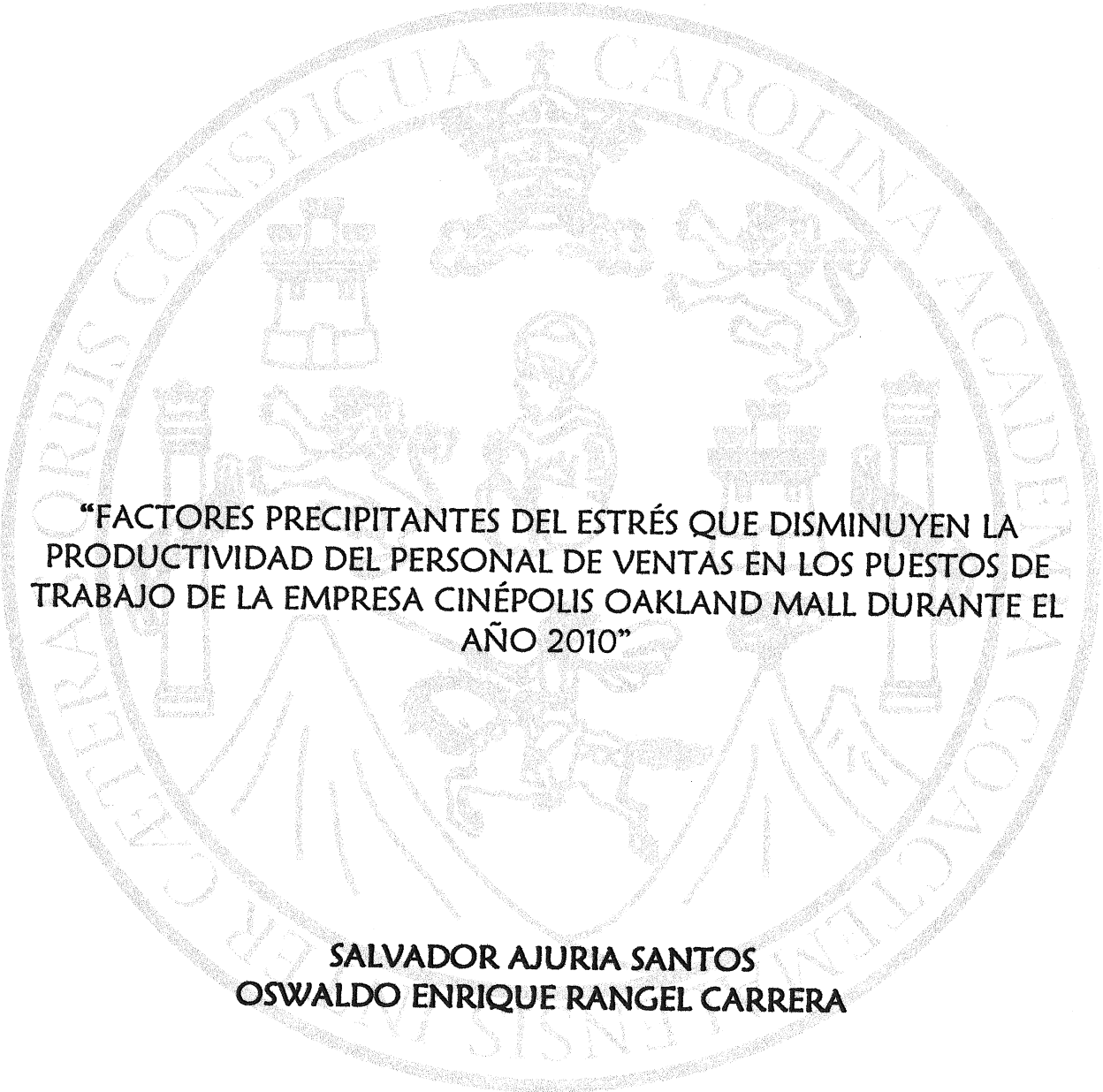


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA - CIEPs -  
"MAYRA GUTIÉRREZ"



"FACTORES PRECIPITANTES DEL ESTRÉS QUE DISMINUYEN LA  
PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DE VENTAS EN LOS PUESTOS DE  
TRABAJO DE LA EMPRESA CINÉPOLIS OAKLAND MALL DURANTE EL  
AÑO 2010"

SALVADOR AJURIA SANTOS  
OSWALDO ENRIQUE RANGEL CARRERA

GUATEMALA, JULIO 2012



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA - CIEPs -  
“MAYRA GUTIÉRREZ

“FACTORES PRECIPITANTES DEL ESTRÉS QUE DISMINUYEN LA  
PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DE VENTAS EN LOS PUESTOS DE  
TRABAJO DE LA EMPRESA CINÉPOLIS OAKLAND MALL DURANTE EL  
AÑO 2010”

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO  
AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DE LA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR

SALVADOR AJURIA SANTOS  
OSWALDO ENRIQUE RANGEL CARRERA

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE  
ORIENTADORES VOCACIONALES Y LABORALES

EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
TÉCNICOS UNIVERSITARIOS

GUATEMALA, JULIO 2012.

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a figure holding a staff, surrounded by various symbols including a castle, a lion, and a cross. The shield is flanked by two figures holding staffs. The entire emblem is enclosed in a circular border with Latin text.

CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA  
DIRECTOR INTERINO

LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE  
SECRETARIO INTERINO

JAIRO JOSUÉ VALLECIOS PALMA  
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES  
ANTE CONSEJO DIRECTIVO





ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9ª Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico  
CIEPs.  
Archivo  
Reg. 456-2010  
DIR. 1,498-2012

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

26 de julio de 2012

Estudiantes  
**Salvador Ajuria Santos**  
**Oswaldo Enrique Rangel Carrera**  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiantes:

Transcribo a ustedes el ACUERDO DE DIRECCIÓN UN MIL CUATROCIENTOS NOVENTA GUIÓN DOS MIL DOCE (1,490-2012), que literalmente dice:

**"UN MIL CUATROCIENTOS NOVENTA:** Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **"FACTORES PRECIPITANTES DEL ESTRÉS QUE DISMINUYEN LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DE VENTAS EN LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA EMPRESA CINÉPOLIS OAKLAND MALL, DURANTE EL AÑO 2010"**, de la carrera Técnica de: **Orientación Vocacional Y Laboral**, realizado por:

**Salvador Ajuria Santos**  
**Oswaldo Enrique Rangel Carrera**

**CARNÉ No. 2004-16328**  
**CARNÉ No. 2006-11874**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por Licenciado Victor Ordoñez y revisado por Licenciado Marco Antonio García Enríquez. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



  
Doctor César Augusto Lambour Lizama  
DIRECTOR INTERINO



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**  
 CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
 9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
 Tel. 24187530 Telefax 24187543  
 e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

**CIEPs 1038-2012**  
**REG: 456-2010**  
**REG: 417-2011**

**INFORME FINAL**

Guatemala, 19 de Julio 2012

**SEÑORES**  
**CONSEJO DIRECTIVO**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
**CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO**

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Marco Antonio García Enríquez ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:


**“FACTORES PRECIPITANTES DEL ESTRÉS QUE DISMINUYEN LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DE VENTAS EN LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA EMPRESA CINÉPOLIS OAKLAND MALL, DURANTE EL AÑO 2010”**

<b>ESTUDIANTE:</b>	<b>CARNE No.</b>
<b>Salvador Ajuria Santos</b>	<b>2004-16328</b>
<b>Oswaldo Enrique Rangel Carrera</b>	<b>2006-11874</b>

**CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral**

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 05 de Junio 2012 y se recibieron documentos originales completos el día 18 de Julio 2012, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
**Licenciado Marco Antonio García Enríquez**  
**COORDINADOR**



**Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. “Mayra Gutiérrez”**

c.c archivo  
 Arelis



**SCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs 1039-2012

REG: 456-2010

REG: 417-2011

Guatemala, 19 de Julio 2012

**Licenciado Marco Antonio García Enríquez,  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs.-"Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas**

**Licenciado García:**

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**"FACTORES PRECIPITANTES DEL ESTRÉS QUE DISMINUYEN LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DE VENTAS EN LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA EMPRESA CINÉPOLIS OAKLAND MALL, DURANTE EL AÑO 2010"**

**ESTUDIANTE:**

**Salvador Ajuria Santos**

**Oswaldo Enrique Rangel Carrera**

**CARNE NO.**

**2004-16328**

**2006-11874**

**CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 29 de Junio 2012 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

**Licenciado Marco Antonio García Enríquez  
DOCENTE REVISOR**



Areli./archivo



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM -

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Guatemala,  
Julio 12 del 2012.

Licenciado Marco Antonio García Enríquez  
Coordinador  
Departamento de Investigaciones Psicológicas  
"Mayra Gutiérrez" - CIEPs -  
CUM

Licenciado García:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría del Informe Final de Investigación, titulado: **"FACTORES PRECIPITANTES DEL ESTRÉS QUE DISMINUYEN LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DE VENTAS EN LOS PUESTOS DE TRABAJO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CINEPOLIS OAKLAND MALL DURANTE EL AÑO 2010"**, elaborado por los Estudiantes:

Salvador Ajuria Santos                      Carné No.: 200416328  
Oswaldo Enrique Rangel Carrera        Carné No.: 200611874

El trabajo fue realizado a partir del 17 de abril del año dos mil once, previo a obtener el Título de la Carrera Técnica de Orientación Vocacional y Laboral, en el grado académico de Técnico Universitario. Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs, por lo que emito **DICTAMEN FAVORABLE** y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Atentamente,

Licenciado Víctor Ordóñez  
ASESOR  
Colegiado Activo No.: 4270

Lic. Víctor Manuel Ordóñez Oliva  
PSICOLOGO  
COL. 4270

VO/susy  
c.c.archivo



Guatemala, 1 Julio 2012

A quien interese:

Por este medio me permito informales que los siguientes alumnos Salvador Ajuria Santos, con numero de carne: 200416328 y Oswaldo Enrique Rangel Carrera, con numero de carne: 200611874 de la Universidad de San Carlos de Guatemala, realizaron las actividades necesarias para poder realizar su proyecto de investigación la cual tiene como título "FACTORES PRECIPITANTES DEL ESTRÉS QUE DISMINUYEN LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DE VENTAS EN LOS PUESTOS DE TRABAJO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CINEPOLIS OAKLAND MALL DURANTE EL AÑO 2010" en nuestra empresa la cual fue de gran apoyo para nuestro equipo de trabajo en ver las deficiencias respecto al desempeño laboral de nuestros colaboradores.

Dentro de las actividades que realizaron los estudiantes se pueden mencionar las reuniones grupales, de información sobre el proyecto realizado, encuestas, acerca de las actividades de investigación requeridas por la Universidad de San Carlos para la obtención del título de Orientadores Vocacionales y Laborales, donde se explicó en qué consistirían los instrumentos requeridos para la obtención de la información como el cuestionario y la entrevista.

Las reuniones se realizaron los días martes y jueves con duración de dos horas en cada oportunidad, durante los meses de julio a diciembre de 2010, también se indicó al personal involucrado que la información obtenida tendría un objetivo puramente académico y que se manejaría de forma confidencial.

Sin otro particular.



