



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**PROPUESTA PARA MANEJO DE ESTRÉS EN EL  
PROCESO DE REINGENIERIA**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**PRESENTA:**

**MARIA YOLANDA LÓPEZ LINARES**

**DIRECTORA DE TESIS:**

**DRA. MA. DEL CARMEN GERARDO PÉREZ**



**® Facultad  
de Psicología**

**MÉXICO, D.F.**

**2013**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE

Resumen.....	1
Introducción	2
<b>CAPITULO I ESTRÉS</b>	
1.1 Definición de estrés.....	6
1.2 Estrés fisiológico y psicológico .....	12
1.3 Estrés positivo y estrés negativo.....	14
1.4 Síndrome General de Adaptación.....	15
1.5 El estrés en el ámbito laboral.....	17
1.6 Tipos de estrés laboral.....	19
1.7 Causas del estrés laboral.....	21
1.8 Principales efectos del estrés laboral.....	22
1.9 Técnicas para evaluación del estrés.....	24
<b>CAPITULO II SINDROME DE BURNOUT Y ESTRÉS</b>	
2.1 Definiciones.....	27
2.2 Organizaciones laborales y burnout.....	29
2.3 Efectos del burnout sobre la salud.....	32
2.4 Evolución del síndrome del burnout.....	34
2.5 Diagnóstico diferencial.....	37
2.6 Instrumentos de medición del burnout.....	38
2.7 Principales causas.....	40
2.8 Evaluación del burnout.....	43
<b>CAPITULO III REINGENIERIA ORGANIZACIONAL</b>	
3.1 Concepto general.....	44
3.2 Reingeniería y Recursos Humanos.....	48
3.3 Reingeniería y Desarrollo Organizacional.....	50
3.4 Diagramas de flujo en el proceso de reingeniería.....	52
3.5 Cambio su naturaleza.....	53
3.6 Las empresas ante el cambio.....	56
3.7 Resistencia al cambio en las empresas.....	57
3.8 La reingeniería y su impacto en México.....	60
3.9 Impacto de la reingeniería en las empresas.....	64
3.10 Importancia del factor humano en el proceso de reingeniería.....	65

3.11	El concepto de paradigma.....	67
3.12	La empresa ante el estrés del empleado.....	69

**CAPITULO IV  
PROPUESTA DE MANEJO DE ESTRÉS EN UN PROCESO DE  
REINGENIERIA**

4.1	Justificación.....	75
4.2	Objetivo General.....	76
4.3	Objetivo específico.....	76
4.4	Población.....	76
4.5	Procedimiento.....	76
4.6	Alcances.....	76
	Conclusión.....	78
	Bibliografía.....	80
	Anexos I y II (Manuales).....	84

## RESUMEN

Actualmente, nuestro estilo y ritmo de vida nos han hecho susceptibles de padecer estrés, más aún cuando pertenecemos a una organización laboral, hay obligaciones, presiones, metas que cumplir, compromiso, etc. este ambiente nos puede llevar a estados críticos que en ocasiones no podemos superar, los cambios en la empresa y en los sistemas de trabajo son demasiado drásticos para llevarles el paso, lo que ocasiona estados graves de estrés que nos perjudican físicamente. Estos momentos críticos pueden ser ocasionados por muchos motivos, pero la implementación de un programa de reingeniería en la empresa en la cual laboramos, puede acrecentar el problema y llevarnos a límites de enfermedad. Es por esto que cuando una organización decide aplicar un proceso de reingeniería, se debe tomar en cuenta el factor humano sobre todas las cosas, ya que por ser un cambio radical en la manera de trabajar, quienes más resentirán el cambio son los empleados. Esta propuesta pone a disposición de la empresa un manual con los métodos básicos para poder enfrentar y manejar una situación de estrés dentro de nuestro entorno laboral sin lastimar nuestra salud física y emocional en el proceso de la reingeniería organizacional.

## INTRODUCCIÓN

Desde los orígenes de la humanidad, el trabajo es y será una actividad que nos ha acompañado siempre, se ha convertido en compañero de nuestras vidas, ya que gracias a él obtenemos lo que necesitamos para subsistir, para comer, vestirnos, relacionarnos y progresar siendo productivos.

En el primer capítulo, dedicado al estrés, se menciona su concepto, las causas, el estrés general y principalmente el estrés generado en el trabajo, ya que causa gran impacto en la productividad de los empleados de una organización, produciendo desde malestar anímico hasta enfermedades que causan incapacidades.

En el siguiente capítulo (2), se aborda el tema del burnout y el estrés, mencionando sus principales diferencias.

El estrés propiamente dicho, puede ser pasajero, por carga de trabajo momentánea, una junta importante, y en ocasiones nos puede ayudar a dar un mejor resultado en el logro de objetivos, no así el burnout, el cual es una respuesta al estrés acumulado, el estrés laboral, en cambio, es el resultado de una adaptación temporal. En cuanto al estrés, es también otro factor de estudio importante en los trabajadores.

Retomando la historia del hombre, además de su acompañante eterno que fue el trabajo, también lo acompañó el estrés, como un mecanismo de defensa para defenderse de un medio ambiente hostil, aunque este tipo de estímulos quedan fuera de lugar en las sociedades contemporáneas, hoy, las descargas de adrenalina causadas por el estrés, solo sirven para provocar una larga serie de enfermedades y uno de los originadores es precisamente su eterno acompañante: el trabajo.

El estrés es tensión, un fenómeno normal de la vida; sólo cuando se adquiere la dimensión patológica necesita tratamiento. El estrés juega de hecho un papel activo para la adaptación de la gente a su medio. Pero si se vuelve permanente u origina agobio y estado de tensión constante, produce enfermedades psicosomáticas, trastornos emocionales que se convierten en afecciones

físicas. Las formas en que se expresa el estrés son dolores de cabeza, mareos, molestias gástricas, úlceras, colitis, hipertensión, dolores musculares, insomnio y hasta ataques cardíacos. Todos estos son síntomas provocados por la tensión. El estrés debilita el sistema inmunológico, por lo que se pueden adquirir infecciones con mayor facilidad.

A estas afecciones hay que sumar las emocionales, las cuales también se pueden convertir en problemas mentales como ansiedad, crisis nerviosas (incapacidad para enfrentarse a la vida), depresión, fobias, pánico, neurosis obsesivo compulsivas, etc.

En el caso de burnout, estamos hablando de casos graves de estrés, ya que en este caso, ya es crónico y nos está perjudicando físicamente, sale completamente de nuestro control y solo lo podemos evitar, saliendo o eliminando el originador de estrés.

Hay muchas causas que pueden generar burnout sin embargo, para que exista nunca va a faltar un generador permanente, que puede ser exceso de trabajo, ambigüedad de roles, jefes controladores o por el contrario ineficientes o conflictos con los compañeros. Cualquiera que fuere afecta de manera considerable nuestro desempeño laboral.

Existen varios instrumentos que nos ayudan a medir el nivel en el que estamos y se pueden aplicar a varios sectores y profesiones, el más común es el MBI (Maslach Burnout Inventory).

En el capítulo 3, vemos uno de los movimientos más importantes en el desarrollo de las empresas: la reingeniería organizacional.

Este progreso en las empresas nos ha permitido avanzar, tener comodidades, tecnología, pero también trae consigo cambios importantes en nuestras vidas, cambios que van de la mano con el desarrollo.

