

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Analizar el síndrome de *burnout* en los colaboradores del  
departamento administrativo de la Comisión Trinacional  
del Plan Trifinio sede Esquipulas Chiquimula**

(Tesis de Licenciatura)

Alicia Elizabeth Argueta Pérez

Zacapa, abril de 2016

**Analizar el síndrome de *burnout* en los colaboradores del  
departamento administrativo de la Comisión Trinacional  
del Plan Trifinio sede Esquipulas Chiquimula**  
(Tesis de Licenciatura)

Alicia Elizabeth Argueta Pérez

Lic. Omar Aldana Portillo (**Tutor**)  
MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales (**Revisora**)

Zacapa, abril de 2016

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano

**M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**  
Vicedecano

**Lic. Omar Aldana Portillo**  
Coordinador



REF.:C.C.E.E.0015-2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**GUATEMALA, 25 DE FEBRERO DEL 2016**  
**SEDE ZACAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Omar Aldana Portillo, tutor y Licenciada Dora Leonor Urrutia de Morales, revisora de la TESIS titulada "Analizar el síndrome de burnout en los colaboradores del departamento administrativo de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio, sede Esquipulas Chiquimula", Presentado por él (la) estudiante Alicia Elizabeth Argueta Pérez, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

  
M.A. César Augusto Custodio Cobar  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Nombre completo del tutor: Omar Alexander Aldana Portillo  
Título: Licenciado en administración de empresas  
Colegiado No. 8085  
Dirección: 4ta calle 3-57 Zona 1, Estanzuela, Zacapa  
No. Teléfono Of. 57524159  
No. Teléfono Cel. 56187978  
E-Mail [omaraldanaupana@gmail.com](mailto:omaraldanaupana@gmail.com)

Zacapa, 31 de octubre de 2015

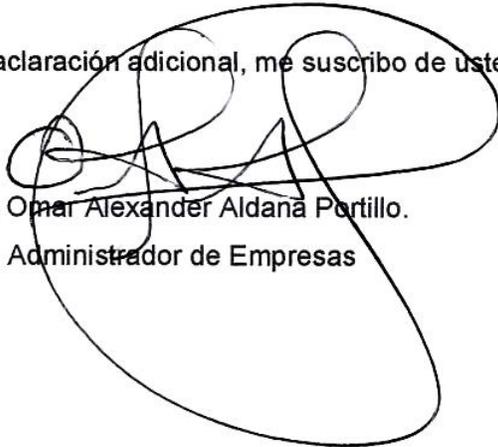
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana.  
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de la Tesis del tema **"Analizar el síndrome de burnout en los colaboradores del departamento administrativo de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio, sede Esquipulas Chiquimula"**, realizado por **Alicia Elizabeth Argueta Pérez**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido para continuar con su proceso, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de e noventa (90) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Lic. Omar Alexander Aldana Portillo.  
Administrador de Empresas

c.c. archivo

MSc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales

Maestría en Gerencia Educativa

Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

Guatemala, 09 de diciembre de 2015

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis con el Tema: "Analizar el síndrome de burnout en los colaboradores del departamento administrativo de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio sede Esquipulas Chiquimula", Realizado por: Alicia Elizabeth Argueta Pérez, camé No. 201506528, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para continuar con el proceso que corresponde.

Al ofreceme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales

## **Dedicatoria**

- A Dios** Por ser ese ser supremo que me da fuerzas cada día para lograr mis objetivos
- A mi madre:** Por ser un pilar importante en mi vida, madre con amor te dedico este triunfo, gracias Mamita por tu apoyo incondicional y por confiar en mí cada momento.
- A mis hermanos y hermanas** Que mi triunfo sea de orgullo y satisfacción al ver la culminación de una meta más en mi vida
- A mis sobrinas** Mis pequeñas con especial cariño sincero que este triunfo sea de motivación en sus vidas que inician, las amo mis princesas
- Marito (Q.E.P.D)** Hermanito hasta el cielo te dedico mi triunfo y sé que desde allá celebras conmigo.
- A mi padre (Q.E.P.D)** Papito desde lo más profundo de mi corazón te dedico mi triunfo sé que desde el lugar donde te encuentras, celebras con alegría y satisfacción.

## Tabla de contenido

	Página
<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1:</b>	
<b>Marco Contextual</b>	
1.1 Antecedentes	01
1.2 Planteamiento del Problema	02
1.3 Justificación	03
1.3.1 Pregunta de investigación	04
1.4 Objetivos	04
1.4.1 Generales	04
1.4.2 Específicos	04
1.5 Alcances y límites	04
<b>Capítulo 2:</b>	
<b>Marco Conceptual</b>	
2.1 Estado del arte	06
2.2 Marco teórico	07
2.3 Modelo Cherniss	11
2.4 Motivación	12
2.5 Satisfacción laboral	13
<b>Capítulo 3:</b>	
<b>Marco Metodológico</b>	
3.1 Tipo de investigación	14
3.2 Sujetos de la investigación	14
3.3 Instrumentos de investigación	15
3.4 Diseño de la investigación	15

## **Capítulo 4:**

### **Resultados de la investigación**

4.1 Muestreo	17
4.2 Presentación de resultados	21
4.3 Análisis de resultados	30
4.4 Conclusiones de la investigación	32

## **Capítulo 5:**

### **Propuesta de solución a la problemática**

5.1 Introducción	33
5.2 Justificación	34
5.3 Objetivos de la propuesta	35
5.3.1 Objetivo general	35
5.3.2 Objetivos específicos	35
5.4 Desarrollo de la propuesta	35
5.5 Programa de implementación	41
5.6 Presupuesto de la propuesta	42

<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>43</b>
-----------------------------------	-----------

### **Lista de anexos**

Anexo No. 1 Entrevista	45
Anexo No. 2 Entrevista	46

### **Lista de tablas**

Tabla No. 1	14
Tabla No. 2	38
Tabla No. 3	39
Tabla No. 4	40

Tabla No. 5	41
Tabla No. 6	42

### **Lista de gráficos**

Gráfico No. 1	21
Gráfico No. 2	22
Gráfico No. 3	23
Gráfico No. 4	24
Gráfico No. 5	25
Gráfico No. 6	26
Gráfico No. 7	27
Gráfico No. 8	28
Gráfico No. 9	29
Gráfico No. 10	30

## Resumen

Hoy en día existen muchas causas que afectan al desempeño de una institución u organización y que limitan al logro de resultados de la misma tal es el caso del Síndrome de *Burnout* que muchas veces es confundido como el estrés y agotamiento físico y que causa daños en el desempeño de las actividades que realizan las personas, esto debido a la carga de trabajo que se presenta en las diferentes áreas, por ello es importante analizar la incidencia del síndrome de *burnout* como se manifiesta, qué efectos tiene y que elementos se pueden poner en práctica para sobre llevar de mejor manera este problema. Es de suma importancia conocer los aspectos que contiene es síndrome porque de esta manera se puede entender de una mejor manera los resultados que se obtienen.

La Comisión Trinacional del Plan Trifinio, es una institución que se encarga de ejecutar proyectos de desarrollo en la zona de influencia y que ayudan al sostenimiento efectivo de cada una de las familias que atiende, con la diversidad de programas que se ejecutan dentro del marco de la Comisión, pero la Comisión Trinacional del Plan Trifinio al igual que otras instituciones se encuentra muchas veces con la debilidad de no cumplir con las metas establecidas como institución, debido a las cargas de trabajo, agotamiento profesional provoca ineficiencia en la ejecución y gestión de la información. Lo anterior puede ser consecuencia de la falta de un estudio sobre el síndrome de *burnout* de los colaboradores del departamento administrativo que provoca deficiencia en sus funciones y constantes quejas de los proveedores por el servicio prestado.

Con la investigación se quiere analizar el síndrome de *burnout* en los colaboradores del departamento administrativo de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio, así como identificar el nivel de motivación del personal, como es su satisfacción dentro de la Comisión determinar el autoestima y analizar los desafíos que se presentan en el área de trabajo asignada, de esta manera se puede tener un panorama claro y buscar alternativas de solución para mejorar el rendimiento laboral dentro del departamento administrativo de la Comisión, y tener resultados favorables que ayuden a minimizar la problemática encontrada.

## Introducción

El desarrollo del concepto de *Burnout* como fenómenos psicológicos tiene su origen en Estados Unidos asociándose a trabajos realizados a medicados de la década de los setenta. Desde entonces, el *Burnout* supuso un campo de estudio científico y fecundo, y que este fenómeno se puede identificar por las implicaciones en el contexto vital laboral de los sujetos que la padecen.

La Comisión Trinacional del Plan Trifinio funciona hace 28 años, con el fin de contribuir al desarrollo humano sostenible en la región del Trifinio en armonía con la naturaleza, en el marco de un modelo participativo de integración Trinacional, dentro de su enfoque busca la sostenibilidad de la clientela atendida con la diversidad de programas que se ejecutan dentro del marco del territorio del Plan Trifinio, está a la vez se encuentran muchas veces con la debilidad de no cumplir con las metas establecidas como institución, debido a la carga de trabajo, agotamiento profesional que provoca de esta manera ineficiencia en la ejecución y gestión de la información.

Lo anterior puede ser consecuencia de la falta de un estudio sobre el síndrome de *burnout* de los colaboradores del departamento administrativo que provoca deficiencia en sus funciones, y las constantes quejas de los proveedores por el servicio prestado, a este problema se le suma la baja motivación de los colaboradores por la falta de liderazgo, las condiciones de trabajo, así como las relaciones interpersonales entre compañeros.

Para ello es necesario analizar el síndrome de *burnout*, en el departamento administrativo de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio. En el capítulo primero está referido al marco contextual en el que se presentan los pasos secuenciales del punto de partida como lo son antecedentes, problema, justificación de la investigación, objetivo general y específicos así como los alcancen y límites de la investigación.