Lic. Leonel Estrada

Gerente General Cinépolis Oakland Mall

GERENCIA VIP

Diagonal 6 13-01 zona 10 C.C. Oakland Mall

3er. nivel Tel: 22697352 al 57

Guatemala

Av. Las Américas 22-83 Zona 14,  
Edificio Agroamérica 3er. nivel,  
Guatemala, Centroamérica.  
Tel/Fax: (502) 2470-3291 al 93,  
Código Postal: 01014 Guatemala

Guatemala



**Cinépolis**  
LA CAPITAL DEL CINE

www.cinepolis.com.gt

## PADRINOS

Elvia Maria Aguilar Grijalva

Cirujano Dentista

Colegiado No. 1304

Oscar Raúl Aguilar Grijalva

Medico Neurólogo

Colegiado No. 7827

De: Oswaldo Enrique Rangel Carrera

## PADRINOS

Marco Antonio García Enríquez

Licenciado en Psicología

Colegiado No. 5950

Carlos Marroquín

Licenciado en Psicología

Colegiado No. 2054

De: Salvador Ajuria Santos

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco este trabajo a:

Dios Señor creador de todas las cosas

A mi Padre:

Por su incondicional apoyo y  
esfuerzo en mi educación.

A mi Revisor de tesis

Lic. Carlos Marroquin, por compartir  
sus conocimientos y guiarme en  
la elaboración de mi trabajo.

A mis catedráticos

por sus enseñanzas, comprensión  
y amistad incondicional.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala y  
la escuela de Ciencias Psicológicas por  
ser mi casa de estudios.

A la empresa cinepolis Oakland Mall  
por permitirme llevar a cabo mi  
trabajo en sus instalaciones.

Por: Oswaldo Enrique Rangel Carrera



## AGRADECIMIENTOS

Agradezco este trabajo a:

Dios Señor creador de todas las cosas

A mi Madre:

Por su incondicional apoyo y  
esfuerzo en mi educación.

A mi Revisor de tesis

Lic. Carlos Marroquin, por compartir  
sus conocimientos y guiarme en  
la elaboración de mi trabajo.

A mis catedráticos

por sus enseñanzas, comprensión  
y amistad incondicional.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala y  
la escuela de Ciencias Psicológicas por  
ser mi casa de estudios.

A la empresa cinepolis Oakland Mall  
por permitirme llevar a cabo mi  
trabajo en sus instalaciones.

Por: Salvador Ajuria Santos

## ACTO QUE DEDICO

Dedico este trabajo:

A Dios por permitirme estar en esta aventura, tan divina llamada vida

A mi Madre:

Gilda Carrera Romero

Por su amor, cuidado, y ser mi ángel que me cuida y protege desde el cielo.

A mi Padre:

Por el regalo de tener un amigo, un brazo derecho, un guía. Pero sobre todo, estar presente en cada etapa de mi vida con su apoyo incondicional.

A mis Hermanos:

Gildamaría, Josué Daniel, David Estuardo, y Ernesto Xavier. Por ser compañeros asignados de vida. Los amo.

A mi novia:

Idania Corado, por ser inspiración cada día de mi vida.

Por: Oswaldo Enrique Rangel Carrera

## ACTO QUE DEDICO

Dedico este trabajo:

A Dios por su amor y misericordia  
por darme la luz del entendimiento, la sabiduría, que me ha  
permitido llegar a este punto de mi carrera profesional.

A mi Madre:  
Ernestina Santos  
Por su sacrificio y apoyo incondicional.

A mi Hermano:  
Luis Enrique Ajuria Santos  
Por su apoyo y por su ejemplo a seguir.

A mi hija:  
Nathaly Alissa Ajuria Fuentes  
Por ser mi inspiración de ser mejor cada día.

A mis amigos y amigas:  
Carlos Flores, Arlen Contreras, Carlos Marroquin, Maria del rosario veliz,  
Sergio Paniagua, Ericka Fuentes,  
por su cariño, consejos, motivación, apoyo que me han llevado a ser la  
persona que soy ahora. Y por compartir tantos momentos duros y especiales  
con migo.

Por: Salvador Ajuria Santos

## ÍNDICE

	Págs.
RESUMEN	2
PRÓLOGO	3
CAPÍTULO I	
I. INTRODUCCIÓN	4
1.1 Planteamiento del Problema y Marco Teórico.	
1.1.1 Planteamiento del Problema.	
1.1.2 Marco Teórico.	7
1.1.3 Hipótesis de Trabajo.	35
1.1.4 Delimitación.	35
CAPÍTULO II	
II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.	37
2.1 Técnicas.	
2.2 Instrumentos.	38
CAPÍTULO III	
III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.	40
3.1 Características del lugar y de la población.	
3.1.1 Características de lugar.	
3.1.2 Características de la población.	
CAPÍTULO IV	
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	46
4.1 Conclusiones.	
4.2 Recomendaciones.	47
BIBLIOGRAFÍA.	
ANEXOS.	

## RESUMEN

Título: "Factores precipitantes del estrés que disminuyen la productividad del personal de ventas en los puestos de trabajo de la empresa Cinépolis Oakland Mall durante el año 2,010".

Alumnos: Salvador Ajuria Santos y Oswaldo Enrique Rangel Carrera

El estrés se produce cuando un individuo es expuesto a acontecimientos traumáticos que representan una amenaza para su integridad física, o que pueden presentar temor, desesperanza y horrores intensos.

Dentro del puesto de trabajo también se puede presentar el estrés cuando el sujeto es presionado a lograr ciertos volúmenes de ventas, cuando varios clientes demandan ser atendidos al mismo tiempo, cuando no logra el apoyo grupal o de sus jefes, lo que ocasiona que pueda equivocarse en su normal desempeño obstaculizándose él mismo sin lograr cumplir con sus propias expectativas y con la de sus superiores.

La productividad es definida como la relación existente entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción; cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. La productividad puede ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida, donde se ve involucrada la tecnología, ya que la forma de realizar las actividades de negocios guarda relación con la cantidad que se puede producir en función del insumo de trabajo y el capital invertido para tal fin.

La muestra investigada se conformó de 17 empleados, de 20 a 30 años de edad, ambos sexos, algunos con cargas familiares y otros con compromisos de estudio, del área de venta de dulces al público, lugar donde se puede presentar la carga más elevada de estrés dentro de la empresa antes mencionada. Se determinó que el estrés disminuye el volumen de ventas de la empresa; la empresa fue informada para poder iniciar posibles medidas correctivas. El trabajo se desarrolló durante los meses de julio a diciembre de 2010.

Se utilizó la técnica del cuestionario para evidenciar características de liderazgo organizacional, ingresos contra gastos, sentido de pertenencia empresarial, descansos; se investigó acerca de la violencia, inseguridad y otros factores externos que afectaron el normal desarrollo del individuo en su centro de trabajo para determinar la manera adecuada de corregirlos y mejorar su contribución laboral en la consecución de una mejor productividad que beneficie a todos los involucrados. Se utilizó la escala del reajuste social para medir si eventos de vida, como la muerte de un cónyuge, el divorcio, embarazo, despido, problemas con el jefe o compañeros de trabajo influyeron en la problemática focalizada.

## PRÓLOGO

El propósito de la investigación consistió en determinar los factores psicológicos que afectaran el correcto desarrollo y desempeño de las funciones del personal de ventas que laboran en la empresa Cinépolis Oakland Mall, dificultando la consecución de los objetivos determinados por la institución.

Aspectos internos a la empresa tales como las características del liderazgo ejercido por los mandos altos y medios, las relaciones laborales entre los dependientes, la carga de trabajo, los horarios, el nivel de ingresos percibido por el laborante y las características inherentes al puesto de trabajo pueden producir una desajuste entre lo planeado por la empresa y lo efectivamente logrado por el colaborador.

Los aspectos externos a la empresa como el método de transporte utilizado para llegar al trabajo, gastos de transporte, la inseguridad en las calles, los asaltos, la percepción del ciudadano en cuanto a la situación económica, política y social en general, aunado a los reajustes sociales que pueden haber experimentado los trabajadores de la empresa Cinépolis como muerte del cónyuge, divorcio, despidos involuntarios, cambio de línea de trabajo, problemas familiares, personales, etc., pueden desencadenar desequilibrios emocionales que puedan influir en el correcto desempeño del individuo en su área de trabajo en general.

La empresa Cinépolis ubicada en la Diagonal 6 de la Zona 10 servirá de localización de la muestra de personal de ventas que será evaluada con el fin de determinar aquellos factores que pueden provocar una disminución en los niveles de productividad establecidos por la organización, compuesta por hombres y mujeres comprendidos en un rango de edad que va de 20 a 30 años, investigación realizada durante los meses de julio a diciembre de 2010.

El trastorno del estrés puede ser generado no solo por aspectos emocionales, sociales o espirituales sino por demandas de carácter social y amenazas del entorno del individuo que requieren de capacidad de adaptación y respuesta rápida frente a los problemas surgidos. Los agentes estresores son aquellas circunstancias que se encuentran en el entorno que rodea a las personas y que pueden producir situaciones de estrés; los estresores pueden ser de índole individual, grupal y organizacional, pudiendo generar problemas de salud graves en la actualidad, afectando a la persona y a la sociedad en general, perjudicando a los trabajadores física o mentalmente, así como a los empleadores, pudiendo afectar también a la empresa y a los usuarios, provocando un desequilibrio entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo, pudiendo llegar a afectar la salud del trabajador de forma terminal.

## **CAPÍTULO I**

### **I. INTRODUCCION.**

#### **1.1 Planteamiento del Problema y Marco Teórico.**

##### **1.1.1 Planteamiento del Problema.**

En Guatemala los eventos políticos, económicos y sociales han provocado que la situación nacional muestre un alza a favor de la privatización y competitividad empresarial y de compañías multinacionales, a costa de la desigualdad e inseguridad alimentaria de miles de familias. Los hospitales se muestran colapsados en general, la educación muestra una grave crisis en la atención de los usuarios, las exportaciones corresponden a productos primarios mientras se entregan los servicios y la infraestructura nacional, concesionando privilegios al sector capitalista en detrimento de la fuerza de trabajo debido a los costos baratos de mano de obra.

La criminalidad, violencia e inseguridad avanza como nunca antes, el promedio actualizado es de 15 a 25 muertes diarias, teniendo sus raíces en el crimen organizado, narcotráfico, mafia y delincuencia juvenil, pudiendo constatar en los medios informativos masivos que de enero a mayo de 2011, se produjeron 36,000 asaltos a buses con un promedio diario de 200 asaltos diarios.

El detrimento y destrucción del medio ambiente señala que Guatemala es un país de alto riesgo debido a su contextura y ubicación geomorfológica, país propenso a terremotos, huracanes y tormentas tropicales, aunado a la contaminación de ríos, arroyos y lagos, afectan la producción de cultivos y hortalizas de forma directa, lo que incrementa la tensión en la obtención de cada día más escasos recursos de todo tipo, dificultando la sobrevivencia del connacional.

Esta realidad influye en la obtención de empleos tanto en el área rural como en la urbana. La población con empleo se compone por personas mayores de edad que aportan su trabajo en la producción de bienes y servicios, en periodos diarios o semanales. La población desempleada está compuesta por personas mayores que no aportan su trabajo para producir a pesar de estar disponibles. La población subempleada es aquella que trabaja menos de 40 horas semanales, que desea trabajar y que está disponible pero que no consigue más trabajo.

La situación laboral en Guatemala es precaria aseguró la Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos, WOLA, por sus siglas en inglés, a través del informe DR-CAFTA donde se expone que en el país existe una tendencia a la intimidación, amenazas de muerte, intentos de homicidio y asesinato de los líderes sindicales, situación que se puede comprobar con los crímenes contra 6 sindicalistas ocurridos durante 2007 y 2008, entre ellos el de Carlos Enrique Cruz Hernández, miembro del Sindicato de Trabajadores del Banano (Sintrab), aunque se utilizan otras tácticas para intimidar, como los despidos y la creación de listas negras. La directora ejecutiva de la Cámara de Comercio Guatemalteco Americana, AmCham, Carolina Castellanos, asegura que es necesario que los asesinatos de los sindicalistas que se refieren en el estudio sean investigados, pues en un análisis que realizó la Federación Americana del Trabajo-Congreso de Organizaciones Industriales (Afl-Cio) de Estados Unidos, se determinó que las muertes de algunos líderes son consecuencia de la delincuencia común.