Durante el progreso de las mismas organizaciones, han existido diversos modelos administrativos de cambio, de los cuales las empresas toman los que más se acomoden a su administración, a su filosofía y a su política. Algunas de las tendencias administrativas han sido retomadas de acuerdo a sus necesidades organizacionales y de crecimiento. Algunas de estas son por ejemplo la Reingeniería, el Benchmarking, Calidad Total, etc.

La reingeniería presupone un cambio radical en el sistema de trabajo, es empezar de cero, reinventar todo un proceso para dar resultados dramáticamente positivos, para llegar a este objetivo, hay que cambiar en todos aspectos. Estos cambios no solo se dan a nivel de avances tecnológicos, científicos y administrativos, también interfiere el factor humano, siendo el principal motivador del cambio, se ve directamente afectado. En nuestra vida laboral es en donde se ven más este tipo de fenómenos, y en las organizaciones, sobre todo en las de mayor tamaño, los cambios no son planeados por todos los integrantes y algunos son más susceptibles a esto que otros.

Este capítulo se enfoca básicamente a la aplicación de una de estas modalidades: la Reingeniería, y como los cambios que se dan durante el proceso afectan el estado anímico de los empleados, lo cual aumenta el grado de estrés ya de por sí existente en los trabajadores de cualquier empresa. Los cambios que se dan en el proceso de Reingeniería afectan a los empleados de todos niveles porque son vistos como algo amenazante, algo que pone en juego su estabilidad laboral y, por supuesto, su estancia en el mismo.

Todos estos movimientos traen consigo que la tensión se vuelva más intensa. Las empresas han tenido la necesidad de voltear más hacia sus empleados, pues son un factor determinante en el camino hacia los cambios, pues éstos generan en mayor o menor medida resistencia, por miedo a lo que enfrentarán, por ser algo riesgoso para la permanencia en su empleo, porque pierden estatus, etc. y aquí es donde deben intervenir planes bien estructurados de información hacia los empleados, para que estén enterados de qué se trata, para qué y cómo.

En México, la reingeniería ha sido acogida con gran entusiasmo sobre todo por empresas grandes resueltas a resolver baches en su productividad, se arriesgan y ganan. Aún cuando México no es todavía una potencia en el sector industrial si puede competir con grandes industrias en América Latina.

En el cuarto y último capítulo, se presenta un manual, con las técnicas básicas para poder aplicar en un lugar de trabajo, puede ser en la oficina o una sala de juntas. Lo importante es que el empleado tenga conciencia de que los

problemas que acarrea el estrés pueden ser manejados y minimizados con sencillas técnicas y algunos consejos de alimentación y descanso, relajación y actitud

A estas afecciones hay que sumar las emocionales, las cuales también se pueden convertir en problemas mentales como ansiedad, crisis nerviosas (incapacidad para enfrentarse a la vida), depresión, fobias, pánico, neurosis obsesivo compulsivas, etc.

Se propone un manual de apoyo para mejorar la adaptación al cambio que implica un proceso de reingeniería en una organización, manejando el estrés de una manera positiva y sin llegar a trastornos físicos y emocionales severos. De esta manera seremos más productivos y tendremos más satisfacciones en nuestra actividad laboral.

# CAPITULO 1

## ESTRÉS: CONCEPTOS GENERALES

### 1.1 Definiciones de estrés

Hoy en día es inevitable que todo lector asiduo de temas relacionados con la biología o la sociología se encuentre con el término de estrés. El concepto se discute todavía de forma más amplia en aquellos campos dedicados al cuidado de la salud y lo encontramos también en economía, política, negocios y educación. A nivel popular, nos vemos inundados con mensajes sobre cómo podemos prevenir, dominar e incluso eliminar el estrés.

Como muchas otras palabras, el término stress es anterior a su uso sistemático o científico. Fue utilizado ya en el siglo XIV para expresar dureza, tensión adversidad o aflicción. A finales del siglo XVIII Hocke utilizó la palabra en el contexto de la física, aunque este uso no se sistematizó hasta principios del siglo XIX. Se definió la palabra *load* como una fuerza externa; stress hace referencia a la fuerza generada en el interior del cuerpo como consecuencia de la acción de una fuerza externa (*load*), que tiende a distorsionarlo; y *strain* era la deformación o distorsión sufrida por el objeto (Hinkle, 1977, citado por Lazarus,2000).

Algunos años después, Walter Cannon (1932, citado por Casuso F.L.2005), quien imprimió vitalidad a las investigaciones del momento sobre psicología de la emoción, consideró el estrés como una perturbación de la homeostasis ante situaciones de frío, falta de oxígeno, descenso de la glucemia etc. Aunque utilizó el término un poco por casualidad, hablo de que sus sujetos se hallaban "bajo estrés" y dio a entender que el grado de estrés podía medirse.

En 1936, Hans Selye (1936) utilizó el término estrés, no con un sentido técnico muy especial, definiendo como el conjunto coordinado de reacciones fisiológicas ante cualquier forma de estímulo nocivo (incluidas las amenazas psicológicas); una reacción que llamó Síndrome General de Adaptación. En

efecto, el estrés no era una demanda ambiental (a la cual Selye llamó estímulo estresor) sino un grupo universal de reacciones orgánicas y de procesos originados como una respuesta a tal demanda.

En 1950 Selye citado en Lazarus (2000) publicó su obra "Stress" en donde modifica a la definición de estrés y menciona que es una condición interna del organismo, que se traduce en una respuesta de agentes evocadores, a estos agentes, incluso les dio el nombre de estresores. Selye detalló los ejes biológicos a través de los cuales se ejecuta la transformación del organismo y supuso que la secuencia de respuesta (fase de alarma, de resistencia y claudicación) decidía si el organismo se sobreponía o no a la adversidad, cualquiera que fuese.

El estrés pasó a ser entendido entonces como una respuesta específica en sus manifestaciones pero inespecífica en su causa, ya que cualquier estímulo o estresor eran amenazadores para el organismo, pero no estaba claro si lo era siempre para el sujeto, ya que éste podía ser ignorante de agresiones somáticas con poder estresante (por ejemplo el inicio de una infección), así el estrés se ha entendido como una respuesta restauradora de la homeostasis, de manera que podía hablarse de adaptación pasiva, en el sentido de que se trata de un automatismo biológico en el que no siempre es necesaria la participación del sujeto.

Puesto que en la versión inicial de Selye quedaba por resolver la cuestión del primer mediador, es decir el agente responsable de la acción hipotalámica promotora de la respuesta hormonal, J.W.Manson 1968 (citado en Lazarus 2000) recurrió a la actividad emocional, por la demostrada implicación hipotalámica y estableció su teoría de la emoción. Posteriormente, Selye en 1982 atribuyó a las endorfinas este papel percursor de la respuesta adaptativa pero la investigación sobre el estrés, volvió nuevamente a ser parte de la biología de las emociones. Aunque el enorme volumen de trabajos sobre secreciones hormonales ante el estrés que se deriva del trabajo de Selye, tuvieron implicaciones obvias en los niveles sociológicos y psicológicos de análisis, en realidad no clarificaron los procesos posteriores. No obstante, el

trabajo de Selye ha jugado un papel importante en la reciente expansión del interés por el estrés.

Hinkle (1977) citado en Lazarus (2000), también concede un importante papel en la evolución del concepto en medicina a Harold G. Wolff, quien escribió sobre el estrés y la enfermedad, en los años 1940 y 1950.