El capítulo segundo se refleja el estado del arte, este constituye una imagen de relación entre diferentes bases conceptuales e investigación acerca del sujeto de estudio para un mayor entendimiento.

En el capítulo tercero se presenta el marco metodológico en el cual se describe el tipo de investigación, los sujetos que fueron considerados a efecto de estudio, así como los instrumentos que se utilizaron y que fueron fundamentales para la recopilación de la información, también el programa y cronograma de actividades que se tienen contempladas realizar en la investigación.

Como capítulo cuarto se muestran los resultados obtenidos de la investigación realizada en el departamento administrativo de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio que permite tener un panorama claro de la problemática existente y proporcionar una propuesta o alternativa de solución

En el capítulo quinto se puede observar la propuesta de solución que debe implementar la Comisión Trinacional del Plan Trifinio en el departamento administrativo de esta manera se espera que se minimice las deficiencias encontradas en dicho departamento.

# **Capítulo 1**

## **Marco Contextual**

### **1.1 Antecedentes**

El Plan Trifinio nace a raíz de una preocupación por la conservación forestal: la defensa del bosque nuboso que corona el Macizo de Montecristo, en torno del punto de confluencia de las fronteras de El Salvador, Guatemala y Honduras. Luego de, el análisis de la región y las experiencias de fuentes internacionales en materia ambiental condujeron a la certeza de que el bosque no podía ser protegido de forma eficaz si se le consideraba aislado.

En tal sentido, las necesidades de las poblaciones rurales establecidas en su alrededor, débiles e inexpertas de las consecuencias de un proceso de deforestación, generaban una presión permanente e irrefrenable sobre el recurso forestal, que iba siendo de manera gradual atentado y corría el riesgo de su virtual desvanecimiento.

Seguido, se consideró al bosque como núcleo intangible de un área de reserva de la biosfera; se identificó franja circundante como un área de amortiguamiento, con vocación predominante, aunque no exclusiva, forestal; y una franja mayor de usos múltiples, en los que también se incorporase el componente forestal en zonas localizadas con aptitud natural para dicho uso. Las reuniones y consultas con las autoridades nacionales de los tres países culminaron en la delimitación actual del área del Plan, en la que se incluyen 8 municipios de El Salvador, 15 de Guatemala y 22 de Honduras, coincide en los límites exteriores con los municipales, por conveniencia de análisis estadístico para planificación y proyecciones.

Los elementos identificados llevaron a plantear la elaboración de un Plan de Desarrollo Integral de la Región del Trifinio. Para tal fin, los gobiernos de los tres países firmaron el 12 de noviembre de 1986 un Acuerdo de Cooperación Técnica con la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos y con la Dirección General del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, iniciándose de inmediato las correspondientes labores, en cuyo préstamo participó la Comunidad Económica Europea. El objetivo original para la región

del Trifinio, de conservación del bosque nuboso, requiere que las poblaciones próximas tengan opciones de acciones y patrimonios para atender las necesidades de sus familias sin tener que apelar, como alternativa única, a la extracción forestal, legal o clandestina, para sobrevivir. Esto implica desarrollo agrícola, artesanal, industrial, comercial y de servicios, con una adecuada base de apoyo infraestructural, para generar ingresos familiares, sea como productores independientes, asociados o empleados; acciones específicas de protección forestal y reforestación, tendientes a la reconstrucción, parcial por lo menos, del bosque primigenio que cubría la región en tiempos remotos, según los testimonios históricos

## 1.2 Planteamiento del Problema

La Comisión Trinacional del Plan Trifinio funciona hace 28 años, con el fin de contribuir al desarrollo humano sostenible en la región del Trifinio en armonía con la naturaleza, en el marco de un modelo participativo de integración Trinacional, dentro de su enfoque busca la sostenibilidad de la clientela atendida con la diversidad de programas que se ejecutan dentro del marco del territorio del Plan Trifinio, se encuentran muchas veces con la debilidad de no cumplir con las metas establecidas como institución, debido a las cargas de trabajo, agotamiento profesional que provoca la ineficiencia en la ejecución y gestión de información.

Lo anterior puede ser consecuencia de la falta de un estudio sobre el síndrome de *burnout* de los colaboradores del departamento administrativo que provoca deficiencia en sus funciones, y las constantes quejas de los proveedores por el servicio prestado, a este problema se suma la baja motivación de los colaboradores por la falta de liderazgo, las condiciones de trabajo, así como las relaciones interpersonales entre compañeros.

Según el análisis que se presenta se hace necesario realizar una investigación sobre Síndrome de *Burnout* en los colaboradores del departamento administrativo de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio con sede en Esquipulas, y conocer cómo influye y/o afecta a que personal administrativo presente ineficiencias en las operaciones que realiza a diario y que incidencia tiene en la institución que el personal presente este Síndrome que muchas veces se confunde con el

estrés. Así mismo permita conocer las debilidades del personal y con ellos el logro de los objetivos y resultados de la institución

### 1.3 Justificación

El ambiente en el que se desarrollan las diferentes actividades de una institución influye de forma considerable en el desempeño laboral de los empleados esto es medible de acuerdo a los resultados obtenidos dentro de un buen o mal ambiente laboral. Se define al Síndrome de *Burnout* o agotamiento profesional como la patología severa que compromete un proceso paulatino de pérdida de interés en el trabajo, pérdida del sentido de la responsabilidad, irritabilidad y profundas depresiones, es el principal originador de bajas laborales. Se trata de un trastorno emocional provocado por el trabajo y conlleva graves consecuencias físicas y psicológicas cuando el fenómeno se somatiza.

El departamento administrativo de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio, esta anuente a estos niveles de insatisfacción laboral y provoca un mal desempeño que perjudican al logro de resultados de la Institución. Así mismo por medio de entrevistas al gerente de la Institución se ha identificado algunos problemas como: a) exceso de carga laboral, genera agotamiento que a la larga disminuye la productividad del colaborador. b) mucha burocracia en los procesos administrativos que genera insatisfacción laboral y por consecuencia quejas de parte de los proveedores que prestan servicios a la Institución. c) Falta de personal en el área administrativa, crea retraso en la en los procesos así como desmotivación al realizar sus actividades diarias.

En consideración a lo anterior, se realizó un diagnóstico del Síndrome de *Burnout* en el departamento administrativo de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio sede Esquipulas, Chiquimula, para determinar la insatisfacción que resulta para los colaboradores. Así como la repercusión de la carga laboral en relación a la productividad de sus funciones a fin de sugerir alternativas de solución que permitan realizar el trabajo de una manera eficiente.

### 1.3.1 Pregunta de investigación

¿Cómo afecta el Síndrome de *Burnout* en los colaboradores del departamento administrativo de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio sede Esquipulas, Chiquimula?

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo General

Analizar el Síndrome de *Burnout* en el departamento administrativo de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio sede Esquipulas, Chiquimula.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar el nivel de motivación con el que cuenta el personal del departamento administrativo de Comisión Trinacional del Plan Trifinio
- Analizar la satisfacción laboral del personal del departamento administrativo de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio.
- Determinar el autoestima del personal del departamento administrativo de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio.

## 1.5 Alcances y límites

Con la investigación se pretende identificar las principales causas que afectan al personal del departamento administrativo de la Comisión, así como presentar alternativas o estrategias que ayuden al manejo del Síndrome de *Burnout*, y de esta manera eficientar los procesos que en el departamento se desarrollan.

### **a. Temporal**

El proyecto de estudio se realizó del 07 de febrero al 06 de diciembre del 2015 en el departamento administrativo de la en la Comisión Trinacional del Plan Trifinio Esquipulas, Chiquimula.

### **b. Institucional**

El estudio se realizará en el Departamento Administrativo de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio con sede en el municipio de Esquipulas, Chiquimula.

### **c. Personal**

Se investiga cómo afecta el Síndrome de *Burnout*, en el departamento administrativo de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio, de manera de indagar si conocen de él y como consideran que influye en su nivel de estrés y cómo afecta en su rendimiento y logro de resultados.

## **Capítulo 2**

### **Marco Conceptual**

#### 2.1 Estado del arte

Con la finalidad de investigar cómo afecta el Síndrome de *Burnout* en el departamento administrativo de la Comisión, se toma como referencia investigaciones pasadas que cuentan con una similitud con la investigación a presentar.

Vargas (2009), en su informe final de investigación titulado “Causas del Síndrome *Burnout* en el desempeño laboral de los profesores de enseñanza media que realizan trabajo en el sector oficial en jornada nocturna en el Centro Histórico de la ciudad de Guatemala” (Estudio realizado), establece como objetivo general Determinar las causas que provocan el Síndrome de *Burnout* en profesores que trabajan jornada nocturna en establecimientos oficiales de nivel medio en el centro histórico de la ciudad de Guatemala, luego de determinar las causas Síndrome de *Burnout* en el centro histórico.

Concluye que una interpretación globalizada del grado del *Burnout* (ausencia, propensión, presencia), el estudio realizado evidencia presencia del Síndrome de *Burnout* en los docentes de los centros educativos oficiales: Instituto Normal Mixto Nocturno, Escuela de Administración Pública, Instituto Pedro Arriaza Matta, Escuela de Ciencias Comerciales que funcionan en jornada nocturna en el centro histórico de la ciudad de Guatemala.

Por lo tanto se recomienda que los profesionales de la educación que ejercen acciones gerenciales en los centros educativos deben de preocuparse por conocer las condiciones ambientales, conductuales, fisiológicas y cognitivas que catalizan el estrés y desarrollar programas de intervención enfocados tanto a la institución como al individuo para prevenir los efectos nocivos que se pudieran derivar del *Burnout*. Además que el MINEDUC debe promover dentro del marco de la legislación educativa retribución económica diferente al personal que trabaja en jornada nocturna, inclusive gestionar que el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), reconocimiento particular del Síndrome de *Burnout* en profesores.