En el informe de WOLA también se califica como un obstáculo para la justicia laboral la anulación que hizo en 2004 la Corte de Constitucionalidad, CC del artículo del Decreto 18-2001, el cual permitía a los inspectores del Ministerio de Trabajo imponer multas a las empresas que incumplieran con la ley laboral,



situación que, según el documento, provocó un vacío legal, ya que las violaciones quedan en la impunidad.<sup>1</sup>

Estos factores influyen en la psique del individuo presionando directa o indirectamente provocando el estrés, el cual es un trastorno que puede ser originado por causas ambientales como las expuestas, o bien dentro del puesto de trabajo.

Se pretendió descubrir ¿cómo afectan los factores psicosociales el rendimiento laboral del sujeto?, ¿puede el sujeto enfrentar su ambiente laboral?, ¿puede enfrentar su sociedad?, ¿puede el sujeto enfrentar el estrés?

Estas interrogantes se investigaron en la muestra poblacional constituida en la empresa Cinépolis Oakland Mall, durante el periodo comprendido de julio a diciembre de 2010.

---

<sup>1</sup> <http://www.buenastareas.com/ensayos/Situacion-Laboral/522275.html>

### 1.1.2 Marco Teórico.

El cine se desarrolló a partir de las observaciones de Peter Mark Roget, secretario de la Real Sociedad de Londres, quien en 1824 publicó un importante trabajo científico con el título de *Persistencia de la Visión en lo que Afecta a los Objetos en Movimiento*, estableciendo que el ojo humano retiene las imágenes durante una fracción de segundo después de que el sujeto deja de tenerlas delante de sí.

Se puede observar que Cinépolis, empresa mexicana de salas de cine y servicios relacionados, tiene su sede en la ciudad de Morelia, Michoacán. La empresa cuenta con varias marcas y servicios entre las que se encuentran Cinépolis, Cinépolis Imax Theatre, Cinépolis VIP, Multicinemas, Cinemas Gemelos y Cinema Park. La empresa posee complejos cinematográficos en México, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Colombia, Panamá e India y con próxima apertura en Brasil y Perú. Actualmente opera 2008 salas en más de 170 conjuntos siendo así la empresa cinematográfica más grande de América Latina. A comienzos del 2010 se estará inaugurando uno en Lima, Perú en el Centro Comercial, Plaza Norte.

La empresa tiene sus orígenes en Morelia, con la fundación de un cine por parte del empresario Enrique Ramírez Miguel quien abrió el llamado "Cine Morelos" en 1947 en el Centro histórico de la ciudad. Posteriormente con el paso de los años la empresa se reestructura en 1971 con la creación de "Organización Ramírez Cinemas" que fue fundada por Enrique Ramírez Miguel, el 28 de septiembre de 1971, cuando se inauguró el Cinema Morelia hoy llamado Cinépolis Morelia Centro. El grupo tuvo un primer impulso en la zona del Bajío, al asociarse con su hijo Enrique Ramírez Villalón y crear los primeros cines: Salamanca 70, Acámbaro 70 y Guanajuato 70. Asimismo posteriormente la

empresa desarrolló el concepto de Cinemas Gemelos y Multicinemas, algunos de ellos hoy Cinépolis.

El proyecto de investigación involucró directamente al personal de ventas de dulcería, que labora en la industria de cines Cinépolis, ubicado en el centro comercial Okland Mall durante los meses de julio a diciembre del año 2010, en cuanto a los posibles estresores que pueden producir disminución en la productividad y en el desempeño del personal y así poder determinar los mecanismos que puedan nivelarlos y hacerlos más eficientes y eficaces.

Cinépolis Guatemala consta de un gerente bajo el cual podemos encontrar 6 subgerentes en las áreas de dulcería, operatividad, recursos humanos, administración, valores, almacén, contando con supervisores de servicios en el área de dulcería, recursos humanos y administración. Debajo de estos niveles encontramos a los empleados que se ubican de la siguiente manera: En Dulcería Premium se cuenta con 17 colaboradores, en Coffee Tree 10 colaboradores, en Dulcería VIP 5 colaboradores, en VIP se encuentran 5 colaboradores, en Bar VIP, 2 colaboradores y en Taquilla VIP 4 colaboradores para un total de 51 colaboradores en puntos de venta en el conjunto cinematográfico.

Durante los últimos meses se detectó que el nivel de ingresos provenientes de estas fuentes ha declinado considerablemente y se ha podido percibir que el personal no mantiene adecuadas relaciones con sus superiores y con sus compañeros de trabajo especialmente en el área de dulcería por lo que se procedió a investigar las posibles causas para así poder determinar las posibles soluciones y resolver los problemas pertinentemente.

El elemento básico de la conducta humana es cierta clase de actividad, física o mental; de esta cuenta surge la interrogante de qué actividades emprenden las personas en un momento determinado y por qué. Los seres humanos en general están orientados hacia metas, es decir que ejercen

conductas que producen algo; las personas pueden saber exactamente por qué hacen lo que hacen pero frecuentemente los impulsos individuales están sepultados en el inconsciente.

Según Chester Barnard, si a todas las personas que pueden considerarse contribuyentes potenciales de una organización, se les acomoda en el orden de su disposición para hacerlo, la escala desciende en forma gradual desde una disposición posiblemente intensa, pasando por una disposición neutral o cero, hasta llegar a una indisposición intensa de oposición u odio. La preponderancia de las personas en una sociedad moderna radica siempre en el lado negativo, con referencia a cualquier organización existente o potencial.<sup>2</sup>

Un buen ejecutor administrativo debe integrar todos los aspectos posibles dentro del clima organizacional para lograr que las personas actúen en la forma deseada. Actualmente se entiende por clima organizacional, la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren mientras trabaja, la manera en que se desarrolla e interactúa con otros individuos dentro de una corporación.

El clima organizacional puede afectar positiva o negativamente el rendimiento del laborante como por ejemplo al ejercitar factores de liderazgo a través de una supervisión rígida o autoritaria o bien flexible y participativa. Otro aspecto importante que puede influenciar el correcto desenvolvimiento de los acontecimientos lo constituye el sistema formal y la estructura de comunicaciones, así como el establecimiento de las correctas relaciones de dependencia o subordinación, sistemas de promociones por méritos, remuneraciones monetarias, sistemas de incentivos, apoyo social, interacción adecuadas con otros miembros citadas dentro de las más importantes. De esta cuenta, el clima organizacional es un fenómeno que interviene entre los factores

---

<sup>2</sup> Barnard, Ch. Functions of the Executive. Cambridge, Mass. Harvard University Press. U.S.A. 1938. Págs. 290-291.

propios de la organización y las tendencias motivacionales que muestran actitudes comportamentales que tienen incidencia sobre la productividad, satisfacción, rotación, empowerment o empoderamiento, reingeniería, cooperación, coordinación, etc.

Los individuos para poder interactuar adecuadamente en su entorno, basan sus desplazamientos en necesidades experimentadas de manera consciente o inconsciente. Algunas de ellas son primarias como los requerimientos fisiológicos como el agua, aire, alimentos, sexo, sueño y abrigo. Otras, consideradas como secundarias, incluyen posición, afiliación con otros, cariño, desprendimiento, logros, autoseguridad, autoestima, etc., es decir que, el motivo es un estado interno que da energía, que activa o mueve, que dirige o canaliza la conducta del individuo hacia la consecución de metas.

La motivación es un término general que se aplica a una clase completa de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares. Los líderes asertivos motivan a sus trabajadores o empleados utilizando aquellos elementos que esperan satisfagan los impulsos y deseos y que induzcan a los subordinados a actuar de la manera deseada.

La motivación genera una reacción en cadena que comienza con el sentimiento de necesidades, que producen deseos, estableciendo metas a alcanzar, las cuales dan lugar a tensiones o deseos insatisfechos que ocasionan acciones para el logro de metas, conduciendo finalmente a la satisfacción de los deseos.

La satisfacción de necesidades no es simple de alcanzar. Exceptuando la necesidad fisiológica del hambre, las necesidades no son independientes del medio ambiente o entorno de la persona. Por ejemplo, el olor de alimentos puede provocar el sentimiento de hambre; leer la temperatura de un termómetro puede provocar un sentimiento repentino de calor; la visión de una bebida helada

puede ocasionar una sed que abruma; la posición laboral de un colega puede fomentar en otra persona el deseo de tener una mayor posición.

La cadena necesidad-deseo-satisfacción ocasiona conductas, aunque las necesidades también pueden ser producto de conductas, ya que la satisfacción de necesidades puede conducir a un deseo de satisfacer más necesidades. También una necesidad o deseo puede ser reducida por el fracaso. La conducta es con frecuencia lo que se hace y no muestra por qué se hace.

Los motivos en una persona son bastante complejos y con frecuencia entran en conflicto. Por ejemplo, alguien puede ser motivado por adquirir una mejor casa o un automóvil nuevo o bien puede desear autoestima o sentimiento de logro y no sabe qué debe hacer en un momento determinado.

Los motivadores son aquellos factores que inducen conductas en una persona; pueden incluir un mayor salario, un título prestigioso, un nombre en la puerta de su oficina, el reconocimiento de sus colegas u otras razones que dan a la persona razones para llevar a cabo sus acciones. Las motivaciones reflejan deseos y las recompensas o incentivos se perciben como los mecanismos que agudizan el impulso para satisfacer los deseos; asimismo son los medios que permiten reconciliar las necesidades que están en conflicto y que permiten acentuar o hacer más fuerte una necesidad de manera que priorice una sobre otra.

La motivación y la satisfacción son cosas diferentes. La motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere al gusto que se experimenta cuando se colma un deseo. La motivación implica un impulso hacia un resultado; la satisfacción implica resultados ya experimentados. Esto conduce al planteamiento que un empleado puede tener una alta satisfacción en el puesto, pero un nivel reducido de motivación, comprendiendo entonces que una persona con alta motivación y baja satisfacción en el puesto busquen otro empleo. De la misma manera, una

persona que encuentra que su trabajo no es remunerado adecuadamente, también buscará otro empleo.

A pesar de variadas investigaciones no se debe olvidar que la recompensa y el castigo son aún fuertes motivadores. El dinero ya no es un motivador fuerte pero sigue siendo una fuerza muy importante. El problema radica en que éste se obtiene, sin importar el desempeño efectivo, como los aumentos en el sueldo como bonificaciones, o bien, a través de promociones, ya sea por antigüedad de los ejecutivos, sin tomar en cuenta el desempeño real, individual o de grupo.

El temor a perder el puesto, reducir el número y monto de los bonos o ingresos y otras formas de castigo, siguen siendo fuertes motivadores pero no son de la mejor clase, ya que produce en los afectados conductas defensivas o vengativas, como la organización en sindicatos que en nuestro país Guatemala han sido caóticas; valdría la pena recordar al sindicato de la Coca-Cola, el de maestros, el de médicos, etc. También se observan conductas no adecuadas, como aquellas que inciden en la baja calidad en la producción de bienes o servicios, la indiferencia hacia los jefes o ejecutivos de mandos medios o superiores, evasión de decisiones debido al temor o deshonestidad en la toma de decisiones empresariales.

De esta cuenta, los empleados entienden que los ejecutivos o jefes tienen el poder que les otorga su puesto para dar o retirar recompensas así como imponer castigos afectando posiblemente, la habilidad para controlar el bienestar económico y social de sus subordinados.