Este énfasis dado por Wolff al "estado dinámico" que supone la adaptación a las demandas y por Selye al modelo de respuesta fisiológica coordinada, es importante por varias razones. Primero, el término estrés tal como se utiliza en física, hace referencia a un cuerpo inactivo o pasivo que es deformado (*strained*) por fuerzas ambientales. Sin embargo, al usarlo en el campo de la biología, el estrés indica un proceso activo de "resistencia"; concepto derivado del fisiólogo francés Claude Bernard (1815-1877) y basado en sus descubrimientos sobre las funciones de almacenamiento de glucosa del hígado y que indica que el cuerpo vivo se ocupa de realizar esfuerzos adaptativos iniciales para el mantenimiento o devolución del equilibrio. Por otra parte, el estrés como proceso biológico de defensa ofrece una interesante analogía con el proceso psicológico llamado afrontamiento, en el que el individuo se esfuerza por hacer frente al estrés psicológico.

Por último, el concepto de estado dinámico, señala hacia importantes aspectos de los procesos de estrés que pueden de otro modo perderse, tales como los recursos necesarios para el afrontamiento, su costo, incluyendo enfermedad y agotamiento y sus beneficios, incluyendo aumento de la competencia y el gozo por el triunfo frente a la adversidad.

Cuando uno considera al estrés como un estado dinámico, dirige la atención hacia la actual relación entre el organismo y el entorno, la interacción y el feedback. Con una formulación dinámica, corremos menor riesgo de realizar definiciones incompletas e inadecuadas basadas, solamente, en lo que ocurre dentro del organismo.

Los sociólogos más contemporáneos han tendido a preferir el término *strain* en lugar de stress, utilizándolo para describir formas de distorsión o de

desorganización, del mismo modo que Wolff consideró al estrés en un individuo como un estado perturbado del cuerpo, consideran que tumultos, pánicos y otros trastornos sociales, como incidencia elevada de suicidios, crimen y enfermedad mental son consecuencia del estrés (*strain*) a nivel social; se refieren más bien a fenómenos de grupo que a fenómenos a nivel psicológico individual. Sin embargo, a menudo se da una sobreposición de los conceptos en ambos campos, el sociológico y el psicológico. Tal sobreposición se halla bien reflejada en el análisis sociológico de Smelser (1995) sobre la conducta colectiva (pánico, tumultos, etc.).

En la vertiente psicológica, estrictamente individual, el estrés fue sobreentendido durante mucho tiempo como una estructura organizadora para pensar sobre psicopatología, sobre todo en las teorizaciones de Freud y de autores posteriores orientados en las teorías psicodinámicas. Sin embargo, se utilizó el término ansiedad en vez de el de estrés. La palabra estrés no apareció en el índice de *Psychological Abstracts* hasta 1944.

Freud dio a la ansiedad un papel central de psicopatología. El bloqueo o retraso en la conciencia instintiva o en la gratificación se traduce en una sintomatología determinada.

En posteriores formulaciones freudianas, la ansiedad secundaria a conflictos sirvió como señal de peligro para poner en marcha los mecanismos de defensa, entendidas como formas insatisfactorias de afrontamiento que producían modelos de sintomatología cuyas características dependían del tipo de defensa.

Una formulación similar, dominante en la psicología americana durante varias décadas, fue la teoría del aprendizaje por reforzamiento de Hull y Spence (1956 citado en Pozo J.I. 1989). La ansiedad fue considerada como una clásica respuesta condicionada, que llevaba a la aparición de hábitos inútiles (patológicos) de reducción de la ansiedad, Dollard y Miller, citado en Cloninger, Ortíz (2003). En la mayor parte de la mitad del siglo XX, este concepto de ansiedad tuvo una gran influencia en las investigaciones y el pensamiento en el campo de la psicología. Los escritos existenciales sobre la ansiedad de Kierkegaard y otros fueron popularizados en Estados Unidos por Rollo May

(1950,1958). Si se reconoce que hay una gran sobreposición entre el concepto de ansiedad y estrés y no se considera necesario precisar qué término es utilizado, podría decirse que el punto dominante de la psicopatía así formulada fue el de que está era producto del estrés.

Las investigaciones empíricas sobre ansiedad, recibieron un impulso a principios de los años cincuenta con la publicación de una escala de la medición de la ansiedad como rasgo (Taylor, 1953,citado en Meinchenbaun 1985). La escala generó una enorme cantidad de investigaciones sobre el papel de la ansiedad en el aprendizaje, la memorización, la percepción y el rendimiento, partiendo la mayoría del punto de vista de la ansiedad como drive o como fuente de interferencia en la actividad cognitiva. Gran parte de estas investigaciones fueron revisadas en un libro editado por Spielberger 1966. Los libros continúan apareciendo con títulos en donde el término ansiedad está substituido por el de estrés o bien se utilizan ambos términos, reflejando así la tendencia a confundirlos (Sarason y Spielberger; Sarason 1975; Spielberger 1966, 1972).

Un acontecimiento importante en la popularización del término estrés fue publicado por Janis (1958) citado en Lazarus (2000) de un estudio intensivo de un paciente bajo tratamiento psicoanalítico, sometido a la amenaza de una intervención quirúrgica. Este hecho se vio seguido de un número creciente de libros dedicados también a la sistematización de la teoría y metodología del estrés y de un mayor interés por las circunstancias sociales y ambientales generadoras de estrés.

A partir de la década de los sesenta se ha ido aceptando progresivamente la idea de que si bien el estrés es un aspecto inevitable de la condición humana, su afrontamiento establece grandes diferencias en cuanto a la adaptación como resultado final. En *Psychological Stress and the Coping Process* (Lazarus, 1966), el interés por el estrés en sí mismo se desplaza en cierta medida hacia el afrontamiento.

En 1966 Lazarus sugirió que el estrés fuera tratado como un concepto organizador utilizando para entender un amplio grupo de fenómenos de gran importancia en la adaptación humana y animal. Por tanto no se considera el estrés como una variable sino como una rúbrica de distintas variables y procesos.

El concepto de estrés ha sido considerado durante siglos, pero solo recientemente se ha conceptualizado de forma sistemática y ha sido objeto de investigación. La Segunda Guerra Mundial y la guerra de Corea representaron un avance en la investigación sobre el tema, dada su significación en el rendimiento en el combate.

Más tarde, se reconoció que el estrés representaba un aspecto inevitable de la vida y que lo que marcaba las diferencias en el funcionamiento social entre individuos era la forma en que cada uno lo afrontaba. Los avances en medicina psicosomática, conductual, psicología de la salud e intervención clínica, aumentaron el interés por el estrés provocado por los cambios implícitos en el proceso de envejecimiento, así como por el entorno físico y la forma en que nos afecta.

Todo ello ha tenido un efecto estimulante en el estudio del estrés y de las diferencias individuales en las reacciones ante él.

El estrés se ha definido, casi siempre, como un estímulo o como una respuesta. Las definiciones en las que se consideraba como un estímulo se centran en los acontecimientos del entorno, tales como los desastres naturales, condiciones nocivas para el organismo, enfermedad o despido laboral. Esta consideración acepta que ciertas situaciones son, de forma universal, estresantes, pero no tiene en cuenta las diferencias individuales en la evaluación de tales situaciones.