Alvarado (2014), en su informe final de investigación titulada “Relación entre el Síndrome de *Burnout* y la actitud de servicio al cliente en los trabajadores de una empresa comercial” (Estudio realizado en una empresa comercial), Determinar la relación estadística al nivel de 0.05 entre el Síndrome de *Burnout* y la actitud de servicio al cliente en los trabajadores de una empresa comercial, luego de identificar la relación que existe.

Concluye que por medio del estudio se logró identificar la relación existente entre el Síndrome de *Burnout* y la actitud de servicio al cliente de los trabajadores de una empresa comercial presenta una correlación negativa significativa al nivel de 0.05 en la cual se muestra que conforme el Síndrome de *Burnout* del colaborador llega a ser menor, su actitud de servicio al cliente mejora; mientras el individuo manifiesta altos niveles de *Burnout*, la actitud que refleja al momento o de servir a los clientes es deficiente.

Por lo tanto recomienda a las organizaciones diseñar e implementar un programa que prevenga el Síndrome de *Burnout* enfocado específica en el área de servicio al cliente para mantener a los colaboradores con una actitud positiva al momento de desempeñar sus tareas diarias, así como tanto para las empresas como para los futuros profesionales, es importante tomar en cuenta que a pesar que la jornada y la antigüedad en el presente estudio no muestran que hayan sido influyentes, se debe de mantener presente las variables utilizadas (burnout y actitud) para darle continuidad a una investigación relacionada con el servicio al cliente y/o el Síndrome de *Burnout*.

## **2.2 Marco teórico**

### **2.2.1 Síndrome de *Burnout***

Pérez (2010) El término Burnout se empezó a utilizar a partir de 1977, luego de la exposición de Maslach ante una convención de la Asociación Americana de Psicólogos, en la que conceptualizó el síndrome como el desgaste profesional de las personas que trabajan en diversos sectores del servicio humano. El síndrome sería la respuesta extrema al estrés crónico originado en el contexto laboral y tendría repercusiones de índole individual, pero también afectaría a aspectos organizacionales y sociales.

Para Gil-Monte (2007), el síndrome de *burnout* o quemarse por el trabajo (SQT), es una respuesta al estrés laboral crónico que afecta de manera especial a los individuos cuyo trabajo tiene como centro, ayudar y apoyar a otros; generando en el profesional síntomas que van desde el agotamiento físico, mental y emocional hasta relaciones conflictivas interpersonales.

Según Quinceno (2007), define al *Burnout* como una forma de cansancio cognitivo. En otras palabras, el estrés está relacionado con un sin número de situaciones que pertenecen a la vida cotidiana y el burnout es sólo una de las formas que tiene de progresar el estrés laboral”.

Despersonalización o deshumanización. Según el Observatorio Permanente de Riesgos Laborales (2006), consiste en el desarrollo de actitudes negativas, de insensibilidad y cinismo hacia los receptores del servicio prestado; se acompaña de pérdida de motivación. Mientras que los Ríos, Ocampo, Landeros, Ávila y Tristán (2007), lo conceptualizan como la falta de sentimientos insensibilidad de los trabajadores; y para la Organización Internacional del Trabajo en la Enciclopedia de Salud y Seguridad en el trabajo (2001), implica una respuesta negativa, insensible o desapegada a las personas. El profesional trata de distanciarse no sólo de las personas destinatarias de su trabajo, sino también de los miembros del equipo con los que trabaja, y trata de hacerles culpables de sus frustraciones, y su descenso del rendimiento laboral y síntomas como:

- Insensibilidad
- Agresividad
- Frialdad
- Inhibición
- Aislamiento

Agotamiento emocional. De acuerdo al Observatorio Permanente de Riesgos Laborales (2006), es la disminución y pérdida de recursos emocionales, cansancio y fatiga que puede manifestarse física, psíquicamente o como una combinación de ambos. De los Ríos, Ocampo, Landeros, Ávila y Tristán (2007), indican que esta dimensión hace referencia a sensaciones de sobreesfuerzo físico que se producen como consecuencia del contacto con las personas que se tienen que atender. Mientras que Cristina Maslach en la Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo

(2001), hace referencia a la sensación de haberse sobrepasado emocionalmente y de no dar más de sí mismo a los demás.

Para Ortega (2003), considera que el Síndrome de *Burnout* es un proceso multicausal y altamente complejo se proponen diversas causas, entre ellas cabe destacar: aburrimiento y stress, crisis en el desarrollo de la carrera profesional y pobres condiciones económicas, sobrecarga de trabajo y falta de estimulación, pobre orientación profesional y aislamiento

### **2.2.2 Causas del *Burnout***

Por otro lado Byrne (1999). El *Burnout* surge como consecuencia de situaciones estresantes que provocan que el individuo esté predispuesto a padecerlo. El estrés suele tener carácter laboral, por la interacción que el individuo mantiene con los diversos condicionantes del trabajo son la clave para la aparición del *Burnout*.

Byrne (1999). Las actuaciones que desencadenan la aparición de este síndrome suelen ser intensas y/o duraderas, porque el *Burnout* se conceptualiza como un proceso continuo que se manifiesta de una manera paulatina y que va interiorizando el individuo hasta provocar en éste los sentimientos propios del síndrome.

### **2.2.3 Consecuencias del *Burnout***

Este síndrome es un tipo específico de estrés laboral, padecido por aquellos, que en su voluntad por adaptarse y responder a un exceso en las demandas y presiones laborales, se esfuerzan de un modo intenso y sostenido en el tiempo, con una sobre exigencia y tensión que origina importantes riesgos que afectan de forma negativa al servicio y al desempeño laboral.

- Para el trabajador: suicidio, depresión, aislamiento, infartos, accidentes cerebrovasculares, somatizaciones, sensación de frustración, desconcentración, bajo uso de su potencialidad, abandono de la profesión o del trabajo, licencias prolongadas.
- Para el paciente: relación médico paciente frustrante, ineficaz y dañosa.
- Para la empresa: improductividad.
- Fuerte desconfianza y choques con los efectores de la empresa.

#### **2.2.4 Tipos de Burnout**

Koontz y Heinz (1997) diferenció dos tipos de *Burnout* que surgen precisamente por la ambigüedad en la conceptualización del síndrome:

##### **Burnout activo**

Se caracteriza por el mantenimiento de una conducta asertiva. Se relaciona con los factores organizaciones o elementos externos a la profesión.

##### **Burnout pasivo**

Predominan los sentimientos de retirada y apatía. Tiene que ver con factores internos psicosociales. Otros autores, como Maslach y Leiter (1999), entienden que está configurado como un síndrome tridimensional caracterizado por agotamiento emocional despersonalización y reducida realización personal.

#### **2.2.6 Fases del Burnout**

González y Pérez (2011) definen el burnout "como una pérdida progresiva del idealismo, energía y motivos vividos por la gente en las profesiones de ayuda, como resultado de las condiciones de trabajo".

González y Pérez (2011). Proponen cuatro fases por las cuales pasa todo individuo con Burnout:

- Etapa de idealismo y entusiasmo. El individuo posee un alto nivel de energía para el trabajo, expectativas poco realistas sobre él y aún no sabe lo que puede alcanzar con éste. La persona se involucra demasiado y existe una sobrecarga de trabajo voluntario. Al comienzo de su carrera existen bastantes motivaciones intrínsecas. Hay una hipervaloración de su capacidad profesional que le lleva a no reconocer los límites internos y externos, algo que puede repercutir en sus tareas profesionales. El incumplimiento de expectativas le provoca, en esta etapa, un sentimiento de desilusión que hace que el trabajador pase a la siguiente etapa.
- Etapa de estancamiento. Supone una disminución de las actividades desarrolladas cuando el individuo constata la irrealidad de sus expectativas, la pérdida del idealismo y del

entusiasmo. El individuo empieza a reconocer que su vida necesita algunos cambios, que incluyen el ámbito profesional.

- Etapa de apatía. Es la fase central del síndrome *burnout*. La frustración de las expectativas lleva al individuo a la paralización de sus actividades, desarrolla apatía y falta de interés. Empiezan a surgir los problemas emocionales, conductuales y físicos.
- Etapa de distanciamiento. La persona está frustrada en su trabajo, ocasiona sentimientos de vacío total que pueden manifestarse en la forma de distanciamiento emocional y de desvalorización profesional. Hay una inversión del tiempo dedicado al trabajo con relación a la primera etapa.