Si el empleador conoce las necesidades de sus colaboradores, entonces podrá incentivarlos de mejor manera. Existe una jerarquía de necesidades propuesta por el psicólogo humanista, Abraham Maslow, quien considera que las necesidades humanas dan forma a un orden ascendente; las necesidades empiezan en una escala inferior, volviéndose complejas hasta llegar a las

superiores; concluyó que cuando un conjunto de necesidades ha sido satisfecho, cesa de ser una motivación para la persona. Los aspectos jerárquicos de la teoría de Maslow se cuestionan y con frecuencia no se aceptan, pero aún así, su identificación de necesidades es muy popular.<sup>3</sup>

Según Maslow las necesidades inician con las fisiológicas que mantienen la vida humana e incluyen el alimento, agua, vestido, habitación, sueño y satisfacción sexual. Hasta que estas necesidades estén satisfechas el individuo puede ser motivado por otras necesidades. Seguidamente aparecen las necesidades de seguridad que incluyen la sensación de sentirse libres de peligro físico y del temor de perder el trabajo, la propiedad, el alimento, el abrigo o la habitación. Siguiendo el orden ascendente aparecen las necesidades de afiliación o aceptación, dado que las personas son seres sociales que necesitan identificarse o aceptarse y también ser aceptados por otros.

Continúa la jerarquía con las necesidades de estima; una vez que las personas comienzan a satisfacer sus necesidades de pertenencia, tienden a desear estimarse ellos mismos y que otras personas también lo hagan; esta clase de necesidad produce entonces, satisfacciones como poder, prestigio, posición y confianza en si mismo. Culmina la pirámide maslowiana con la necesidad de autorrealización, siendo considerada ésta como la necesidad superior y conlleva el deseo de convertirse en lo que cada quien es capaz de convertirse, maximizando el propio potencial al lograr algo que la persona se ha propuesto.

Otros investigadores como Lawler y Suttle en datos recopilados sobre 187 administradores ubicados en dos organizaciones empresariales encontraron poca evidencia para apoyar la teoría de Maslow, en cuanto a que las necesidades se ajustaban a una jerarquía, aunque sí lograron descubrir que había dos niveles de necesidades, las biológicas y las de otro tipo y que éstas

---

<sup>33</sup> Maslow, A. Motivación y Personalidad. Editorial Harper & Row Inc. New York. 1954.



últimas surgen sólo cuando las biológicas han sido razonablemente satisfechas. Lograron identificar también que en el nivel superior, la fuerza de las necesidades varía con las personas, predominando en algunos las necesidades sociales y en otros eran más fuertes las necesidades de autorrealización.

Según Alderfer, una variante de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow respecto a la motivación, es la que se apoya en que se ha encontrado que existen tres necesidades humanas básicas: Las necesidades de existencia, necesidades de relación y necesidades de crecimiento. Las necesidades de existencia incluyen todas las diversas formas de deseos materiales y fisiológicos como alimento, agua, remuneración y buenas condiciones de trabajo. Las necesidades de relación son las que implican relaciones con la gente, familia, superiores, subordinados, amigos y enemigos. Las necesidades de crecimiento son las que impulsan a una persona a tener influencias creativas o productivas sobre sí misma o sobre el medio ambiente.

Alderfer no considera las necesidades como una jerarquía y encuentra que una clase de necesidades puede continuar siendo fuerte independientemente de que otra clase se haya satisfecho o no, encontrando además que conforme menos satisfechas estén las necesidades de existencia, más se les deseará; conforme menos satisfechas estén las necesidades de relación, más se desearán las necesidades de existencia; conforme menos satisfechas estén las necesidades de relación, más se les deseará; conforme menos satisfechas estén las necesidades de crecimiento más se desearán las necesidades de relación.<sup>4</sup>

Según las investigaciones realizadas por Frederick Herzberg, psicólogo industrial, encuentra una explicación de la motivación en términos de dos factores. Un grupo de necesidades involucra las políticas y administración de la compañía como la supervisión, revisión del trabajo, relaciones interpersonales,

---

<sup>4</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADas\\_de\\_Clayton\\_Alderfer](http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADas_de_Clayton_Alderfer).

suelo, status, seguridad en el trabajo y vida profesional; éstos son denominados por el autor, como insatisfactores y no como motivadores. Si éstos existieran en grandes cantidades y en calidad no producirían insatisfacción, de allí que su existencia no motive al individuo en el sentido de producir satisfacción, pero la falta de ellos sí que produce insatisfacción.<sup>5</sup>

En el otro grupo sí se manifiestan los satisfactores o motivadores y todos se relacionan con el contenido del trabajo e incluyen los factores de logro, reconocimiento, trabajo desafiante, progreso, responsabilidad y crecimiento en el trabajo; su existencia produce sentimientos de satisfacción o insatisfacción.

Según la teoría de la expectativa, el elemento esencial determina, que las personas se ven motivadas a llevar acciones para lograr alguna meta en la medida en que esperan que determinadas acciones ejercidas les ayuden a lograr la meta.

David McClelland de la Universidad de Harvard ha identificado tres tipos de necesidades motivantes básicas, clasificándolas como necesidades de poder, necesidad de afiliación y necesidad de logro. Las investigaciones sobre la necesidad de logros han sido valiosas y son utilizados por los psicólogos como forma en que debe dirigirse la investigación para descubrir los conocimientos en las ciencias de la conducta.

Por otro lado, los tres impulsos, poder, afiliación y logro, son de especial interés para la correcta administración y para la psicología industrial con miras a que la empresa funcione correctamente según el contexto en donde opera.

Según McClelland, las personas con gran necesidad de poder se preocupan por ejercer influencia y control, buscando puestos de liderazgo; son enérgicos, extrovertidos, decididos y exigentes, les gusta enseñar y hablar en

---

<sup>5</sup> Herzberg, F. One More Time, How Do You Motivate Employees? (Cómo motiva usted a sus trabajadores?) Harvard Business Review. 1968. [http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Herzberg](http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg).

público. Las personas con gran necesidad de afiliación obtienen placer al ser amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por el grupo social; se ocupan de mantener relaciones sociales placenteras, con sentido de confianza y comprensión; están dispuestas a consolar y a ayudar a otras personas que se encuentran en problemas; gustan de interactuar amistosamente con los demás.

Las personas con grandes necesidades de logros tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito y un temor igualmente intenso de fracasar. Se fijan metas moderadamente difíciles asumiendo una posición realista ante el riesgo; asumen la responsabilidad de su trabajo, buscando retroalimentación específica y pronta sobre lo que están haciendo y tienden a ser incansables. No se preocupan indebidamente por los fracasos si ocurren y en general les agrada ser directores de grupos.

Dentro de las técnicas especiales de motivación nunca debe pasarse por alto el factor dinero, ya sea en forma de sueldo, salario a destajo, remuneración por incentivo, bono, opción de compra a acciones, seguros pagados por la compañía, educación, capacitación, etc. El dinero suele ser más importante para personas jóvenes que empiezan una familia que para las personas maduras que ya han obtenido cierto grado de confort. En las empresas, el dinero se utiliza para mantener a la organización dotada de personal adecuado y no como motivador y puede ser observado en la práctica cuando los sueldos se hacen competitivos para atraer y conservar a sus ejecutivos. El dinero como motivador se ve opacado cuando las personas que se encuentran a niveles comparables obtienen la misma o similar compensación. Para que el dinero efectivamente sea un motivador las personas que se encuentran en diversas posiciones y en niveles similares, deben obtener sueldos y bonos que reflejen su desempeño individual.

El psicólogo B. F. Skinner, aplicó de forma especial e interesante la técnica motivacional denominada refuerzo positivo o modificación de la

conducta, la cual afirma que se puede motivar a las personas diseñando en forma apropiada su medio ambiente de trabajo alabando su desempeño, advirtiéndole que el castigo debido a un mal desempeño produce resultados negativos.

Skinner y sus seguidores analizan la situación de trabajo para determinar qué es lo que hace que los trabajadores actúen en la forma en que lo hacen iniciando cambios para eliminar las áreas problemáticas y obstrucciones al desempeño; entonces proceden a fijar metas específicas con participación y ayuda de los trabajadores retroalimentándolos oportuna y regularmente, recompensando los mejoramientos en el desempeño con reconocimientos y alabanzas.

La motivación debe hacer hincapié en hacer que los puestos sean desafiantes y significativos contemplando como mencionaba Herzberg los factores reales de contenido del trabajo como los desafíos, logros, reconocimientos y responsabilidad. El enriquecimiento de puestos incluye en éstos un mayor sentido de desafío, importancia y logros. La ampliación de puestos pretende hacer que un puesto sea más variado eliminando las rutinas asociadas con el desempeño de operaciones repetitivas.

Un puesto enriquecido contempla libertad que debe tener el empleado para decidir en asuntos como métodos de trabajo frecuencias, ritmos, aceptación o rechazo de materiales; debe existir interacción y participación de los subordinados; se debe asignar responsabilidad a los empleados por sus tareas; se debe poder contemplar cómo contribuyen las tareas de los trabajadores al producto terminado y al bienestar de la empresa; se debe proveer al trabajador de la retroalimentación necesaria; se deben implicar a los empleados en el análisis y cambio de aspectos físicos del entorno del trabajo, así como en el diseño de oficinas, plantas, alumbrado, limpieza, etc.

Las limitaciones del enriquecimiento de puestos involucran a la tecnología, ya que si no se poseen los recursos necesarios para su implementación, los trabajos no resulten significativos. Otra limitación la constituye el hecho de que los trabajadores no deseen enriquecer su puesto.

Para que el enriquecimiento del puesto sea atractivo y efectivo se debe comprender de mejor forma lo que las personas desean. Se ha podido comprobar que trabajadores con pocas capacidades desean factores extrínsecos estables como seguridad en el puesto, remuneración, prestaciones, reglas de planta menos restrictivas y supervisores agradables y comprensivos. Al ir ascendiendo en la estructura empresarial, se encuentra que los factores intrínsecos se vuelven más importantes. No hay que olvidar que a las personas les gusta participar y ser consultados para tener la oportunidad de realizar sugerencias y que desean ser considerados como personas. Es bueno también tener en mente que a las personas les gusta sentir que sus líderes se ocupan verdaderamente de su bienestar; les gusta saber qué están haciendo y por qué; también reciben con buenos ojos cuando obtienen retroalimentación sobre su desempeño, porque les gusta ser apreciados y reconocidos por su trabajo.

La motivación debe basarse en situaciones. Los líderes deben hacer lo necesario para inducir que el esfuerzo individual y grupal esté orientado al logro de objetivos empresariales, considerando la diferencia y diversidad de personas, grupos, momentos y clima organizacional o corporativo.

El correcto desempeño de las actividades laborales se ve interrumpido cuando se desarrollan exigencias ambientales las cuales generan estado de tensión o amenaza y requieren cambios adaptativos para la persona. Las personas deben adaptarse a una vida que no es perfecta en absoluto, donde ocurren acontecimientos negativos; hasta los placeres se acompañan de complicaciones.

Todo ajuste es un intento, ya sea que se logro o no, de conciliar nuestros deseos o requerimientos internos con los requerimientos ambientales, comparando nuestras necesidades con posibilidades realistas para afrontar lo mejor posible los límites de cada una de nuestras situaciones cotidianas. Cuando no es posible satisfacer adecuadamente estas necesidades, la persona puede estallar en un ataque de cólera, o puede que se ajuste y maneje adecuadamente la frustración, teniendo en cuenta que algunas respuestas serán menos constructivas que otras.