Las definiciones que consideran al estrés como una respuesta, que son las que han prevalecido en biología y medicina, hacen referencia al estado de estrés; se habla del individuo como dispuesto a reaccionar ante el estrés, como de alguien que está bajo estrés, etc. Ambas definiciones son igualmente limitadas

en cuanto a utilidad, dado que un estímulo se considera estresante solo en términos de la respuesta ante el estrés que genera. Todavía es necesario establecer unas normas adecuadas que permitan determinar de forma específica las condiciones bajo las cuales determinados estímulos resultan estresantes.

La definición que se retoma en el presente trabajo, hace referencia a la relación entre el individuo y el entorno, en la cual se tienen en cuenta características del sujeto por un lado y la naturaleza del medio por otro. Esta consideración es paralela al concepto médico actual de enfermedad, según el cual, la enfermedad ya no es vista como consecuencia única de la acción de un agente externo, sino que exige también la participación del organismo en cuanto a vulnerabilidad se refiere. De forma similar, tampoco es objetivo definir el estrés como una reacción sin hacer referencia a las características del individuo. Por tanto, el estrés psicológico es el resultado de una relación entre el sujeto y sus recursos y que pone en peligro su bienestar

## **1.2 Estrés fisiológico y psicológico**

El organismo sometido fuertemente al estrés empieza a manifestar síntomas como el aumento de la tensión arterial, la aceleración del ritmo cardiaco, problemas respiratorios, niveles elevados de colesterol, catecolaminas y esteroides y por último frecuentes dolores de cabeza. Cuando la energía de adaptación empieza a agotarse, entonces aparecen las manifestaciones cardiovasculares y dermatológicas, los trastornos neurológicos y el mal funcionamiento gastrointestinal, trastornos que pueden llegar a ser más o menos irreversibles.

El estrés físico agrede al cuerpo, la glándula pituitaria (ubicada en el cerebro) hace funcionar una señal de alarma al secretar hormonas en las glándulas endocrinas. El efecto de lo anterior es provocar una secreción de adrenalina que se transporta por medio del sistema sanguíneo y que tiene como consecuencia modificaciones al metabolismo y en sistema digestivo. El estrés

es propio de todo organismo vivo y representa el índice de deterioro del mismo. Esa es la razón por la que con frecuencia, existe una diferencia considerable entre la edad cronológica de un individuo y su edad fisiológica, siendo el efecto en diferentes plazos:

\*Corto Plazo: ritmo cardiaco, respiración, dolores de cabeza.

\*Largo Plazo: úlceras, presión sanguínea, crisis cardíaca.

\*No específico: adrenalina, producción de ácido gástrico.

Estas consecuencias repercuten de manera importante en la vida laboral del individuo, ya que se traducen en malestar general, falta de concentración en las actividades, ausencias e incluso incapacidades que le cuestan tanto al empleado como a la empresa.

Algunas veces los síntomas psicológicos anteceden a los fisiológicos. Entre los signos que se estudian con más frecuencia se encuentran el estado depresivo, la irritabilidad, la fatiga y la insatisfacción en el trabajo que son los que se relacionan con el estrés muchas veces. Asimismo hay relación positiva y significativa entre las crisis cardíacas y la insatisfacción en el trabajo, en tanto que esas dos variables por lo general se consideran consecuencias de estrés.

Es importante hacer notar que los agentes de estrés positivos provocan síntomas psicológicos del mismo carácter. De esta manera, un ascenso que se deseaba desencadenará un síntoma psicológico de satisfacción. La situación anterior no necesariamente es el caso de los síntomas fisiológicos que generalmente son negativos para el organismo en virtud del desgaste o deterioro que experimenta. El estrés psicológico puede conducir finalmente a un agotamiento nervioso que deja impotente a la persona frente a la rutina misma de la vida.

El comportamiento que más se asocia con el estrés es el uso del alcohol, fumar, problemas digestivos por falta o exceso de apetito, así como problemas sexuales.

Estos trastornos, al igual que los anteriores, provocan una inestabilidad en el empleado, tanto en su vida laboral como personal, lo que se traduce en bajo rendimiento dentro de la empresa.

### **1.3 Estrés positivo o eustrés y estrés negativo o distrés**

Aunque comúnmente se considera al estrés como algo perjudicial, la vida sin estrés sería monótona y aburrida, pues le está faltando a la persona, la fuerza creadora que puede ser fuente de motivación y paso previo a la concreción de metas.

El estrés no siempre es malo, de hecho la falta de estrés puede resultar en un estado de depresión, por eso podemos afirmar que existen dos tipos o formas de estrés. Uno de éstos es positivo (eustrés) y el otro es negativo (distrés).

#### **Estrés positivo o eustrés**

Si estos cambios que se producen en la persona ante la demanda externa, se hace en armonía, es decir si las respuestas son adecuadas al estímulo o están adaptadas a las normas fisiológicas del sujeto, se habla de eustrés o buen estrés, indispensable para el desarrollo, el funcionamiento del organismo y la adaptación al medio.

El eustrés representa aquel estrés donde el individuo interacciona con su estresor pero mantiene su mente abierta y creativa. La persona se manifiesta con placer, alegría, bienestar y equilibrio.

#### **Estrés negativo o distrés**

Si las demandas del medio son excesivas, intensas y/o prolongadas, aún agradables, y superan la capacidad de resistencia y de adaptación del organismo, llegamos al distrés o mal estrés.

Cada factor de estrés tendrá por supuesto, una respuesta específica de acuerdo al agente causal, pero estará siempre acompañado por una respuesta complementaria biológica y común a todos estos factores y por lo tanto no específica, es decir, independiente del tipo de factor causante y que se traduce por un conjunto de cambios y de reacciones biológicas y orgánicas de adaptación general.

A continuación se presenta un cuadro que ejemplifica de manera clara las 6 áreas del estrés, en donde notaremos hasta que punto llega el eustrés y el distrés

### LAS 6 AREAS DEL ESTRÉS

<b>EUSTRES</b>	<b>DISTRES</b>
<b>AREA 3</b> <b>Excesivo estrés</b>	<b>AREA 6</b> <b>Distrés intolerable</b>
Actividades placenteras pero agotadoras o peligrosas	Agotamiento con afecciones graves
<b>AREA 2</b> <b>Márgenes óptimos de estrés</b>	<b>AREA 5</b> <b>Distrés tolerable</b>
Se manifiesta dentro de los límites fisiológicos del organismo	Situaciones y estímulos displacenteros. Tareas superiores a la capacidad.
<b>AREA 1</b> <b>Insuficiente eustrés</b>	<b>AREA 4</b> <b>Bajo distrés</b>
Estimulación inferior a los mínimos requerimientos. No hay crecimiento profesional	La estimulación o exigencia es escasa o muy simple en contextos desagradables.

Cuadro 1.- Las áreas del estrés nos llevan desde el nivel 1, en donde no es suficiente el nivel de estrés como para alentar una reacción o un cambio, hasta el área 6, en donde es demasiado e insostenible.

#### 1.4 SINDROME GENERAL DE ADAPTACIÓN

El síndrome general de adaptación es también conocido como Ley de Selye. Selye es el primero que habla de estrés en 1963. Hans Selye, endocrinólogo, señaló que frente a cualquier agente agresor al organismo, se producen simultáneamente una serie de reacciones típicas, en función del estímulo agresor, y otras reacciones atípicas (siempre las mismas), independientemente de la naturaleza de los estímulos. Problemas de trabajo, en la vida de relación, económicos, miedos varios, etc. Estas reacciones suponen:

- Aumento de la actividad suprarrenal.

