



**Sección:** Artículo original

**Autor** gsvanesa@gmail.com

**Editor:** Mirtha Villagra – Facultad de Economía y Empresa Universidad del Norte

**Recibido:** 24/07/ 2024

**Aceptado:** 16/08/2024

**Recibido en versión modificada:** 29/09/2024

Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una Licencia Creative Commons "CCBY4.0".



**Declaración de conflicto:** Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

**Como citar:**

Godoy, V. (2024). La motivación del personal en escenarios de estrés dentro de la empresa servicios y ventas S.A. Revista de Economía y Empresa" (RUNEYE). 1(1), 30-41

## LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN ESCENARIOS DE ESTRÉS DENTRO DE LA EMPRESA SERVICIOS Y VENTAS S.A

**Employee Motivation in Stressful Scenarios within the Company Servicios y Ventas S.A.**

Godoy Saggia Vanesa \*  <sup>1</sup> -

<sup>1</sup>Universidad Columbia – Asunción - Paraguay

**RESUMEN.** Esta investigación analiza la influencia del estrés en la motivación de los funcionarios de Servicios y Ventas S.A., considerando la opinión de los empleados. Se utilizó un enfoque cualitativo, empleando técnicas de observación directa y entrevistas a empleados de la División de Posventa, incluyendo al Gerente de Posventa, la Psicóloga de Recursos Humanos y un médico de la empresa. Los hallazgos revelan que los empleados experimentan estrés agudo y episódico, motivados tanto por factores personales como laborales. Las principales fuentes de estrés se asocian con la antigüedad del personal, la falta de actualización tecnológica, un sistema lento y la ausencia de un liderazgo efectivo. Se recomienda implementar programas de bienestar que incluyan actividades recreativas, deportivas y culturales, así como un mejoramiento del clima laboral para mitigar el estrés y aumentar la motivación del personal.

**Palabras claves:** Satisfacción Laboral, Cultura Organizacional, Actualización Tecnológica

**ABSTRACT.** This research analyzes the influence of stress on the motivation of employees at Servicios y Ventas S.A., considering the opinions of the staff. A qualitative approach was used, employing direct observation techniques and interviews with employees from the After-Sales Division, including the After-Sales Manager, the Human Resources Psychologist, and a company doctor. The findings reveal that employees experience acute and episodic stress, driven by both personal and work-related factors. The main sources of stress are associated with staff seniority, lack of technological updates, a slow system, and the absence of effective leadership. It is recommended to implement wellness programs that include recreational, sports, and cultural activities, as well as improvements in the work environment to mitigate stress and increase employee motivation

**Keywords:** Job Satisfaction, Organizational Culture, Technological Update

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centra en analizar cómo influye el estrés en la motivación del personal de Servicios y Ventas S.A., considerando la perspectiva de los empleados. La creciente complejidad del entorno laboral actual exige a las organizaciones un enfoque integral hacia el bienestar de sus colaboradores, reconociendo que la motivación y el estrés son factores determinantes en el desempeño y la productividad.

Diversos autores, como Robbins (2010) y Chiavenato (1999), han destacado la importancia de comprender la dinámica entre la motivación, la satisfacción laboral y el estrés en el ámbito organizacional. En este contexto, se busca profundizar en la realidad de Servicios y Ventas S.A., empresa con una trayectoria de 43 años en el mercado automotriz paraguayo, para identificar las principales fuentes de estrés y su impacto en la motivación de los empleados, especialmente aquellos con mayor antigüedad.

La administración moderna enfatiza la motivación y la prevención del estrés laboral. Chiavenato (2006) afirma: "Existe una sociedad compuesta por organizaciones en el mundo, en las cuales se planean y organizan las actividades orientadas a la producción de bienes o la prestación de servicios. Algunas organizaciones, llamadas empresas, tienen ánimo de lucro y otras no". La Teoría de las Organizaciones (TO) estudia las organizaciones en general, mientras que la administración se ocupa de la conducción racional de las actividades organizacionales, abarcando planeación, organización estructural, dirección y control.