### **2.3 Modelo de Cherniss**

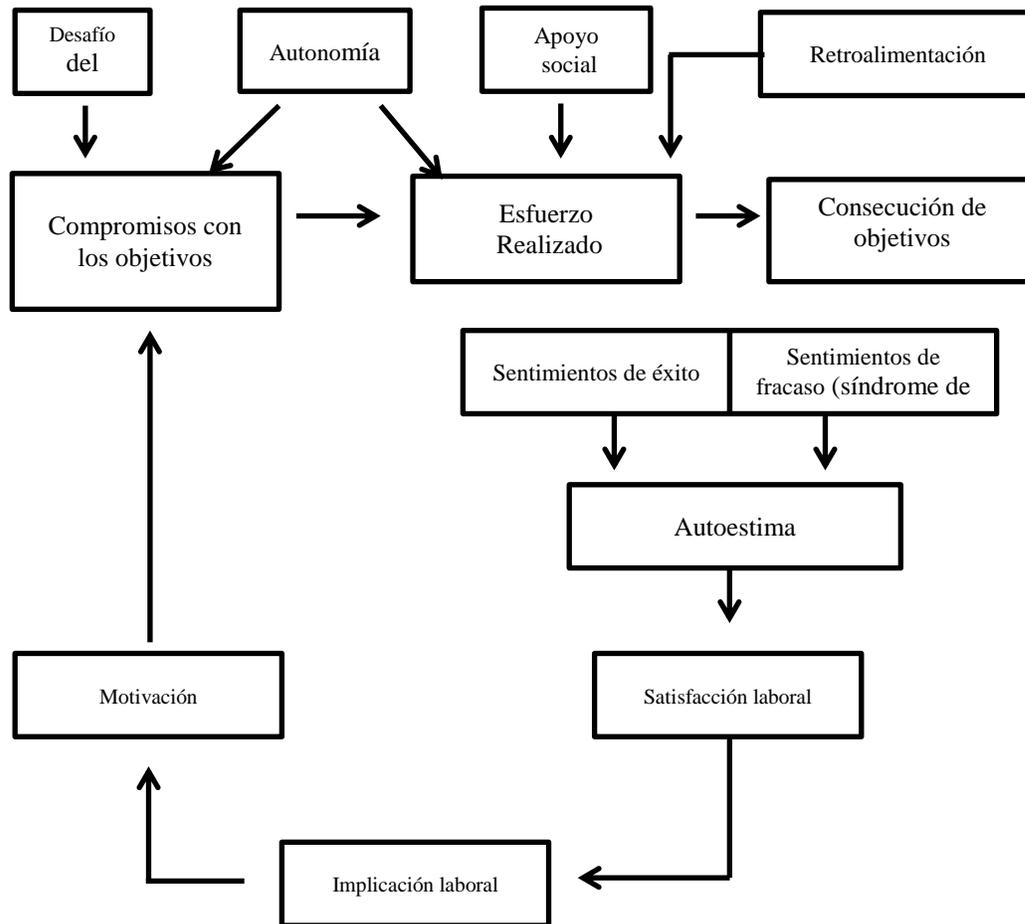
El modelo elaborado por Cherniss (1993) señala que las características del ambiente que facilitan que el trabajador desarrolle sentimientos de éxito se corresponden con las características de las organizaciones que ayudan a prevenir el síndrome de *burnout*: un alto nivel de desafío, autonomía, control, retroalimentación de los resultados y apoyo social del supervisor y de los compañeros.

En este modelo es posible establecer una relación causal desde la incapacidad del trabajador para desarrollar sentimientos de competencia o éxito personal y el síndrome de *burnout*. Para ello, el autor incorpora la noción de 'autoeficacia percibida' de Bandura (1989), entendida como las creencias que las personas tienen sobre sus capacidades para ejercer un control sobre las situaciones que les afectan.

Los trabajadores con fuertes sentimientos de autoeficacia percibida experimentan menos estrés en las situaciones de amenaza, y las situaciones son menos estresantes cuando los trabajadores creen que pueden afrontarlas de manera positiva. El éxito y el logro de los objetivos personales por uno mismo aumenta los sentimientos de autoeficacia, mientras que el fallo en alcanzar los

objetivos conlleva sentimientos de fracaso, baja autoeficacia y puede dar lugar al desarrollo del síndrome de *burnout*.

Figura 1. **Modelo de Cherniss**



Fuente: cherniss, 1980

## 2.4 Motivación

### 2.4.1 Definición de motivación

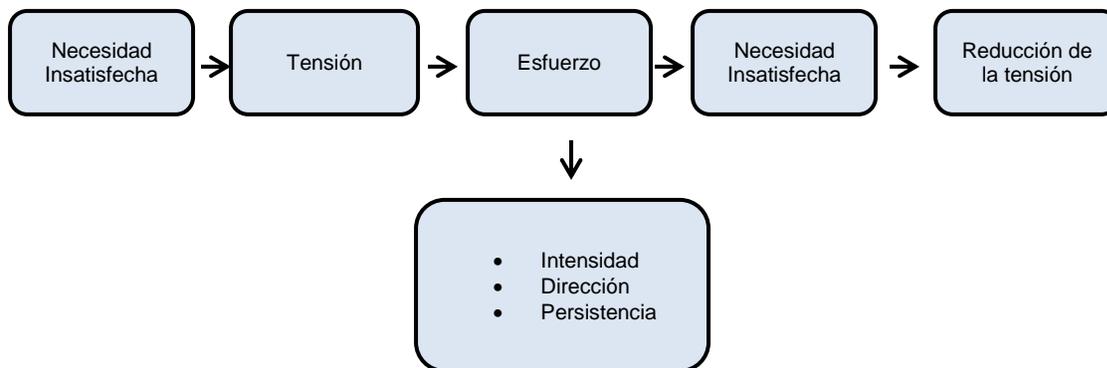
Para Robbins y Coulter (2005), la motivación son los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual

Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2005), la motivación es un estado psicológico que existe siempre que fuerzas internas y externas, o ambas, estimulan dirigen o mantienen

comportamientos, en las organizaciones, los comportamientos de interés del empleado incluyen tanto comportamientos productivos como improductivos.

### 2.4.2 Proceso de motivación

Figura 2. Proceso de motivación



Fuente: Robbins y Coulter, Administración, 2005

### 2.4.3 Teoría de fijación de metas

Según Robbins y Coulter (2005), consideran que la proposición de que las metas específicas aumentan el desempeño y que los objetivos difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño alto que los objetivos fáciles.

### 2.5 Satisfacción laboral (384) otro pasta negra

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2005), lo definen como un estado psicológico que indica cómo se siente una persona respecto a su situación, con base en una evaluación de la situación.

### 2.6 Autoestima

Según Gonzales y Arratia (2000), El autoestima es una estructura cognitiva de experiencia evaluativa real e ideal que el individuo hace de sí mismo, condicionada en su formación y expresión, esto implica una evaluación interna y externa del yo.

Para Branden (2012), la define como la experiencia de ser aptos para la vida y para las necesidades de la vida específica consiste en:

- Confianza en nuestra capacidad de pensar y afrontar los desafíos básicos de la vida.
- Confianza en nuestro derecho a ser felices, el sentimiento de ser dignos, de merecer, de tener derecho a afirmar nuestras necesidades y a gozar de los frutos de nuestros esfuerzos.

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Tipo de investigación**

La presente investigación que se llevó a cabo es de tipo descriptiva, la que según Sampieri (2006) buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, con esta investigación se pretende analizar como el síndrome de burnout influye en el desempeño y el desarrollo de actividades del personal administrativo de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio, así mismo evaluar su nivel de satisfacción, autoestima y motivación en su entorno laboral.

#### **3.2 Sujetos de investigación**

##### **3.2.1 Personas**

Para efecto de la investigación se tomara a 23 personas que conforma el departamento administrativo de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio, así como al gerente general de dicha institución.

Tabla No. 1 Personal en el departamento administrativo

Asistentes administrativas	23
Gerente general	1
Total	24

Fuente: elaboración propia

### 3.3 Instrumentos de recopilación de datos

Para el desarrollo de la investigación y de manera de contar con información del objeto en estudio se realizó a través de los siguientes instrumentos.

**Entrevista:** Dirigida a el gerente general así como a veintitrés asistentes administrativas en la cual se consideraron preguntas abiertas y cerradas, con el objetivo de indagar sobre la metodología de trabajo y conocer las expectativas de cada una de ellas en su área de trabajo. (Ver anexo 1 y 2)

### 3.4 Diseño de la investigación

Para efectos de la presente investigación se hace necesario considerar las siguientes actividades las cuales orientan el proceso:

- Elección de la empresa objeto de estudio
- Desarrollar la evaluación preliminar de la organización para la familiarización correspondiente
- Diagnóstico sobre la situación actual interna y externa de la empresa
- Elaboración del cuadro de sistematización del problema
- Definición del tema de investigación
- Desarrollo del marco contextual donde se desarrollará la investigación
- Elaboración del marco conceptual que soportarán la investigación
- Establecimiento de la metodología a seguir para realizar la investigación
- Determinar los sujetos objeto de estudio así como sus unidades de análisis
- Elaboración de instrumentos de recopilación y medición de datos
- Presentar plan de investigación
- Prueba piloto y validación de instrumentos de investigación
- Corregir los instrumentos de investigación
- Ejecutar la Investigación de campo
- Tabular e interpretar los datos obtenidos

- Discutir y analizar los resultados obtenidos
- Concluir de acuerdo a los objetivos o indicadores de la investigación
- Plantear la propuesta de solución a la problemática determinada
- Presentación del proyecto final

## Capítulo 4

### Resultados de la investigación

#### 4.1 Muestreo

Se realizó una entrevista dirigida al gerente de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio con el fin de conocer su percepción sobre el desarrollo y desempeño del personal administrativo con el que cuenta dicha institución, para ello se establecieron una serie de ocho preguntas abiertas considerando los diferentes indicadores previstos para la investigación como lo son motivación, satisfacción laboral y autoestima.

Cédula No. 1	¿Cómo abordan el tema de motivación dentro de la comisión Trinacional del Plan Trifinio?
No existe en método sistematizado, cada coordinador de proyecto se encarga de motivar al personal de su área de intervención	

Fuente: elaboración propia

Cédula No. 2	¿Considera Ud. Que el personal administrativo con el que cuenta la Comisión está motivado y comprometido con el trabajo que desempeña
Un 60% del personal se encuentra motivado y el resto no por varias dificultades, considerando que muchas veces no existe una remuneración equitativa, y que suele ser un factor importante que perjudica la motivación y desempeño de los colaboradores	

Fuente: elaboración propia

Cédula No. 3	¿Cree Ud. Que es conveniente que la Comisión Trinacional del Plan Trifinio cuente con programas de motivación?
<p>Sí, porque de esta forma se tendría mayor control y una mejor comodidad de la percepción del personal hacia la institución, además de contar con personal comprometido y a gusto.</p>	

Fuente: elaboración propia

Cédula No. 4	¿Cómo evalúa la satisfacción laboral de sus empleados?
<p>Por medio de entrevistas dirigidas, generalmente es buena aunque existen excepciones en los que el personal muestra insatisfacción por que no son remunerados equitativamente.</p>	

Fuente: elaboración propia

Cédula No. 5	¿Considera que los insumos proporcionados por la Comisión son los necesarios para el desarrollo del trabajo?
Sí.	

Fuente: elaboración propia

Cédula No. 6	¿El departamento administrativo cuenta con el personal necesario para la obtención de un trabajo eficiente?
Sí, por la dimensión de programas y proyectos algunas veces existe sobre cargo de trabajo debido a la demanda.	

