como la observación directa y el análisis documental. Sus objetivos principales son describir y explorar la conducta humana en contextos específicos con la finalidad de descubrir patrones, temas y cualidades comunes en todas las sociedades (p.61).

3.4 ENFOQUE MIXTO

El enfoque mixto es una combinación estratégica entre la parte cualitativa y cuantitativa, de modo que se integran ambos métodos y se hace una discusión conjunta de la información recolectada, se puede deducir que el resultado obtenido da una visión más precisa del estudio que se esté realizando.

Basado en los conceptos de los tipos de investigación mencionados, la presente investigación es de índole cualitativa, esto en virtud que la recolección de la información será por medio de trabajo de campo se va a describir y explorar según la información que se obtenga. además que tiene resultados basados en números que aportan los trabajadores de la empresa estudiada mediante el uso del instrumento seleccionado.

3.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de carácter descriptiva exploratoria, se hace tal aseveración porque no hay antecedentes que respalden que se haya algún estudio

similar de cómo afecta el estrés en el desempeño de los colaboradores de Florida Bebidas.

Imagen 24. Tipos de investigación

Alcance	Propósito de las investigaciones	Valor
Descriptivo	Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.	Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.
Correlacional	Su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico.	En cierta medida tiene un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.
Explicativo	Está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.	Se encuentra más estructurado que los demás alcances (de hecho implica los propósitos de éstos); además de que proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno a que hace referencia.

Fuente: (Hernández, Fernández & Batista, 2014), Metodología de la investigación (p.98).

3.6 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación conceptualiza y define diferentes técnicas y pasos que se deben aplicar durante la elaboración de una determinada investigación. Es importante recordar que una investigación lo que procura es desarrollar conocimiento independientemente si el tema en investigación tiene una base de otras investigaciones o si es del todo nueva.

3.6.1 Sujetos

Para efectos de esta investigación los sujetos de estudio están dentro el departamento de refrigeración de la empresa Florida Bebidas.

Uno de los básicos para comprender esta parte de la investigación es que él o los sujetos se pueden considerar a las personas, objetos o eventos que aportan información insustituible dentro del entorno de la investigación.

3.7 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

“Las fuentes de información documental son los registros de conocimientos recopilados a través de escritos formales, libros, revistas, manuscritos, cuadros, figuras, y registros audibles en grabaciones fonográficas, los cuales se utilizan como fuentes de consulta para fundamentar un conocimiento” (Muñoz, 2015, p.371).

Las también fuentes pueden ser de dos tipos: primarias y secundarias.

3.7.1 Fuentes primarias

La investigación que utiliza información de primera mano se vale de aquel material que se recaba directamente donde tienen su origen los datos. Es la información que se toma de la fuente primaria, es decir, del punto mismo donde se origina, ya sea que se trate de un hecho, un fenómeno o una circunstancia que se desea investigar (Muñoz, 2015, p.374).

Para la presente investigación se tomará como fuente de primera mano a los colaboradores del departamento de refrigeración de la empresa Florida Bebidas, en donde se utilizará el cuestionario para extraer la información que se requiere para el análisis.

3.7.2 Fuentes secundarias

Es aquella que toma sus contenidos de las fuentes primarias para su interpretación, complemento, corrección o refutación. La investigación que utiliza información de segunda mano tiene la ventaja de que está más documentada, pues toma varias fuentes para complementar y se apoya en la seriedad metodológica (Muñoz, 2015, p.374).

En la presente investigación se ha utilizados, libros, revistas e información interna de la institución algunas por medio de la página web y otra de la intranet corporativa.

3.8 POBLACIÓN Y MUESTRA

Según Pimienta y De la orden (2017), se debe tener en consideración el conjunto de elementos que son parte del fenómeno o problemática a estudiar y poseen características similares, pues éstos serán la base de dicho estudio. A dicho conjunto compuesto por la totalidad de elementos, individuos o factores que forman parte de nuestro objeto de estudio y, en lugar y tiempo determinados, poseen cualidades similares y observables, se le denomina población (p.85).

3.8.1 Población

“Una vez que se ha definido cuál será la unidad de muestreo/análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados” (Hernández, Fernández & Batista, 2014, p.174).

Para efectos de esta investigación el estudio se contará con una población de 39 colaboradores del departamento de refrigeración

Cuadro 1 Distribución departamento de refrigeración por puesto

Ventas Refrescos	Hombres	Mujeres	Total
Jefe de Operaciones	0	1	1
Analista de datos	1	0	1
Coordinadores	1	1	2
Supervisores	6	0	6
Encargados Logísticos	8	0	8
Planeadores	2	0	2
Auxiliares bodega	1	0	1
Distribuidores de CO2	2	0	2
Instalador de Rótulos	16	0	16
Técnico refrigeración de Taller	10	0	10
Técnico refrigeración de PDV	39	0	39
Total	86	2	88

Fuente: Elaboración propia, 31 julio 2018

3.8.2 Muestra

“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández, Fernández & Batista, 2014, p.174). Para efectos de la presente investigación se enfoca la misma en el 100% de personas del subgrupo técnicos de refrigeración de PDV. Se debe honrar el compromiso con la jefatura del departamento la cual solicita hacer el estudio en subgrupo ya mencionado únicamente.

Cuadro 2 . Distribución de población de Técnicos de refrigeración por zona geográfica

Dpto. Refrigeración (Tecn. Refrigeración PDV)	Hombres	Mujeres	Total
GAM	22	0	0
Liberia	3	0	3
Nicoya	2	0	2
San Carlos	2	0	2
Puntarenas	3	0	3
Guápiles	2	0	1
Limón	2	0	2
Pérez Zeledón	2	0	2
Ciudad Neilly	1	0	1
Total	39	0	39

Fuente: Elaboración propia, 31 Julio 2018

Para efectos de la investigación y las personas que no estén ubicadas en el grupo con nombre de técnicos de GAM, serán nombrados como parte del grupo rural.

3.9 DEFINICIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

“Los instrumentos son herramientas, las maquinarias y los equipos que sirven como apoyo para realizar una investigación, su utilización permite alcanzar los resultados esperados” (Muñoz, 2015, p.371).

Los instrumentos ayudan para medir las variables y son la base para realizar los análisis estadísticos de la información recolectada.

3.9.1 Herramientas

“Es el conjunto de instrumentos de carácter manual, técnico y/o material que sirven como apoyo para la realización de la investigación” (Muñoz, 2015, p.371).

3.9.2 Recopilación

Es un compendio o resumen de una obra, un discurso o de cierto material informativo. Al realizar una recopilación de datos, éstos provienen de observaciones reales o de documentos que se usan de manera cotidiana. La recopilación de información puede obtenerse a partir de: a) bancos de datos, b) entrevistas o cuestionarios, c) observación directa o mediciones experimentales (Muñoz, 2015, p.371).

3.9.3 Cuestionario

Para efectos de la presente investigación se utilizará e cuestionario para hacer la recolección de la información, Muñoz (2015) indica que:

El cuestionario se define como una técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas que debe responder un entrevistado. Por lo regular, el cuestionario es sólo un elemento de un paquete de recopilación de datos que también puede incluir los procedimientos del trabajo de campo, como las instrucciones para seleccionar, acercarse e interrogar a los entrevistados (p.375).

Posterior al aplicar un cuestionario, se procede al análisis de la información y poder hacer una interpretación o diagnósticos del tema investigado. Es importante destacar que un cuestionario lleva dos tipos de pregunta: Abiertas y cerradas.

3.9.4 Preguntas abiertas

Son aquellas en las que el encuestado es libre de emitir un juicio o una opinión de acuerdo con su criterio acerca de lo que se le interroga; de esta forma, no existe ninguna limitación para la expresión de las ideas y opiniones, ni en profundidad ni en temáticas (Muñoz, 2015, p.375).

3.9.5 Preguntas cerradas

Son las interrogantes donde el encuestado tiene la oportunidad de elegir, entre las opciones presentadas, aquella respuesta que esté de acuerdo con su opinión (Muñoz, 2015, p.375).

3.9.6 Operacionalización de las variables

En el libro Investigación un camino al conocimiento de Barrantes (2012), se contextualiza el termino variable de la siguiente forma: “es cualquier hecho, características o fenómeno que varía, que toma diferentes valores” (p.92). Las variables de una investigación tienen su nacimiento en los objetivos específicos.

Por otro lado, el termino operacional se define por Barrantes (2012) de la siguiente forma: esta definición busca un ahorro de tiempo, esfuerzo y darle claridad

para la confección de los instrumentos para recolectar información y su posterior análisis” (p. 94).

Por ejemplo, con respecto al rendimiento académico, podría ser:

- Excelente: si el promedio de notas es superior a 90, en una escala de 0 a 100
- Muy bueno: si el promedio de notas es superior a 80 e inferior a 90 en la misma escala.
- Bueno: si el promedio es superior a 70 e inferior a 80
- Malo: si el promedio es inferior a 70 (70 es la nota mínima para aprobar el curso (Barrantes, 2012, p.94).

Cuadro 3. Operacionalización de las variables

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Identificar los estresores, intraorganizacionales, extraorganizacionales y organizacionales que afectan a los colaboradores del departamento de refrigeración de la empresa Florida Bebidas.	Estresores Laborales	_Estresores Intraorganizacionales _Estresores Extraorganizacionales _Estresores Organizacionales	La respuesta fisiológica es la reacción que se produce en el organismo ante los estímulos estresores	Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30. Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionario#1 aplicado a los colaboradores de Refrigeración de Florida Bebidas, de la pregunta 5 a la 27
Evaluar el grado de síndrome de Burnout, que presentan los colaboradores del departamento de refrigeración de la empresa Florida Bebidas.	Síndrome de Burnout	_Agotamiento emocional _Despersonalización _Realización personal	Puede definirse como una respuesta prolongada ante la presencia crónica de estresores emocionales e interpersonales asociados al puesto de trabajo	Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30. Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionario# 2 aplicado a los colaboradores de ventas refrescos de Florida Bebidas, de la pregunta 1 a la 22
Elaborar una propuesta que ayude a disminuir los niveles de estrés en los colaboradores de la fuerza de refrigeración de la Florida Bebidas.				Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30. Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionarios aplicados a los colaboradores de refrigeración de Florida Bebidas.

Fuente: Elaboración propia, 20 mayo 2018

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para poder abarcar los objetivos trazados en la presente investigación, se realizaron dos cuestionarios que dan como resultado 49 preguntas, uno de los cuestionarios tiene 22 preguntas se enfoca en obtener información general de la población en estudio y de los diferentes estresores que pueden estar presentes en un grupo de trabajo y el otro es el cuestionario es el de Maslach, herramienta que sirve para determinar la existencia del síndrome de Burnout y el grado de este.

Los resultados se de las encuestas se presentan en cuadros estadísticos y gráficos con el objeto de segmentar la información de una forma amigable y resumida. En total se recopiló la información de los 39 colaboradores, que se desempeñan como técnicos de refrigeración.

4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La codificación y tabulación de los datos se realiza con el objeto de tener segmentada la información capturada, esto le da un orden a los datos y facilidad para la interpretación de estos. Una vez que se ha realizado este proceso se puede graficar la información y distribuir en tablas resumen de modo que haya visibilidad de información clave de una forma amena para los lectores o interprete de la información. Para efectos de la presente investigación la información se tabuló y graficó mediante el uso office, específicamente, en Excel.

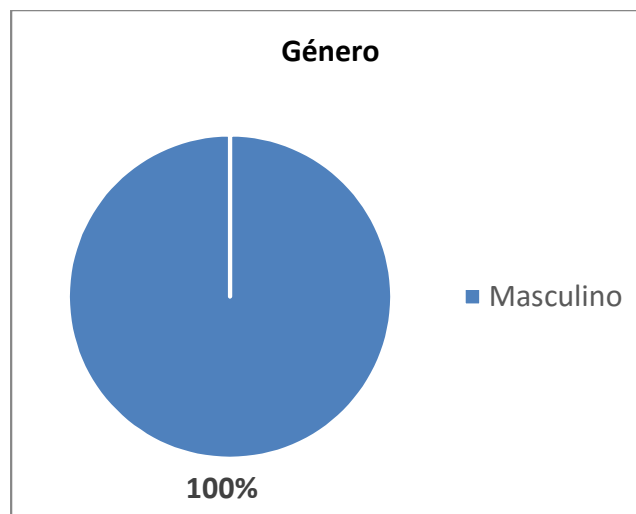
I. Datos Generales

Tabla 1 . Género

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
Género	Masculino	39	100%
	Femenino	0	0%
Total		39	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018

Gráfico 1. Género

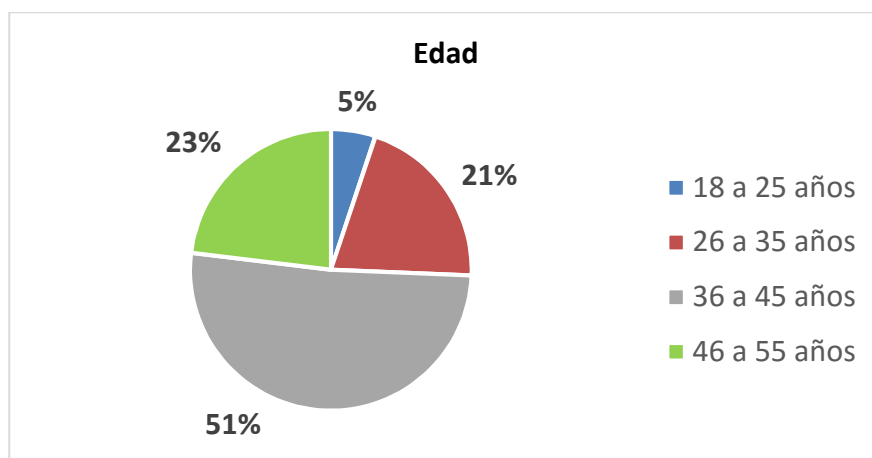


Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018.

La primera pregunta capta la información sobre el género de la población en estudio, en donde el 100% de los actores son de género masculino.

Tabla 2 Edad

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
Edad	18 a 25 años	2	5%
	26 a 35 años	8	21%
	36 a 45 años	20	51%
	46 a 55 años	9	23%
Total		39	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018			

Gráfico 2. Edad

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018.

La pregunta dos muestra los rangos de edad de los colaboradores del departamento de refrigeración dando como resultado que:

- 51 % de las personas oscilan entre los 36 y 45 años.
- 23 % de las personas oscilan entre los 46 y 55 años.
- 21 % de las personas oscilan entre los 26 y 35 años.

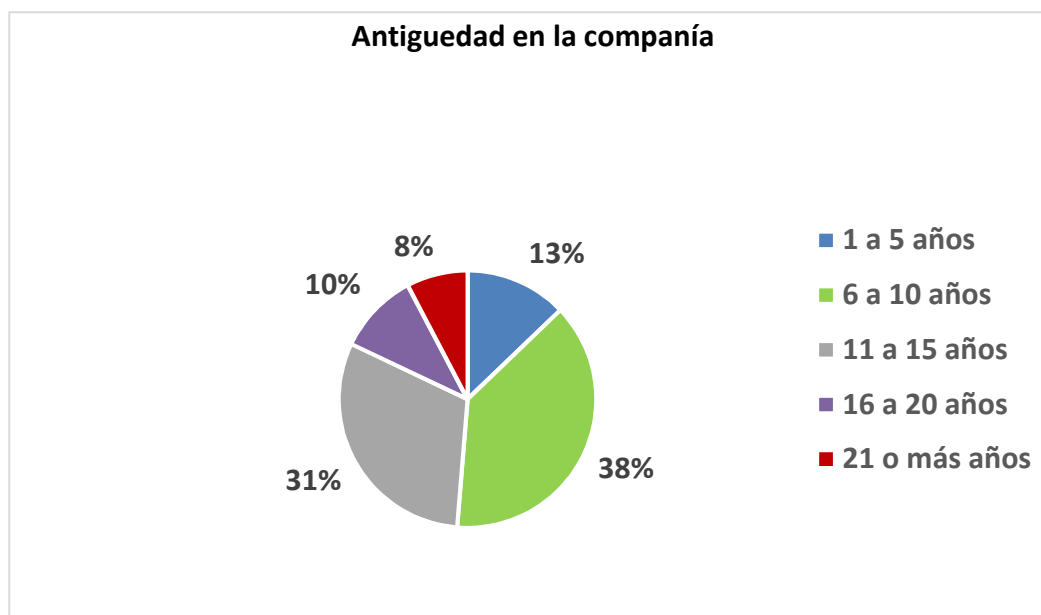
- 5 % de las personas oscilan entre los 18 y 25 años.

Tabla 3 Antigüedad en la compañía

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
Antigüedad en la compañía	1 a 5 años	5	13%
	6 a 10 años	15	38%
	11 a 15 años	12	31%
	16 a 20 años	4	10%
	21 o más años	3	8%
Total		39	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018

Gráfico 3. Antigüedad en la compañía



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018.

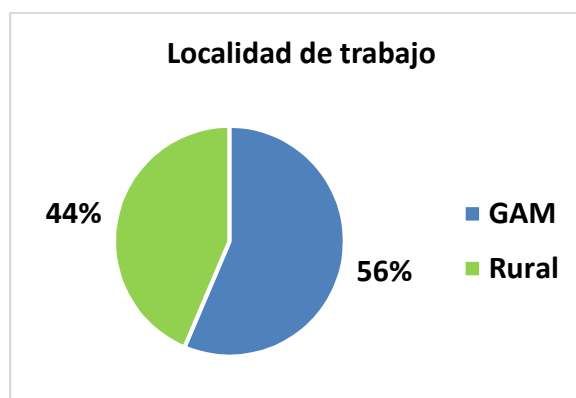
La pregunta tres muestra los rangos de tiempo que tienen los colaboradores de laborar en Florida Bebidas, en donde determina que:

- 38 % de las personas tienen entre 6 y 10 años de laborar.
- 31 % de las personas tienen entre 11 y 15 años de laborar.
- 13% de las personas tienen entre 1 y 5 años de laborar.
- 10% de las personas tienen entre 16 y 20 años de laborar.
- 8% de las personas tienen más de 21 años de laborar

Tabla 4. Localidad de trabajo

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
Localidad	GAM	22	56%
	Rural	17	44%
Total		39	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018			

Gráfico 4. Localidad de trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018.