Este estudio se centra en el contexto empresarial paraguayo, buscando aportar conocimientos relevantes sobre la interacción entre estrés y motivación en el ámbito laboral local. El Marco Teórico analiza la influencia del estrés en la motivación del personal de Servicios y Ventas S.A., una empresa del sector automotriz. Para comprender este fenómeno, el marco teórico se divide en tres secciones principales: (1) Teorías de la Administración, (2) Motivación Laboral, y (3) Estrés Laboral.

*Teorías de la Administración: Enfoque Clásico y Humanista*

**Administración Científica (Taylorismo):** Frederick Winslow Taylor, considerado el padre de la administración científica, buscaba aumentar la eficiencia industrial a través de la racionalización del trabajo operario. Sus principios se basan en:

**Estudio científico del trabajo:** Descomponer las tareas en movimientos elementales para identificar y eliminar movimientos inútiles.

**Selección científica del trabajador:** Asignar trabajadores a las tareas de acuerdo con sus aptitudes.

**Entrenamiento y capacitación:** Instruir a los trabajadores en los métodos más eficientes.

**División del trabajo:** Separar las funciones de planificación y ejecución.

**Teoría Clásica (Fayolismo):** Henri Fayol, considerado el padre de la teoría clásica, se enfocó en la estructura y funcionamiento de la organización. Sus 14 principios de la administración se resumen en:

**División del trabajo:** Especializar las tareas para aumentar la eficiencia.

**Autoridad y responsabilidad:** Otorgar a los gerentes el derecho de dar órdenes y la responsabilidad de sus resultados.

**Unidad de mando:** Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.

**Unidad de dirección:** Las operaciones con un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente.

**Centralización:** Equilibrar la autoridad entre la alta gerencia y los niveles inferiores.

Limitaciones del Enfoque Clásico: El enfoque clásico, a pesar de sus aportes, presenta

limitaciones:

**Mecanicismo:** Concibe a la organización como una máquina, ignorando los aspectos humanos y sociales.

**Super especialización:** La división excesiva del trabajo puede desmotivar a los trabajadores.

**Visión microscópica del hombre:** Se centra en el individuo aislado, descuidando las relaciones interpersonales.

**Enfoque Humanista (Relaciones Humanas):** Elton Mayo, a través de los experimentos de Hawthorne, destacó la importancia de las relaciones humanas en el trabajo. Sus principales conclusiones son:

**Integración social:** El nivel de producción se ve influenciado por la integración social del grupo de trabajo.

**Comportamiento social:** Los trabajadores no actúan como individuos aislados, sino como miembros de grupos.

**Recompensas y sanciones sociales:** El reconocimiento social y la aprobación del grupo son motivadores importantes.

**Grupos informales:** La empresa se compone de grupos informales que influyen en el comportamiento de los trabajadores.

**Importancia del contenido del cargo:** La especialización excesiva puede desmotivar a los trabajadores.

### Motivación Laboral

**Motivación Laboral:** La motivación laboral se define como el conjunto de fuerzas internas y externas que impulsan a las personas a trabajar con esfuerzo y dedicación para alcanzar los objetivos de la organización.

### Teorías de la Motivación:

Existen diversas teorías que intentan explicar la motivación laboral. Las más relevantes para este estudio son:

**Teoría de la Jerarquía de Necesidades (Maslow):** Propone que las necesidades humanas se organizan en una jerarquía, desde las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) hasta las necesidades superiores (sociales, de estima y de autorrealización).

**Teoría de los Dos Factores (Herzberg):** Distingue entre factores higiénicos (condiciones de trabajo, salario, seguridad) que evitan la insatisfacción, y factores motivadores (logro, reconocimiento, responsabilidad) que generan satisfacción.

**Teoría de las Expectativas (Vroom):** Plantea que la motivación depende de la expectativa de éxito, la instrumentalidad (creencia de que el rendimiento conducirá a recompensas) y la valencia (valor que se le da a las recompensas).