- Atrofia del sistema metabólico de las grasas.
- Ulceración del tubo digestivo.

Otras tales como pérdida o aumento de peso, disminución de los cuerpos antiácidos y aumento del control en sangre, etc.

Este conjunto de manifestaciones atípicas las denominó Síndrome de Adaptación General o Síndrome de stress.

Frente a la acción del agente estresante, se altera el equilibrio del organismo (ruptura de la homeostasis). Si dicho agente actúa de forma constante, dará origen a las diferentes reacciones en función de su persistencia.

El estrés permanente es el común denominador de todas las reacciones de adaptación en el cuerpo. El síndrome General de Adaptación se localiza en el eje pituitario-suprarrenal y promueve los siguientes cambios: estimulación de la producción de adrenalina, reducción de los órganos linfáticos particularmente el timo, úlceras gastrointestinales, variación de peso corporal y diversas alteraciones en la composición química del cuerpo. En 1936, Hans Selye, definió el Síndrome General de Adaptación como un conjunto de cambios fisiológicos que tienen lugar, por parte del organismo, como respuesta a todo un abanico de estímulos nocivos, Selye describió diferentes cambios orgánicos en respuesta al estrés, como aumentos del tamaño de las glándulas suprarrenales, involuciones del timo (órgano linfoide situado en el mediastino superior, frente a la tráquea y los bronquios) disminución de la masa de los órganos linfoides o bien úlceras gastrointestinales.

Por otra parte, tejidos más directamente afectados por el factor estresante desarrollan un Síndrome de Adaptación local, como puede serlo una inflamación frente a la invasión microbiana o el desarrollo de la fuerza ante estímulos de cargas más pesadas que sus posibilidades actuales, catabolismo y anabolismo.

Señales químicas de alarma se envían directamente desde los tejidos bajo estrés local a los centros de coordinación del sistema nervioso y de las glándulas endócrinas, particularmente las hipofisarias y las suprarrenales. Estas glándulas segregan hormonas adaptativas que, a grandes rasgos se dividen en anti-inflamatorias que inhiben reacciones defensivas excesivas y pro-inflamatorias que las estimulan.

Las fases se suceden de forma coordinada y a un ritmo apropiado para superar el estrés y llevar al organismo a un nuevo equilibrio.

El estrés es el resultado del esfuerzo de auto-preservación de las partes dentro de un todo

La condición de estrés biológico es esencialmente una adaptación al antagonismo entre el agresor y la resistencia ofrecida por el organismo.

Atacar o huir, según Selye, los diversos mecanismos de defensa del Síndrome General de Adaptación siempre se basan en combinaciones de estos dos tipos de respuestas.

Los sistemas principales de ésta coordinación son el sistema nervioso y el hormonal. Tanto los músculos voluntarios como los involuntarios responden a estímulos nerviosos que a su vez traen respuestas hormonales. Para bien o para mal, la respuesta dependerá según el tiempo de duración del estrés.

### **1.5 EL ESTRÉS EN EL AMBITO LABORAL.**

El estrés laboral es casi inevitable en muchos trabajos; cuando la presión empieza a acumularse, ocasiona un efecto negativo en nuestras emociones, en nuestro proceso de pensamiento y en nuestra condición física.

El estrés laboral es uno de los problemas de salud más grave que en la actualidad afecta a la sociedad en general, debido a que no solo perjudica a los trabajadores al provocarles incapacidad física o mental en el desarrollo de sus actividades laborales, sino también a los empleadores y a los gobiernos, ya que muchos investigadores al estudiar esta problemática han podido comprobar los efectos en la economía que causa el estrés.

Si se aplica el concepto del estrés en el ámbito laboral, este se puede ajustar como un desequilibrio percibido entre las demandas profesionales y la participación de la persona para llevarlas a cabo, el cual es generado por una serie de fenómenos que suceden en el organismo del trabajador con la participación de algunos estresores los cuales pueden llegar hasta afectar la salud del trabajador.

No todos los trabajadores reaccionan de la misma manera, por lo que se puede decir que si la exigencia presentada en el trabajo es adecuada a la capacidad, conocimiento y estado de salud de un determinado empleado, el estrés tenderá a disminuir y podrá tener signos estimulantes que le permitirán hacer progresos en el ámbito laboral y tener una mayor proyección en el mismo.

Lo contrario a lo que se planteó anteriormente ocasionaría en el trabajador un estrés debilitante de las capacidades y valoraciones personales, lo cual lo conducirán a estados de frustración o apatía al trabajo que le impedirán realizarse integralmente y obtener logros en el campo profesional.

Los cambios organizacionales, exigen a los tomadores de decisiones sobreconcentrarse y estar tensos o sobretensos durante periodos largos, ya que durante la jornada de trabajo y posteriormente, el inconsciente sigue trabajando para analizar y buscar soluciones al problema, por lo tanto la sobreconcentración se convierte en una generadora de estrés. Lo mismo sucede en la falta de delegación, las sobrecargas de trabajo, la indefinición del puesto, la falta de comprensión de la visión y misión de la empresa en términos de conflictos de valores, así como los diferentes criterios para resolver problemas.

En muchas empresas también estresan los constantes cambios físicos del lugar de trabajo, debido a que dificultan la operación cotidiana. El estrés laboral también produce trastornos físicos, porque el sistema interno del organismo cambia para superarlo. Algunos problemas físicos aparecen al cabo de poco tiempo, entre ellos los problemas estomacales. Otros tienen una evolución más lenta como la úlcera gástrica. Cuando el estrés dura mucho tiempo puede ocasionar además enfermedades degenerativas del corazón, los riñones, los vasos sanguíneos y de otras partes del cuerpo.

Es pues importante, que el estrés tanto en el trabajo como fuera de él, sea mantenido a un nivel bastante bajo para que las personas puedan tolerarlo sin riesgo de trastornos o enfermedades que conducen generalmente a incapacidades médicas y por lo tanto improductividad del empleado.

Casi cualquier situación laboral puede provocar estrés, según reacción del empleado ante ella. Por ejemplo, un empleado aceptará un nuevo procedimiento y, en cambio, otro lo rechazaría. Sin embargo hay varias condiciones laborales que a menudo producen estrés como:

- \* Sobrecarga de trabajo.
- \* Presiones de tiempo.
- \* Supervisión deficiente.
- \* Inseguridad en la atmósfera política de la empresa.
- \* Autoridad insuficiente para cumplir con las responsabilidades.
- \* Conflicto y ambigüedad de papeles (roles).
- \* Diferencia entre valores de la compañía y de los empleados.
- \* Cambio de cualquier tipo, en especial cuando es importante o fuera de lo común.
- \* Frustración.

### **1.5.1 Tipos de estrés laboral**

El trabajador ante una situación de estrés intenta desarrollar una o varias estrategias de afrontamiento, que persiguen eliminar la fuente de estrés. También puede tratar de evitar la experiencia incidiendo en la situación estresante, en sus propios deseos e inclusive en las expectativas en relación con esta situación.

Según Slipack (1996) citado en Campos M.A. (2006), existen dos tipos de estrés laboral:

- 1) **El episódico**, es aquel que se presenta momentáneamente, es una situación que no se posterga por mucho tiempo y luego que se enfrenta o resuelve desaparecen todos los síntomas que lo originaron, un ejemplo de este tipo de estrés es el que se presenta cuando una persona es despedida de su empleo. Este tipo de estrés, se genera por ambiente laboral inadecuado, sobrecarga de trabajo, alteraciones de ritmos biológicos, responsabilidades y decisiones muy importantes.