Fuente: elaboración propia

Cédula No. 7	¿Cómo calificaría la comunicación con las asistentes administrativas de la Comisión?
Buena	

Fuente: elaboración propia

Cédula No. 8	¿Cuenta la comisión con programas que ayuden al personal en el tema de crecimiento y autoestima?
No, se cuenta con documentos formales que se establezcan programas.	

Fuente: elaboración propia

## 4.2 Presentación de resultados

Presentación de resultados de la investigación realizada al personal administrativo de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio, con el fin de examinar e indagar y tener un panorama claro de la problemática, para mayor comprensión se presentan gráficos de pastel en los cuales se visualizan porcentajes de aceptación y no aceptación a cada una de las interrogantes

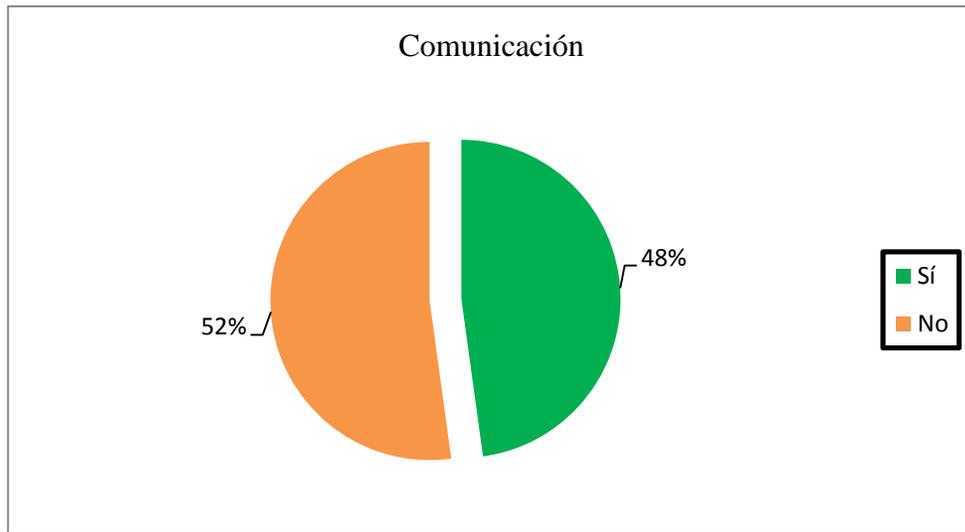
Gráfico No. 1



Fuente: elaboración propia

La motivación es un factor importante en la satisfacción y desempeño de toda organización al analizar la gráfica se puede observar que en la Comisión Trinacional del Plan Trifinio no se han enfocado en unir esfuerzos en el personal y contar con parámetros que estimulen la motivación del personal.

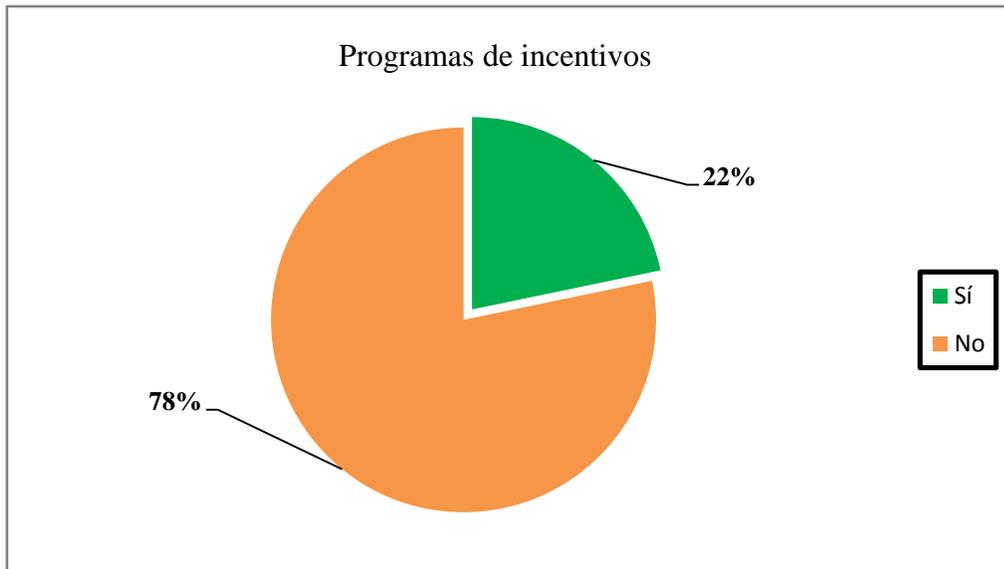
Gráfico No. 2



Fuente: elaboración propia

La comunicación es un medio para dar a conocer las opiniones de los empleados y de esta manera formar criterios de medidas correctivas, analizar la situación que se presenta en la Comisión Trinacional del Plan Trifinio se puede observar que un porcentaje máximo indica que la comunicación no es efectiva, esto debido a que no se toman en cuenta las sugerencias del personal.

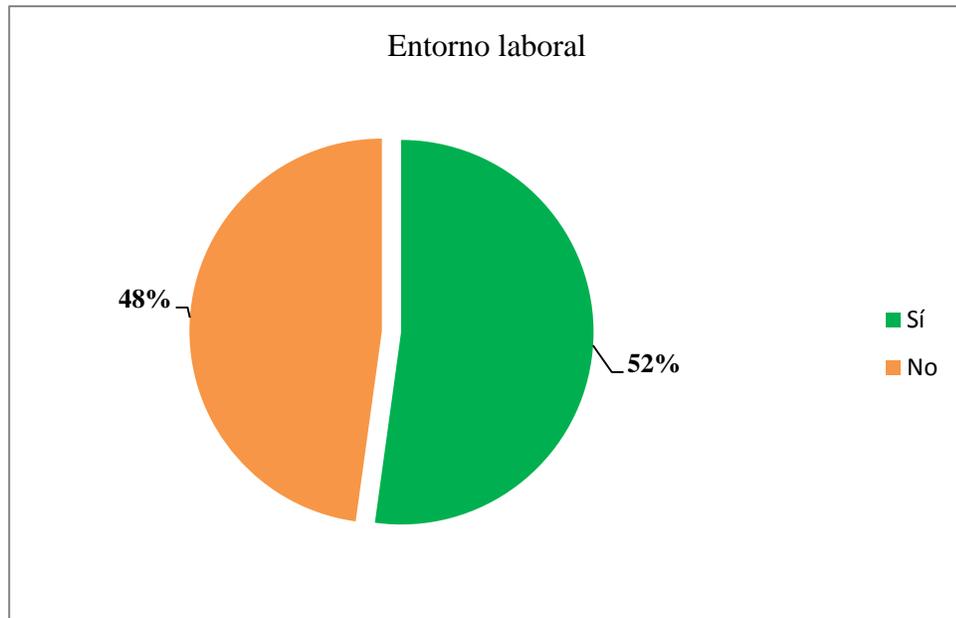
Gráfico No. 3



Fuente: elaboración propia

Los incentivos laborales son una fuente que motivan al personal de manera que se sientan a gusto en sus lugares de trabajo, de esta manera también se logra compromiso hacia la empresa porque se sienten comprometidos con los objetivos y resultados de la institución, se ve reflejado que en la Comisión Trinacional del Plan Trifinio que en su mayoría no goza de incentivos laborales y esto influye en el trabajo y desempeño del personal.

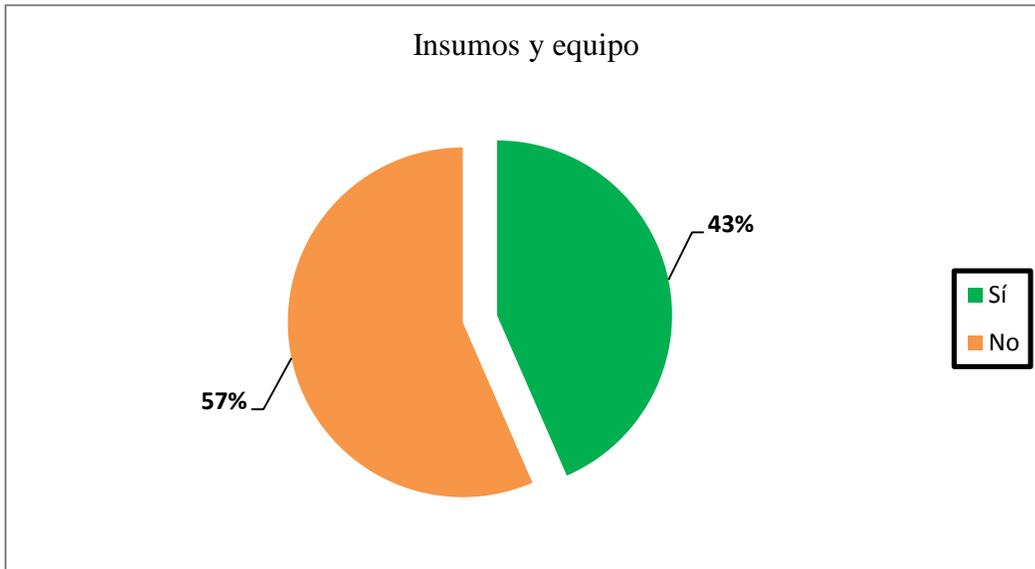
Gráfico No. 4



Fuente: elaboración propia

El entorno laboral es el ambiente donde se realizan las actividades diarias los trabajadores este espacio debe ser considerado agradable, con ventilación e iluminación entre otras características el entorno es parte del vivir de los trabajadores y por ende proporciona a ellos satisfacción y una zona de confort se observa que la Comisión Trinacional del Plan Trifinio brinda este aspectos a sus trabajadores pero también vemos que no todo el personal tienen esas condiciones.