La pregunta cuatro segmenta cuales personas laboran dentro del GAM Y cuales, en zonas rurales del país, dado como resultado:

- El 56% de los técnicos trabajan en el GAM
- 44% de los técnicos trabajan en una zona rural.

II. Variable: Estresores Extra-organizacionales

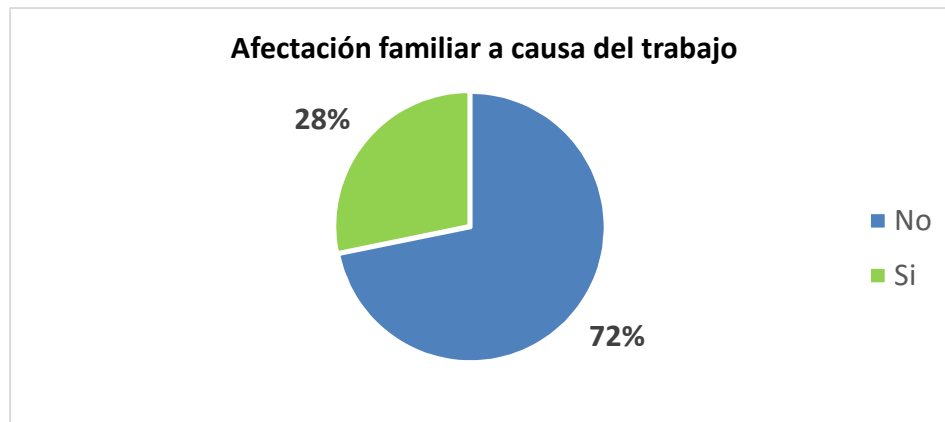
Tabla 5 ¿Los temas laborales afectan su relación familiar?

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
¿Los temas laborales afectan su relación familiar?	Sí	28	72%
	No	11	28%
Total		39	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018

Indicador 1: Familia

Gráfico 5. ¿Los temas laborales afectan su relación familiar?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018.

La pregunta cinco muestra el resultado de que parte de la población ve afectada su relación familiar a causa del trabajo. Los resultados obtenidos fueron:

- 72% de los colaboradores no tienen alguna afectación.
- 28% de los colaboradores si tienen afectación en su relación familiar.

Dentro del 28% que, si tienen afectación en la familia por temas laborales, comentan lo siguiente

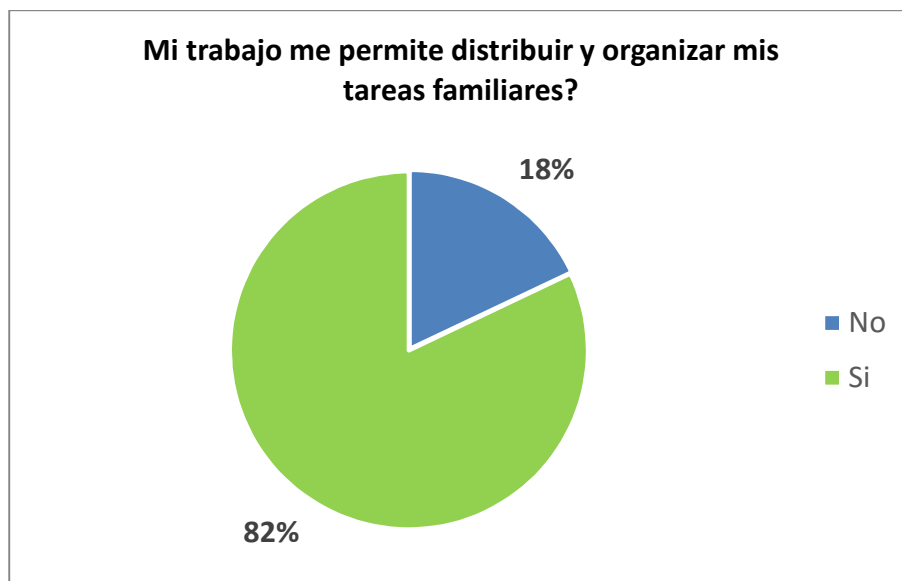
- ✓ Las horas extras no se reconocen según la ley.
- ✓ No se tiene tiempo para ellos mismos y la familia
- ✓ Hay estrés por los horarios en que se deben atender los clientes
- ✓ Se debe dejar a la familia para poder llevar sustento al hogar.
- ✓ Retrasos en pago de viáticos y gastos asociados al trabajo(parqueos).
- ✓ No se puede planear temas familiares, por estar pendiente de una posible emergencia en algún cliente.

Tabla 6. ¿Mi trabajo me permite distribuir y organizar mis tareas familiares?

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
¿Mi trabajo me permite distribuir y organizar mis tareas familiares?	Sí	32	82%
	No	7	18%
Total		39	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018

Gráfico 6. ¿Mi trabajo me permite distribuir y organizar mis tareas familiares?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018.

Algunos datos valiosos, aportados por los colaboradores que contestaron que no a la pregunta, son:

- ✓ No se cuentan con los recursos suficientes.
- ✓ Intensidad en los compromisos con clientes y mucha carga de trabajo.
- ✓ Nunca se está en casa y no se tiene tiempo.
- ✓ No es posible negociar o tener acuerdos con personas de mayor nivel jerárquico.

Tabla 7. ¿Considera que el salario que percibe es acorde a las responsabilidades que desempeña?

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
¿Considera que el salario que percibe es acorde a las responsabilidades que desempeña?	Sí	28	72%
	No	11	28%
Total		39	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018			

Gráfico 7. ¿Considera que el salario que percibe es acorde a las responsabilidades que desempeña?

Gráfico 7. ¿Considera que el salario que percibe es acorde a las responsabilidades que desempeña?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018.

En la pregunta siete se recopila información sobre la relación que hay entre las labores realizadas versus el salario recibido; lo anterior bajo la creencia sentimiento de los colaboradores. Los resultados fueron los siguientes:

- 72% de los colaboradores indica que hay una justa relación entre el salario y las responsabilidades que se realizan en la compañía
- 28% de los colaboradores indica que no hay una justa relación entre el salario y las responsabilidades que realizan en la compañía.

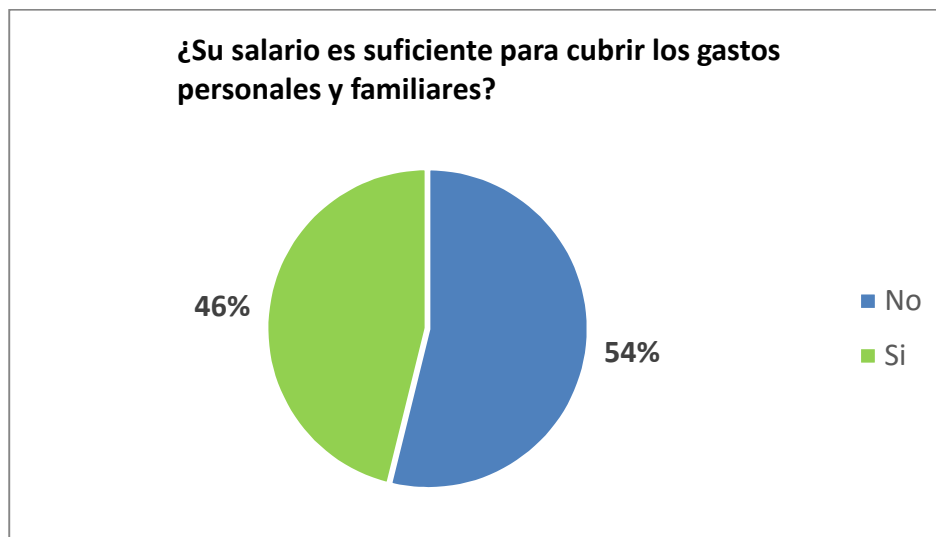
Los colaboradores que respondieron que no a la pregunta siete, comentan lo siguiente:

- ✓ Personas hacen cosas que otra no hacen y el salario es el mismo para ambos.
- ✓ Personas que hacen lo mismo no ganan igual.
- ✓ Se hacen funciones que no son de un técnico de refrigeración.
- ✓ Los técnicos de zonas rurales les corresponde solventar averías de diferentes tipos de equipo, en cambio los técnicos de GAM se especializan en un tipo de equipo.
- ✓ Cada día se hacen más cosas y se obtienen más responsabilidades, se siente sobrecarga.

Tabla 8 ¿Su salario es suficiente para cubrir los gastos personales y familiares?

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
¿Su salario es suficiente para cubrir los gastos personales y familiares?	No	21	54%
	No	18	46%
Total		39	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018			

Gráfico 8. ¿Su salario es suficiente para cubrir los gastos personales y familiares?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018.

La pregunta ocho, consulta al colaborador que, si el salario percibido es el suficiente para cubrir sus gastos personales y de familia, a lo que:

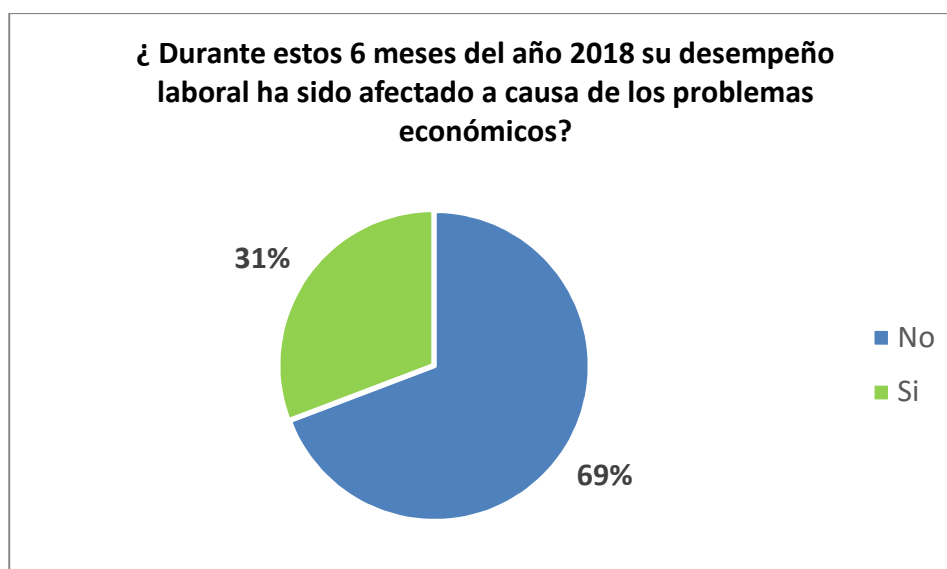
- El 54% indica que sí es suficiente el salario
- El 46% indica que no es suficiente el salario.

Tabla 9 ¿Durante estos 6 meses del año 2018 su desempeño laboral ha sido afectado a causa de los problemas económicos?

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
¿Durante estos 6 meses del año 2018 su desempeño laboral ha	Sí	12	31%

¿Durante estos 6 meses del año 2018 su desempeño laboral ha sido afectado a causa de los problemas económicos?	No	27	69%
Total		39	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018			

Gráfico 9. ¿Durante estos 6 meses del año 2018 su desempeño laboral ha sido afectado a causa de los problemas económicos?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018.

En la pregunta nueve, a los encuestados se les consulta, si han tenido alguna afectación laboral a causa de temas económicos en los últimos seis meses.

- El 69% de los encuestados indica que no.
- El 31% de los encuestados indica que sí.

Algunas causas de esos problemas económicos que ese 31%

- ✓ Temas asociados a tarjetas de crédito.
- ✓ Se ha disminuido el presupuesto del departamento.
- ✓ Cuesta enfocarse porque de previo se sabe que lo que se va a ganar se destinará para honrar deudas.
- ✓ Reciben llamada y mensajes de cobros de dinero.
- ✓ Bajo volumen de horas extras.
- ✓ Se incurrió en gastos incrementales por cambio de domicilio.
- ✓ Se han tomado malas decisiones económicas y se está pensando en eso.

III. Variable: Estresores Intra-organizacionales.

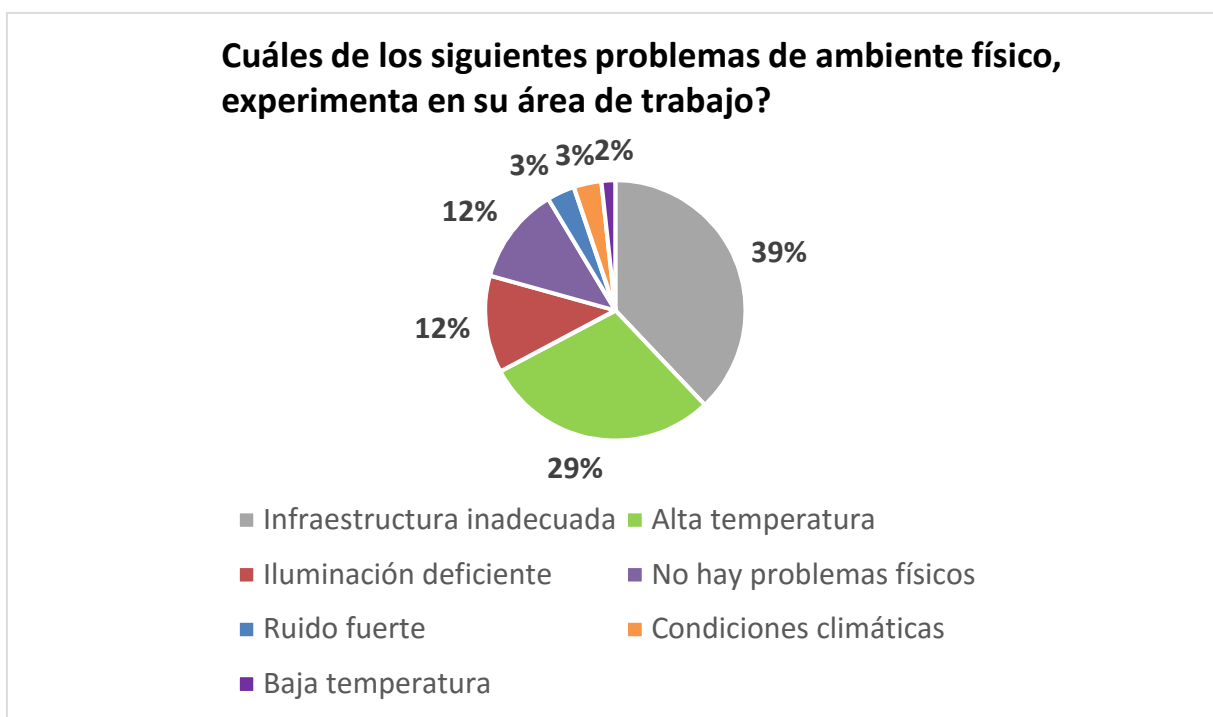
- **Indicador 1: Ambiente físico**

Tabla 10. ¿Cuáles de los siguientes problemas de ambiente físico, experimenta en su área de trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad Respuestas	Peso
¿Cuáles de los siguientes problemas de ambiente físico, experimenta en su área de trabajo?	Infraestructura inadecuada	22	39%
	Alta temperatura	17	29%
	Iluminación deficiente	7	12%
	No hay problemas físicos	7	12%
	Ruido fuerte	2	3%
	Condiciones climáticas	2	3%
	Baja temperatura	1	2%

Total	58	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018		

Gráfico 10. ¿Cuáles de los siguientes problemas de ambiente físico, experimenta en su área de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018.

En la pregunta diez, se concentra la información referente a problemas de ambiente físico que tienen los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas. Los resultados obtenidos fueron:

- 39% infraestructura inadecuada.
- 29% alta temperatura.
- 12% Iluminación deficiente.
- 12% Indica que no hay problemas de ambiente físico.
- 3% Ruido fuertes.
- 3% Condiciones climáticas.
- 2% Baja temperatura.

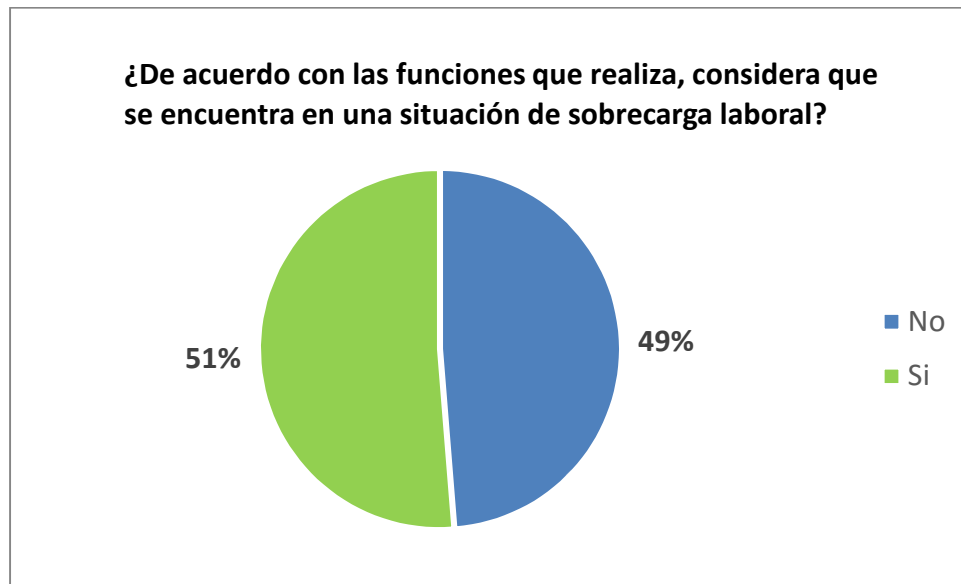
Indicador 2: Nivel individual

○ 2.1 Sobrecarga de trabajo

Tabla 11. ¿De acuerdo con las funciones que realiza, considera que se encuentra en una situación de sobrecarga laboral?