- 2) **El crónico**, es aquel que se presenta de manera recurrente cuando una persona es sometida a un agente estresor de manera constante, por lo que los síntomas de estrés aparecen cada vez que la situación se presenta y mientras el individuo no evite esta problemática, el estrés no desaparecerá.

La sobrecarga de trabajo y los plazos imponen presión al personal, favoreciendo la aparición del estrés. En ocasiones, algunas de esas presiones provienen de la supervisión, de modo que la calidad deficiente puede ocasionarlo.

El conflicto de papeles o roles y la ambigüedad, también se relacionan con el estrés. En este caso como las personas tiene diferentes expectativas sobre las actividades de un empleado en sus labores, este no sabe qué hacer y tampoco está en condiciones de cumplir con las expectativas. Además el trabajo a menudo no ha sido bien definido, por lo cual el empleado no tiene un modelo oficial al cual recurrir.

Otra causa del estrés radica en las diferentes entre valores de la compañía, que con frecuencia se observan en la cultura de la organización y los valores del empleado. Las diferencias substanciales pueden originar un intenso estrés mental, al intentar encontrar un equilibrio entre ambos conjuntos de valores.

Una causa general y ampliamente reconocida de estrés es el cambio de cualquier tipo, porque exige adaptaciones por parte de los empleados. Tienden a ocasionar un fuerte estrés cuando son importantes o muy novedosos, como una transferencia o una suspensión temporal. Otra fuente de estrés que afecta a muchos empleados es la preocupación por su situación económica. Esto ocurre cuando se introduce una tecnología que reduce los costos, cuando se inician las negociaciones del contrato laboral o cuando los resultados financieros de la empresa no son muy buenos, claro está que en el trabajo intervienen numerosos y poderosos factores que pueden acrecentar la sensación del estrés.

Por todo lo anterior, el estrés laboral es el origen del aumento de las quejas y de la tasa de rotación de los empleados y afecta, en general, la moral de éstos. Las consecuencias indirectas del estrés se pueden considerar como síntomas de una salud organizacional que empieza a decaer o se van llevando a cabo cambios dentro de la misma estructura.

## **1.6 CAUSAS DEL ESTRÉS LABORAL**

Día a día nos encontramos con personas que dedican la mayor parte de su tiempo al trabajo, viven agobiados y angustiados por buscar la perfección en el área laboral, descuidando aspectos importantes de la vida como son la familia y los amigos. Son estas situaciones las que muchas veces llevan a los individuos a ser adictivos de su empleo y estas mismas son las que generalmente ocasionan estrés laboral.

Los agentes estresantes pueden aparecer en cualquier campo laboral, a cualquier nivel y en cualquier circunstancia en que se someta a un individuo a una carga a la que no pueda acomodarse rápidamente, con la que no se sienta competente o por el contrario con la que se responsabilice demasiado.

El estrés laboral aparece cuando por la intensidad de las demandas laborales o por problemas de índole organizacional, el trabajador comienza a experimentar vivencias negativas asociadas al contexto laboral. (Doval, Moleiro y Rodríguez 2004).

Por otra parte es necesario tomar en cuenta que el origen del estrés laboral según Melgosa (1999), puede considerarse como naturaleza externa o interna, por lo que se puede decir que cuando los agentes externos o ambientales son excesivamente fuertes hasta los individuos mejor capacitados pueden sufrir estrés laboral y cuando un trabajador es muy frágil psicológicamente aun los agentes estresantes suaves ocasionarán trastornos moderados.

Algunos de los factores estresantes en el contexto laboral (Doval 2004) son:

- \* Factores intrínsecos al propio trabajo
- \* Factores relacionados con las relaciones interpersonales

- \* Factores relacionados con el desarrollo de la carrera profesional
- \* Factores relacionados con la estructura y el clima organizacional

En muchas ocasiones el estrés laboral puede ser originado por varias causas y una muy importante es el temor a lo desconocido, ya que muchas veces el trabajador se enfrenta a situaciones inciertas que le generan desconfianza y la sensación de no estar preparado para enfrentar un problema en la organización, por lo que este tipo de situaciones no permite que exista un desarrollo pleno de la persona por el miedo a equivocarse.

## **1.7 PRINCIPALES EFECTOS DEL ESTRÉS LABORAL**

La exposición a situaciones de estrés no es en sí misma algo “malo” o negativo, solo cuando las respuestas de estrés son excesivamente intensas, frecuentes y duraderas pueden producirse diversos trastornos en el organismo (Doval 2004).

En la vida toda acción realizada tiene como efecto una reacción específica y actualmente se está haciendo énfasis a los efectos del estrés a nivel fisiológico ya que estos propician un gran deterioro en los individuos impidiéndoles realizar sus actividades cotidianas:

### **Efectos negativos fisiológicos**

- Aumento de la tasa cardíaca
- Tensión muscular
- Dificultad para respirar

### **Efectos negativos cognitivos**

- Preocupaciones
- Dificultad para la toma de decisiones
- Sensación de confusión

## Efectos motores

- Hablar rápido
- Temblores
- Tartamudeo

Al tener un efecto sobre un agotamiento de los individuos, el estrés tiene también un efecto sobre la organización. El estrés posee efectos negativos directos a nivel de la organización en lo que respecta al rendimiento, además de tener consecuencias indirectas:

- \* Baja de desempeño.
- \* Poca implicación en el trabajo.
- \* Pérdida del sentido de responsabilidad.
- \* Falta de interés en la organización.
- \* Falta de interés en los colegas.
  
- \* Pérdida de creatividad.
- \* Ausentismo.
- \* Cambio voluntario.
- \* Tendencias a los accidentes.

Los efectos cognitivos y motores son muy importantes cuando se habla de efectos de estrés en los trabajadores, ya que están íntimamente relacionados y podría decirse que muchas veces estos efectos se presentan en forma simultánea, ya que una persona preocupada puede presentar signos como temblores en las manos o hablar muy rápido, también la dificultad para la toma de decisiones y la sensación de confusión puede presentar características como tartamudeo o voz entre cortada.

El estrés presenta consecuencias indirectas sobre el rendimiento global de la organización a causa del incremento del nivel de ausentismo y de retrasos, además de ser causa de accidentes y de días perdidos por enfermedad.

Es posible que las condiciones económicas generales estén relacionadas con los niveles de estrés en el empleado, especialmente cuando las empresas se reorganizan y liquidan personal, situaciones propiciada por una economía estrecha.

Otros factores, como las características personales de cada empleado y los cambios en la estructura y procesos de las organizaciones, pueden afectar los niveles de estrés y la habilidad de los empleados para sobrellevar el estrés. Se trata de un fenómeno inhibitorio o autorepresivo que impide el logro de los propósitos o bloquean la materialización de los deseos del individuo. Frustrarse es privarse de lo que uno esperaba.

La frustración se puede definir como el sentimiento de inseguridad y de inconformidad que se origina por problemas no resueltos o por necesidades o deseos no satisfechos. El estrés y todas las consecuencias que acarrea son un problema real, que provoca dolor y sufrimiento en el nivel personal. También en el nivel de la organización, provoca perturbaciones y disminuye la productividad empresarial.