La manera, ya sea intensa o leve, en que las personas superan el estrés influirá de modo decisivo en nuestra salud y calidad de vida. Muchas situaciones de la vida diaria nos inducen a modificar nuestra conducta como frenar el automóvil cuando la luz del semáforo se torna roja, cambiar el canal de televisión para no ver un programa aburrido o entrar a la casa cuando llueve para no mojarnos y vemos que, en condiciones normales, estas situaciones no producen estrés. Algunos eventos como las guerras y desastres naturales, son típicamente estresores, debido a que el peligro es real. Cabe notar también que el estrés de la máxima tensión no coincide con aquél en que el peligro es inminente. Las personas sienten más estrés cuando previenen el peligro.

El estrés no se limita a situaciones de vida o muerte, también está presente cuando obtenemos beneficios puesto que las situaciones exigen a las personas adaptarse a fin de atender los compromisos adquiridos por ejemplo cuando atendemos a una boda, que es un acontecimiento difícil de organizar y que cambia profundamente las relaciones de los individuos. Lo mismo sucede cuando somos promovidos en nuestros trabajos puesto que nos obliga a relacionarnos con personas ajenas, haciendo que debamos aprender otras habilidades o quizá nos obligue a vestirnos de manera diferente o a trabajar más horas.

Debido a que el ser humano muestra una gran preferencia por el orden, la continuidad y lo predecible en su vida, percibe el cambio como un factor estresante ante cualquier hecho y el grado del cambio indica cuán estresante puede ser. Dentro de los eventos cotidianos bajos en estrés podemos mencionar las vacaciones, cambio en los hábitos de alimentación, cambio de escuela. Dentro de los eventos con estrés medio encontramos la ejecución de una hipoteca o la obtención de un préstamo, embarazo o una jubilación. Dentro de los eventos con un grado de estrés alto encontramos el apareamiento de una enfermedad, el divorcio o la muerte del cónyuge.

Los psicólogos Lazarus y Ruffin han señalado que los eventos impresionantes ocurren una vez en la vida, pero que diariamente ocurren pequeños malestares, enojos y frustraciones que pueden producir un congestionamiento emocional ocasionando un estrés tan intenso o severo como los eventos trascendentes mencionados en el párrafo anterior, ya que van abrumando a la persona afectada intensificando su conflicto interno y su ansiedad.

La presión en el individuo sobreviene cuando se ve obligado a apresurarse o cambiar la dirección de su conducta o cuando se ve obligado a mejorar su rendimiento. La presión puede ser interna como cuando la persona se propone alcanzar niveles de excelencia y se puede manifestar como constructiva o destructiva.

La frustración también puede favorecer el estrés y ocurre cuando a la persona se le impide lograr una meta porque algo o alguien se interpone en su camino. La primera reacción será de enojo consigo mismo por no haber logrado lo que deseaba y posteriormente con lo que considera que le ha afectado de manera externa a la persona. Morris ha identificado cinco causas de frustración en la vida de las personas que radican en E.U.A.: Los retrasos, la falta de

recursos, las pérdidas como los amoríos o amistades, el sentimiento de culpa y la discriminación.

De todos los problemas de la vida, quizá el conflicto es el más común, el cual surge cuando nos hallamos frente a dos o más exigencias, oportunidades, necesidades o metas incompatibles que el individuo no podrá resolver por completo, sin renunciar, modificar, postergar o cambiar alguno de sus objetivos.

Kurt Lewin describió en 1930 dos tendencias opuestas del conflicto, la aproximación y la evitación. Este conflicto se da cuando una persona se siente atraída al mismo tiempo por dos metas deseables experimentándolo cuando tiene que escoger entre las dos opciones deseables; lo mismo ocurre cuando las opciones son indeseables. En este caso la persona tiende a escapar de la situación, si el escape es imposible, el método de afrontamiento dependerá de cuán amenazadora resulten las alternativas. El tipo de conflicto más difícil de resolver es la atracción y aversión por la misma meta. Según Lewin, cuanto más nos acercamos a una meta de aspectos positivos y negativos, más se intensificarán los deseos de acercarse y alejarse; la tendencia a alejarse aumentará con más rapidez que la tendencia a aproximarse. La persona se acercará a la meta hasta alcanzar un punto donde la tendencia a acercarse sea igual a la de alejarse. En la vida real, el individuo se puede encontrar ante dos o más metas no ideales pero con suficientes características para atraernos; la existencia de metas múltiples de este tipo agravan el conflicto; además de escoger entre las metas existe el conflicto de elegir entre varias metas.

Según Albert Ellis, terapeuta cognitivo, explica que el estrés autoimpuesto se efectúa cuando los individuos llevan consigo creencias irracionales de autoderrota que intensifican de manera innecesaria el estrés normal de la vida como la idea de que el individuo necesita ser amado o tener la aprobación de todos por todo lo que hace. Para estas personas cualquier señal de desaprobación les causa un estrés elevado. Estas personas deben sentirse



competentes, eficientes y deben obtener éxito en todo lo que emprendan y si las cosas no marchan como desean se molestan se sienten tristes y miserables.

Las personas afrontan situaciones de estrés de diferente forma y la respuesta puede radicar en las diferencias individuales que rigen la percepción y la reacción ante los eventos que ocasionan tensiones; el estrés depende en parte de cómo se interpreta la situación. Los individuos seguros de sí mismos sentirán menos estrés ante un estímulo que aquellos individuos que no tienen confianza en sí mismos. Aquellas personas que se han adaptado adecuadamente al cambio considerarán menos estresante un nuevo cambio comparadas con los que les ha resultado difícil asumir la misma situación.

La fortaleza de un individuo es un rasgo que califica a personas que toleran el estrés mostrando compromiso con su trabajo y valores personales; ven las exigencias difíciles del ambiente como desafíos en vez de considerarlas intimidantes; se sienten en control de sus vidas. La respuesta ante el estrés puede depender de lo que la persona piense del evento; si piensa que está en control puede superar de manera más consistente el estímulo; si piensa que es impotente puede mostrarse desvalida, desamparada o apática y si la situación cambia no logran reconocer que pueden resolver el problema permaneciendo pasivas.

La conducta ante el estrés refleja las diferencias individuales; los psicólogos distinguen dos tipos generales de ajuste, el afrontamiento directo y el afrontamiento defensivo. El afrontamiento directo determina cualquier acción emprendida para modificar una situación incómoda, donde la persona trata de eliminar los obstáculos que se interponen al alcanzar su meta, o bien decide desistir. El afrontamiento defensivo designa la forma en que la persona se convence de si está amenaza o bien que no quiere algo que no pueden conseguir, consistiendo en una forma de autoengaño que caracteriza los conflictos internos inconscientes.

Existen tres alternativas de afrontamiento directo: Confrontación, negociación y retirada. La confrontación consiste en encarar de manera directa un problema e intensificar nuestros esfuerzos para lograr lo que queremos. La confrontación se caracteriza por intensos esfuerzos para enfrentar el estrés y alcanzar los objetivos propuestos, pudiendo incluir expresiones de enojo, sobre todo cuando la persona siente que ha sido tratada de manera injusta.

La persona también puede renunciar a una parte de lo que quiere obtener y persuadir o negociar con otros para que hagan lo mismo, logrando escoger una solución o meta más realista en vista de que el ideal no es alcanzable de forma práctica y accesible.

Otras personas pueden admitir la derrota, dejar de luchar y retirarse que constituye en ciertas circunstancias el medio más eficaz de afrontar el estrés. Sin embargo, la retirada constituye una forma de evadir los problemas, aunque a veces es una respuesta positiva y realista, como cuando la persona se da cuenta que su rival es más poderoso y que la situación no se puede cambiar, modificar ni llegar a un compromiso o acuerdo o cuando no hay esperanza por ejemplo, frente a desastres naturales, guerras, etc. Quizá el peligro más grande de la retirada puede consistir en que la persona se acostumbre a evadir todas las situaciones similares, ya que el retirarse se convierte en una forma de inadaptada de evitación, pasando por alto soluciones que pudieron ser eficaces.

El afrontamiento defensivo se manifiesta en forma automática utilizando mecanismos de defensa, que Freud identificó como inconscientes y que conforman estrategias que la persona sigue bajo patrones de autoengaño de su persona, respecto a la causa de una situación estresante a fin de atenuar la presión, la frustración, el conflicto y la ansiedad. Sin embargo, no todos los psicólogos concuerdan en ello, puesto que las personas también pueden estar conscientes de eliminar de la memoria y auto engañarnos, por ejemplo cuando

alguien se enoja con otra persona sabiendo perfectamente que el enojo es contra alguien más.

Dentro de los mecanismos de defensa más conocidos se mencionan: La negación que consiste en negar una realidad que resulta dolorosa o amenazadora para la persona. La represión por su parte bloquea los sentimientos y recuerdos dolorosos del individuo. La proyección atribuye a otros los propios motivos, ideas o sentimientos por ser considerados causa de conflictos. La identificación consiste en apropiarse de las características de otra persona para compensar las deficiencias que tiene la persona. El desplazamiento consiste en asignar las emociones y motivos reprimidos hacia objetos o personas sustitutas. La sublimación se refiere a la transformación de los motivos o sentimientos reprimidos en formas aceptadas por la sociedad.

Las personas difieren en la forma en que los eventos estresantes son manejados. Los factores sociales y económicos influyen en la intensidad del estrés y en la capacidad para superarlo. El estrés afecta más a la gente pobre que a los que tienen una posición más acomodada. Las personas con menos recursos viven en casas pobres, en barrios con altos índices de criminalidad y violencia, siendo más propensas a quedarse desempleadas por mucho más tiempo, debiendo superar obstáculos mayores para atender necesidades básicas como alimentar a sus hijos, conservar una buena salud obteniendo atención médica o educación aceptable. Las personas con menos recursos, manejan con menos eficiencia el estrés, siendo estos eventos de gran impacto en su vida emocional. Estas personas de escasos recursos cuentan con menos personas a quien recurrir en caso de dificultades; tienden a creer que los factores externos son la causa de lo que les acontece y que tienen poco control sobre su vida, manteniendo bajos niveles de autoestima, dudando además de sus capacidades para dominar situaciones adversas.

El fisiólogo canadiense Hans Selye afirmó que las personas reaccionan ante el estrés en tres etapas llamadas síndrome de adaptación general, siendo éstas la etapa de alarma, resistencia y agotamiento.

La reacción de alarma es la respuesta inicial al estrés y se inicia cuando el cuerpo se da cuenta de que debe rechazar el peligro físico o psicológico. Las emociones generan una gran intensidad, aumentando la actividad del sistema nervioso simpático y las glándulas suprarrenales segregan hormonas. La persona se torna más sensible y alerta, acelerando la respiración y el latido cardíaco, tensionando los músculos. En la etapa de alarma se pueden utilizar estrategias directas o defensivas de afrontamiento, pero si ninguna de las dos atenúa el estrés nos enfrentamos a la segunda etapa de adaptación o resistencia.

En la etapa de resistencia aparecen síntomas físicos mientras se lucha contra la creciente desorganización, llegando a la desesperación agotando los recursos físicos y psicológicos. Si el estrés disminuye el individuo regresa a su estado normal.

En la tercera etapa, o afrontamiento, el individuo utiliza mecanismos ineficaces para controlar el estrés; algunos pierden contacto con la realidad y muestran señales de trastorno emotivo o de enfermedad mental. Otros dan señales de agotamiento e incapacidad para concentrarse, se irritan y formulan ideas como que nada vale la pena. Algunas víctimas recurren al alcohol y drogas para superar el agotamiento provocado por el estrés y si éste dura mucho tiempo el sujeto puede sufrir daños físicos o psicológicos irreparables pudiendo llegar a la muerte.