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
¿De acuerdo con las funciones que realiza, considera que se encuentra en una situación de sobrecarga laboral?	Sí	20	51%
	No	19	49%
Total		39	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018			

Gráfico 11. ¿De acuerdo con las funciones que realiza, considera que se encuentra en una situación de sobrecarga laboral?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018.

La pregunta once segmenta la información en cuales colaboradores considera que está en una situación de sobrecarga laboral, en donde:

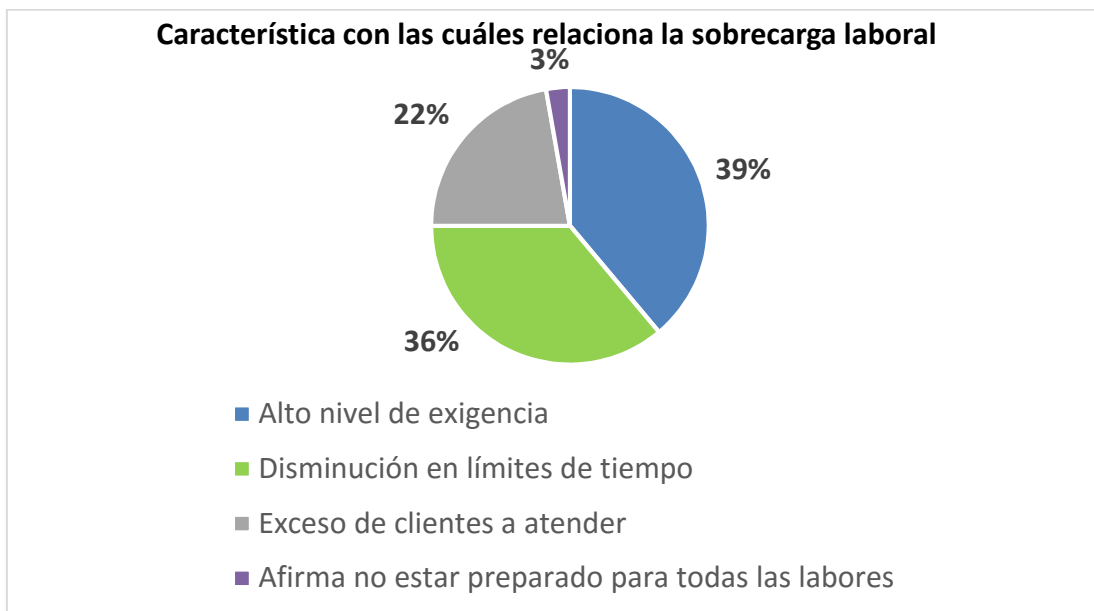
- 51% de las personas considera que está sobrecargada
- 49% de las personas considera no tener sobrecarga.

En la pregunta doce se muestran los resultados de las diferentes causas de la sobrecarga laboral (esto aplica para los que contestaron si en le pregunta once)

Tabla 12. ¿De las siguientes características, con cuáles relaciona su sobrecarga laboral?

Descripción	Distribución	Cantidad Respuestas	Peso
¿De las siguientes características, con cuáles relaciona su sobrecarga laboral?	Alto nivel de exigencia	14	39%
	Disminución en límites de tiempo	13	36%
	Exceso de clientes a atender	8	22%
	Afirma no estar preparado para todas las labores	1	3%
Total		36	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018			

Gráfico 12. ¿De las siguientes características, con cuáles relaciona su sobrecarga laboral?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018.

La pregunta doce, resume los motivos por los cuales los colaboradores se sienten con sobrecarga laboral:

- El 39% de las respuestas indica que hay un alto nivel de exigencia.
- El 36% de las respuestas indica que hay disminución en los límites de tiempo.
- El 22% de las respuestas indica que hay un exceso en la cantidad de clientes a atender.
- El 3% de las respuestas indica no sentirse preparado para hacer todas las tareas que se le encomiendan.

Algunos comentan que:

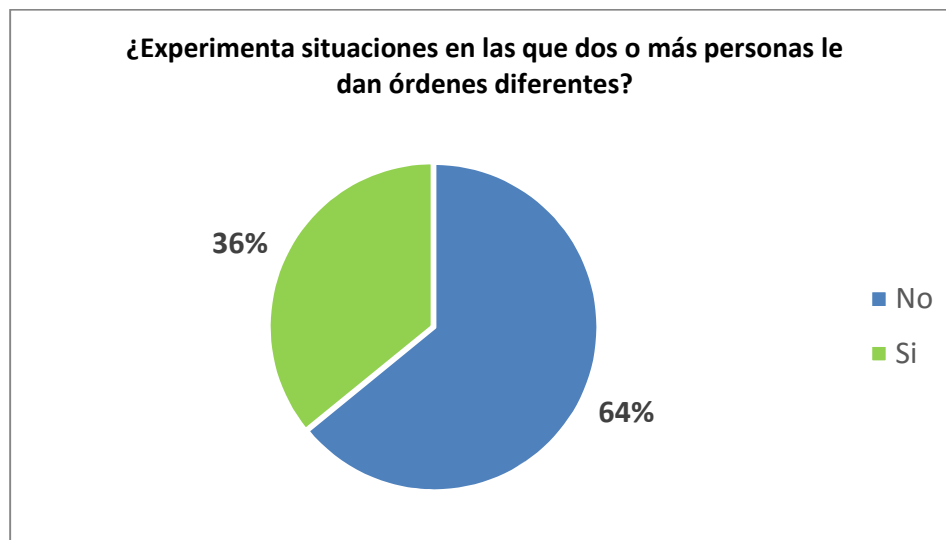
- ✓ Hay servicios que se deben hacer en menos de 24 horas.
- ✓ El plan semanal de reparaciones esta sobrecargado.
- ✓ Que lo exigencia de zonas rurales es mayor que en GAM.

▪ **2.2 Conflicto de Roles (Objetivo)**

Tabla 13. ¿Experimenta situaciones en las que dos o más personas le dan órdenes diferentes?

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
¿Experimenta situaciones en las que dos o más personas le dan órdenes diferentes?	Sí	14	36%
	No	25	64%
Total		39	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018			

Gráfico 13. ¿Experimenta situaciones en las que dos o más personas le dan órdenes diferentes?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018.

En la pregunta trece se solicita indicar si hay situaciones en donde más de una persona le da diferentes indicaciones y se obtuvo que:

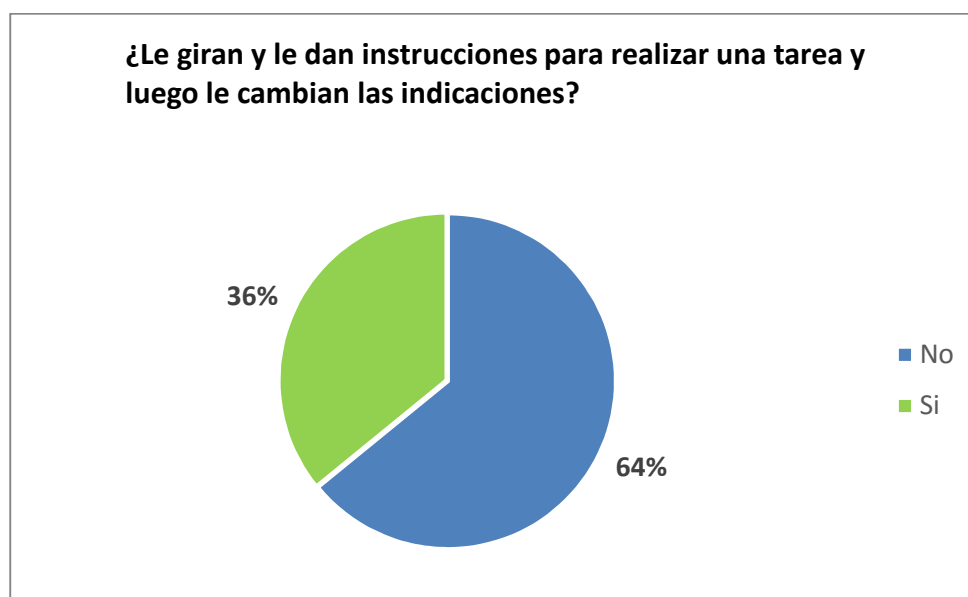
- El 64% de los encuestados indica no experimentar esa situación.
- El 36% de los encuestados indica si experimentar esa situación.

Tabla 14. ¿Le giran y le dan instrucciones para realizar una tarea y luego le cambian las indicaciones?

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
¿Le giran y le dan instrucciones para realizar una tarea y luego le cambian las indicaciones?	Sí	14	36%
	No	25	64%
Total		39	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018

Gráfico 14. ¿Le giran y le dan instrucciones para realizar una tarea y luego le cambian las indicaciones?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018.

En la pregunta Catorce se solicita indicar si hay situaciones en donde se gira una instrucción para realizar una tarea y luego le cambian las indicaciones:

- El 64% de los encuestados indica no experimentar esa situación.
- El 36% de los encuestados indica si experimentar esa situación

El 36% que contestó que sí, brindó el siguiente aporte:

- ✓ No se respetan el plan de trabajo.
- ✓ Falta de planificación y de conocimiento de la zona por parte del supervisor.
- ✓ Se cede a peticiones de clientes internos, que alteran lo planeado.
- ✓ Muchas personas dan órdenes.
- ✓ Diferentes personas dan instrucciones que se contradicen entre sí.
- ✓ El jefe se ubica fuera de la zona de donde trabajo.
- ✓ Se cambian los procedimientos y formas de hacer las cosas.

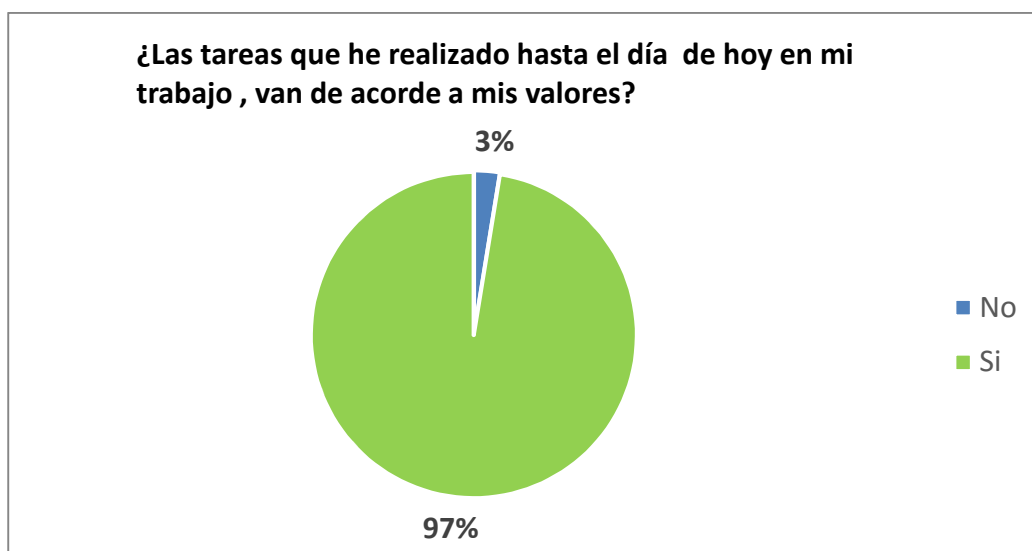
○ 2.3 Conflicto de Roles (Subjetivo)

Tabla 15. ¿Las tareas que he realizado hasta el día en mi trabajo, van de acorde a mis valores?

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
¿Las tareas que he realizado hasta el día en mi trabajo van de acorde a mis valores?	Sí	38	97%
	No	1	1%

Total	39	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018		

Gráfico 15. ¿Las tareas que he realizado hasta el día en mi trabajo, van de acorde a mis valores?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018.

En la pregunta 15 se obtuvieron los resultados, sobre si las labores realizadas a la fecha han ido en contra de sus valores personales:

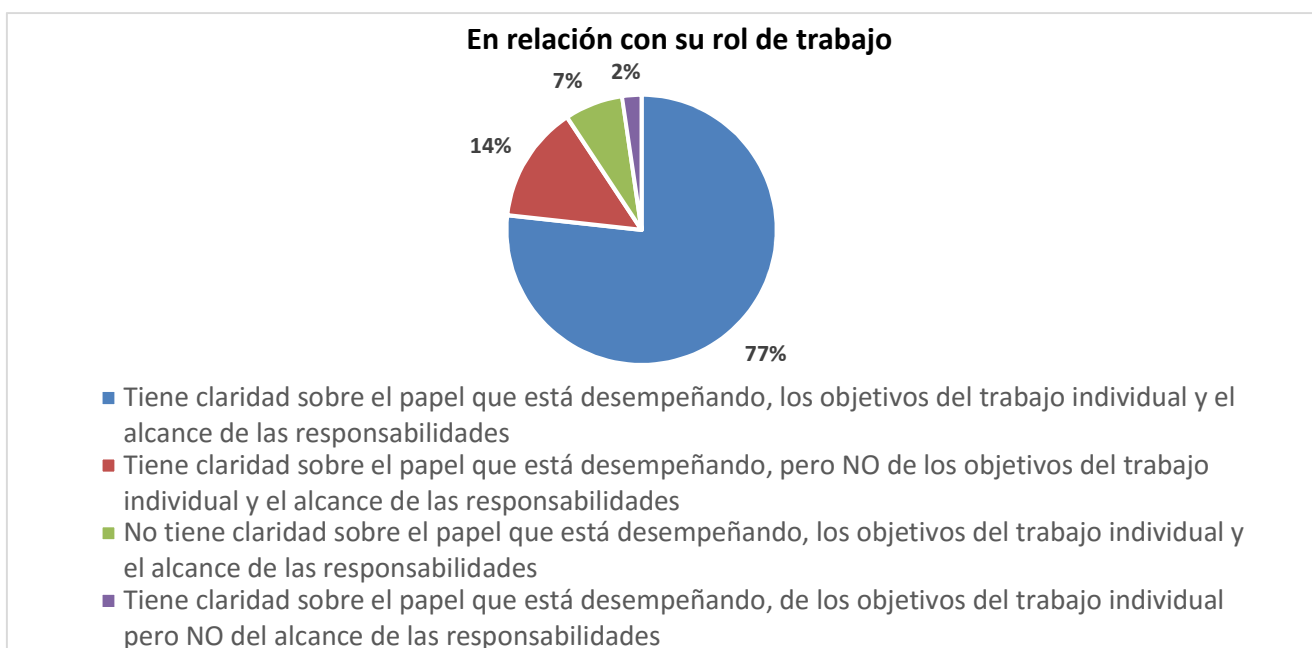
- El 97% indica que las funciones realizadas no van en contra de sus valores.
- El 3% indica que las funciones realizadas si han ido en contra de sus valores.

○ **2.4 Ambigüedad en los roles**

Tabla 16. En relación con su rol de trabajo

Descripción	Distribución	Cantidad Respuestas	Peso
En relación con su rol de trabajo	Tiene claridad sobre el papel que está desempeñando, los objetivos del trabajo individual y el alcance de las responsabilidades	33	77%
	Tiene claridad sobre el papel que está desempeñando, pero no de los objetivos del trabajo individual y el alcance de las responsabilidades	6	14%
	No tiene claridad sobre el papel que está desempeñando, los objetivos del trabajo individual y el alcance de las responsabilidades	3	7%
	Tiene claridad sobre el papel que está desempeñando, de los objetivos del trabajo individual, pero no del alcance de las responsabilidades	1	2%
Total		43	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018			

Gráfico 16. En relación con su rol de trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018.

En la pregunta dieciséis se segmenta información clave de los roles de trabajo en donde:

- ✓ El 77% de las respuestas dicen que: tiene claridad sobre el papel que está desempeñando, los objetivos del trabajo individual y el alcance de las responsabilidades.
- ✓ El 14% de las respuestas dicen que: tiene claridad sobre el papel que está desempeñando, pero no de los objetivos del trabajo individual y el alcance de las responsabilidades.
- ✓ El 7% de las respuestas dicen que: no tiene claridad sobre el papel que está desempeñando, los objetivos del trabajo individual y el alcance de las responsabilidades.

- ✓ El 2% de las respuestas dicen que: tiene claridad sobre el papel que está desempeñando, de los objetivos del trabajo individual, pero no del alcance de las responsabilidades.