## **1.8 TECNICAS PARA EVALUACION DEL ESTRÉS**

El estrés no puede ser evaluado de forma aislada, debe tenerse en cuenta para su estudio y evaluación todos los elementos que de una u otra forma pueden afectar al individuo, en este sentido habrá que tener en cuenta los factores personales, interpersonales y de la organización.

Estresores: condiciones físicas y psicosociales del trabajo.

Percepción del estrés: evaluación cognitiva del individuo en su apreciación de las demandas ambientales y los recursos de los que dispone.

Variables moderadoras: características personales e interpersonales que pueden determinar la vulnerabilidad al estrés tales como: patrón de conducta, autoeficacia, locus de control, estrategias de afrontamiento, apoyo social, etc.

Respuestas al estrés: fisiológicas, comportamentales y cognitivas.

Consecuencias sobre la salud, las relaciones interpersonales en el trabajo, la satisfacción laboral, rendimiento en el trabajo, etc.

En definitiva, para evaluar el estrés laboral es necesario utilizar diferentes instrumentos que se refieran a aspectos relacionados tanto con la situación laboral como con el individuo. Los instrumentos de evaluación que resultan más útiles son:

- Listas de control para determinar los diferentes ámbitos de una organización relacionados con el contenido del trabajo y las relaciones sociales que pueden ocasionar estrés.
- Cuestionarios, escalas e inventarios que permiten obtener información sobre la forma en que son percibidos los estresores, así como las características personales y estrategias de afrontamiento ante un evento estresante.
- Indicadores bioquímicos y electrofisiológicos para la medición de las respuestas fisiológicas.
- Cuestionarios sobre problemas de salud que puedan ser ocasionados por el estrés.
- Sistemas de registro administrativo para evaluar, por ejemplo, el ausentismo y la incapacidad laboral entre otras cosas.

Los instrumentos utilizados para evaluar el estrés en las organizaciones están englobados en alguna de las siguientes tres categorías ( Kompier y Levi, 1995):

- Listado (Checklist)
- Datos administrativos.
- Cuestionarios

Los listados son los instrumentos más útiles para evaluar aspectos concretos de una pequeña compañía. En muchas ocasiones se diseñan “ad-hoc” para evaluar el contexto organizacional. La dificultad que presentan estos instrumentos es la falta de medición y contrastación con otras muestras.

Los datos administrativos, permiten completar la evaluación del estado de salud de la organización o de individuos que la formen. Muchas consecuencias

negativas del estrés se pueden recoger a partir de bajas laborales, ausentismo, baja puntualidad, quejas somáticas, rotación, índice de accidentes, etc.. Se deben considerar estos datos para garantizar que los programas de intervención reportan beneficios económicos al reducir su tasa de aparición.

## CAPITULO II

### SINDROME DE BURNOUT Y ESTRÉS

#### 2.1 DEFINICIONES

La palabra burnout , o dicho en castellano “estar quemado”, fue utilizada por primera vez por el psicólogo Herbert Freudenberger para referirse al síndrome que sufrían las personas al estar expuestos a un estrés crónico en un contexto laboral.

El síndrome de Bournout se empieza a investigar en 1974 cuando Freudenberger documenta científicamente a un conjunto de sujetos con pensamientos idealistas, optimistas e ingenuos que se entregan demasiado al trabajo para conseguir buena opinión de sí mismos, pero, en su afán de conseguir dicho objetivo terminan fracasando, agobiados por el esfuerzo que imprimen a dicha tarea.

Otras definiciones del síndrome de Bournout, lo explica como si se tratase de un proceso de adaptación al estrés laboral, que se caracteriza por desorientación profesional, desgaste, sentimientos de culpa por falta de éxito profesional, frialdad o distanciamiento emocional y aislamiento, Burke, (1987) citado en Valdes M.T. (2000).

Pines (1993) citado en Ciancaglini (2007), entiende el burnout como consecuencia de la exposición del sujeto a situaciones emocionales exigentes en un tiempo prolongado. Este estado se caracteriza por agotamiento físico, emocional y mental.

Farber (2000) citado en la Revista Electrónica de Psicología Iztacala, Vol. 10 No. 1 marzo (2007) lo describe como un reflejo de la mayoría de los ambientes de trabajos actuales, ya que la competencia exige intentar producir cada vez mejores resultados al menor tiempo y con los mínimos recursos posibles. A

partir de esta realidad surgen cuatro variables importantes para explicar la aparición y el desarrollo del burnout: 1) la presión de satisfacer las demandas de otros. 2) intensa competitividad, 3) deseo de obtener más dinero y 4) sensación de ser desprovisto de algo que se merece.

Entre las diferentes definiciones del burnout existen puntos en común, que comparten de alguna manera como las siguientes:

- 1) En todas predominan más los síntomas mentales o conductuales que los físicos, entre los que destacan, el cansancio mental o emocional, fatiga y depresión, acentuándose más el agotamiento emocional.
- 2) Los síntomas de burnout se manifiestan en personas que no sufrían ni habían sufrido anteriormente ninguna psicopatología.
- 3) Se clasifican los síntomas de burnout como un síndrome clínico-laboral, ya que se desencadena por una inadecuada adaptación al trabajo, que conlleva a una disminución del rendimiento en el trabajo junto a la sensación de baja autoestima.

Farber (1991) describe seis estadios sucesivos:

Entusiasmo y dedicación.

Respuesta de ira y frustración del trabajador ante los estresores laborales.

No hay una correspondencia entre el esfuerzo, los resultados y recompensas.

Se abandona el compromiso e implicación en el trabajo.

Aumenta la vulnerabilidad del trabajador y aparecen síntomas físicos, cognitivos y emocionales.

Agotamiento y descuido.

El síndrome de burnout tiene su origen en las relaciones interpersonales de carácter profesional que se establecen en el entorno laboral, preferentemente con los clientes de la organización. Cuando estas relaciones conllevan una exigencia desmedida, y una tensión para el componente emocional y cognitivo de la psique, aparecen las condiciones que propician que las fuentes de estrés laboral originen el patrón de respuestas que constituyen los síntomas del síndrome de burnout. Esta es la razón fundamental por la que el síndrome es una respuesta al estrés laboral crónico.

El entorno laboral y las condiciones de trabajo son los únicos factores que intervienen en la etiología del síndrome. Sin embargo las fuentes de estrés laboral pueden afectar de manera diferente al desarrollo de los síntomas y al progreso del síndrome en función de algunas variables de personalidad, (por ejemplo, autoeficacia, locus de control, estilos de afrontamiento, personalidad resistente) de variables sociodemográficas individuales (por ejemplo, edad, sexo, nivel educativo) o de condiciones personales (por ejemplo, relaciones extralaborales), por lo que pueden originar diferentes perfiles en la evolución del síndrome.

## **2.2 ORGANIZACIONES LABORALES Y BURNOUT**

Las organizaciones laborales son formaciones sociales, por lo que los riesgos psicosociales son intrínsecos al ejercicio del trabajo, si bien su frecuencia e intensidad va a ser función del tipo de organización y de la calidad de las relaciones interpersonales que se desarrollen en el entorno laboral. Esto es, el riesgo de exposición va a estar determinado por la calidad de esas relaciones, que depende de la ordenación y del diseño del trabajo y de la formación y entrenamiento que se dé a los trabajadores para desenvolverse en ellas.