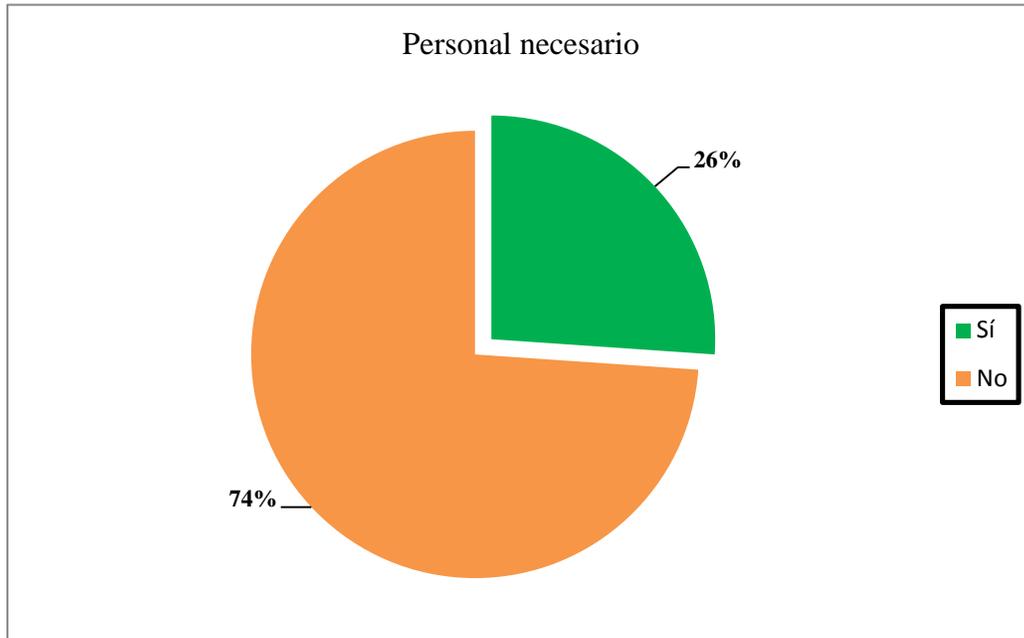
Gráfico No. 5



Fuente: elaboración propia

Los insumos y el equipo que se designan a los trabajadores son importante de ellos depende el desarrollo de un trabajo eficiente y de buena calidad, los equipos aportan a las instituciones tecnología y rapidez porque con la vanguardia de la tecnología cada día hay productos novedosos que facilitan el trabajo, se refleja en la gráfica que en la Comisión Trinacional del Plan Trifinio en su mayoría el equipo con el que cuenta se encuentra en mal estado y obsoleto lo que se considera una limitante para los empleados de dicha institución

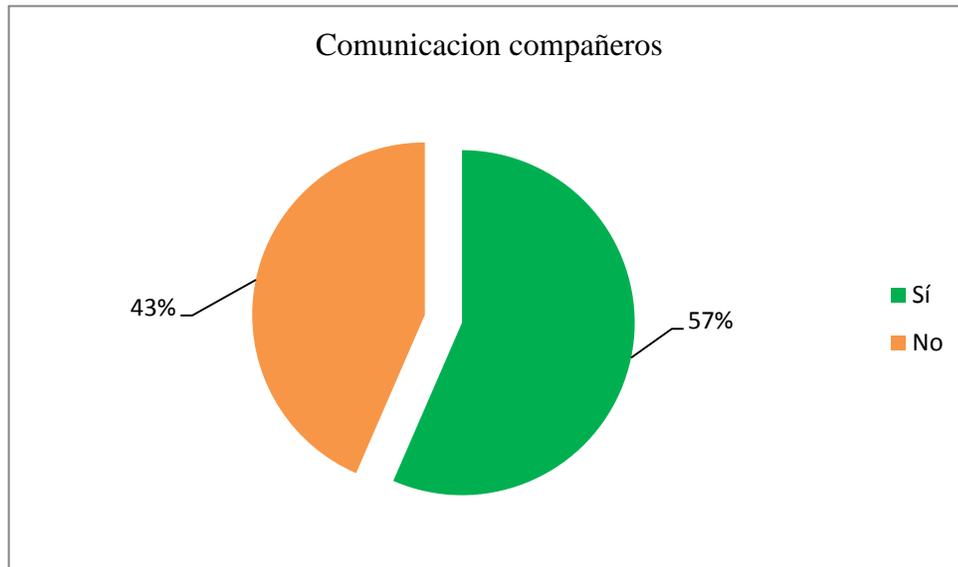
Gráfico No. 6



Fuente: elaboración propia

El recurso humano aporta valioso apoyo a una institución tienen como objetivo el desarrollo y ejecución de las diferentes actividades que en ella se realizan, es importante que se cuente con el personal necesario para cubrir cada una de ellas de esta manera se logra una eficiencia en el trabajo y en los resultados esperados, según se observa la Comisión Trinacional del Plan Trifinio no cuenta con el personal necesario y se refleja así saturación y retraso en los procesos que en ella se manejan.

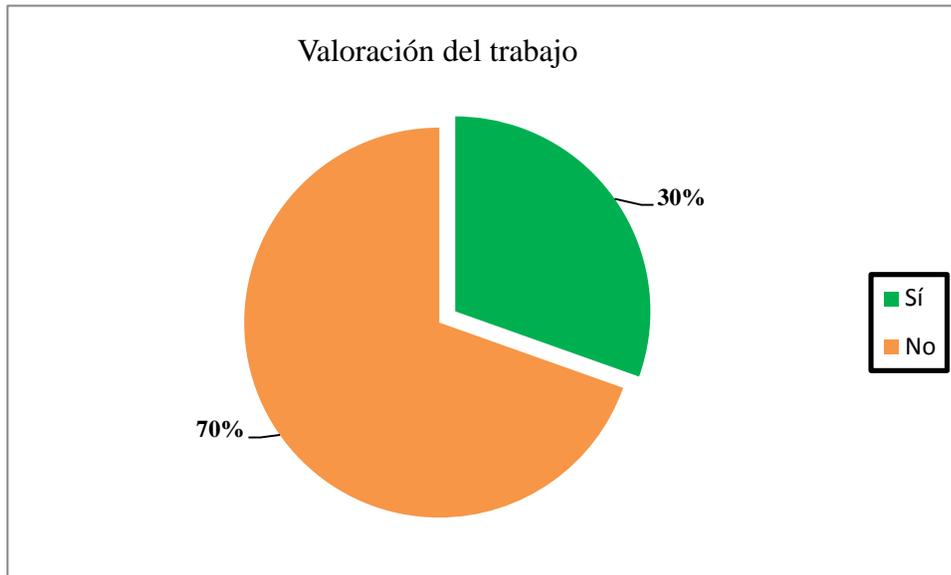
Gráfico No. 7



Fuente: elaboración propia

La comunicación con los compañeros de trabajo es fundamental para crear un ambiente agradable y armonioso al contar con relaciones de compañerismo las tareas asignadas fluyen de forma ágil, y ayuda a la obtención de resultados de la empresa, según la gráfica se observa que en la Comisión Trinacional del Plan Trifinio la comunicación es buena que eso hace que el ambiente laboral se vuelva atractivo para todo el personal.

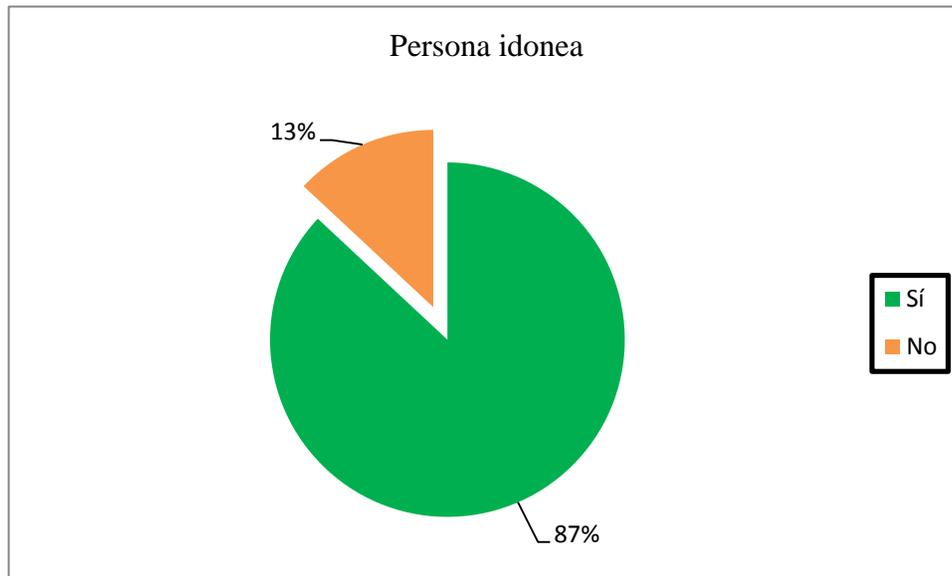
Gráfico No. 8



Fuente: elaboración propia

Como parte del incentivo a los empleados es importante valorar el trabajo que cada uno de ellos desempeña en cada una de las áreas con las que cuenta la institución, de esta manera se hace partícipe a ellos de las decisiones y negociaciones de la misma, al observar la gráfica la Comisión del Plan Trifinio cuenta con esta debilidad y no se reconoce el trabajo del personal, no cuenta con programas de incentivos ni motivación para el personal.