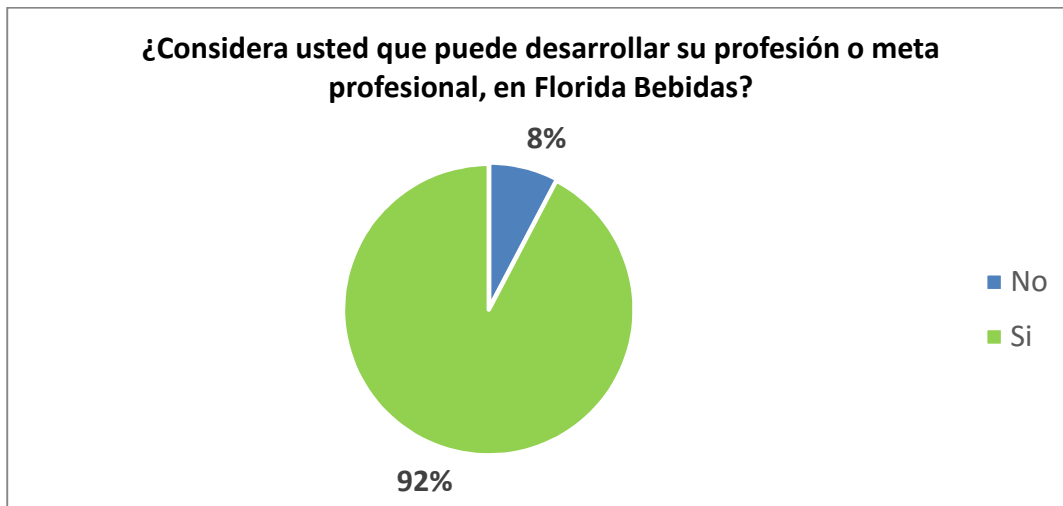
- **2.5 Discrepancias con las metas de la carrera laboral**

Tabla 17. ¿Considera usted que puede desarrollar su profesión o meta profesional, en Florida Bebidas?

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
¿Considera usted que puede desarrollar su profesión o meta profesional, en Florida Bebidas?	Sí	36	92%
	No	3	8%
Total		39	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018

Gráfico 17. ¿Considera usted que puede desarrollar su profesión o meta profesional, en Florida Bebidas?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018.

La pregunta diecisiete, consulta a los colaboradores si consideran que pueden desarrollar su profesión o meta profesional dentro de Florida Bebidas.

El resultado obtenido fue el siguiente:

- El 92% de las personas considera que si puede tener desarrollo profesional Florida Bebidas.
- El 8% de las personas considera que no puede tener desarrollo profesional dentro de Florida Bebidas.

Dentro del 8% de las personas que consideran que no pueden tener desarrollo profesional, se logró recopilar algunas de los argumentos que tienen los trabajadores, tales como:

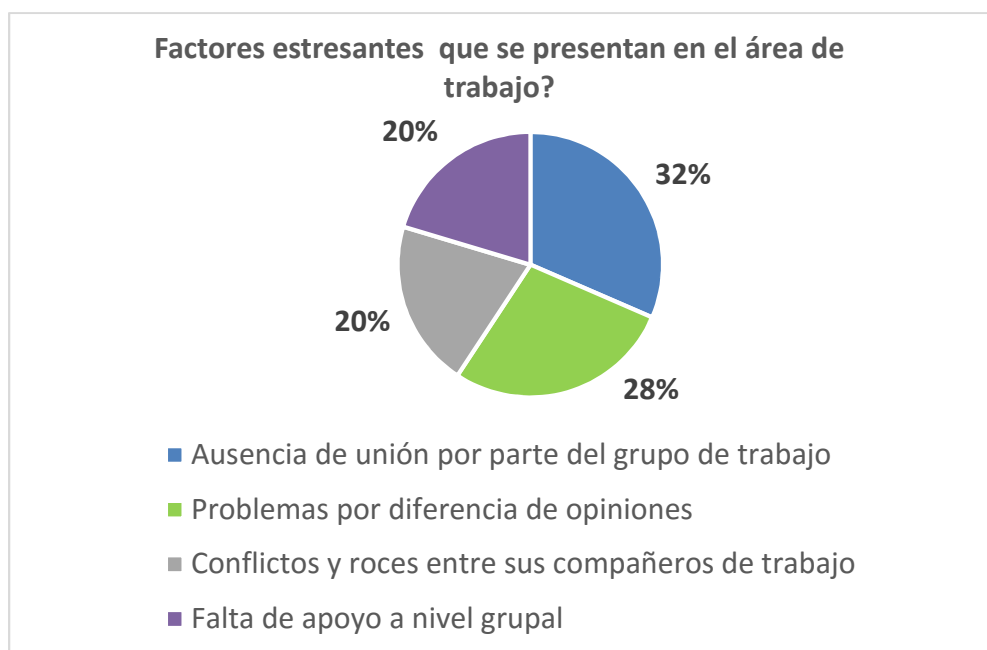
- ✓ No hay suficiente tiempo.

- ✓ No se destinan recursos dentro de la empresa para carreras profesionales.
- ✓ El trabajo es absorbente y limita poder estudiar.

- **Indicador 3: Nivel Grupal**

Tabla 18. ¿Cuáles factores estresantes se presentan en su área de trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad Respuestas	Peso
¿Cuáles factores estresantes se presentan en su área de trabajo?	Ausencia de unión por parte del grupo de trabajo	17	32%
	Problemas por diferencia de opiniones	15	28%
	Conflictos y roces entre sus compañeros de trabajo	11	20%
	Falta de apoyo a nivel grupal	11	20%
Total		54	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018			

Gráfico 18. ¿Cuáles factores estresantes se presentan en su área de trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018,

En la pregunta dieciocho, se consulta sobre cuáles son algunos factores estresantes del área de trabajo, en donde se obtuvo:

- El 32% de las respuestas indica que hay ausencia de unión por parte del grupo de trabajo.
- El 28% de las respuestas indica que hay problemas por diferencia de opiniones.
- El 20% de las respuestas indica que hay conflictos y roces entre los compañeros de trabajo.
- El 20% de las repuesta indica que hay falta de apoyo a nivel grupo

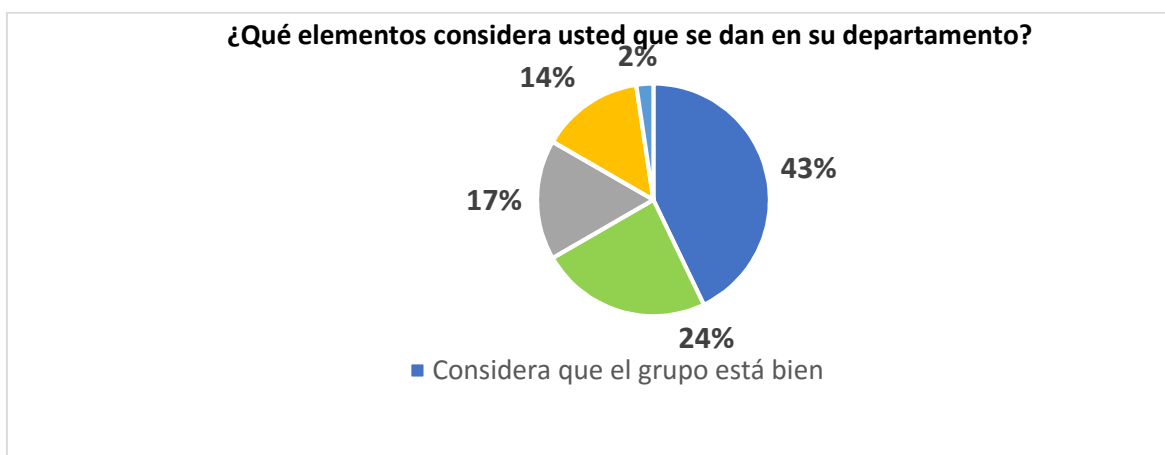
○ 3.1 Falta de cohesión Grupal

Tabla 19. ¿Qué elementos considera usted que se dan en su departamento?

Decripción	Distribución	Cantidad Respuestas	Peso
¿Qué elementos considera usted que se dan en su departamento?	Considera que el grupo está bien	18	43%
	Poco acompañamiento del equipo de trabajo durante la ejecución de las tareas	10	24 %
	Poca Tolerancia con los demás	7	17 %
	Mala actitud del grupo	6	14 %
	Poca muestra de afecto hacia los compañeros (Factor tiempo)	1	2%
Total		42	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018

Gráfico 19. ¿Qué elementos considera usted que se dan en su departamento?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018.

La pregunta diecinueve, consulta sobre algunos comportamientos o elementos que se pueden dar a nivel departamental, obteniendo los siguientes resultados:

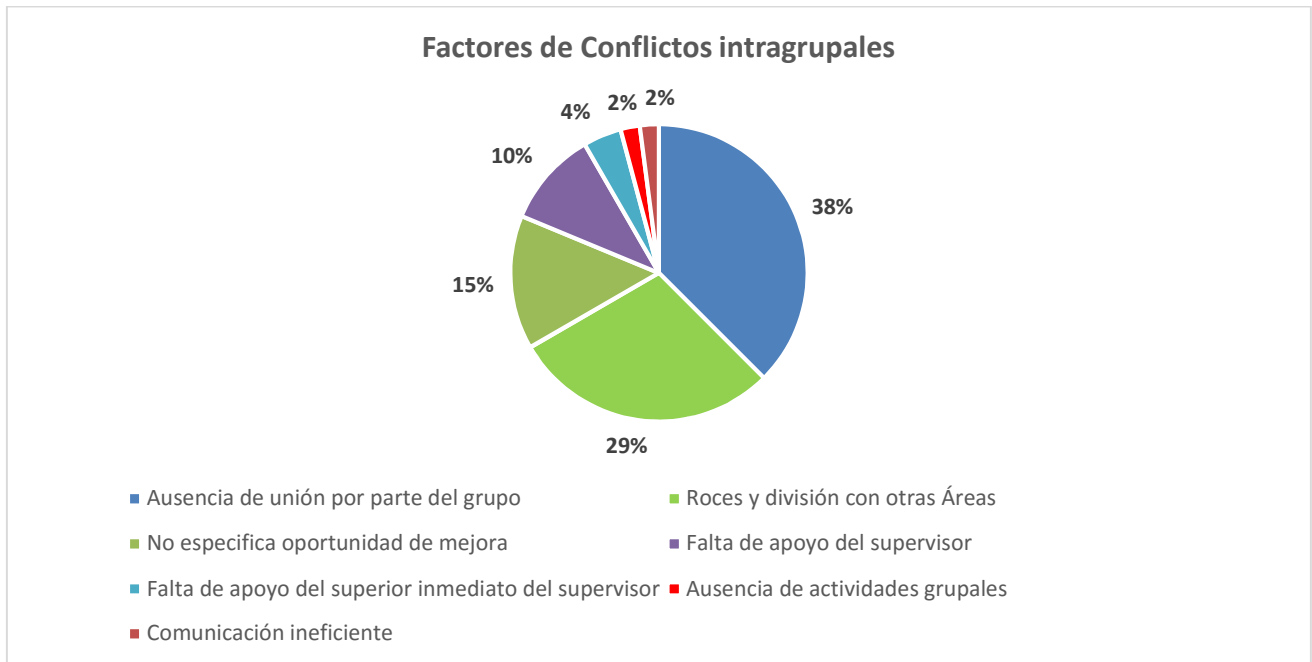
- El 43 % de las respuestas indica que el grupo está bien.
- El 24 % de las respuestas indica que hay Poco acompañamiento del equipo de trabajo durante la ejecución de las tareas
- El 17 % de las respuestas indica que hay poca tolerancia con los demás.
- El 14 % de las respuestas indica que hay mala actitud del grupo.
- El 2 % de las respuestas indica que hay poca muestra de afecto hacia los compañeros (Factor tiempo)

○ **3.2 Conflictos intra-grupales**

Tabla 20. ¿Cuál de los siguientes factores se presentan en su departamento?

Descripción	Distribución	Cantidad Respuestas	Peso
¿Cuál de los siguientes factores se presentan en su departamento?	Ausencia de unión por parte del grupo	18	38%
	Roces y división con otras áreas	14	29%
	No especifica oportunidad de mejora o factores	7	15%
	Falta de apoyo del supervisor.	5	10%
	Falta de apoyo del superior inmediato del supervisor	2	4%
	Ausencia de actividades grupales.	1	2%
	Comunicación ineficiente	1	2%
Total		48	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018			

Gráfico 20. ¿Cuál de los siguientes factores se presentan en su departamento?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018.

En la pregunta veinte se obtienen datos de algunos factores que se pueden presentar en el departamento en estudio, esto con el fin de identificar algunos conflictos grupales, los resultados indican que:

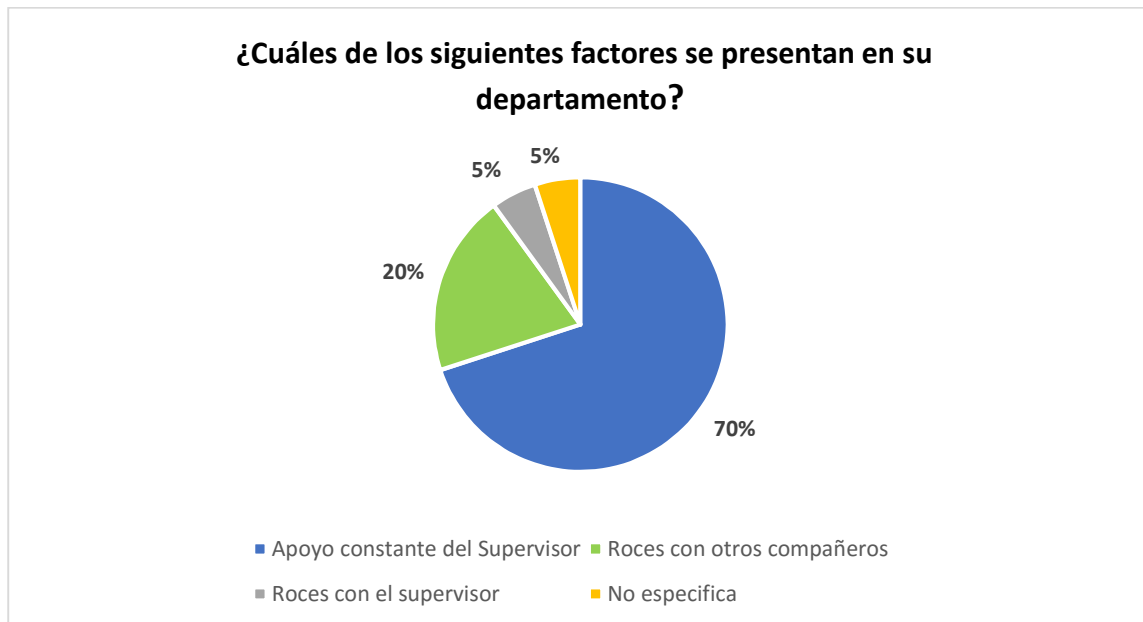
- El 38% de las respuestas manifiesta que hay ausencia de unión por parte del grupo.
- El 29% de las respuestas manifiesta que hay roces y división con otras áreas.
- El 15% de las respuestas no especifica algún factor u oportunidad de mejora.

- El 10% de las respuestas especifica falta de apoyo del supervisor.
- El 4% de las respuestas especifica falta de apoyo del superior inmediato al supervisor.
- El 2% de las respuestas especifica ausencia de actividades grupales
- El 2% de las respuestas especifica comunicación ineficiente.

Tabla 21. ¿Cuáles de los siguientes factores se presentan en su departamento?

Descripción	Distribución	Cantidad Respuestas	Peso
¿Cuáles de los siguientes factores se presentan en su departamento?	Apoyo constante del supervisor	28	70%
	Roces con otros compañeros	8	20%
	Roces con el supervisor	2	5%
	No especifica	2	5%
Total		40	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018			

Gráfico 21. ¿Cuáles de los siguientes factores se presentan en su departamento?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018.

La pregunta veinte uno resume algunos factores que se pueden dar a nivel departamental, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- El 70% de las respuestas dice que hay apoyo constante del supervisor.
- El 20% de las respuestas dice que hay roces con otros compañeros.
- El 5% de las respuestas dice que hay roces con el supervisor.
- El 5% de las respuestas no especifica algún factor.

○ 3.3 Conflictos intergrupales

Tabla 22. ¿Considera usted que existe conflicto o roce entre los miembros de su grupo de trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
¿Considera usted que existe conflicto o roce entre los miembros de su grupo de trabajo?	Sí	14	36%
	No	25	64%
Total		39	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018

Gráfico 22. ¿Cuáles de los siguientes factores se presentan en su departamento?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018.

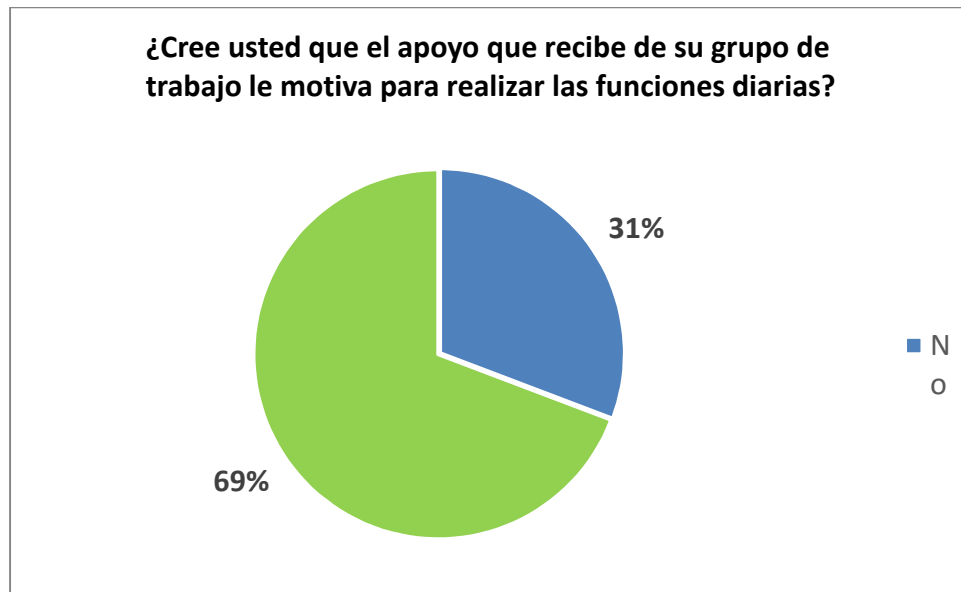
En la pregunta veintidós, se consulta sobre la existencia de roces o conflictos entre los miembros del equipo de trabajo, dando el siguiente resultado:

- El 64% de las respuestas indica que si hay roces internos.
- El 36% de las respuestas indica que no hay roces internos.