**Técnicas de Motivación:**

Las empresas pueden utilizar diversas técnicas para motivar a sus empleados:

**Enriquecimiento del trabajo:** Diseñar tareas más desafiantes y con mayor responsabilidad.

**Participación en la toma de decisiones:** Involucrar a los empleados en la toma de decisiones que les afectan.

**Reconocimiento y recompensas:** Reconocer y recompensar el buen desempeño.

**Desarrollo profesional:** Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo.

**Comunicación efectiva:** Mantener a los empleados informados sobre los objetivos y el desempeño de la empresa.

**Estrés Laboral:** El estrés laboral se define como un estado de tensión física o emocional que se produce cuando las demandas del trabajo superan la capacidad del individuo para afrontarlas.

**Tipos de Estrés:**

**Estrés agudo:** Reacción a corto plazo a una situación específica. **Estrés agudo episódico:** Presencia frecuente de estrés agudo. **Estrés crónico:** Exposición prolongada a factores estresantes.

**Factores Estresantes en el Trabajo:**

**Carga de trabajo excesiva:** Exceso de tareas y responsabilidades.

**Falta de control sobre el trabajo:** Poca autonomía y participación en la toma de decisiones. **Ambigüedad de roles:** Falta de claridad en las responsabilidades y expectativas del puesto. **Conflicto interpersonal:** Problemas de comunicación y relaciones interpersonales.

**Inseguridad laboral:** Temor a perder el empleo.

**Consecuencias del Estrés Laboral:**

**Físicas:** Dolores de cabeza, fatiga, problemas digestivos, enfermedades cardiovasculares.

**Psicológicas:** Ansiedad, depresión, agotamiento emocional.

**Conductuales:** Bajo rendimiento, ausentismo, rotación, accidentes laborales.

**Manejo del Estrés:** Las empresas pueden implementar programas para prevenir y manejar el estrés laboral:

**Promover un ambiente de trabajo saludable:** Fomentar la comunicación, el trabajo en equipo, y el apoyo social.

**Ofrecer programas de bienestar:** Actividades de relajación, ejercicio físico, y apoyo psicológico.

**Capacitar a los empleados en técnicas de manejo del estrés:** Estrategias de afrontamiento, gestión del tiempo, y comunicación asertiva.

Al analizar las teorías de la administración, la motivación y el estrés laborales, este estudio busca identificar los factores que contribuyen al estrés en Servicios y Ventas S.A. y cómo este afecta la motivación de los empleados.

La investigación se centrará en las experiencias y percepciones de los empleados para comprender mejor este fenómeno en el contexto específico de la empresa.

Como fundamentación el artículo trae a colación que la motivación laboral es un factor crucial para el éxito de cualquier organización. Estudios demuestran que, más allá de las recompensas económicas, los empleados valoran el reconocimiento, la comunicación transparente, un liderazgo positivo y la posibilidad de contribuir significativamente a la empresa.

Las empresas que no priorizan la motivación de sus empleados se enfrentan a desafíos como la falta de compromiso, la baja productividad y la alta rotación. Crear un ambiente de trabajo que fomente la motivación intrínseca, donde los empleados se sientan valorados y comprometidos con los objetivos de la empresa, es fundamental para el logro de resultados sostenibles.

Sin embargo, el entorno laboral actual, caracterizado por la exigencia de resultados, la competitividad y los rápidos cambios, puede generar estrés en los empleados. Es crucial comprender cómo el estrés afecta la motivación laboral para desarrollar estrategias que promuevan el bienestar de los empleados y, al mismo tiempo, impulsen el éxito de la organización. En cuanto a la problemática, esta investigación busca analizar cómo el estrés laboral influye en la motivación del personal de Servicios y Ventas S.A., considerando las percepciones y experiencias de los empleados. El objetivo analizar la influencia del estrés laboral en la motivación de los empleados de Servicios y Ventas S.A., a partir de la perspectiva de los propios trabajadores.