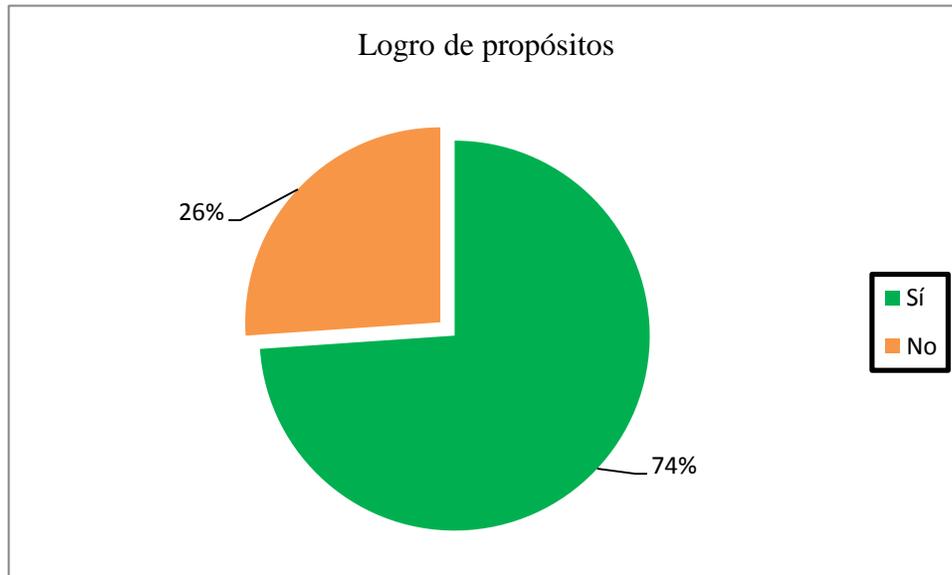
Gráfico No. 9



Fuente: elaboración propia

El autoestima es valioso en los seres humanos de ello depende que las personas se desarrollen a plenitud y logren cada uno de los objetivos tanto personales, intelectuales y profesionales es evidente que el autoestima de las personas aporta mayores logros porque se crean espacio de seguridad en cada una de las tareas asignadas y se refleja que el personal de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio cuenta en su mayoría con un autoestima alto y se consideran las pertinentes para desempeñar los cargos que se les han asignado.

Gráfico No. 10



Fuente: elaboración propia

La confianza en sí mismo es muestra de seguridad en las personas y que ayuda al desenvolvimiento de ellas en cada una de las tareas y funciones que se asignan es importante tener claro los propósitos y metas de esta manera será fácil la obtención de los resultados deseados, al analizar la gráfica de los empleados de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio se observa que en su mayoría el personal cuenta con metas y propósitos claros lo que demuestra que es un personal confiable, seguro y proactivo en lo que realiza.

### 4.3 Análisis de resultados

Para Ortega (2003), considera que el Síndrome de *Burnout* es un proceso multicausal y altamente complejo se proponen diversas causas, entre ellas cabe destacar: aburrimiento y stress, crisis en el desarrollo de la carrera profesional y pobres condiciones económicas, sobrecarga de trabajo y falta de estimulación, pobre orientación profesional y aislamiento. Los resultados reflejan que el personal administrativo del plan trifinio se encuentra desmotivados debido a que la institución no destina presupuesto para estimular al personal de igual manera no se maneja un control sobre sueldos y salarios equitativo que vaya acorde al desempeño de los empleados, lo

que genera en ellos disgustos e incomodidad, además se identifica que también existe sobre carga laboral en el departamento administrativo y esto influye en la generación de estrés laboral que al final altera el comportamiento de las personas que lo padecen.

La Comisión Trinacional del Plan Trifinio cuenta con personal competente y adecuado para el desarrollo de las funciones, pero existe mucha demanda debido al número de programas y proyectos que en ella se ejecutan y esto hace que se genere acumulación de tareas, y de esta manera retraso en los procesos administrativos y financieros

Para Robbins y Coulter (2005), la motivación son los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Es evidente que la motivación en el personal es importante de esta manera se logra que el personal este comprometido y a gusto en su ámbito y se observa que en la Comisión se obvia este proceso y se traslada a cada programa y proyecto el desarrollo de esta.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2005), lo definen a la satisfacción laboral como un estado psicológico que indica cómo se siente una persona respecto a su situación, con base en una evaluación de la situación. Al analizar los resultados obtenidos de las encuestas del personal administrativo de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio reflejan que existen algunos aspectos que interfieren en el logro de la satisfacción laboral como lo es el equipo con el cuenta así como en la acumulación de trabajo, la no distribución equitativa de tareas y funciones.

#### **4.4 Conclusiones de la investigación**

Es evidente que el personal del departamento administrativo de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio no se encuentra motivado, debido a que dicha institución no ha resaltado dentro de ella el tema de motivación en los empleados, y esto ha provocado bajo rendimiento laboral y poco interés del personal y mostrar eficiencia en el trabajo que desarrolla al poner en riesgo la estructura administrativa de la Comisión.

La satisfacción laboral es una pieza clave dentro de una empresa se refleja en el desempeño de los empleados, en la Comisión Trinacional del Plan Trifinio se evidencia que la satisfacción laboral es limitada debido a varios factores como son entorno, insumos, comunicación entre otros.

La Comisión debe destinar recursos y tiempo en implementar programas que ayuden en la autoestima del personal, de esta manera se logran los objetivos de la Comisión y no obtener resultados negativos que generen retraso para la Comisión.

## **Capítulo 5**

### **Propuesta de solución a la problemática**

#### **5.1 Introducción**

Toda institución pública o privada debe de contar con un programa de motivación que ayude a mejorar las condiciones de los empleados en cuanto a su desempeño laboral y personal, la motivación es parte fundamental que se debe poner en práctica en todas instituciones incentivar así a la mejora continua y al logro de objetivos. Un plan de motivación bien estructurado puede aportar a la institución en la medida que se pueden obtener resultados favorables o desfavorables de los subalternos.

El objetivo principal de un programa de motivación es encaminar actividades de los empleados y obtener así resultados satisfactorios, tener áreas productivas está metodología orienta para que el nivel de motivación en las asistentes del Plan Trifinio logren resultados positivos y se perciba un ambiente agradable y rendimiento eficiente y eficaz.

Hoy en día existe mucha información acerca de programas que se pueden implementar en las instituciones que no llevan de mucha estructura como son instrumentos, programas y documentos informativos que ayudan a la toma de decisiones

## 5.2 Justificación

El entusiasmo y la buena voluntad no bastan para que la organización se desarrolle a su máxima capacidad. La carencia de un mecanismo que integre factores o aspectos que influyan sobre el desempeño del personal que labora en las organizaciones provoca que el rendimiento del recurso humano no sea el adecuado; se puede decir que mientras el personal realiza sus diferentes actividades, carece de factores o elementos que le ayuden a tener un mejor desempeño en sus labores cotidianas.

En la mayoría de los casos en que alguno de los integrantes de la organización realiza su trabajo de una manera destacada, sobresaliente, permanente y que de esta manera ayude a obtener los objetivos institucionales, se cree que están suficiente motivados con las acciones que traen como consecuencia la percepción de un sueldo y / o prestaciones laborales. Todo lo anterior se ve reflejado en el estancamiento o monotonía en el que muchas veces caen los individuos al realizar sus actividades y funciones, lo que provoca como consecuencia lógica que los objetivos, metas y resultados no sean alcanzados de manera satisfactoria.

Es por ello que se ve la necesidad de implementar en el departamento administrativo un plan motivacional que ayude a romper la monotonía y el estrés que se genera en dicho departamento un plan motivacional se enfoca en actividades que se pueden implementar para que el ambiente del trabajo sea armonioso, y se tenga empleados motivados y con mejor desempeño y así mismo que la organización alcance los resultados que espera. Con un plan motivacional se desea identificar las necesidades y expectativas de los empleados y así mismo el desarrollo de mecanismos que influyan en logro de objetivos tanto personales como laborales.

## 5.3 Objetivos

### 5.3.1 Objetivo general

Proponer un plan de motivación en el departamento administrativo de la comisión Trinacional del Plan Trifinio, que ayude al crecimiento y desarrollo de las asistentes y de esta manera obtención de resultados.

### 5.3.2Objetivos específicos

- Considerar estrategias de adopción que se ejecuten en un plan de motivación que permita a las Asistentes de la Comisión el desarrollo y satisfacción laboral aceptable.
- Identificar actividades de crecimiento personal que ayuden al autoestima del personal Administrativo de la comisión Trinacional del Plan Trifinio.
- Sugerir un seguimiento continuo de las actividades para mayor aceptación en el área de implementación.

## 5.4 Desarrollo de la propuesta

### 5.4.1 Política de difusión, implementación y evaluación

Difusión: El programa motivacional ha sido creado de acuerdo a las necesidades observadas por el personal administrativo de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio, por ello debe ser considerado como una herramienta de ayuda y diagnóstico administrativo, en el que se deberá ser comunicado a todo el personal que vaya a ser parte de este programa.

Implementación: Este documento servirá como una guía que ayudará a mejora la motivación del personal Administrativas de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio con el fin de mejorar la efectividad operativa de la organización, así mismo la satisfacción laboral, este programa pretende que con su implementación se obtenga una mejora continua en el desempeño y

motivación y que ayude con el crecimiento personal de las personas que tendrán a bien el uso y aplicación del programa.

Evaluación: La evaluación del programa motivacional será evaluado por el Gerente de la Unidad Técnica Trinacional con el fin de diagnosticar si su aplicación cumple con los resultados esperados, así mismo

#### 5.4.2 Programa de motivación

El programa de motivación que a continuación se presenta contiene una serie de aspectos que ayudarán a la aplicación adecuada de la estructura del programa de motivación que beneficiará al desarrollo de las funciones que ejecuta el personal del departamento administrativo de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio. Los lineamientos se enumeran a continuación.

#### 5.4.3 Lineamientos del programa

- Revisar de forma periódica si las necesidades de los empleados del departamento administrativo están siendo satisfechas.
- Utilizar el programa motivacional en los empleados del departamento administrativo para lograr la autorrealización individual.
- Las capacitaciones deberán ser para todos los empleados que laboren en el área administrativa.
- Establecer una comisión que se encargue de planificar, organizar y dirigir las actividades que contiene el programa de motivación.
- El programa motivacional propuesto será expuesto a modificaciones periódicas y de acuerdo a las necesidades que surjan dentro del área administrativa de la institución.