Tabla 23. ¿Cree usted que el apoyo que recibe de su grupo de trabajo le motiva para realizar las funciones diarias?

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
¿Cree usted que el apoyo que recibe de su grupo de trabajo le motiva para realizar las funciones diarias?	Sí	27	69%
	No	12	31%
Total		39	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018			

Gráfico 23. ¿Cree usted que el apoyo que recibe de su grupo de trabajo le motiva para realizar las funciones diarias?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018.

La pregunta veintitrés, consulta a los a los colaboradores que, si creen recibir apoyo de su grupo de trabajo y si le motiva para realizar sus tareas, dando los siguientes resultados:

- 69% se siente apoyado y motivado por sus compañeros.
- 31% no se siente apoyado y motivado por sus compañeros.

IV. Variable: Estresores Organizacionales.

- **Indicador 1: Clima organizacional o ambiente de trabajo**

Tabla 24. ¿Cómo define el clima organizacional que se presenta en su área de trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
¿Cómo define el clima organizacional que se presenta en su área de trabajo?	Muy buen ambiente de trabajo	21	54%
	Ambiente un poco tenso	18	46%
Total		39	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018

Gráfico 24. ¿Cómo define el clima organizacional que se presenta en su área de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018.

La pregunta veinticuatro, consulta a los a los colaboradores que describan el clima organizacional de su departamento, dando como resultado que

- El 54% cree que hay muy buen ambiente de trabajo.
- 46% cree que hay un ambiente un poco tenso.

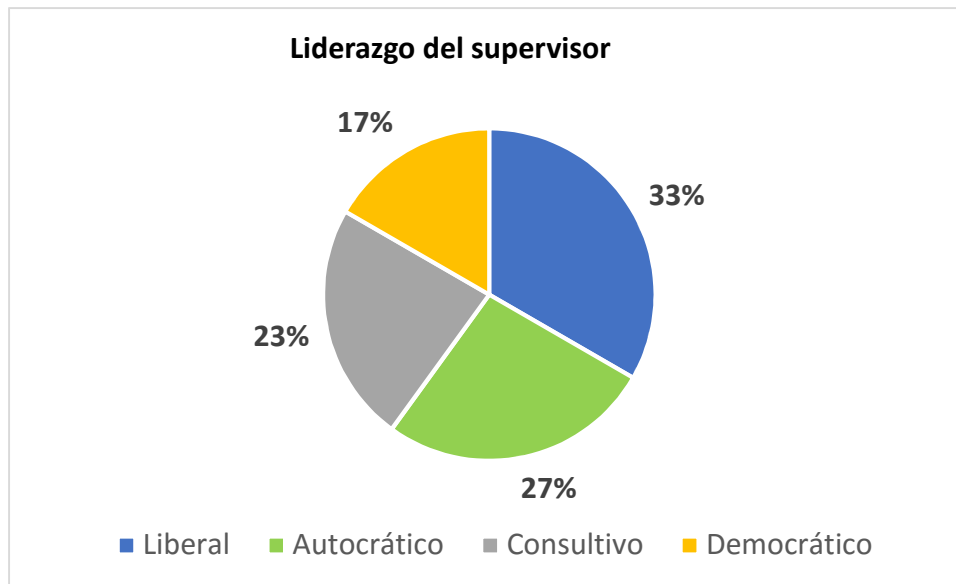
Dentro del 46% se indica que las rutas son extensas en distancia y que se le recarga lo planificado.

- **Indicador 2: Estilos Gerenciales**

Tabla 25. Liderazgo del supervisor

Descripción	Distribución	Cantidad Respuestas	Peso
Liderazgo del supervisor	Liberal	20	33%
	Autocrático	16	27%
	Consultivo	14	23%
	Democrático	10	17%
Total		60	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018

Gráfico 25. Liderazgo del supervisor

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018.

La pregunta veinticinco, solicita capturar la información sobre el tipo de liderazgo de los supervisores o jefe inmediato

- El 33% de la respuesta indica que hay liderazgo liberal.
 - El 27% de la respuesta indica que hay liderazgo autocrático.
 - El 23% de la respuesta indica que hay liderazgo consultivo.
 - El 17% de la respuesta indica que hay liderazgo democrático.
-
- **Indicador 3: Control de sistemas informáticos**

Tabla 26. ¿Domina usted el funcionamiento de los sistemas informáticos (tecnología-HH) necesarios para realizar sus labores diarias?

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
¿Domina ud el funcionamiento de los sistemas informáticos (tecnología-HH) necesarios para realizar sus labores diarias?	Sí	37	95%
	No	2	5%
Total		39	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018

Gráfico 26. ¿Domina usted el funcionamiento de los sistemas informáticos (tecnología-HH) necesarios para realizar sus labores diarias?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018.

La pregunta veintiséis, consulta a los a los colaboradores si dominan los sistemas informáticos necesarios para realizar su trabajo.

- El 95% de la respuesta indica que si lo domina.
- El 5% de la respuesta indica que no lo domina.

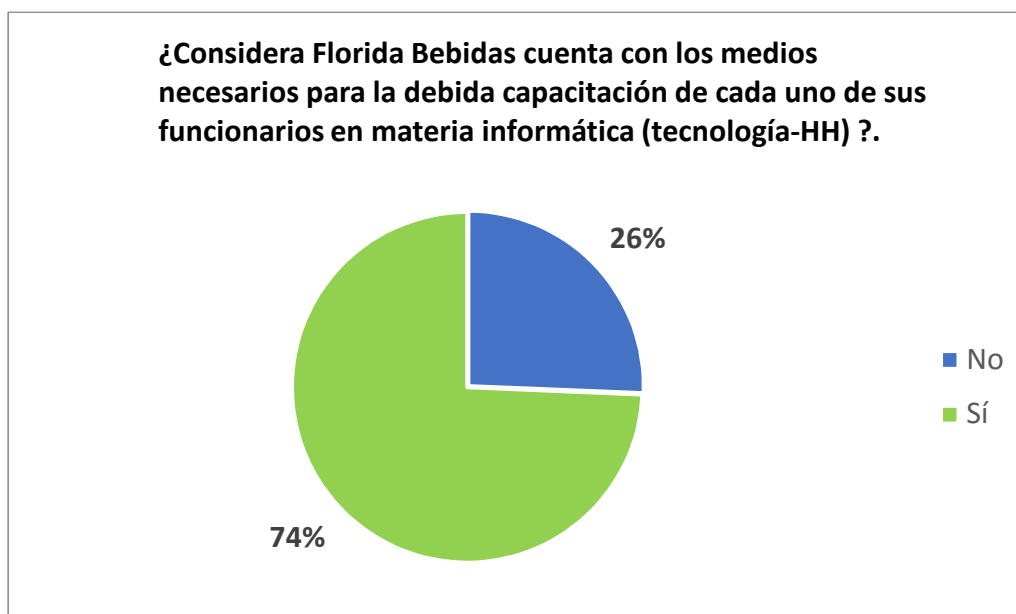
Dentro del 5% que contestó que no los colaboradores indican que no hay capacitaciones para aprender a usar las plataformas informáticas de la compañía.

Tabla 27. ¿Considera Florida Bebidas cuenta con los medios necesarios para la debida capacitación de cada uno de sus funcionarios en materia informática (tecnología-HH)?

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
¿Considera Florida Bebidas cuenta con los medios necesarios para la debida capacitación de cada uno de sus funcionarios en materia informática (tecnología-HH) ?	Sí	29	74%
	No	10	26%
Total		39	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018			

Gráfico 27. ¿Considera Florida Bebidas cuenta con los medios necesarios para la debida capacitación de cada uno de sus funcionarios en materia informática (tecnología-HH)?

Gráfico 27. ¿Considera Florida Bebidas cuenta con los medios necesarios para la debida capacitación de cada uno de sus funcionarios en materia informática (tecnología-HH)?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018.

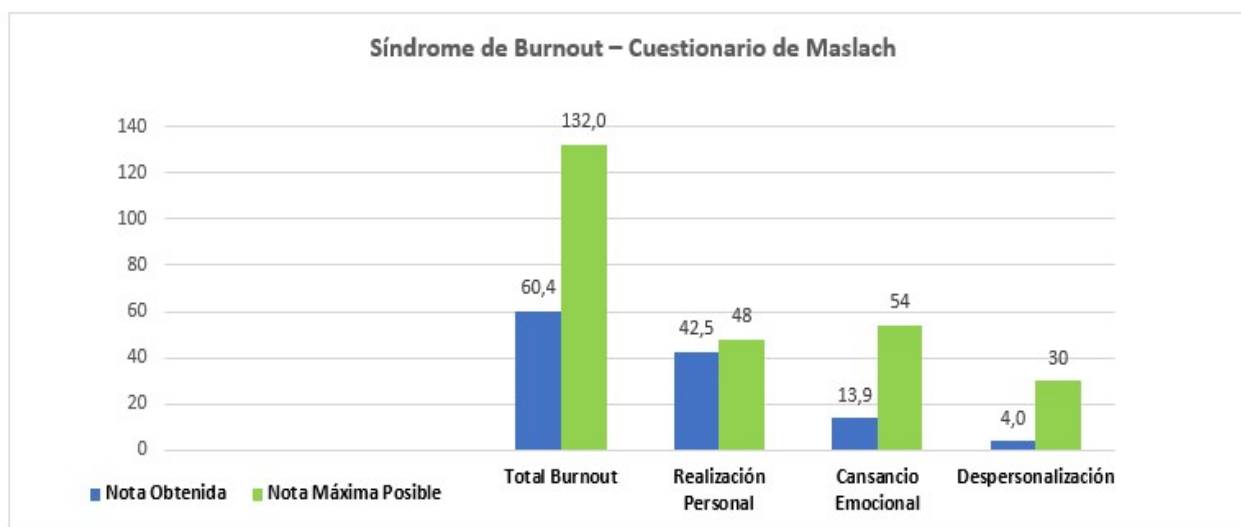
La pregunta veintisiete, consulta a los a los colaboradores si considera que la empresa cuenta con los medios necesarios para la debida capacitación de cada uno de los funcionarios en materia informática. Los resultados obtenidos fueron:

- 74% cree que se cuenta con los medios necesarios.
- 26 % cree que no se cuenta con los medios necesarios.

Tabla 28. Síndrome de Burnout – Cuestionario de Maslach

Descripción	Distribución	Preguntas a Evaluar	Cantidad Preguntas	Nota Obtenida	Nota Máxima Posible
Síndrome de Burnout	Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	9	13,9	54
	Despersonalización	5-10-11-15-22	5	4,0	30
	Realización Personal	4-7-9-12-17-18-19-21	8	42,5	48
Total			22	60,4	132

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018

Gráfico 28. Síndrome de Burnout – Cuestionario de Maslach

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas en las zonas de GAM y rural. Julio 2018

El cuestionario de Maslach es una herramienta que mide el agotamiento emocional, para efectos de la investigación la nota será grupal, con este instrumento se miden tres pilares: Cansancio o agotamiento emocional, despersonalización y realización personal. La nota grupal del departamento de refrigeración fue la siguiente:

- Realización Personal: se obtuvo 42,5 puntos de 48 posibles, el cual es un indicador alto para este rubro.
- Cansancio emocional: se obtuvo 13,9 puntos de 54 posibles, lo cual hace referencia que los colaboradores muestran niveles bajos de cansancio emocional.
- Despersonalización: se obtuvo 4 puntos de 30 posibles, lo cual hace referencia que los colaboradores muestran niveles bajos de despersonalización.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el capítulo quinto se indican las conclusiones y se hacen recomendaciones, con base a los resultados obtenidos con el instrumento utilizado para captar la información requerida por parte de los colaboradores del departamento de refrigeración de la empresa Florida Bebidas.

5.1 CONCLUSIONES Y RECMEDACIONES

Datos Generales

- La totalidad de los colaboradores del área son de género masculino.
- Tres cuartas partes de los encuestados están en un rango de edad de 26 a 45 años.
- La mayoría de los colaboradores tiene más de 6 años en la compañía, lo cual es un indicador de ser un departamento experimentado.
- La distribución del equipo de trabajo entre GAM y rural es muy equilibrada, la diferencia es de apenas una décima parte, en donde la zona de GAM es un poco más grande.

Al analizar los aspectos generales del cuestionario, se logró determinar:

Objetivo n.º 1:

Identificar los estresores, extra-organizacionales, que afectan a los colaboradores del departamento de refrigeración de la empresa Florida Bebidas.

Conclusiones	Recomendaciones
<p>Familia</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de las personas no ve afectada su relación familiar por temas laborales, pero casi una tercera parte si ve afectada su relación familiar. • Casi la quinta parte de los colaboradores manifiestan que el trabajo no le permite distribuir y organizar sus tareas familiares. La otra parte que es la mayoría si logra tener ese balance de vida trabajo. 	<p>Familia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con respecto a los colaboradores que ven afectada su relación familiar y que no puede distribuir correctamente el tiempo de sus actividades de familia a causa del trabajo, se recomienda tener un espacio de tiempo en donde se muestren las historias de éxito de los trabajadores que, sí logran tener balance entre la familia y el trabajo, esto permite hacer benchmarking de buenas prácticas de modo que las personas puedan emular acciones de otros de su mismo gremio. • Impartir un taller que guíe a las personas a cómo administrar su tiempo de una forma eficiente.
<p>Económico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran parte de los colaboradores considera que hay una relación equitativa entre las funciones 	<p>Económico</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa Florida Bebidas es una empresa que muestra una arquitectura

<p>que realiza versus el salario que percibe, pero un poco más de una cuarta parte siente que no hay esa equidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un poco más de la mitad de los colaboradores no les es suficiente su salario para cubrir sus necesidades personales y familiares • La mayoría de los colaboradores encuestados no ha visto afectado su rendimiento laboral a causa de temas económicos en los últimos seis meses, pero casi una tercera parte si ha tenido esa afectación en su rendimiento. 	<p>salarial competitiva, los colaboradores perciben un porcentaje más alto de lo que se paga en el mercado laboral. Se recomienda evidenciar esa información en donde las personas pueden corroborar que es su gremio están siendo reconocidos en el aspecto económico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se considera oportuno realizar un taller de cómo administrar las finanzas personales responsablemente.
---	--

Fuente: Elaboración propia, 8 Setiembre 2018

Objetivo n.º :2

Identificar los estresores, intra-organizacionales, que afectan a los colaboradores del departamento de refrigeración de la empresa Florida Bebidas.

Conclusiones	Recomendaciones
<p>Ambiente Físico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los estresores de infraestructura inadecuada y alta temperatura suman más de dos terceras partes de las dolencias de ambiente físico en los colaboradores del departamento de refrigeración. Una de las minorías indica que no hay problemas de ambiente físico lo cual contradice un poco ambas versiones entre sí. 	<p>Ambiente Físico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda realizar mejoras en la infraestructura del departamento con un alto nivel de prioridad, para que los colaboradores trabajen en condiciones de trabajo más amigables. • Se recomienda aclarar que la infraestructura de los puntos de venta o de los clientes no pertenecen al Florida por lo cual no está al alcance de la compañía intervenir esos lugares.
<p>Nivel Individual: Conflicto en los roles</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mitad más uno se siente con sobrecarga laboral. En este tema la distribución es muy pareja dado que la diferencia entre un grupo y otro es la mínima posible. • De las personas que sienten sobrecarga laboral, hay tres cuartas partes atribuyen que lo atribuyen al alto nivel de exigencia y la 	<p>Nivel Individual: Conflicto en los roles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda para los supervisores o mandos medios tener acuerdos y límites en los roles de trabajo, para que los colaboradores no sientan confusión de a quién deben atenderle indicaciones. • En relación con el ítem anterior se recomienda reforzar con los técnicos de

disminución de los límites de tiempo.

- Al menos un tercio de los colaboradores expresan vivir situaciones en donde en las que más de una persona le gira instrucciones y además que durante la ejecución de las tareas, se cambian las indicaciones de una forma abrupta. La parte de los encuestados que es casi las dos terceras partes no sienten dolencias de ese tipo.
- La gran mayoría cree que hay un balance entre los valores personales y las tareas que se le encomienda, no hay enfrentamiento entre ambas variables.

Ambigüedad en los roles

- A pesar de que la mayor parte de los colaboradores tiene claro el papel que está desempeñando en el departamento, hay minorías que no tiene claro cuál es el alcance de su trabajo y cuáles son los objetivos individuales.

Discrepancia con las metas de la carrera laboral

- Casi la totalidad de los colaboradores sienten

refrigeración, aspectos de servicio al cliente, de modo que no creen que solo con el supervisor pueden tener contacto, además de sensibilizar un poco al mismo técnico de refrigeración que las prioridades son muchas veces direccionadas por clientes internos, esto con el fin de minimizar el sentimiento de que se modifican las instrucciones durante la marcha.

Ambigüedad en los roles

- Aprovechar la plataforma de reuniones uno a uno que tiene establecida Florida Bebidas dentro de sus prácticas gerenciales, para dar a conocer o reforzar las metas individuales y cuál es el alcance del trabajo de cada colaborador.