Esta investigación se justifica por la necesidad de comprender la realidad laboral en Servicios y Ventas S.A., considerando la importancia de la motivación y el bienestar de los empleados para el éxito de la empresa. Siguiendo el enfoque de Frederick Herzberg sobre los factores motivacionales, este estudio busca identificar los factores que impulsan la motivación de los empleados con una antigüedad considerable en la empresa, y cómo el estrés laboral puede afectar dicha motivación. La información recabada permitirá a Servicios y Ventas S.A. desarrollar estrategias para prevenir y manejar el estrés laboral, fomentar la motivación de sus empleados, y mejorar el clima organizacional. Los resultados de este estudio también aportarán conocimiento relevante para otras empresas del sector automotriz que enfrentan desafíos similares.

En el contexto empresarial actual, las empresas se esfuerzan por satisfacer las necesidades de sus clientes, buscando ofrecer productos y servicios de alta calidad. Sin embargo, este enfoque centrado en el cliente no debe descuidar la importancia de los clientes internos, es decir, los empleados de la empresa. La presente investigación se centra en comprender cómo los factores de motivación e higiene, propuestos por Herzberg, influyen en los empleados de Servicios y Ventas S.A., particularmente en aquellos con una larga trayectoria en la empresa. Se busca identificar las fuentes de motivación, los tipos de estrés presentes, y analizar la relación entre ambos factores. Se ha observado que, a pesar de la antigüedad y la posible disminución en la participación en actividades organizadas por la empresa, los empleados con mayor experiencia mantienen un buen desempeño y alcanzan los objetivos establecidos. Este estudio busca comprender los factores que subyacen a esta realidad y cómo la empresa puede gestionar el estrés y la motivación para optimizar el desempeño y el bienestar de sus empleados.

Este estudio busca comprender la relación entre la motivación, la satisfacción laboral y el estrés en los empleados de Servicios y Ventas S.A., con el fin de identificar estrategias para mejorar el trato con los clientes internos y externos, y optimizar el clima organizacional.

## MATERIALES Y MÉTODOS

En esta investigación se adoptó un enfoque cualitativo, con el objetivo de explorar en profundidad las experiencias y percepciones de los empleados de Servicios y Ventas S.A. en relación a la motivación, la satisfacción laboral y el estrés.

En la metodología se adoptó un enfoque cualitativo para esta investigación. La población de estudio se compone de los 90 empleados de la División de Posventa de Servicios y Ventas S.A. Se utilizó una muestra no probabilística de expertos, entrevistando al Encargado de todas las sucursales, al Gerente de Posventa, a la Psicóloga de Recursos Humanos y a un médico de la empresa. Adicionalmente, se aplicó un cuestionario a una muestra de empleados de la sucursal Centro 1, con preguntas abiertas y cerradas relacionadas con la motivación, el estrés y la satisfacción laboral.

Las técnicas de recolección de datos incluyeron la observación directa y entrevistas personalizadas. Para el análisis de datos se procedió a la organización de la información en unidades, categorías y temas relevantes, buscando una comprensión profunda del contexto de la investigación.

Adoptando un enfoque cualitativo, utilizando la recolección de datos sin medición numérica para explorar en profundidad las experiencias y percepciones de los empleados. Se busca comprender los significados, las prácticas y las relaciones que influyen en la motivación, la satisfacción laboral y el estrés en el contexto específico de Servicios y Ventas S.A. Comprender la relación entre la motivación, la satisfacción laboral y el estrés en los empleados de Servicios y Ventas S.A., con el fin de identificar estrategias para mejorar el trato con los clientes internos y externos, y optimizar el clima organizacional. La investigación se centrará en las siguientes categorías de análisis:

*Tabla 1: Categoría del análisis*

Categoría	Descripción	Indicadores
<b>Factores Motivacionales</b>	Factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en el comportamiento laboral de los empleados, basados en la Teoría de los Dos Factores de Herzberg.	- Satisfacción con el trabajo, reconocimiento, responsabilidad, oportunidades de crecimiento, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, políticas de la empresa.
<b>Satisfacción Laboral</b>	Actitud general del trabajador hacia su trabajo.	- Nivel de satisfacción con el trabajo, sentimiento de logro, valoración del trabajo realizado, identificación con la empresa.
<b>Estrés Laboral</b>	Reacciones físicas y emocionales a las demandas del trabajo.	- Nivel de estrés percibido, síntomas físicos (fatiga, dolores de cabeza), síntomas psicológicos (ansiedad, irritabilidad), comportamientos (ausentismo, bajo rendimiento).
<b>Cultura Organizacional</b>	Conjunto de valores, normas y prácticas que caracterizan a la empresa.	- Percepción de la cultura organizacional, clima laboral, comunicación interna, liderazgo.