Según Selye, el estrés psicológico prolongado puede causar la muerte o empeorar algunas enfermedades, como la cardiopatía y enfermedades del sistema inmunológico, puesto que cuando sobreviene el estrés, el corazón, pulmones, sistema nervioso se ven obligados a trabajar más arduamente y la

constante exposición a esta situación de alarma daña el organismo. El estrés ejerce un efecto negativo sobre el sistema inmunológico y si permanece mucho tiempo destruye la capacidad del organismo para defenderse contra la enfermedad.

La frecuencia de muertes debidas a la cardiopatía coronaria tiene como factor principal al estrés; esta enfermedad está ligada a la herencia; el flujo sanguíneo hacia el corazón disminuye de manera drástica, estado conocido como isquemia del miocardio, inmediatamente después que la persona ha sufrido un episodio estresante.

Los cardiólogos Meyer Friedman y Ray Ronsenman descubrieron que la personalidad tipo A, es decir personas que responden a los eventos con impaciencia, hostilidad, competitividad, urgencia y esfuerzo constante, son influidos negativamente por situaciones estresantes. En estos sujetos se presenta una alta frecuencia cardiaca así como presión arterial elevada lo que predispone a la cardiopatía coronaria. La tendencia a la conducta A puede influir en las personas para que realicen acciones como fumar o comer en exceso lo que favorece también la cardiopatía.

En el sistema inmunológico inciden profundamente las hormonas y las señales provenientes del cerebro. El sistema inmunológico defiende al organismo en contra de sustancias invasoras o antígenos como bacterias, virus y otros microbios. El estrés ocasiona que los leucocitos reduzcan su presencia en el sistema haciendo que situaciones como atender a un familiar anciano, vivir en la pobreza debiliten las defensas del organismo. El aumento del estrés hace a las personas más vulnerables a las infecciones de las vías respiratorias altas, como el resfriado común.

El estrés prolongado puede acrecentar la vulnerabilidad al cáncer; no lo provoca, pero al debilitar el sistema inmunológico, provoca que las células cancerosas puedan fácilmente establecerse y propagarse por el cuerpo. Para

contrarrestar los efectos negativos del estrés se ha demostrado que la terapia relajante ejerce una función de mejoría en el sistema inmunológico. Asimismo se ha descubierto que en grupos de personas cancerígenas, el efecto del estrés disminuye significativamente con la terapia grupal.

Las fuentes de estrés extremo se originan en eventos como el desempleo, separación y divorcio, duelo, catástrofes y ataques personales amenazadores. En casos extremos como los citados se puede ocasionar un trastorno psicológico conocido como trastorno de estrés postraumático, donde son comunes las pesadillas y el paciente revive el hecho tal y como ocurrió. Este tipo de trastorno aparece inmediatamente después de un acontecimiento traumático o poco más tarde. En ocasiones pueden pasar meses o años; la víctima parece haberse recuperado de la experiencia, luego sin previo aviso aparecen nuevamente los síntomas para desaparecer y reaparecer una y otra vez sufriendo estas sensaciones por años, intensificándose los síntomas con la exposición a eventos que recuerdan el trauma original.

En psicología existen diversos criterios en cuanto al concepto de una persona bien ajustada; algunos psicólogos piensan que el adecuado ajuste está en función de la capacidad que tiene la persona para vivir conforme a las normas sociales; todos tenemos deseos hostiles y egoístas, sueños imposibles y los que aprenden a controlar sus impulsos prohibidos y que armonizan sus metas con las de la sociedad están ajustados. Otros psicólogos piensan que la negativa a ajustarse es una característica de un carácter sano. Siguiendo otra perspectiva los psicólogos expresan que la persona bien ajustada concilia la conformidad y la inconformidad, el autocontrol, la espontaneidad y la adaptación flexible al cambio en las situaciones. El individuo puede dejarse llevar por el momento, controlándose en situaciones donde obrar por el impulso puede ser contraproducente a sus intereses o buen juicio, pudiendo cambiar si la sociedad se lo exige y también esforzarse por cambiar a la sociedad cuando le parece que así le conviene.

Esta persona bien adaptada conoce sus cualidades y admite sus debilidades y sus evaluaciones realistas se basan en una visión de la vida que está en armonía con su yo interno, no niega sus valores para alcanzar el éxito; su seguridad le permite encarar conflictos y amenazas sin excesiva ansiedad, pudiendo además arriesgar sus sentimientos y autoestima en relaciones íntimas.

Según Abraham Maslow, las personas bien adaptadas o ajustadas buscan autorrealizarse, es decir, buscan una forma que favorezca su crecimiento y realización sin importar lo que piensen los demás, aceptando la incertidumbre y la ambigüedad, son creativos, espontáneos, se fijan metas y se esfuerzan por alcanzarlas. Las personas autorrealizadas forman relaciones estrechas con algunas personas y en general son indiferentes al sexo, la clase social, la raza, el color, la religión y el nivel intelectual en su trato con los demás. Tienen un sentido del humor abierto e igualitario, no son hostiles, teniendo mayores probabilidades de adaptarse al estrés y conseguir más logros que la mayoría de la gente.

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas; desde que una persona empleó a otra el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo-beneficio. En plena Edad Media, la compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema de informes combinados donde el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión por todo el mundo era evaluado.

En 1842 el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1889 el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y en 1918, la General Motors desarrollo un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Hasta después de la Segunda Guerra Mundial los sistemas de valuación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones; el interés se dirigía hacia la eficiencia como medio para aumentar la productividad de la organización, logrando determinar

que las organizaciones podían resolver los problemas relacionados con la primera variable, es decir la máquina, pero no mejorar la eficiencia en la segunda variable, el hombre.

Con la Escuela de Relaciones Humanas se revisó el planteamiento y el interés primordial de los administradores se centró en el hombre; es decir, el comportamiento de la persona en el puesto que ocupa. El desempeño es situacional, varía de persona a persona, depende del valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependan del afán personal lo que determina la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. El esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y su percepción del papel que desempeña.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se comporta en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro, representando una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. La evaluación del desempeño es un medio que permite detectar problemas en la supervisión de personal, integración del empleado a la organización, del puesto que ocupa, así como identificar posibles las discordancias como el desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto y problemas de motivación, permitiendo a la organización desarrollar políticas de recursos humanos acorde a sus necesidades.

Para evaluar el desempeño se deben garantizar un clima laboral de respeto y confianza entre las personas, propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo, desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultativo, propiciar la mejora continua de la persona, generar aprendizaje permanente y transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento.



La responsabilidad de la política de recursos humanos y de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño.

Para una evaluación del desempeño eficaz y eficiente, se deben formular objetivos mediante consenso, los cuales al ser alcanzados deben proporcionar beneficios a los involucrados. Se debe generar un compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados conjuntamente, así como lograr un acuerdo para la asignación de recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.

El desempeño será el comportamiento del evaluado encaminado a alcanzar efectivamente esos objetivos formulados. Los resultados serán medidos constantemente y se comparará el costo-beneficio estimado con el real, se deben contar con una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y como se encuentra el esfuerzo del evaluado, produciendo la debida retroalimentación que muestre la relación entre el esfuerzo del evaluado y el resultado alcanzado.

Como beneficios de la evaluación del desempeño para el gerente podemos mencionar que éste puede contar con un sistema de medición del esfuerzo que puede neutralizar la subjetividad, proporcionando medidas que pueden mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados, pudiendo comunicarse con ellos mediante un sistema objetivo que permite saber cómo se están desarrollando.

Para los subordinados se pueden mencionar como beneficios el conocer las reglas del juego o cuáles son los aspectos del comportamiento y desempeño que la empresa valora, puede también conocer cuáles son las expectativas del jefe en cuanto a su labor, determinando los puntos débiles y fuertes que posee,

así como conocer las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño, como capacitación, desarrollo, incentivos motivacionales, etc.

La empresa también se beneficia puesto que evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, definiendo la contribución de cada empleado; identifica a los empleados que necesitan reciclarse o perfeccionarse en ciertas áreas de actividad, mejora su política de recursos humanos al ofrecer oportunidades a empleados mediante sistemas de promociones, crecimiento y desarrollo profesional, estimulando la productividad y la mejora de relaciones humanas en el trabajo.

La evaluación del desempeño puede hacerse mediante escalas gráficas donde se localizan los puntos extremos como cantidad producida de forma insatisfactoria hasta cantidad producida de forma excelente, pasando por regular y buena numerada a conveniencia del administrador. El desempeño también se puede evaluar en función del producto: Su volumen y cantidad, sus cualidades relacionadas con la exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado; en cuanto al conocimiento del trabajo se mide el conocimiento del mismo; en lo relativo a la cooperación se evalúa la actitud ante la empresa, el jefe y colegas.

Dentro de las características individuales se destacan la comprensión de situaciones: Es el grado en que percibe la esencia de un problema y su capacidad para aceptar situaciones; la creatividad evalúa el empeño, creación de ideas y proyectos; la capacidad de realización involucra la capacidad para poner en práctica ideas y proyectos.

Bajo el rubro producción se evalúa el trabajo producido o la cantidad de servicios generados por el empleado: bajo calidad se evalúa la exactitud, frecuencia de errores, presentación, orden y esmero que caracteriza el servicio del empleado; la responsabilidad mide la dedicación al trabajo y si cumple en el plazo estipulado considerando la supervisión como necesaria para obtener los resultados deseados; la cooperación determina la ponderación de la voluntad

para ayudar a sus colegas y el acatamiento de las órdenes; el sentido común e iniciativa mide la calidad de las decisiones propias, ausencia de instrucciones detalladas y las situaciones que surgen fuera de lo ordinario y cotidiano; la presentación personal incluye la evaluación de la impresión que produce el empleado en otros, su forma de vestir, arreglo personal, cabello, barba, etc.

Dentro de las desventajas del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas se mencionan la falta de flexibilidad del evaluado; significa que el empleado se deberá ajustar al instrumento y no al revés; la persona evaluadora interpreta las situaciones de acuerdo a su campo psicológico; se tiende a caer en rutinas y estandarizar los resultados de las evaluaciones; requiere de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones.

Existe también la lista de control para la evaluación del desempeño que incluye dentro de las relaciones con otras personas parámetros como: Bien aceptado, trabaja bien con otros, satisfactorio, dificultad para trabajar con otros, trabaja mal con otros; en la escala de juicio se mide la madurez, encima del promedio para tomar decisiones, toma decisiones correctas, tiene juicio inadecuado, evaluación negativa; bajo el concepto de habilidad para aprender se mide el aprendizaje veloz, con mínimo de supervisión, aprendizaje medio, lento para aprender y evaluación negativa.

Dentro del concepto atención al cliente si se adecúa a las necesidades, brinda apoyo y es entusiasta, satisfactorio, inconsistente y evaluación negativa; en el aspecto relativo a la calidad del trabajo se mide si el trabajo es excelente, muy bueno, calidad media, debajo de la media, calidad inferior y evaluación negativa; en lo relativo a la solución de problemas se evalúa se hace un excelente uso de los recursos, si identifica claramente problemas y soluciones, si requiere apoyo y supervisión o si es incapaz de resolver conflictos o problemas; el concepto de trabajo con la diversidad se mide el respeto y atención a las

diferencias culturales, si reconoce patrones propios y de otros, si su desempeño es satisfactorio, si necesita mejorar o si falta voluntad para aceptar a otros; bajo el concepto de puntualidad se mide si es excelente, satisfactoria, regular o si existe evaluación negativa; dentro de la independencia se observa si el empleado es completamente independiente, si posee autonomía por encima de la media, si es generalmente independiente, si algunas veces es omiso o descuidado o si posee una evaluación negativa.