#### 5.4.4 Secuencia de pasos para el desarrollo del programa motivacional en el departamento administrativo.

El programa de motivación para el departamento administrativo de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio y su aplicación se llevará a cabo de conforme los siguientes pasos:

- Creación del comité encargado de organizar y dirigir las actividades:  
Para lograr el éxito, es necesario que el área administrativa planifique con el objetivo de proporcionar y establecer ventajas y probabilidades que constituyan herramientas útiles y de fácil aplicación, es por ello que en esta etapa es necesario que la gerencia de la Comisión maneje las funciones del programa y conozca las relaciones interpersonales de los empleados, además de dirigir los lineamientos y estructuras del programa.
  
- Proporcionar las herramientas necesarias para la ejecución y diseño:  
Se debe proveer al personal los conocimientos necesarios, objetivos, metas, alcances y resultados así como otros lineamientos fundamentales para pretender alcanzar el mejoramiento de las actividades. La gerencia de la Comisión debe de proveer los insumos necesarios.
  
- Preparación.  
La gerencia deberá preparar un menú de actividades a desarrollar adaptada a las capacidades y necesidades del departamento que se va a implementar, elaborándolas de manera clara, práctica y sencilla para hacer ejecutadas sin ninguna dificultad.

Tabla No. 2 Desarrollo de actividades

Actividades grupales	Objetivo
Con el desarrollo de estas actividades se busca con convivencia e interacción del departamento administrativo	Fomentar el compañerismo
Eventos	
<p>Convivios:</p> <p>Organizar actividades donde se pueda compartir y salir de la rutina y estrés laboral, esta actividad ayuda a socializar con el resto del personal, y discutir temas de interés</p>	
<p>Actividades deportivas:</p> <p>Las actividades físicas aportan beneficios al desempeño de las personas que lo practican la mente se libera del estrés que provoca la carga laboral, es importante que se impulsen este tipo de actividades identificar previo que tipo de deportes son de mayor aceptación dentro de la Comisión.</p>	
<p>Cumpleaños:</p> <p>Fomentar la celebración de cumpleaños de manera que se pueda, para que se sienta que son importantes para la organización</p>	
<p>Intercambio de experiencias:</p> <p>Promover el intercambio de experiencias entre las asistentes administrativas de manera que pueda socializar sobre sus áreas de intervención para dar planteamientos sobre estrategias implementadas.</p>	

Fuente: elaboración propia

Tabla No. 3. Reconocimientos

Reconocimientos	Objetivo
<p>Los reconocimientos aportan en gran medida a los empleados que se sienten parte de la institución y que son valorados y su trabajo es reconocido por la misma.</p>	<p>Mejorar el nivel de motivación del departamento administrativo de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio.</p>
<p>Evento</p>	
<p><b>Cumplimiento de metas:</b>                      Dentro de la Comisión se ve reflejado que el cumplimiento de metas es importante de esto dependen el desarrollo y crecimiento del mismo, no está demás conocer el esfuerzo que cada una de las personas realizan para lograr estos resultados, la comisión de manera de motivación debe implementar un reconocimiento semestral a las personas que hayan obtenido un mayor resultado en sus actividades planificadas.</p>	
<p><b>Empleado del mes:</b>                      Cuando se premia al empleado del mes por su desempeño en sus funciones el empleado se siente motivado y crecerá su pasión por el trabajo y a su vez se considera importante y parte fundamental de la institución, para ello es importante que la Comisión realice este tipo de actividad y coloque en su mural informático al empleado con mayor logro de resultados.</p>	
<p><b>Eficiencia en procedimientos:</b>                      La comisión cuenta con la certificación Iso-9000 y cuida mucho de la exactitud en los procesos que se realizan en el departamento administrativo, esto se debe aprovechar y felicitar con un diploma o un agradecimiento público a las personas que colaboran para este logro.</p>	

Fuente: elaboración propia

Tabla No. 4 Sugerencia de temas a desarrollar con el personal

No	Tema	Objetivo
01	Trabajo en equipo	Mejorar el trabajo y las relaciones interpersonales.
02	Comunicación asertiva	Promover la comunicación que forma un elemento clave para lograr el desempeño y la mejora continua en una organización.
03	Creatividad en labores administrativas	Incentivar la búsqueda de procesos dinámicos y creativos que rompan con la monotonía.
04	Crecimiento personal	Ayudar a la auto valoración personal de los empleados
05	Equidad de genero	Integración y valoración
06	Motivación	Desarrollo de estrategias que ayuden en el proceso de motivación y que se puedan poner en práctica dentro de la Institución.

Fuente: elaboración propia

## 5.5 Programa de implementación

Tabla No. 5 Programa

No	Tema	Ene	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
01	Trabajo en equipo											
02	Motivación											
03	Comunicación asertiva											
04	Creatividad en labores administrativas											
05	Crecimiento personal											
06	Equidad de genero											

Fuente:  
elaboración propia

## 5.6 Presupuesto de la propuesta

Tabla No. 6 Presupuesto

Presupuesto General Anual  
Programa Motivacional  
Departamento Administrativo Comisión Plan Trifinio

No.	Tema	Rubro	Materiales	Cantidad	Costo Unitario	Total
1	Capacitación Trabajo en equipo	1.1	Capacitador	1	Q 500.00	Q 500.00
		1.1.1	Cartulinas	5	Q 1.00	Q 5.00
		1.1.2	Tijeras	5	Q 5.00	Q 25.00
		1.1.3	Coffee Break	23	Q 25.00	Q 575.00
2	Motivación	2.1	Capacitador	1	Q 500.00	Q 500.00
		2.1.1	Papel rotafolio	25	Q 0.50	Q 12.50
		2.1.2	Marcadores	50	Q 4.50	Q 225.00
		2.1.3	Fichas de colores	100	Q 0.20	Q 20.00
		2.1.4	Coffee Break	23	Q 25.00	Q 575.00
3	Comunicación asertiva	3.1	Capacitador	1	Q 500.00	Q 500.00
		3.1.1	Papel rotafolio	23	Q 0.50	Q 11.50
		3.1.2	Coffee Break	23	Q 30.00	Q 690.00
4	Creatividad en labores administrativas	4.1	Capacitador	1	Q 500.00	Q 500.00
		4.1.1	Papel rotafolio	25	Q 0.50	Q 12.50
		4.1.2	Marcadores	20	Q 4.50	Q 90.00
		4.1.3	Coffee Break	23	Q 25.00	Q 575.00
5	Crecimiento personal	5.1	Capacitador	1	Q 500.00	Q 500.00
		5.1.1	Coffee Break	23	Q 25.00	Q 575.00
		5.1.2	Almuerzo	23	Q 50.00	Q 1,150.00
		5.1.3	Coffee Break	23	Q 25.00	Q 575.00
6	Equidad de genero	6.1	Capacitador	1	Q 500.00	Q 500.00
		6.1.1	Coffee Break	23	Q 25.00	Q 575.00
<b>Total</b>					<b>Q 3,246.70</b>	<b>Q 8,691.50</b>

Fuente: elaboración propia

## Referencias Bibliográficas

1. Robbins / Coulter 2005 **Administración**. (8ta ed). México: Pearson Educación.
2. Chiavenato I. 2000. **Administración de recursos humanos**. (5ª. ed). Santafé Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
3. Koontz H. y Heinz W. 1997 **Administración Una Perspectiva Global**. (1ª. Ed). México: McGrawHill
4. Montalbán F, Durán M. y Bravo M. 2000. **Autorreferencialidad y síndrome de burnout**. Apuntes de Psicología. (1ª. ed) Nueva York: Cambridge University Press.

## **Anexos**



## Anexo 1

### UNIVERSIDAD PANAMERICANA

#### Ciencias Económicas

#### Programa ACA – Administración de Empresas y Mercadotecnia

**Entrevista No. 1:** Dirigida al gerente financiero de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio.

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas a las cuales deberá dar respuesta de forma clara y precisa.

1. ¿Cómo abordan el tema de motivación dentro de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio?
2. ¿Considera Ud. Que el personal administrativo con el que cuenta actualmente la comisión está motivado y comprometido (a) con el trabajo que desempeña?
3. ¿Cree que es conveniente que la comisión cuente con un plan motivacional?
4. ¿Cómo evalúa la satisfacción laboral del personal del departamento administrativo?
5. ¿Considera que los insumos proporcionados por la Comisión son los necesarios para el desarrollo de las tareas?
6. ¿El departamento administrativo cuenta con el personal necesario para el desarrollo de las actividades?
7. ¿Cómo califica la comunicación con el departamento administrativo y su persona?
8. ¿Cuenta la comisión con un programa de crecimiento personal y autoestima para los trabajadores?



**Anexo 2**  
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Ciencias Económicas

Programa ACA – Administración de Empresas y Mercadotecnia.

**Entrevista #1:** Dirigida al personal del departamento financiero y administrativo de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio.

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas a la cual deberá dar respuesta marcando con una (X) a la que considere conveniente.

**Motivación**

1. ¿Existen programas de motivación para mejorar la productividad dentro del departamento administrativo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Considera que existe un proceso adecuado de comunicación de jefe a colaborador en la oficina en la cual labora?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Explique \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo califica el entorno donde realiza su trabajo?

Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_\_

4. ¿Considera que los insumos y equipo son los idóneos para desarrollar sus actividades?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ por que \_\_\_\_\_

5. ¿El departamento administrativo cuenta con el personal necesario para el desarrollo de las actividades?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ por que \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo califica la relación con sus compañeros?

Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo calificaría la comunicación interna con su superior en su área de trabajo?

Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_\_

8. ¿Considera que su trabajo es reconocido por sus superiores?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Por que \_\_\_\_\_

9. ¿Cree que Ud. que es la persona idónea para realizar el trabajo que le asigna su superior?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Porque \_\_\_\_\_

10. ¿Cree que podría lograr cualquier cosa que se proponga en su ámbito?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Por que \_\_\_\_\_