\*\*Fuente de elaboración propia

El Universo es la Empresa Servicios y Ventas S.A. y todas sus sucursales. La población del departamento de Postventa de Servicios y Ventas S.A., con un total de 90 empleados. Se utilizó una muestra no probabilística de expertos, seleccionando a empleados con una antigüedad mínima de 10 años en la empresa y a profesionales en el área de recursos humanos y salud ocupacional.

## RESULTADOS

El análisis de las entrevistas y observaciones realizadas en Servicios y Ventas S.A. revela que los empleados experimentan estrés laboral, a pesar de mostrar un alto nivel de motivación y compromiso con la empresa.

Las entrevistas evidenciaron una clara definición de roles y responsabilidades en cada puesto de trabajo. Los empleados comprenden sus funciones y se enfocan en alcanzar los objetivos de su departamento, como se refleja en las siguientes respuestas:

*"Atención al cliente, encargado de local, manejo las ventas, control del personal, autorizo las ventas". (Encargado de local)*

*"Control de mercaderías, cobro de facturas al contado, planilla de ventas a crédito para contabilidad, cobranzas varias." (Cajera de sucursal)*

*"Ventas en mostrador, arreglo del depósito, preparar pedidos para clientes a crédito." (Vendedor de Mostrador)*

*"Arreglo del depósito, preparar mercaderías para pedidos de sucursales y casa central, control y recepción de mercaderías." (Depositario)*

Esta delimitación de roles es fundamental para la eficiencia y organización de la empresa, como lo señalan Koontz, Weihrich y Cannice (2008) al destacar la importancia de la departamentalización y la asignación de autoridad para el desempeño de actividades específicas. Fernández-Ríos (1995) profundiza en el análisis y descripción de puestos de trabajo, subrayando la importancia de definir claramente las tareas, responsabilidades y relaciones con otros miembros de la organización.

En las Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo. Las respuestas de los empleados sugieren un ambiente de trabajo positivo, con un alto grado de compañerismo y apoyo mutuo:

*"Me siento a gusto, muy tranquilo y respaldado por todos." (Encargado de local)*

*"Todos me ayudan ya que soy la única mujer del equipo y cuando no puedo hacer algo por a o b motivo ellos lo hacen, estoy muy conforme con ellos." (Cajera de sucursal)*

*"Bien conforme con el grupo que me todo, aprendo mucho de ellos." (Chofer de la sucursal) Este hallazgo coincide con la teoría de las Relaciones Humanas, desarrollada por Elton Mayo*

Para (Araque & Rivera, 2005), que destaca la importancia de la integración social, la cohesión del grupo de trabajo y el sentimiento de pertenencia para la productividad y satisfacción laboral. Donde la motivación laboral de los empleados de Servicios y Ventas S.A. muestran motivados, tanto por factores intrínsecos como extrínsecos. Identifican la posibilidad de superación personal, el aprendizaje continuo, el buen ambiente laboral y las recompensas económicas como factores motivadores:

*“El intentar superarme y aprender más para ofrecer un mejor servicio y el buen grupo de trabajo y así también el salario.” (Encargado de local)*

*“Yo creo que mi talento es ser ordenada, prolija, responsable, confiable en mi trabajo por eso estoy hace mucho dentro de la empresa.” (Cajera del local)*

*“Para mí es la paciencia que tengo para con los clientes, logro la integración con mis compañeros y busco tratar de alegrar a todos y evitar estar de mal humor.” (Vendedor de mostrador)*

Estos hallazgos se alinean con la teoría de la motivación de Robbins (1999) que la define como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

A pesar del alto nivel de motivación, los empleados también experimentan estrés laboral. Los factores que contribuyen al estrés incluyen:

**Presión por alcanzar los objetivos:** La empresa Toyota Motor Corporation de Japón establece metas ambiciosas para todas sus filiales, lo que genera presión para cumplir con las expectativas.