<p>que hay un alineamiento de expectativas en poder desarrollar la meta profesional dentro de Florida Bebidas</p>	
<p>Nivel Grupal</p> <ul style="list-style-type: none"> • A nivel grupal se presentan algunos aspectos que se pueden considerar como oportunidades de mejora, en donde el peso de cada uno es muy parejo entre sí, ninguno de los factores sobresale sustancialmente. El que obtuvo una mayor inclinación fue: la ausencia de unión por parte del grupo de trabajo. • Más de la mitad del grupo considera hay poco acompañamiento del equipo de trabajo durante la ejecución de las tareas, que el nivel de tolerancia hacia los compañeros es bajo y que algunos tienen una mala actitud hacia el grupo. Estas oportunidades de mejora son importantes trabajarlas en función de las personas y mejorar el rendimiento laboral. • Gran parte de los colaboradores siente acompañamiento del supervisor en las tareas, 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda hacer una sesión de microclima enfocada a resolver temas de nivel grupal en donde esté presente un moderador de la institución, pero ajeno al departamento, los técnicos de refrigeración y el respectivo supervisor. La intención es que colaboradores expresen sus dolencias y que esto sirva de insumo para desarrollar un plan de trabajo que permita nivelar las expectativas del grupo de trabajo. • Hacer una sesión de team building con actividades extracurriculares para romper los hielos o paradigmas que tienen al grupo con sentimientos de desunión o conflicto.

<p>pero hay brechas a trabajar o reducir en busca de un mejorar armonía en grupo, como roces con los compañeros, una minoría que expresa alguna fricción con el supervisor inmediato y que el equipo de trabajo no le motiva para realizar su labor.</p>	
--	--

Fuente: Elaboración propia, 8 Setiembre 2018

Cuadro 6 Conclusiones y Recomendaciones Objetivo N 3

<p align="center">Objetivo n.º :3 Identificar los estresores, organizacionales, que afectan a los colaboradores del departamento de refrigeración de la empresa Florida Bebidas.</p>	
<p align="center">Conclusiones</p>	<p align="center">Recomendaciones</p>
<p>Clima organizational</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un poco menos de la mitad de los colaboradores siente que el ambiente de trabajo es un poco tenso. 	<p>Clima organizational</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para los colaboradores del GAM, se recomienda promover el uso de las áreas recreativas de la compañía, antes de iniciar la jornada laboral, para reducir los niveles

<p>Estilos gerenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> Desde la óptica de los colaboradores del departamento en estudio, el liderazgo liberal es el que más predomina en la organización, seguido del estilo autocrático, esto dos estilos suman más de la mitad de las respuestas obtenidas. <p>Control de sistemas informáticos</p> <ul style="list-style-type: none"> Una pequeña minoría de los colaboradores no 	<p>de tensión.</p> <ul style="list-style-type: none"> Para los colaboradores de zonas rurales, se recomienda pedir soporte al área de salud ocupacional para tener mapeado una rutina de ejercicios de estiramiento que puedan ser realizados antes de iniciar la jornada laboral <p>Estilos gerenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> Se recomienda validar si los estilos gerenciales detectados en el cuestionario son los que Florida desea tener en el liderazgo. En caso de que se detecte que algún estilo no va de acorde a lo que la compañía desea, priorizar para que esta población sea nivelada con lo liderazgo deseado, esto para aprovechar que la empresa realizar cursos de liderazgo todos los años. <p>Control de sistemas informáticos</p> <ul style="list-style-type: none"> Elabora tutoriales grabados con cámaras
---	--

<p>saben cómo utilizar las plataformas informáticas básicas para realizar sus tareas.</p>	<p>de video o teléfonos inteligentes en donde se explique el uso correcto de las plataformas o aplicaciones tecnológicas de la compañía, esto puede servir como un mecanismo de capacitación o de aclaración de dudas.</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia, 8 Setiembre 2018

Cuadro 7. Conclusiones y Recomendaciones Objetivo N 4

Objetivo n.º :4

Evaluar el grado de síndrome de Burnout, que presentan los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Florida Bebidas.

Conclusiones	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> Con base a los resultados obtenidos, que se presentan en la imagen 25 se determina que los niveles de peligrosidad de Burnout en los colaboradores del departamento de refrigeración relacionados con la realización personal, cansancio emocional y despersonalización se encuentran en nivel bajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Se recomienda hacer paradas técnicas durante la jornada para realizar ejercicios de estiramiento. Se recomienda hacer una evaluación semestral del síndrome de Burnout aplicando el cuestionario de Maslach

Fuente: Elaboración propia, 8 Setiembre 2018

Para poder determinar el nivel del síndrome del Burnout que padece un colaborador o un grupo de colaborador se deben considerar los rangos del siguiente cuadro

Cuadro 8 Rangos de Evaluación para Maslach

Categoría	Rango Bajo	Rango Medio	Rango Alto
Realización personal	0-33	34-39	40-56
Cansancio Emocional	0-18	19-26	27-54
Despersonalización	0-5	6-9	10-30

Fuente: Elaboración propia, 11 agosto 2018

A continuación, se ilustran los resultados obtenidos:

Imagen 25 Resultados de Burnout en departamento de refrigeración



Fuente: Elaboración propia, 7 agosto 2018

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 INTRODUCCIÓN

Con base en la interpretación de los resultados que arrojó la investigación de estrés y su impacto en el desempeño en el departamento de refrigeración de la empresa Florida Bebidas, se determina que la población analizada ha sido impactada parcialmente por estrés y las consecuencias son vinculantes con el desempeño laboral. Dado que el tema de estrés tiene muchas variables cualitativas y estas al combinarse con las limitaciones que se tuvieron que afrontar en la investigación, se presenta dificultad para cuantificar el impacto económico del estrés en el departamento de refrigeración de Florida Bebidas, pero el simple hecho que haya presencia de estrés es un insumo suficiente para tomar medidas preventivas y correctivas para minimizar el impacto en las personas. Afortunadamente, la tendencia de los resultados muestra que el impacto actual no es en la totalidad de la población, pero está claro que hay focos de vulnerabilidad presentes y dado que este fenómeno suele acrecentarse en los equipos de trabajo si no se toman acciones oportunas, se diseña una propuesta de valor que va alineada con las exceptivas y limitaciones que tiene el investigador y la administración del departamento de refrigeración de Florida Bebidas

6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Las estadísticas que se muestran en los medios de comunicación son alarmantes, pareciera como una bola de nieve que se va haciendo más grande conforme avanza, para muestra se puede tomar como referencia una publicación del 2 de agosto del 2018 del periódico de Ibiza que en uno de sus titulares dice “El estrés es la primera causa de muerte en el mundo”

Imagen 26 Estrés Laboral, Nota de Ibiza



Recuperado de: <https://periodicodeibiza.es/pitiusas/local/2012/08/16/78826/estres-primera-causa-muerte-del-mundo.html> , 2 agosto 2018

Con afirmaciones como las que hace el medio de comunicación mencionado, se considera que las acciones a tomar deben tener prioridad porque nada puede estar por encima de la vida humana. Si se ponen en marcha las acciones se puede evitar:

- Ausentismo.
- Sobrecargar laboral.
- Gastos operativos incrementales
- Frecuencia en curvas de aprendizaje.
- Productividades bajas
- Insatisfacción de los clientes.
- Enfermedades en los colaboradores.

6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1 Objetivo General

- Desarrollar una propuesta integral que permita disminuir el impacto del estrés laboral en el desempeño de los colaboradores del departamento de refrigeración de la empresa Florida Bebidas.

6.3.2 Objetivos Específicos

- Definir las acciones que ayuden a combatir el estresor laboral organizacional presente en el departamento refrigeración de la empresa Florida Bebidas.
- Definir las acciones que ayuden a combatir los estresores laborales Intra-organizacionales presente en el departamento refrigeración de la empresa Florida Bebidas.
- Definir las acciones que ayuden a combatir los estresores laborales extra-organizacionales presente en el departamento refrigeración de la empresa Florida Bebidas.
- Definir las acciones que ayuden a combatir el síndrome del Burnout en el departamento refrigeración de la empresa Florida Bebidas.
- Estimar el impacto económico de cada una de las propuestas que se desarrollen para disminuir el impacto del estrés laboral en los colaboradores del departamento de refrigeración de la empresa Florida Bebidas.

- Definir un cronograma de ejecución de cada una de las propuestas que se creen para reducir el impacto del estrés en el desempeño en lo colaboradores del departamento de refrigeración.

6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

6.4.1 Alcances

- Algunas acciones de la propuesta deben considerar a otros subgrupos del departamento que quedaron por fuera del estudio, al menos al grupo de supervisores y deseablemente que también se tome en cuenta a los técnicos de taller y las cuadrillas de rotulación.
- Algunas de las acciones propuestas de impactar a nivel personal y no solo laboral.
- Sensibilizar al liderazgo del departamento de refrigeración para que autoricen espacios de tiempo dentro de la jornada laboral para bajar los niveles de estrés.

6.4.2 Limitaciones

- El presupuesto para el periodo fiscal 2019, fue presentado durante el transcurso que se estaba realizando la investigación, por tanto, debe haber un alineamiento de prioridades que incluya la propuesta de la presente investigación.

- Las personas se ubican en geografías distantes, esto crea complejidad para la supervisión de la ejecución de las medidas.

6.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La aplicación del cuestionario confeccionado y el de Maslach, generaron insumos para diagnosticar cuales son los puntos más sensibles en la población de técnicos de refrigeración de punto de venta, además que los recorridos hechos en algunos puntos de trabajos y conversatorios con algunos integrantes del departamento de refrigeración le dan más contundencia al investigador para poder desarrollar una propuesta de valor, la cual se presentará por variables, bajo el siguiente orden:

- Variable 1 estresores laborales.
 - Organizacionales
 - Intra-organizacionales
 - Extra-organizacionales
- Variable 2 Síndrome del Burnout

La presente propuesta tiene una estructura enfocada en impactar los tres pilares de triple utilidad en los que Florida Bebidas centra sus esfuerzos, de modo tal que va a tener impacto social, económico y ambiental. El Pilar económico se impactará usando una estrategia bajo impacto económico para la empresa. El pilar ambiental se impactará en el no uso de papel en las actividades ligadas a la propuesta, el material de apoyo debe ser digital. Finalmente, el pilar social será impactado

mediante una de las iniciativas, la cual contribuye a evitar que se propague la pobreza; los detalles pueden verse durante el avance de esta propuesta

6.5.1 Parte I: Estresores Organizacionales

Dado que algunos colaboradores manifiestan que no dominan los sistemas informáticos y tecnológicos para realizar sus labores diarias, además que consideran que la empresa no cuenta con los recursos suficientes para la capacitación en cuanto a sistemas informáticos se propone:

- *Elaboración un video tutorial del uso de la aplicación **Servicio Técnico***

¿Qué es la aplicación Servicio Técnico?

La aplicación Servicio Técnico es una herramienta tecnológica que usan los colaboradores del departamento de refrigeración para hacer todos los registros de cada uno de los trabajos que realizan, aquí queda evidenciado los tiempos de duración en las tareas, cantidad repuestos utilizados, la ubicación del cliente en donde se realizó el servicio técnico, los costos operativos y otros.

¿Quiénes participarán en la elaboración del vídeo tutorial?

Se recomienda a la jefatura del departamento que uno de los planeadores de rutas sea el encargado de realizar el vídeo.

¿Cómo se hará y cuánto tiempo se tardará haciendo el vídeo tutorial?

Durante las conversaciones que se tuvieron con algunos actores del departamento de refrigeración se logró conocer que la compañía le otorga un teléfono inteligente

a cada técnico de refrigeración y a los planeadores de rutas con fines laborales, incluyendo el poder tener acceso a la aplicación Servicio Técnico, por lo que se usará un teléfono para la grabación del tutorial, el cual se estima que tardaría entre 5 y 6 horas de elaboración.

¿Cómo se podrá consultar el video tutorial y como se comunicará a los colaboradores?

La comunicación de la disponibilidad del vídeo tutorial será vía WhatsApp, como se muestra en la siguiente imagen

Imagen 27. Comunicación vía WhatsApp del video tutorial



Fuente: Elaboración propia, 7 agosto 2018

Con esta herramienta no se dependerá de otras personas para solventar alguna duda que surja en el momento que estén en marcha operaciones, además que

robustece el proceso de capacitación a colaboradores de nuevo ingreso ya que se puede usar la metodología e-learning.

¿Qué recursos se utilizarán?

- Un teléfono celular
- Una persona, para este caso el planeador de rutas

Costo de la propuesta del video tutorial

Se logró saber que el costo promedio por hora de las personas de nivel mando medio o administrativo es de ₡4.380 por hora y el costo por día de un teléfono celular es ₡1.000

Cuadro 9. Presupuesto Vídeo Tutorial

Descripción	Monto
Grabación del video tutorial vídeo tutorial (6 horas persona)	₡26.280
Tarifa diaria de celular	₡1.000
Total, Propuesta	₡27.280

Fuente: Elaboración propia, 10 agosto 2018

6.5.2 Parte II: Estresores Intra-organizacionales

Propuesta Ambiente Físico

- Plan de mejoras en la infraestructura del taller de reparaciones de equipo frío

¿Qué se debe mejorar?

Con base en las apreciaciones de los colaboradores se debe priorizar en mejorar la iluminación, regular la temperatura por el exceso de calor y mejorar la fachada de ingreso al taller de reparaciones ubicado en el Coyol de Alajuela. Con base en un diagnóstico realizado por un experto en la materia y el área de salud ocupacional se recomienda hacer las siguientes mejoras

- Reparar 4 lámpara
- Reemplazar 8 lámparas
- Dar mantenimiento a los abanicos existentes.
- Hacer tres ventanas cerca de los puntos de reparación.
- Pintar la fachada principal del taller de reparaciones

¿Quién debe realizar la mejora?

Por el tipo de trabajo a realizar se recomienda contratar a un especialista en construcción o remodelaciones para que haga las mejoras

Cuadro 10 Presupuesto Mejoras en Infraestructura

Descripción	Monto
Reparación de lámparas	¢200.000
Reemplazo de lámparas	¢1.500.000
Mantenimiento Abanicos	¢150.000
Confección de ventanas	¢960.000
Pintura y reparación de fachada del taller	¢2.000.000

Costo Total	₪4.810.000
--------------------	-------------------

Fuente: Elaboración propia, 10 agosto 2018

¿Qué recursos se utilizarán?

- Una persona que lidere y negocie el proceso de adjudicación y supervisión de las obras

Propuestas de nivel grupal

Focus Group: Conflicto de roles

Se propone realizar sesiones de focus group de 9 ó 10 personas. Por el tamaño de la población, se debe trabajar en 4 sesiones o subgrupos para no dejar por fuera ningún colaborador del departamento.

Ilustración de Focus Group



Fuente: Desconocida

Pasos para la realización el focus group

- Agendar cuatro sesiones de 2 horas como máximo para cada grupo y asignar quien integrará cada grupo.
- Un colaborador de talento humano que lidere las sesiones de focus group.
- El tema por tratar será el conflicto en los roles de los superiores
- Cada focus group será grabado, este será el método utilizado para registrar la información
- La persona de talento humano que modere las sesiones analizará la información debe generar un informe basado en los comentarios expresados en las sesiones.

El focus es una técnica para recopilar información importante de un tema específico es como una radiografía del tema abordado. El moderador tiene que tener la capacidad para guiar al grupo a que no se salga del tema y que el mismo se ajuste al tiempo propuesto.

¿Qué recursos se requieren para llevar acabo el focus group?

- 1 colaborador de talento humano.
- 39 colaboradores técnicos de refrigeración.
- Cámara de video: la empresa cuenta con esta herramienta.
- Sala de reuniones.

Presupuesto

Cuadro 11. Presupuesto Focus Group

Descripción	Cant personas	Costo por hora	Costo Total
Técnicos de refrigeración (2 horas)	39	¢2.550	¢198.900
Moderador 8 horas	1	4.380	¢35.040
Total, Propuesta			¢233.940

Fuente: Elaboración propia, 10 agosto 2018

Propuesta de nivel grupal

Día de integración departamental

¿Qué se va a hacer?

Se va a agendar un día para fomentar la unión de grupo y trabajo en equipo, mediante dinámicas que potencien a los colaboradores a desarrollar algunas habilidades blandas y que a su vez permitan la reflexión para que cada integrante del departamento sepa cuál es su rol en la cadena de valor de la compañía que representan.

¿Para qué hacer un día de integración?

Imagen 28 Bondades de las dinámicas de integración



Recuperado de: <https://recursos-humanos.infojobs.net/por-que-necesitas-el-team-building-en-tu-empresa> , 9 agosto 2018

¿Por qué se va a hacer un día de integración?

Se desea contrarrestar algunos temas que sobresalieron en la encuesta, como por ejemplo que al grupo no le motivaba a realizar sus funciones, roces entre compañeros, la ambigüedad en los roles en donde personas distintas generan distintas instrucciones a una misma persona

¿Quién va a facilitar las dinámicas?

Las dinámicas serán dirigidas por una persona de talento humano de la empresa Florida Bebidas que cuenta con la formación y la experiencia en el manejo de grupos.

¿Dónde se va a hacer la actividad?

La actividad se realizará en las áreas recreativas de la empresa

Actividades y objetivos

1. ¿Sabes ver las fortalezas de tus compañeros?

¿Cómo te gustaría que los demás te definieran? Es fácil decir lo que no nos gusta de los otros, y difícil apreciar las virtudes, pero esto debe cambiar. Esta actividad tiene como misión derribar estereotipos que pueden dificultar el trabajo cooperativo. Se forma un círculo, y los participantes salen al centro explicando con argumentos sus gustos, forma de ser y lo que cambiarían de ellos mismos; el resto de los miembros toman nota. Después todos se reúnen en equipos y debaten para poner 'etiquetas' positivas a los compañeros. Por ejemplo, un perezoso no es sino una persona con mucho mundo interior, y un charlatán es quien siempre anima a los que tienen problemas. Todo es cuestión de percepción, al final, cualquiera puede aportar cosas positivas.