Las evaluaciones del desempeño por lo regular son costosas y caras debido al software utilizado así como el tiempo que se invierte puesto que se debe preparar los modelos de evaluación, se deben diseñar e imprimir los manuales y cuestionarios de evaluación, se debe capacitar a los evaluadores para hacer las evaluaciones y entrevistas, se debe dar seguimiento a las evaluaciones y tomar medidas respecto a los resultados y programas señalados.

La evaluación del desempeño en el curso de su historia ha sustituido gradualmente la organización dividida por funciones y departamentos por otra constituida por procesos y equipos, lo que ha alterado los sistemas de indicadores y mediciones dentro de las organizaciones, así como la participación de los trabajadores en los resultados de las empresas las que requieren negociaciones transparentes entre ellos y sus administradores respectivos.

Los indicadores de la evaluación del desempeño suelen ver a la empresa como un todo homogéneo e integrado que muestra los aspectos importantes que deben medirse, cómo hacerlo y cuándo. Los indicadores deben ser seleccionados de acuerdo a los criterios de evaluación que incluyen premiaciones, remuneraciones, participación en los resultados, promociones, etc., siendo flexibles y universales para poder ser utilizados en situaciones diferentes; deben ser escogidos en conjunto para evitar posibles distorsiones y para no afectar otros criterios de evaluación.

La evaluación del desempeño persigue identificar los talentos que serán los responsables de los resultados finales globales visto en unidades de negocios o unidades monetarias. Este proceso complementa el trabajo de integración de recursos humanos ya que monitorea y localiza a las personas que tienen las características deseadas por la organización. También proporciona fundamento y base a los procesos de inducción de personal porque indica si las personas están integradas a sus puestos y tareas, indicando además los puntos fuertes y débiles del desarrollo empresarial determinando el potencial que debe ser ampliado y las fragilidades o rupturas que deben ser corregidas. Provee también retroalimentación de las personas en forma individual, grupal, departamental, divisional y organizacional debido al control y supervisión adecuados.

La evaluación del desempeño integra las prácticas de la administración de recursos humanos puesto que integra procesos de reclutamiento, análisis y ubicación de personal, procesos de inducción, de capacitación y desarrollo, generando procesos de monitoreo y retroalimentación para implementar decisiones correctivas de forma multifuncional.

### **1.1.3 Hipótesis de Trabajo.**

Los factores estresores disminuyen la productividad del personal de ventas en el área de dulcería, en las salas de cines de la empresa Cinépolis ubicadas en el centro comercial Oakland Mall.

La variable independiente se constituye por los factores estresores y la variable dependiente por la disminución en la productividad.

#### **Conceptualización de las variables:**

Variable independiente: Los factores estresores. Se denominan estresores aquellos elementos que pueden afectar el correcto desarrollo del empleado como el hecho de tener un jefe autoritario o agresivo; tener compañeros conflictivos o chismosos; poseer características dependientes de personalidad, la inseguridad del país, cargas familiares, etc.

Variable dependiente: Disminuyen la productividad. La disminución de la productividad se entiende como la reducción en los ingresos monetarios de la compañía por no atender adecuadamente a los clientes, tiempos ociosos, mal carácter, no poner atención en las actividades, no manejar adecuadamente el equipo, no tener los productos cuando son requeridos, etc.

#### **Operacionalización de las variables:**

Variable independiente: Se midieron los factores estresores a través del cuestionario creado para tal efecto (ver Anexo 1) y la escala de evaluación del reajuste social (ver Anexo 2).

Variable dependiente: Se midió la disminución de la productividad a través de los registros de ventas realizados durante el periodo observacional de la muestra.

### **1.1.4 Delimitación**

El trabajo de investigación se circunscribió a la muestra que comprende al personal del área de ventas de dulcería de la empresa Cinépolis Oakland Mall. La muestra investigada se conformó de 17 empleados, de 20 a 30 años de edad, ambos sexos, algunos con cargas familiares y otros con compromisos de estudio, posición operativa que puede presentar la carga más elevada de estrés dentro de la empresa antes mencionada.

En esta investigación se pretendió establecer los factores predisponentes y desencadenantes del estrés que pudo afectar a los colaboradores durante su periodo de labores, así como proponer medidas correctivas que permitan al personal mejorar su desempeño operativo y así mejorar el rendimiento empresarial en conjunto.

## CAPÍTULO II

### II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

El trabajo de investigación se diseñó en función de la investigación experimental, observando la muestra poblacional que consta de 17 colaboradores en los puntos de venta de dulcerías del conjunto cinematográfico Cinépolis ubicado en el centro comercial Oakland Mall.

#### 2.1 Técnicas

La técnica de muestreo a utilizar se basó en una muestra no aleatoria, conocida como muestreo intencional o de juicio que fuera representativa de la población y en este caso se hizo coincidir la primera con la segunda para disminuir así el sesgo y el error de muestreo.

#### **Técnicas de recolección de datos (o de información):**

Los datos relevantes para el trabajo de investigación se recolectaron mediante un cuestionario diseñado específicamente para este trabajo de investigación y se midió el nivel de estrés mediante la escala de evaluación del reajuste social, ideada por T. H. Holmes.

Los empleados se citaron en los horarios de descanso para no interferir en sus actividades diarias utilizando las áreas disponibles para poder realizar el cuestionario y la escala de evaluación.

Las respuestas al cuestionario tomaron aproximadamente un tiempo promedio de 60 minutos, mientras que la escala de evaluación de reajuste social no excedió los 30 minutos.



### **Técnicas de análisis estadístico de los datos:**

La información obtenida se ordenó, tabuló y presentó en tablas apropiadas para lograr una interpretación veraz, facilitada para el lector.

## **2.2 Instrumentos:**

### **Cuestionario:**

El cuestionario utilizado consta de varias divisiones orientadas a los factores internos de la empresa que pueden generar estrés en aspectos como liderazgo, características de personalidad del líder, de los compañeros de trabajo, del trabajo en sí, aspectos salariales, identificación con la empresa y aspectos externos a la empresa como el tipo de transporte utilizado para llegar al trabajo, horarios, inseguridad en general, aspectos familiares y sociales y aspectos propios del individuo bajo observación.

Dentro de los objetivos del cuestionario se tradujo la información recabada a las categorías específicas mencionadas anteriormente que dieron respuestas al problema de investigación. Se logró levantar la moral, motivar y alentar al entrevistado para que participara en el cuestionario, que cooperara y lograra terminarlo. Al diseñar el cuestionario, los investigadores buscaron las causas que pudieron originar fatiga, aburrimiento y falta de esfuerzo del entrevistado a fin de evitar las respuestas incompletas y la falta de ellas minimizando tales efectos. Mediante el cuestionario se establecieron los grados de estrés que la persona pudo experimentar en aspectos sociales, familiares, laborales y propiamente en su puesto organizacional.

### **Escala de evaluación del reajuste social:**

La escala contiene eventos a los que se les asignó un valor numérico ponderado según la cantidad de cambio que suponga cada uno. La evaluación

de los eventos tiene poco que ver con el hecho de que sean convenientes o no. Se sumaron las puntuaciones de todos los eventos que la persona experimentó durante el 2010 para determinar el estrés sufrido. Una puntuación se consideró normal el obtener un nivel de 0 a 150 unidades del cambio de vida o menos; un nivel de 151 a 190 unidades indicó un estrés moderado; un nivel de 191 a 299 unidades indicó una crisis moderada; más de 300 unidades del cambio de vida indicaron una crisis importante.

## **CAPÍTULO III**

### **III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 Características del lugar y de la población.**

##### **3.1.1 Características del lugar.**

La empresa Cinépolis Oakland Mall está ubicada en el tercer nivel del centro comercial Oakland Mall. Sus niveles jerárquicos están constituidos por el nivel operativo, el nivel medio o gerencial, y el nivel superior o directivo. Cuenta con 10 salas de cine, 5 salas tipo VIP, tres dulcerías y un área para distribución de café y otros tipos de comida.

Las instrucciones son impartidas desde el nivel superior con sede en México y son instituidas a través de los niveles jerárquicos los cuales dependen de las costumbres nacionales y del tamaño de la organización.

##### **3.1.2 Características de la población.**

La muestra investigada se conformó de 20 empleados, de 20 a 30 años de edad, ambos sexos, algunos con cargas familiares y otros compromisos de estudio, del área de venta de dulces al público, lugar donde se puede presentar el peso más elevado de estrés dentro de la empresa Cinépolis Okland Mall. Se determinaron las causas estresantes que disminuyen el volumen de ventas de la empresa y se aportaron posibles medidas correctivas. El trabajo se desarrolló durante los meses de julio a diciembre de 2010.

Se utilizó la técnica del cuestionario para evidenciar características de liderazgo organizacional, ingresos contra gastos, sentido de pertenencia empresarial, descansos; se investigó acerca de la violencia, inseguridad y otros factores externos que afectaron el normal desarrollo del individuo en su centro de trabajo para determinar la manera adecuada de corregirlos y mejorar su

contribución laboral en la consecución laboral en la consecución de una mejor productividad que beneficie a todos los involucrados. Se utilizó la escala de reajuste social para medir si eventos de vida, como la muerte de cónyuge, el divorcio, embarazo, despido, problemas con el jefe o compañeros de trabajo influyeron en la problemática focalizada. La escala de reajuste social se presenta a continuación.

## ANÁLISIS ESTADÍSTICO

### ESCALA DE EVALUACIÓN DE REAJUSTE SOCIAL

#### EVENTO DE VIDA

No. Pers.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

#### Ponderación

1	Muerte del cónyuge	100
2	Divorcio	73
3	Lesión personal o enfermedad	53
4	Matrimonio	50
5	Despido	47
6	Embarazo	40
7	Nuevo miembro en la familia	39
8	Cambio del estado financiero	38
9	Muerte de un amigo íntimo	37
10	Cambio a otra línea de trabajo	36
11	Hipoteca o préstamo	30
12	Cambio en responsabilidades laborales	29
13	Problemas con colaboradores	24
14	Problemas con el jefe	23
15	Cambio de residencia	20
16	Cambio en actividades sociales	18
17	Cambio en hábitos de dormir	16
18	Cambio en hábitos de alimentación	15
19	Vacaciones	13

100													100							
	73											73						73		
50	50			50										53	53					
					47			47	47	47							47	47	47	47
						40							40	40	40	40		40		
39	39			39								39							39	
38			38				38	38	38	38			38	38			38	38		38
37					37								37				37			
	36	36					36	36								36	36	36		36
30	30	30	30	30			30	30	30	30			30				30	30		30
29			29										29			29	29			29
	24						24	24	24	24									24	
23							23	23	23				23				23	23		23
	20	20	20	20			20	20	20	20			20		20			20		20
18				18					18					18		18	18	18		18
16			16				16	16	16	16				16	16	16	16		16	16
15	15	15			15															15
				13											13					

395	287	169	170	213	234	184	231	198	205	255	230	203	287	181	230	258	213	185	236
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

CI	CM	EM	EM	CM	CM	EM	CM	CM	CM	CM	CM	CM	CM	EM	CM	CM	CM	EM	EM	CM
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

### TABULACIÓN DEL ESTRÉS

Normal	N	0 - 150	0	0
Estrés Moderado	EM	151 - 190	5	0.25
Crisis Moderada	CM	191 - 299	14	0.70
Crisis Importante	CI	300 o más	1	0.05
			20	1.00

<b>TABULACIÓN DEL PORCENTAJE DE PERSONAS EN FUNCIÓN DEL TIPO DE EVENTO</b>				
--	--	--	--	--

<b>1</b>	Muerte del cónyuge	3	0.02		
<b>2</b>	Divorcio	3	0.02		
<b>3</b>	Lesión personal o enfermedad	3	0.02	0.06	3
<b>4</b>	Vacaciones	4	0.03	0.03	1
<b>5</b>	Embarazo	5	0.04		
<b>6</b>	Muerte de un amigo íntimo	5	0.04	0.07	2
<b>7</b>	Cambio en hábitos de alimentación	7	0.05		
<b>8</b>	Cambio en actividades sociales	7	0.05		
<b>9</b>	Problemas con colaboradores	7	0.05		
<b>10</b>	Nuevo miembro en la familia	7	0.05		
<b>11</b>	Matrimonio	7	0.05	0.25	5
<b>12</b>	Cambio en responsabilidades laborales	8	0.06		
<b>13</b>	Despido	8	0.06	0.11	2
<b>14</b>	Cambio a otra línea de trabajo	9	0.06	0.06	1
<b>15</b>	Cambio en hábitos de dormir	11	0.08		
<b>16</b>	Problemas con el jefe	11	0.08		
<b>17</b>	Cambio de residencia	11	0.08	0.23	3
<b>18</b>	Cambio del estado financiero	12	0.09	0.1	1
<b>19</b>	Hipoteca o préstamo	13	0.09	0.09	1
		<b>141</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>19</b>

<b>%</b>	<b>Inciso</b>
----------	---------------

## ANÁLISIS ESTADÍSTICO

1 persona, que representa el 3% de las respuestas obtenidas, muestra que se estresó por sus vacaciones.