**Sistema lento y falta de recursos:** Los empleados mencionaron la lentitud del sistema informático y la falta de recursos como factores que dificultan su trabajo y generan frustración.

**Falta de autonomía en la toma de decisiones:** Algunos empleados expresaron la necesidad de mayor participación en la toma de decisiones que afectan su trabajo.

El análisis de los datos sugiere una relación compleja entre el estrés y la motivación. Si bien los empleados están motivados por su trabajo y el buen ambiente laboral, el estrés generado por las demandas del trabajo y la falta de recursos puede afectar negativamente su desempeño y su bienestar.

Las recomendaciones con base en los hallazgos de la investigación a Servicios y Ventas S.A. implementar las siguientes estrategias:

**Mejorar la infraestructura tecnológica:** Invertir en un sistema informático más ágil y eficiente para facilitar el trabajo de los empleados.

**Proporcionar los recursos necesarios:** Asegurar que los empleados cuenten con los recursos materiales y tecnológicos necesarios para desempeñar sus funciones de manera óptima.

**Fomentar la autonomía y la participación:** Delegar responsabilidades y brindar a los empleados la oportunidad de participar en la toma de decisiones que les afectan.

Las entrevistas con los jefes y gerentes de Servicios y Ventas S.A. revelaron diferentes perspectivas sobre la motivación, el estrés y la gestión del personal.

**Encargado de Sucursales:** El Encargado de todas las sucursales, si bien reconoció las necesidades de los empleados en cuanto a recursos e infraestructura, mostró una preocupación prioritaria por la eficiencia y la imagen de la empresa. Su enfoque se centra en la gestión de recursos y la optimización de procesos.

**Gerente de Postventa:** El Gerente de Postventa, por su parte, destacó la importancia del trabajo en equipo y la satisfacción de los empleados. Mencionó su participación en actividades extra-laborales con el personal, como los asados para celebrar los triunfos

en las carreras de rally, como una forma de fortalecer los vínculos y crear un ambiente de camaradería.

**Psicóloga de Recursos Humanos:** La Psicóloga de Recursos Humanos evidenció una comprensión profunda de las necesidades y motivaciones de los empleados. Mencionó programas de motivación e incentivos, como el doble aguinaldo y los kits escolares, y destacó la importancia del apoyo social y la ayuda mutua entre los empleados. También reveló la sensibilidad de la Gerente General, quien, habiendo iniciado su carrera en la empresa desde una posición inferior, muestra una gran empatía hacia los empleados.

Estos hallazgos sugieren que existe una variabilidad en la comprensión y gestión de la motivación y el estrés laboral entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

La entrevista con el médico de la empresa, especialista en Clínica Médica y Medicina Familiar, arrojó información valiosa sobre las consecuencias del estrés laboral en la salud de los empleados. Señaló que los dolores de cabeza, los problemas estomacales y la fatiga son consultas frecuentes, relacionadas con el estrés y el sedentarismo.

La entrevista con una Psicóloga Laboral de otra empresa reforzó la importancia de implementar programas de bienestar y espacios de descanso para los empleados, con el fin de prevenir y mitigar el estrés laboral.

## CONCLUSIONES

**Se puede concluir con los hallazgos de esta investigación sugieren que:**

Los empleados de Servicios y Ventas S.A. están, en general, motivados por su trabajo y se sienten parte de un equipo de trabajo cohesionado.

Sin embargo, experimentan estrés laboral debido a las altas demandas del trabajo, la falta de recursos y la limitada autonomía en la toma de decisiones.

El estrés laboral se manifiesta en síntomas físicos y psicológicos, como dolores de cabeza, fatiga, ansiedad e irritabilidad.