Imagen 29. Fortalezas de tus compañeros



Recuperado de https://www.google.com/search?q=Fortalezas+de+las+personas&client=firefox-b&source=Inms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiN4O-Z07PdAhWHzIMKHZ6HAIQ_AUICigB&biw=1366&bih=654, 11 de Setiembre de 2018

Para esta actividad se destinará un tiempo de 30 minutos. Deben participar todos los integrantes, al finalizar la dinámica se hace una reflexión por parte del facilitador en donde quede una especie de moraleja, que resalte lo importante de cada persona para el equipo, esto también ayudará a aumentar la motivación cuando las personas vean que sus compañeros resaltan algunas cualidades, además que es una muy buena estrategia para romper el hielo.

2. Misión Imposible

Esta actividad es basada en una escena de película misión imposible del actor Tom Cruise. Cuatro árboles que forman un cuadrado, una estructura de fuerzas que permite desplazar a nuestro "Tom Cruise" para conseguir un desafío en equipo. Los equipos tendrán que ponerse de acuerdo en cómo va a recoger unas pelotas de colores esparcidas en el suelo y que deben ser depositadas en sus

correspondientes canastas de color. Pero esa, no será la única información de la que dispongan, también tendrán objetivos secretos de equipo. ¿Cómo piensa que gestionarán los objetivos globales de la prueba con los objetivos secretos del equipo? misión imposible es una completa dinámica que además de ser una experiencia muy atractiva y divertida, es muy eficaz para estimular la colaboración, establecer prioridades, desarrollar la comunicación y las habilidades de negociación

Imagen 30. Misión Imposible



Recuperado de: <https://amazonia-teamfactory.com/blog/team-building-actividades-empresas/>,

11 de Setiembre de 2018

3. Apaga el incendio

Se divide el grupo en dos equipos, cada equipo debe encargarse de apagar una fogata la cual representa un incendio de una casa. Los equipos deben de apagar el incendio recolectando agua del río que pasa cerca y llenar una cubeta de tamaño mediano. El agua la deben transportar hasta la cubeta con un sistema de tubos formando “Canales”, ideados por ellos mismos, una vez llena la cubeta la pueden transportar entre todos unos 25 metros hasta el lugar

del incendio, los recursos con los que cuentan los participantes van a ser limitados, lo cual le dará la dificultad a la meta que es apagar el fuego. A final se reflexionará dando énfasis que no todo el tiempo se cuenta con recursos ilimitados, pero si se explota el potencial y el trabajo en equipo se puede alcanzar la meta o apagar el incendio

Imagen 31. Apaga el Incendio



Recuperado de: Doka Costa Rica, sin fecha

- 4. Fútbol ciego:** se divide el equipo en grupos de 10 personas, se deben formar parejas en donde uno va a tener los ojos vendados y es el que puede patear el balón de fútbol y el otro le va a dar instrucciones desde afuera. Al final se enfrentan cinco parejas contra otras cinco, en el segundo tiempo las parejas cambian de roles y el equipo que logre meter más goles gana. Con esta actividad se pretende fortalecer los lazos de confianza, se les enseña a las personas a confiar en sus compañeros de trabajo y se reflexiona sobre lo importante que es tener una buena comunicación antes situaciones adversas.

Las competencias se harán en series eliminatorias de un equipo contra otro hasta sacar un ganador. Duración 45 minutos

Imagen 32. Fútbol Ciego



Fuente: José Manuel Sequeira Solano, 12 de agosto 2018

5. Rescatando al Técnico Ryan

Basado en la película rescatando al soldado Ryan, los equipos deben de rescatar a un compañero técnico que será denominado el técnico Ryan. Los equipos construyen una camilla improvisada con materiales limitados. En la misma deben trasladar a un miembro del equipo “herido” sobre la camilla y llevarlo hasta un sitio especificado el cual se le denominará “El Hospital”. En el trayecto deben de pasar condiciones hostiles como una pendiente, una piscina que simulará un lago y recorrer un circuito de 500 metros.

Imagen 33 Rescatando al Técnico Ryan



Recuperado de: Doka Costa Rica, sin fecha

Esta dinámica estimula la unión de grupo, va a requerir un sobre esfuerzo físico, también se estimula la estrategia y la comunicación intergrupala. Esta actividad ayuda a romper barreras de cohesión grupal

6. El circuito mudo

Se les solicita a los participantes que se coloquen en un círculo y se les indica que deben de colocarse en orden según el mes y día de cumpleaños, sin importar la edad, la única regla es que nadie puede hablar, cuando el equipo crea que ha ejecutado el reto correctamente deben alzar las manos como seña que están listos, el reto culmina hasta que se le logre la meta planteada al inicio. Esta dinámica fomenta el liderazgo, la concentración y desarrolla el potencial del equipo de trabaja para comunicarse por una vía no tradicional o usual.

Imagen 34. El circuito mudo



Fuente desconocida

7. El momentazo

Por último, como broche de oro a estas dinámicas de integración se va a compartir una actividad que precisamente es muy indicada cuando tus participantes están un poco cansados

- Instrucciones:
- Entrega una hoja de instrucciones a cada participante y se hacen grupos de 5 personas aleatoriamente.
- Se les pide que piensen en su trayectoria profesional y que escojan un momento en el que todas sus cualidades funcionaron al 100%.
- Di a tus grupos que seguramente la mejor elección es el primer momento que se les ha venido a la cabeza durante tus explicaciones del ejercicio. Se le da 10 minutos para que escojan su “momentazo” y luego se pide que lo compartan con los miembros de su grupo.

- Se debe animar a los participantes a compartir los detalles de aquel momento especial: colores, sonidos, cómo se sintieron y cómo reaccionaron cuando se dieron cuenta de su éxito.
- Que hablen hasta que las conversaciones se vayan apagando poco a poco y se pregunta si todo el mundo ha compartido su historia.
- Para finalizar, se les pregunta qué tal se han sentido al compartir su “momentazo” y escuchar las historias de sus compañeros. Se termina preguntando si han encontrado temas en común en cada historia.

La actividad está programada para 8 horas, considerando tiempos de alimentación y los tiempos en donde se giran instrucciones y de descanso

Recursos

- 45 colaboradores del departamento de refrigeración.
- 1 colaborador de recursos humanos.
- Alimentación.
- Las instalaciones en donde hacer las actividades
- Soporte del departamento de eventos especiales para montaje de las actividades.

Consideraciones

- . La empresa cuenta con un departamento de eventos especiales, el cual cuenta la infraestructura y materiales para poder desarrollar todas las dinámicas planteadas. Esto se validó previo a plantear la propuesta
- Para efectos de estimaciones se va a usar el costo promedio por hora de los mandos de liderazgo que corresponde a ₡4.380, esto incluye a supervisores, jefe y profesional de talento humano.
- El salario del técnico de refrigeración se obtuvo de la página web del ministerio de trabajo.
- El salario del peón de carga y descarga de eventos especiales se obtuvo de la página web del ministerio de trabajo.
- El departamento cuenta con un presupuesto de ₡4.500 por persona por concepto de viáticos, este monto se tomará para la alimentación durante el día de integración.
- La actividad se hará en un día laboral.

Imagen 35. El momentazo



Recuperado de https://www.google.com/search?client=firefox-b&biw=1366&bih=654&tbm=isch&sa=1&ei=o7hwW5eeCKLs5gL7vaKYDg&q=Personas+recordando&og=Personas+recordando&gs_l=img.3..0l2j0i5i30k1l3.9304.12843.0.13480.19.10.0.0.0.0.183.1743.5-1j0j1.2.0....0...1c.1.64.img..17.2.1739....0.IQMvYLMHOGE, el 12 de agosto del 2018

Presupuesto

Cuadro 12 Presupuesto día de integración

Descripción	Cantidad personas	Costo por hora o Costo unitario	Costo Total
Técnicos de refrigeración (8 horas)	39	Ⱶ2.550	Ⱶ795.600
Supervisores y jefatura (8 horas)	6	4.380	Ⱶ210.240
Profesional de Talento Humano (8 horas)	1	4.380	Ⱶ35.040
Peón de carga y descarga de eventos especiales (5 horas)	3	1.258	Ⱶ18.870

Alimentación	46	€4.500	€207.000
Total, Propuesta			€1.266.750

Fuente: Elaboración propia, 10 agosto 2018

6.5.3 Parte I: Estresores Extra-organizacionales

Para combatir los estresores de nivel extra-organizacional, normalmente se deben enfocar los esfuerzos en temas de impacto individual, de modo que las situaciones personales afecten lo menos posible en el entorno laboral de los colaboradores. Basado en la investigación realizada se propone realizar un taller de finanzas una charla de manejo del tiempo para los colaboradores del departamento de refrigeración:

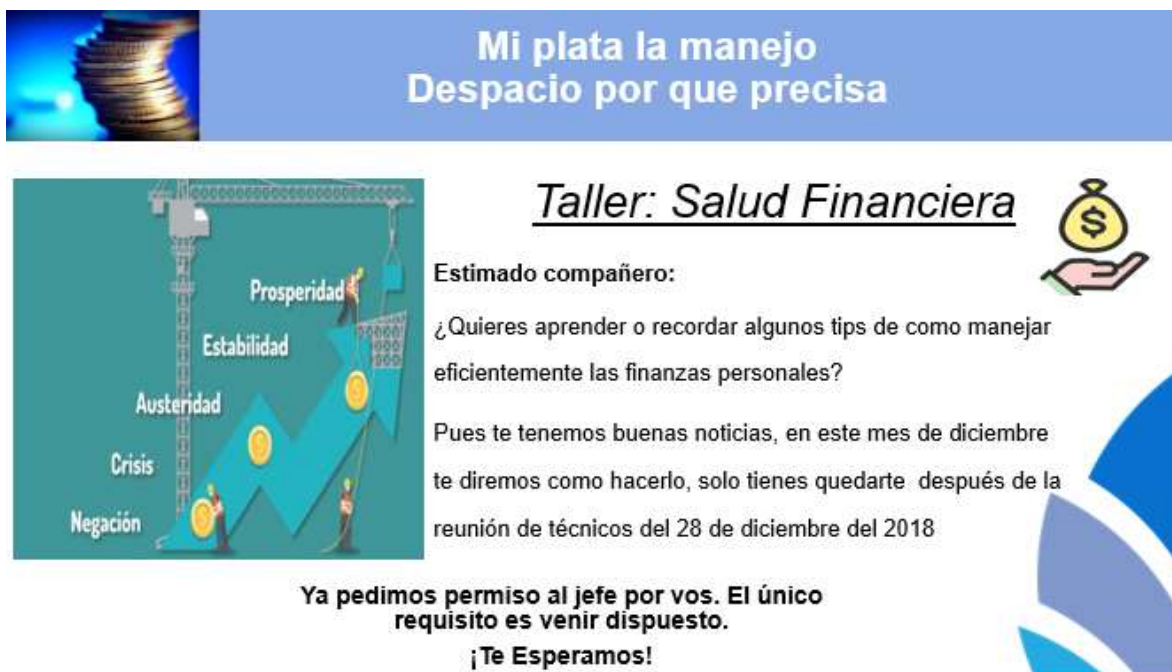
Propuesta: Taller de administración de finanzas personales

El manejo del dinero de forma incorrecta trae muchas consecuencias no tan buenas en la vida de la persona, quizás muchos no logran alcanzar una salud financiera por falta de acompañamiento, el desconocimiento o impulso de gastar de forma no planificada; es aquí donde los niveles de pobreza aumentan, ya que las deudas se convierten en una bola de nieve que crece y crece de tal forma que llega a afectar otras áreas de la vida con él entorno. Para contrarrestar esos impactos en los colaboradores del departamento de refrigeración se realizará un taller del manejo de las finanzas personales, la cual llevará el nombre: *Mi plata la manejo despacio por que precisa*

¿Qué contenido tendrá el taller?

- ¿Qué es salud financiera?
- ¿Qué impide que tengamos una salud financiera sana?
 - Tarjetas de crédito.
 - Préstamos.
 - Gastos innecesarios
 - Ausencia de controles personales
- ¿Se puede lograr la salud financiera?
 - Ejemplo de una historia de éxito de la vida real de una persona que logro sanar sus finanzas.
- Cómo hacer un presupuesto.
- Como priorizar el gasto de acorde a las necesidades
- Consejos financieros
 - Impacto de pagos mínimos y de contado en tarjetas de crédito.
 - Relación de tasas de interés vrs el plazo.
 - En circunstancias vale la pena endeudarse.
 - Donde debo comprar canasta básica y con qué frecuencia.
 - Paga deudas.
 - Ahorra
 - Cuando es un buen momento para invertir.

Imagen 36. Invitación Taller Salud Financiera



**Mi plata la manejo
Despacio por que precisa**

Taller: Salud Financiera

Estimado compañero:

¿Quieres aprender o recordar algunos tips de como manejar eficientemente las finanzas personales?

Pues te tenemos buenas noticias, en este mes de diciembre te diremos como hacerlo, solo tienes quedarte después de la reunión de técnicos del 28 de diciembre del 2018

**Ya pedimos permiso al jefe por vos. El único requisito es venir dispuesto.
¡Te Esperamos!**

Fuente: Elaboración propia, 10 agosto 2018

Consideraciones para el taller

- Un analista financiero de la empresa Florida Bebidas impartirá dicho taller
- El taller durará 4 horas.
- El taller será grabado en vídeo y se habilitará un link para quien quiera repasar algo tenga como hacerlo
- No se imprimirá documentos todo será digital, para no impactar el medio ambiente.
- El tema seleccionado tiene un impacto en el pilar social puesto que un taller de este tipo ayuda a propagar la pobreza en el país, específicamente en los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas.

Recursos

- Refrigerio
 - El refrigerio que se ofrecerá ya está presupuestado con anticipación por parte de la administración por lo cual no genera un costo incremental, el rubro a utilizar por persona es de ₡4.500.
- Sala de reuniones de la compañía.
- Cámara de vídeo(recurso de la compañía.)
- Pantalla para presentar (recurso de la compañía.)
- Colabores del departamento de refrigeración

Presupuesto

Cuadro 13. Presupuesto Taller Salud Financiera

Descripción	Cantidad personas	Costo por hora o Costo unitario	Costo Total
Técnicos de refrigeración (4 horas)	39	₡2.550	397.800
Supervisores y jefatura (4 horas)	6	4.380	₡105.120
Profesional de Finanzas (4 horas)	1	4.380	₡17.520
Alimentación	46	₡4.500	₡207.000
Total, Propuesta			₡727.440

Fuente: Elaboración propia, 10 agosto 2018

Propuesta: Charla como administrar mí tiempo correctamente.

El manejo del tiempo correctamente es un arma poderosa para que una persona tenga un balance en su vida. En la actualidad muchas personas tienen inestabilidad por no saber manejar su tiempo, como cuando una persona tiene inclinación hacía un área de su vida, sucede mucho que las personas en cierta edad les restan tiempo a unas cosas por dedicárselo al trabajo o el estudio.

Se propone realizar una charla que sirva para aconsejar a los colaboradores del departamento de refrigeración de Florida Bebidas, de cómo administrar el tiempo correctamente, esto traerá crecimiento personal a los que participen de la iniciativa.

¿Qué contenido tendrá la charla?

- Definir Prioridades
- Como ir de lo urgente a lo importante
- Haz una lista de tareas y horarios
- Bloquea tu agenda,
- Honra tus compromisos
- Reflexión: Usted es el dueño de su tiempo y solo usted decide a quien dárselo.

Imagen 37. Invitación Charla Administración del Tiempo Eficientemente

El tiempo perdido hasta los santos lo lloran



"No es que tengamos poco tiempo, sino que perdemos mucho"
-Séneca, "De la brevedad de la vida"

Charla: Administración del tiempo eficientemente

Estimado compañero,

En la reunión mensual de enero nos enseñaran a manejar nuestro tiempo eficientemente.

Recuerden que es el 30-1-2019 en la sala de reuniones de técnicos

Ven y pon atención, tu familia te lo va a agradecer



Fuente: Elaboración propia, 10 agosto 2018

Consideraciones para el taller

- La charla tendrá una duración de una hora.
- La charla será impartida por el investigador de forma gratuita
- La persona que realizó la presente investigación será el facilitador de la charla quien aportará un refrigerio de forma gratuita
- La charla será grabada en video para quede como material de apoyo a nuevos colaboradores o para repaso de conceptos
- No se utilizará papel, para no impactar el medio ambiente, el material será digital enviado por correo electrónico y vía WhatsApp; así se promueve el uso de los recursos que pone la compañía a disposición de los colaboradores, en este caso uso del teléfono móvil inteligente.

Recursos

- Sala de reuniones de la compañía.
- Pantalla para presentar (recursos de la compañía.)
- Colabores del departamento de refrigeración
- Una computadora
- Cámara de video
- El material que se imparta será digital y será compartido vía email y WhatsApp

Presupuesto

Cuadro 14 Presupuesto Charla Administración del Tiempo Eficientemente

Descripción	Cantidad personas	Costo por hora o Costo unitario	Costo Total
Técnicos de refrigeración (1 hora)	39	₡2.550	₡99.450
Total, Propuesta			₡99.450

Fuente: Elaboración propia, 10 agosto 2018

6.5.4 Parte IV: Síndrome de Burnout

Propuesta reducción niveles de Burnout

Se recomienda contrarrestar los niveles de Burnout presentes en los colaboradores del departamento de refrigeración, mediante pequeñas iniciativas:

1. Promover el uso de las áreas recreativas de la empresa para la práctica del deporte: Dar oportunidad dos veces por semana a los colaboradores que asistan a las áreas recreativas a realizar ejercicio en sesiones de 45 minutos. Para los colaboradores que estén ubicados en geografías distantes a las áreas recreativas se les otorga la oportunidad de hacer ejercicios de estiramiento antes de empezar la jornada durante los primeros 10 minutos de la jornada laboral, todos los días

Imagen 38. Áreas recreativas - plaza de futbol



Fuente: Jeremy Jiménez Quesada 31 de julio 2018

2. Hacer pausas de descanso en el trabajo de 5 minutos a la mitad de la jornada para hacer estiramiento. Se le va a solicitar el área de salud ocupacional la contribución para que defina cuáles son los mejores ejercicios que aplicar para el equipo de trabajo de técnicos de refrigeración

3. Evitar las rutinas: Se logró conocer que los técnicos tienen una zona geográfica asignada a la cual se le denomina ruta, por lo que se recomienda cada tres meses hacer rotación de técnicos en las rutas para evitar la rutina.
4. Se recomienda hacer dos evaluaciones al año de los niveles de estrés y el síndrome del Burnout y comparar los resultados de un semestre contra el otro y tomar las medidas correctivas pertinentes y que estén al alcance.