3 personas, que representan el 6% de las respuestas obtenidas, muestran que experimentaron muerte del cónyuge, divorcio o padecen de una lesión personal o enfermedad.

5 personas, que representan el 8% de las respuestas obtenidas, muestran que experimentaron embarazo o muerte de un amigo íntimo.

7 personas, que representan el 25% de las respuestas obtenidas, muestran que experimentaron cambios en hábitos de alimentación, cambio en actividades sociales, problemas con colaboradores, nuevos miembros en sus familias o matrimonio.

8 personas, que representan el 11%, muestran que experimentaron cambio en responsabilidades laborales o despido.

9 personas, que representan el 6% que representan de las respuestas obtenidas, muestran que experimentaron cambio a otra línea de trabajo.

11 personas, que representan el 23% de las respuestas obtenidas, muestran que experimentaron cambio en los hábitos de dormir, problemas, con el jefe o cambio de residencia.

12 personas, que representan el 9% de las respuestas obtenidas, muestran que experimentaron cambio del estado financiero.

13 personas, que representan el 9% de las respuestas obtenidas, muestran que experimentaron hipotecas o préstamos.

Asimismo, 5 personas, es decir el 25% de la muestra observada, según el análisis de la escala de evaluación del reajuste social presentan estrés moderado; 14

personas, es decir el 70% de la muestra observada, presentan crisis moderadas y una persona o el 5% de la muestra observada, presenta una crisis importante.



## CAPÍTULO IV

### IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones.

Dentro de los factores precipitantes que disminuyen la productividad del personal de ventas en la empresa Cinépolis Oakland Mall se encuentra el estrés, el cual se presenta en la conducta de la persona afectada cuando ésta sufre cambios en los hábitos de alimentación, de sueño, sociales, de residencia, problemas en su trabajo, muerte de un amigo o un cónyuge, un nuevo miembro en la familia, cambio de trabajo, matrimonio o enfermedad, según la escala de evaluación del reajuste social.

Según la tabulación del estrés, el 70% de las personas investigadas sufren de una crisis moderada, el 25% sufren de un estrés moderado y el 5% sufre de una crisis importante.

Las personas evaluadas tienen formas diferentes de percibir los niveles de estrés, ya que los factores sociales y económicos no influyen de igual manera en éste y en su capacidad para superarlos; personas con niveles de pobreza más elevados son más afectados por el estrés que las personas con una posición más acomodada.

Las personas con menos recursos en general, viven en cinturones de pobreza o en barrios con altos índices de criminalidad y violencia, siendo más propensas a perder sus empleos; no pueden sufragar sus distintas responsabilidades o bien, atender las necesidades básicas de alimentación, atención médica y estudios de sus hijos, por lo que el estrés es manejado con menor eficiencia, viendo su vida emocional impactada con mayor rigor.

La empresa Cinépolis Oakland Mall a través de sus mandos superiores y medios están pendientes del desempeño eficaz y eficiente de sus colaboradores, proporcionando atención a los problemas inmediatos, reforzando el apoyo en el

compromiso personal por alcanzar los objetivos formulados conjuntamente con los niveles operativos.

#### **4.2 Recomendaciones.**

##### **A la empresa Cinépolis Oakland Mall:**

Continuar realizando evaluaciones periódicos que midan el desempeño personal, puesto que al conocer las motivaciones, personales de los colaboradores pueden adaptarse de mejor forma en sus quehaceres diarios.

Al determinar las influencias del contexto familiar, laboral y social que pueden afectar el rendimiento de los colaboradores, éstos se pueden orientar de mejor forma y así obtener mejores resultados organizacionales.

Al implementar los mecanismos correctores de los estresores encontrados dentro de la estructura de la organización, los empleados pueden desarrollarse adecuadamente.

##### **A la Escuela de Ciencias Psicológicas:**

Continuar con la preparación de profesionales en el área de orientación vocacional que puedan medir aquellos factores estresores como los encontrados y divulgados en esta investigación y promover la salud industrial.

Elaborar instrumentos psicológicos que permitan diagnóstica con mayor precisión la manera de reducir los niveles de estrés.

##### **Al Ministerio de Trabajo de Guatemala:**

Promover acciones que permitan al colaborador empresarial reducir sus niveles de estrés grupal y personal.

Impulsar el mejoramiento de la atención al personal empresarial, por parte de las organizaciones privadas y estatales, para que el empleado pueda ser tratado de mejor forma y desarrollar su potencial de forma más adecuada.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alderfer, C. Existence, relatedness and Growth. HUMAN NEEDS IN ORGANIZATIONAL SETTINGS. The Free Press. New York, 1972.
2. Barnard, C. THE FUNCTIONS OF THE EXECUTIVE. Harvard University Press. Cambridge, Mass. 1938. Pág. 84.
3. Berelson, B. Human Behaviour. AN INVENTORY OF SCIENTIFIC FINDINGS. Brace & World, Inc. New York, 1964. Pág. 240.
4. Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. El capital humano de las organizaciones. Octava Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2007. Págs.514.
5. Hernández Sampieri, Roberto. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Segunda Edición. Mc-Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, 1998. Págs. 501.
6. Koontz, Harold. ADMINISTRACIÓN. Tercera edición en español. Editorial McGraw-Hill. México, 1985. Págs. 758.
7. Lawler, E., Suttle, E. A Causal Correlation Test of the Need. Hierarchy Concept. ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR AND HUMAN PERFORMANCE. Vol. 7, No. 2. 1972. Pág. 265-287.
8. Maslow, Abraham. MOTIVATION AND PERSONALITY. Harper & Brothers. New York, 1954.
9. Montero, Maritza. HACER PARA TRANSFORMAR. El método en la psicología comunitaria. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina, 2007. Págs. 368.

10. Terry, George. LECTURAS SELECTAS EN ADMINISTRACIÓN. Primera edición en español. Compañía Editorial Continental, S.A. Distrito Federal, México. 1979. Págs. 473.

**INTERNET:**

1. [http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Herzberg](http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg).  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADas de Clayton Alderfer](http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADas_de_Clayton_Alderfer).

# **ANEXOS**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA  
"MAYRA GUTIÉRREZ"  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

**CUESTIONARIO PARA DETERMINAR ESTRESORES  
PERSONAL DE VENTAS CINÉPOLIS OAKLAND MALL**

**Factores Internos a Cinépolis Oakland Mall:**

Su líder es:

Autoritario-Rígido  Flexible  Permisivo

Su líder capacita:

Nunca  A veces  Cuando se lo exigen  Regularmente

Su líder es:

Agresivo  Posee tacto  Bondadoso  Indiferente

Su líder es:

Impuesto  Electo por el grupo  Electo por la empresa

Su líder es:

Responsable  Irresponsable  Puntual  Impuntual   
Resuelve conflictos  Crea conflictos  Impulsivo  Controlado

Sus compañeros de trabajo son (cuántos):

Confiables  Honestos  Seguros  Dan apoyo   
Chismean  Crean conflictos  Resuelven conflictos   
Cumplidos  Incumplidos  Responsables  Irresponsables

Su trabajo es:

Interesante  Aburrido  Complicado  Demandante   
Cansado  Relajado  Esfuerzo físico  Esfuerzo mental

¿Su sueldo está acorde a sus necesidades? Si  No

¿Cree que va a perder su trabajo? Si  No

¿Necesita ser aceptado? Sí  No

¿Le gusta la rutina? Si  No

¿Tiene sentido de pertenencia empresarial? Si  No

¿Sus objetivos personales están en función con los objetivos de la organización? Si  No

¿Está satisfecho en la empresa? Sí  No

¿Se siente motivado por la empresa? SI  No

**Factores Externos a Cinépolis Oakland Mall:**

**¿Qué método de transporte utiliza para llegar a su trabajo?**

Ninguno  A pie  Moto  Carro   sp.Colectivo

**¿Cuánto gasta al mes en transporte para ir a su trabajo?**

Nada  Q. 20.00  Q.50.00  0.00  0.00  00.00

Q.400  Q.500.00  Q.600.00  Q700.00  Q.800.00

Q.900.00  Q1000.00   Cuánto

**¿Cuánto tiempo consume para llegar a su trabajo?**

15 minutos  30 minutos  45 minutos  60 minutos

90 minutos  120 minutos  150 minutos  180 minutos

**¿Cuánto tiempo requiere para disponerse e iniciar su trabajo?**

15 minutos  30 minutos  45 minutos

**¿Cuánto tiempo requiere para concluir y limpiar su área de trabajo para el día siguiente?**

15 minutos  30 minutos  45 minutos



¿Ha sido asaltado en Guatemala?

Nunca  1 vez  2 veces  3 veces  4 veces  5 veces

Cuántas

¿Se siente seguro en las calles de Guatemala?

Si  No

¿Siente que el gobierno se interesa por su bienestar?

Si  No

¿Cree que la situación de la inseguridad cambiará?

A 12 meses  A 24 meses  A 60 meses

¿Con sus ingresos actuales puede cubrir perfectamente sus necesidades personales y familiares?

De alimento  de abrigo  de educación  de vivienda

de seguridad  de salud  de amistad  de confianza

de autorrealización

¿Se siente en control de su vida?

Si  No

¿Se siente amenazado?

Si  No

¿Se siente derrotado?

Si  No

¿Se siente frustrado?

Si

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA  
 "MAYRA GUTIÉRREZ"  
 ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
 CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

ESCALA DE EVALUACIÓN DEL REAJUSTE SOCIAL  
 PERSONAL DE VENTAS CINÉPOLIS OAKLAND MALL

Evento de vida	Unidades del cambio de vida
Muerte del cónyuge	100
Divorcio	73
Lesión personal o enfermedad	53
Matrimonio	50
Despido	47
Embarazo	40
Nuevo miembro en la familia	39
Cambio del estado financiero	38
Muerte de un amigo íntimo	37
Cambio a otra línea de trabajo	36
Hipoteca o préstamo	30
Cambio en responsabilidades laborales	29
Problemas con colaboradores	24
Problemas con el jefe	23
Cambio de residencia	20
Cambio en actividades sociales	18
Cambio en hábitos de dormir	16
Cambio en hábitos de alimentación	15
Vacaciones	13

Puntuación normal: de 150 unidades del cambio de vida o menos

Estrés Moderado: de 151 a 190

Crisis Moderada: de 200 a 299

Crisis Importante: más de 300.