Existe una variabilidad en la comprensión y gestión de la motivación y el estrés laboral entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

La empresa cuenta con algunos programas de motivación e incentivos, pero se necesita una mayor inversión en programas de bienestar, capacitación en manejo del estrés y desarrollo de liderazgo.

**Con base en las conclusiones, se recomienda a Servicios y Ventas S.A.:**

Mejorar la infraestructura tecnológica y proporcionar los recursos necesarios para que los empleados puedan realizar su trabajo de forma eficiente.

Fomentar la autonomía y la participación de los empleados en la toma de decisiones.  
Implementar programas de bienestar que incluyan actividades físicas, espacios de descanso

y apoyo psicológico.

Capacitar a los líderes en habilidades de comunicación, motivación y manejo de equipos. Crear una cultura organizacional que valore el bienestar de los empleados y fomente un ambiente de trabajo positivo y saludable.

Los resultados confirman la presencia de estrés en los empleados de Servicios y Ventas S.A., lo que concuerda con las investigaciones de autores como Robbins (1999) y Ramos (1999), quienes señalan que el entorno laboral actual es inherentemente estresante. La antigüedad del personal, la falta de actualización tecnológica y un sistema lento se identifican como factores organizacionales que contribuyen al estrés.

La motivación del personal se encuentra en un nivel aceptable, influenciada tanto por factores intrínsecos, como la satisfacción laboral, como por factores extrínsecos, como el salario y los beneficios. Es importante destacar que la empresa ya implementa algunos programas de bienestar, como la entrega de kits escolares y la asistencia médica, que contribuyen a la motivación y la satisfacción del personal.

Los empleados de Servicios y Ventas S.A. experimentan estrés agudo y episódico, motivados tanto por factores personales como laborales. La antigüedad del personal, la falta de actualización tecnológica y un sistema lento se identifican como las principales fuentes de estrés. Se recomienda implementar programas de bienestar integral que incluyan actividades recreativas, deportivas y culturales, así como un mejoramiento del clima laboral para mitigar el estrés y aumentar la motivación del personal.

**Para fortalecer la salud mental del empleado y de la empresa, se recomienda:**

Implementar programas de bienestar integral que incluyan asistencia médica, apoyo social y actividades recreativas.

Fomentar un clima laboral positivo que propicie la motivación, el compromiso y la fidelidad del personal.

Brindar oportunidades de capacitación y actualización tecnológica para todo el personal.  
Implementar un sistema de incentivos que reconozca el desempeño individual y grupal.  
Promover la participación del personal en la toma de decisiones.

## BIBLIOGRAFIA

Parece que tienes una lista de referencias bibliográficas que necesitan ser formateadas según las normas APA. Aquí te las presento corregidas:

### Referencias

Aguirre, J. (2013). *25 Secretos para Mantener Motivado al Personal*. Entrada de blog. Recuperado de <https://ejemplo.com/25-secretos-motivacion>.

Araque, J., & Rivera, N. (2005). *Psicología organizacional e industrial*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill.

Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.

Dominguez, A. (1999). *Estrés y Salud Laboral*. McGraw-Hill.

- Fernandez-Rios, M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. McGraw-Hill.
- Gutiérrez, V. (2013). *Promoviendo el Talento Humano*.  
<https://www.recursoshumanos.com/promoviendo-el-talento-humano> .
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial*. McGraw-Hill.
- Ogaller Aguirre, M. T. (2009). *Formación en Centro de Trabajo*. Arán Ediciones, S.L.
- Ponce de León, C. (1997). *Estrés Laboral: Causas, Consecuencias y Prevención*. México: Editorial Trillas
- Ramos, J. (1999). *El Estrés: Un Asesino Silencioso*. McGraw-Hill.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Pearson Education.
- Rodríguez, D. (2005). *Metodología de la Investigación*. Grupo Editorial Patria..
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Shultz, D. (1990). *Psicología Industrial*. McGraw-Hill.
- Toyotoshi, N. (2012). *Un Camino a la Prosperidad*. Grupo Toyotoshi
- Urcola, J. (2013). *La Motivación Empieza por Uno*. ESIC Editorial.