Imagen 39. Ejercicios de estiramiento



Recuperado de: https://www.google.com/search?q=ejercicios+de+estiramiento&client=firefox-b-ab&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwir9_n1m-TcAhWJm1kKHWSJAr4Q_AUICigB&biw=1366&bih=654#imgsrc=-EmdjzgwV74LSM , 10 Agosto de 2018

La presente propuesta no tiene costos económicos y los recursos necesarios los tiene la compañía, como: computadoras, instalaciones de la empresa y los colaboradores actuales del departamento de refrigeración.

6.5.5 Presupuesto Global de la Propuesta

Cuadro 15. Presupuesto Total de Propuesta

Variable	Propuesta	Monto
Estresor Organizacional	Video Tutorial	Ø27.280
Estresor Intra-organizacional	Mejoras en infraestructura	Ø4.810.000
Estresor Intra-organizacional	Focus Group	Ø233.940
Estresor Intra-organizacional	Día de integración	Ø1.266.750
Estresor Extra-organizacional	Taller Salud Financiera	Ø727.440
Estresor Extra-organizacional	Charla Administración del Tiempo	Ø99.450
Síndrome Burnout	Propuesta reducción niveles de Burnout	Ø0
	Total	Ø7.164.860

Fuente: Elaboración propia, 10 agosto 2018

Se muestran cuatro posibles escenarios del costo de la propuesta porque para la acción que impactan mejoras en estructura se están planteó tres escenarios posibles según los resultados de la licitación que se vaya a realizar, el cuarto escenario se daría en caso de que no se logre obtener alcanzar el planteamiento realizado. Se destaca que la propuesta no genera un gasto incremental para la

compañía Florida Bebidas, el presupuesto estimado es una productividad que se generaría por ajustarse a la propuesta desarrollada.

Para efectos de la investigación, el costo promedio por hora de los colaboradores mandos medios fue obtenido durante la investigación, pero el costo por hora de los técnicos de refrigeración la fuente fue página web http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/Documentos-Salarios/lista_ocupacion_2018.pdf, del ministerio de trabajo de Costa Rica.

6.5.6 Cronograma de ejecución de la propuesta

Cuadro 16 Cronograma ejecución de propuesta año fiscal 2019

Propuesta	Oct-18	Nov-18	Dic-18	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Set-19
Taller Salud Financiera												
Charla Administración del Tiempo												
Propuesta reducción niveles de Burnout												
Focus Group												
Día de integración												
Video Tutorial												
Mejoras en infraestructura												

Fuente: Elaboración propia, 10 agosto 2018

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Alcover, D. L. H. C. M., Martínez, Í. D., & Rodríguez, M. F. (2015). Introducción a la psicología del trabajo (2a. ed.). Tomado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Barrantes. (2012). *Investigación un camino al conocimiento*. San José Universidad estatal a distancia.

Barrantes, R. (2013). *Investigación un camino al conocimiento*. San José. Universidad estatal a distancia

Bustos, Villar, Eduardo. ¿Es posible evitar el estrés?: motivos y estrategias para pasar de lo urgente a lo importante, SB Editorial, 2015. Tomado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouhsp/detail.action?docID=4676045>

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. (8a. ed.) México. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <http://201.195.87.22:2222>

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. (10a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>

Cipriano, L. G. A. (2014). *Proceso administrativo*. México. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Cólica, P. R. (2010). *Estrés laboral y Burnout: el síndrome de estrés de los call center*. Córdoba. Brujas. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Dessler, G. Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos*. (6a. Ed.) Pearson Educación. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>

Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. México. (14a. Ed.) Pearson Educación. Recuperado <http://201.195.87.22:2222>

El, S. G. L. F. (2015). *Burnout: consecuencias y soluciones*. México. Manual moderno Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Gan, F., & Trajiné, J. (2012). *Evaluación del desempeño individual*. Madrid. Díaz de Santos Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Gil-Monte. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout)*. Pirámide

Gómez-Mejía, L. (2016).Gestión de recursos humanos. (8a. Ed.) Pearson Educación. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>

J., A. (2008).Relaciones humanas.(9a. ed.) Pearson Educación. Recuperado de <http://201.195.87.22:2222>

Koontz, H., & Wehrich, H. (2007). *Elementos de administración: un enfoque internacional (7a. ed.)*. México. McGraw Hill. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Koontz, H. (2013).Elementos de administración. (8a. Ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>

Koontz, H. (2017).Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación. (15a. Ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>

López, S., Ruiz, E. (2015).Operaciones administrativas de recursos humanos. (1a. Ed.) MGH Formación Técnica. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>

Münc, L. (2014).Administración. (2a. Ed.) Pearson Educación. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>

Muñoz, C. (2015).Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis. (3a. Ed.) Pearson Educación. Tomado de <http://201.195.87.22:222>

Orlandini, A., & Garc-A, B. J. A. (2001). *El estrés: qué es y cómo evitarlo*. México D.F. Fondo de Cultura económica. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Ray, J. (2012).Psicología del trabajo. (5a. Ed.). México. Pearson Educación. Recuperado de <http://201.195.87.22:222>

Sánchez, D. M. (2014). *Administración 1*. México. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Torres, H. Z., & Torres, M. H. (2014). *Planeación y control*. México. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>.

REVISTAS WEB

De Camargo, Blasina. Estrés, síndrome general de adaptación o reacción general de alarma. Recuperado 20 de mayo 2018 de

<http://www.revistamedicocientifica.org/uploads/journals/1/articles/103/public/103-370-1-PB.pdf>

Pereiro. J & Rodríguez. I. Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional.

Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/778/77829109/>

SITIOS WEB

<https://www.fifco.com/>

http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/Documentos-Salarios/lista_ocupacion_2018.pdf


<http://www.estreslaboral.info/consecuencias-del-estres-laboral.html>

TESIS

Rayo, K. (2017). Análisis del estrés laboral de los colaboradores de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, durante el primer trimestre de 2017.

ANEXOS

Cuestionario

	UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
	FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
	ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN RECURSOS HUMANOS

Instrumento para analizar el impacto del estrés en el desempeño laboral en el departamento de refrigeración de Florida Bebidas en el primer cuatrimestre del 2018.

Estimado colaborador de Florida

El presente cuestionario contiene una serie de preguntas cerradas y abiertas, referentes al tema mencionado en el párrafo anterior. Agradezco su ayuda en la elaboración de este instrumento.

Marque con una "X" la respuesta que corresponda y especifique según su criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual sino de forma colectiva, con fines estadísticos.

I. DATOS GENERALES

1. Género

A. Masculino

B. Femenino

2. Edad

- A. 18 a 25 años
- B. 26 a 35 años
- C. 36 a 45 años
- D. 46 a 55 años
- E. 56 o más años.

3. Antigüedad en la compañía

- A. 1 a 5 años
- B. 6 a 10 años
- C. 11 a 15 años
- D. 16 a 20 años
- E. 21 o más años

4. Zona

- A. GAM
- B. Rural

II. VARIABLE 1: ESTRESORES EXTRAORGANIZACIONALES

Indicador 1: Familia

5. ¿Los temas laborales afectan su relación familiar?

Sí

No

Si su respuesta fue sí, por favor indicar cuáles lo afectan

6. Mi trabajo me permite distribuir y organizar mis tareas familiares

Sí ()

No ()

Por qué _____

Indicador 2: Económico

7. ¿Considera que el salario que percibe es acorde a las responsabilidades que desempeña?

Sí

No

Si su respuesta fue no, por favor amplíe con una breve explicación.

8. ¿Su salario es suficiente para cubrir los gastos personales y familiares?

Sí () No ()

9. ¿Durante estos 6 meses del año 2018 su desempeño laboral ha sido afectado a causa de los problemas económicos?

() Sí () No

Si su respuesta fue no, por favor amplíe con una breve explicación.

III. VARIABLE 1: ESTRESORES INTRAORGANIZACIONALES

Indicador 1: Ambiente físico

10. ¿Cuáles de los siguientes problemas de ambiente físico, experimenta en su área de trabajo?

Puede marcar más de una opción.

A. () iluminación deficiente

E. () Baja temperatura

B. () Exceso de iluminación

F. () Infraestructura

C. () Ruido fuerte

inadecuada

D. () Alta temperatura

G. Otro (especificar)

Indicador 2: Nivel individual

Indicador 1: Sobrecarga de Trabajo

11. ¿De acuerdo con las funciones que realiza, considera que se encuentra en una situación de sobrecarga laboral?

() Sí () No

Si contestó que No, pase a la pregunta N. 13

12. ¿De las siguientes características, con cuáles relaciona su sobrecarga laboral?

- A. () El nivel de exigencia en el trabajo aumenta día con día al mismo tiempo que el esfuerzo y dedicación.
- B. () Los límites de tiempo para acabar las tareas cada vez disminuye.
- C. () La cantidad de clientes a atender por día es excesiva
- D. () No me siento preparado para hacer todas las funciones que me solicitan
- E. () Otro (especificar) _____

Indicador 2: Conflicto de Roles (objetivo)

13. ¿Experimenta situaciones en las que dos o más personas le dan órdenes diferentes?

() Sí () No

14. ¿Le giran y le dan instrucciones para realizar una tarea y luego le cambian las indicaciones?

() Sí () No

Por qué _____

Indicador 2: Conflicto de Roles (Subjetivo)

15. ¿Se ha encontrado en algún momento con situaciones en las cuales le solicitan hacer funciones que van en contra de sus principios o valores?

() Sí () No

Indicador 3: Ambigüedad de Roles

16. En relación con su rol de trabajo: Puede marcar más de una opción
- a. () Tiene claridad sobre el papel que está desempeñando, los objetivos del trabajo individual y el alcance de las responsabilidades
- b. () No tiene claridad sobre el papel que está desempeñando, los objetivos del trabajo individual y el alcance de las responsabilidades
- c. () Tiene claridad sobre el papel que está desempeñando, pero NO de los objetivos del trabajo individual y el alcance de las responsabilidades
- d. () Tiene claridad sobre el papel que está desempeñando, de los objetivos del trabajo individual, pero NO del alcance de las responsabilidades

e. () Otro (especificar) _____

Indicador 4: Discrepancias con las metas de la carrera laboral

17. ¿Considera usted que puede desarrollar su profesión o meta profesional, en Florida Bebidas?

() Sí () No

¿Por-qué?

Indicador 3: Nivel Grupal

18. ¿Indique cuáles de los siguientes factores estresantes se presentan en su área de trabajo?

- a. () Ausencia de unión por parte del grupo de trabajo
- b. () Conflictos y roces entre sus compañeros de trabajo
- c. () Problemas por diferencia de opiniones
- d. () Falta de apoyo a nivel grupal
- e. () Otro (especificar) _____

Nivel Grupal

Indicador 1: Falta de Cohesión Grupal

19- ¿Qué elementos considera usted que se dan en su departamento?

- () Mala actitud del grupo
- () Poca muestra de afecto hacia los compañeros
- () Poca proximidad física durante la ejecución de las tareas
- () Poca Tolerancia con los demás

Indicador 2: Conflictos Intra-grupales

1. 20 ¿Cuál de los siguientes factores se presentan en su departamento?

- () Ausencia de unión por parte del grupo
- () Roces y división con otras Áreas
- () Falta de apoyo del supervisor
- () Falta de apoyo del superior inmediato del supervisor

2. 21 ¿Cuáles de los siguientes factores se presentan en su departamento?

- () Apoyo constante del Supervisor
- () Roces con el supervisor
- () Roces con otros compañeros

Otro (Especifique) _____

Indicador 3: Conflictos Intergrupales

3. 22 ¿Considera usted que existe conflicto entre los miembros de su grupo de trabajo?

- a) () Sí
- b) () No

Apoyo inadecuado del grupo

4. 23 Cree usted que el apoyo que recibe de su grupo de trabajo le motiva para realizar las funciones diarias.

- a) () Sí
- b) () No

IV. VARIABLE 1: ESTRESORES ORGANIZACIONALES**INDICADOR 1. Clima organizacional o ambiente de trabajo**

24. ¿Cómo define el clima organizacional que se presenta en su área de trabajo?

- a. () Muy buen ambiente de trabajo
- b. () Ambiente un poco tenso
- c. () Un mal e inadecuado ambiente de trabajo
- d. () Otro (especificar) _____

INDICADOR 2. Estilos gerenciales

25. ¿Con cuáles de los siguientes estilos gerenciales identifica a su jefatura inmediata?

a. () Selecciona las alternativas posibles de acción; evalúa las diferentes alternativas; decide cuál alternativa se llevará a cabo; hace encargos a sus subordinados (define funciones y tareas); controla la acción (comparar a lo real con lo presupuestado) (Autocrático)

b. () Define los objetivos y las metas (o los problemas); el jefe lo realiza conjuntamente con sus subordinados, haciéndolos participar con sus propias ideas; también realiza las siguientes funciones: seleccionar las alternativas, evaluarlas, elegir la mejor, hacer la ejecución y controlar (Consultivo).

c. () En conjunto con los subordinados se definen metas y objetivos; se seleccionan las alternativas posibles; se evalúan estas y se decide conjuntamente cuál es la alternativa mejor por seguir (Democrático).

d. () Delega las funciones a las personas parte de su equipo y espera que asuman la responsabilidad, motivación y control de las diferentes situaciones a las cuales se estén enfrentando (Liberal).

INDICADOR 3. Control de sistemas informáticos

26. ¿Domina el funcionamiento de los sistemas informáticos necesarios para realizar sus labores diarias?

Sí No

¿Por qué?

27. ¿Considera Florida Bebidas cuenta con los medios necesarios para la debida capacitación de cada uno de sus funcionarios en materia informática?

Sí No

¿Por qué?

V. Síndrome Burnout

MASLACH BURNOUT INVENTORY (MBI)									
(Maslach, C. y Jackson, S.E. 1981; 1986) (Seisdedos, 1997)									
			Nunca	Alguna vez al año o menos	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Varias veces a la semana	Diariamente
			0	1	2	3	4	5	6
1	EE	Debido a mi trabajo me siento emocionalmente agotado .							
2	EE	Al final de la jornada me siento agotado.							
3	EE	Me encuentro cansado cuando me levanto por las mañanas y tengo que enfrentarme a otro día de trabajo.							
4	PA	Puedo entender con facilidad lo que piensan mis clientes.							
5	D	Creo que trato a algunos clientes como si fueran objetos.							
6	EE	Trabajar con cliente todos los días es una tensión para mí.							
7	PA	Me enfrento muy bien con los problemas que me presentan los clientes.							
8	EE	Me siento "quemado" por el trabajo.							
9	PA	Siento que mediante mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de otros.							
10	D	Creo que tengo un comportamiento más insensible con la gente desde que hago este trabajo.							
11	D	Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.							
12	PA	Me encuentro con mucha vitalidad							
13	EE	Me siento frustrado por mi trabajo.							
14	EE	Siento que estoy haciendo un trabajo demasiado duro.							
15	D	Realmente no me importa lo que les ocurrirá a algunos de los clientes a los que tengo que atender.							
16	EE	Trabajar en contacto directo con los clientes me produce bastante estrés.							
17	PA	Tengo facilidad para crear una atmósfera relajada a mis clientes.							
18	PA	Me encuentro animado después de trabajar junto con los clientes.							
19	PA	He realizado muchas cosas que merecen la pena en este trabajo.							
20	EE	En el trabajo siento que estoy al límite de mis posibilidades.							
21	PA	Siento que se tratar de forma adecuada los problemas emocionales en el trabajo.							
22	D	Siento que los clientes me culpan de algunos de sus problemas.							

EE: Cansancio Emocional

D: Despersonalización

PA: Realización Personal

Cotización Mejoras infraestructura



MEJORAS DE INFRAESTRUCTURA TALLER DE REFRIGERACION

PROPIETARIO : DISTRIBUIDORA LA FLORIDA S.A.
UBICACION : ALAJUELA-2018

Javier Alfaro
Departamento de Compras

N°	Descripción	Cantidad	Un	Costo	
				Unitario	Total
1	Reparación de 4 lámparas que están dañada.	1	GLOBAL	€200.000,00	€200.000,00
2	Reemplazo de 8 lámparas que me comentó que estaban irreparables.	1	GLOBAL	€1.500.000,00	€1.500.000,00
3	Mantenimiento a los 2 abanicos industriales del taller	1	GLOBAL	€150.000,00	€150.000,00
4	Confección de 3 ventanas en marco de aluminio, celosía y malla en cada uno de las células de trabajo	1	GLOBAL	€960.000,00	€960.000,00
5	Repello y pintura de la facha principal de taller	1	GLOBAL	€2.000.000,00	€2.000.000,00
GRAN TOTAL					€4.810.000,00

Validez de la oferta 45 días
Tiempo de entrega 60 días hábiles
Forma de pago según avance de obra
Este trabajo tiene 1 año de garantía.
El trabajo lo solicita: Andres Aleman