Una organización es una realidad compleja y plural que incluye formaciones tan diversas como hospitales, cooperativas, universidades, ejércitos, sindicatos, fábricas, comercios o bancos. La organización ha sido definida desde diferentes disciplinas que han resaltado diferentes aspectos de esa realidad, aunque casi todas las definiciones coinciden en caracterizar a las organizaciones como fenómenos sociales o grupales. Por eso resulta paradójico que en análisis tradicional de los riesgos laborales no se haya considerado las fuentes de riesgo procedentes del componente social de la organización.

Las relaciones interpersonales en el trabajo son el sustrato del que van a surgir las principales fuentes de estrés antecedentes del síndrome de burnout. El síndrome de burnout puede ser entendido como una forma de acoso psicosocial, pues el trabajador se ve desbordado y se percibe impotente para hacer frente a los problemas que le genera su entorno socio-laboral. Esto es

debido a que las relaciones interpersonales en el trabajo, en especial con los clientes de la organización, son conflictivas con demasiada frecuencia, o se evalúan de manera negativa.

La calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo ya aparecen identificadas como uno de los principales desencadenantes del síndrome de burnout en los estudios iniciales sobre esta patología. Maslach, (creadora de la escala de medición de burnout) en un estudio publicado en 1978, comenta la importancia que el rol del cliente tiene en la aparición del burnout debido a que en las organizaciones de servicios las relaciones con los clientes son frecuentemente tensas y conflictivas y los profesionales no están formados adecuadamente para manejar el estrés emocional que se deriva de estas relaciones. Aquí cabe destacar que no solo los profesionales que tratan con clientes son los que están expuestos, todo empleado o trabajador de una organización, sea cual sea su nivel o jerarquía, tiene la posibilidad de caer dentro de un estado de burnout, simplemente porque es parte del sistema social e interactúa en relaciones interpersonales que, de igual manera pueden ser conflictivas.

Sin lugar a dudas, el deterioro de las relaciones interpersonales en el trabajo o su percepción negativa son condiciones imprescindibles para que se desarrolle el síndrome de burnout. Las fuentes de estrés con origen en la interacción social son las variables que explican los principales porcentajes de varianza en el burnout, y además van a intensificar el efecto que otros estresores tienen en el desarrollo de la patología. Por ejemplo, una situación de sobrecarga laboral crónica puede originar estrés laboral y las respuestas (por ejemplo, baja satisfacción laboral, malestar físico y psíquico) y consecuencias asociadas a él. Sin embargo, si esta situación tiene su origen en las relaciones interpersonales, o se asocia a una percepción negativa en las relaciones interpersonales, (por ejemplo, falta de equidad en los intercambios sociales, falta de apoyo social por parte de los compañeros o del supervisor, conflictos interpersonales), en especial con los clientes de la organización, la probabilidad de desarrollar síndrome de burnout será muy elevada y las consecuencias del estrés más intensas y graves. Además en este caso, las actitudes del profesional hacia la organización y hacia el trabajo en general van a ser significativamente más

negativas y, por tanto, su implicación en el trabajo y su compromiso con la organización será mucho menor.

El rol laboral es un proceso que puede ser adoptado por el individuo que lo desempeña o que puede ser elaborado mediante negociaciones entre la persona y el conjunto de individuos que forman su entorno social y que son relevantes para que alcance sus objetivos en la organización.

Sin embargo, esto no siempre ocurre, y los roles presentan disfunciones que constituyen algunas de las principales fuentes de estrés en las organizaciones actuales. Las principales disfunciones de los roles son la ambigüedad y el conflicto de rol

La ambigüedad de rol se debe a la incertidumbre que el individuo que lo desempeña tiene respecto al mismo por falta de información. Las áreas donde el individuo puede encontrar ambigüedad en los roles son: límites de sus competencias, procedimientos y métodos para desarrollarlos, criterios y métodos para desempeñarlos, criterios y métodos de evaluación del trabajo propio y expectativas del rol sobre su desempeño.

El conflicto de rol aparece cuando no se puede satisfacer simultáneamente expectativas de rol contradictorio. No es un conflicto interpersonal sino un conflicto entre expectativas. El individuo recibe dos o más expectativas de uno o varios miembros de su organización que no puede satisfacer simultáneamente porque resultan contradictorias entre sí, aunque sería importante satisfacerlas. También puede ser resultado de un conflicto de expectativas entre lo que se espera que realice el trabajador y lo que el considera que debe realizar.

La importancia que la ambigüedad y el conflicto de rol tiene como antecedentes del burnout justifica la frecuencia con la que son considerados en los estudios realizados sobre esta patología y su inclusión en modelos comprensivos que sirvan como referencia para su estudio. En el caso del modelo Schwab (1986), un modelo clásico elaborado inicialmente para maestros, pero utilizado en la década de los ochenta y noventa como referencia para el estudio de burnout en diferentes profesiones.

**PREDICTORES DEL SINDROME DE BURNOUT  
MODELO DE SCHWAB**

<b>Fuentes de Burnout</b>	<b>Reacciones psicológicas (dimensiones del síndrome burnout)</b>	<b>Consecuencias</b>
<p style="text-align: center;">Factores organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Conflicto del rol</li> <li>-Ambigüedad de rol</li> <li>-Participación en toma de decisiones.</li> <li>-Redes de apoyo social (sistema/compañeros)</li> <li>-Estructura de recompensas</li> <li>-Variables demográficas (sexo, edad)</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Baja realización personal en el trabajo</p> <p style="text-align: center;">Despersonalización</p> <p style="text-align: center;">Agotamiento emocional</p>	<p style="text-align: center;">Intención de dejar el trabajo</p> <p style="text-align: center;">Ausentismo</p> <p style="text-align: center;">Esfuerzo realizado en el trabajo</p> <p style="text-align: center;">Baja calidad de vida</p>

Cuadro 2.- Modelo utilizado por Schwab, Jackson y Schuler (1986) para estudiar los predictores del síndrome de burnout en maestros. Gil Monte (2005)

**2.3 EFECTOS DEL BURNOUT SOBRE LA SALUD**

Las patologías que surgen a causa del burnout pueden ser asimiladas de diferentes formas por los individuos, ya que en este nivel se toman en cuenta aspectos como diferencias individuales reflejadas en el estado actual de salud e historia clínica de las personas, por lo que un determinado efecto del burnout no se presentará de igual forma en todos los seres humanos y lo que puede ser nocivo para unos, será leve para otros, sin embargo siempre habrá un daño en la salud, leve o severo, cuando hay presencia de burnout.

Santos (2005) hace referencia que al debilitarse las defensas en el organismo, las actividades del cuerpo se desaceleran y pueden cesar totalmente, generando problemas psicológicos, una enfermedad física o incluso, la muerte.

Está comprobado científicamente que el burnout produce una disminución notable de las defensas del organismo, por lo que una persona que padece de este síndrome, está expuesta a sufrir cualquier tipo de enfermedades ocasionadas por bacterias o virus y esto es más grave en sociedades como la nuestra en donde el ritmo de vida nos lleva a tener mala alimentación, comer a deshoras, o comida rápida en la calle, por eso es frecuente observar que el sector laboral generalmente afectado por enfermedades virales muchas veces necesitan incapacidad laboral.

Las enfermedades más frecuentes a consecuencia del burnout se clasifican en dos grande grupos:

Inicio del síndrome de burnout:

- Úlcera por estrés
- Estados de shock
- Neurosis post traumática

Enfermedades por burnout.

- \* Dispepsia
- \* Gastritis
- \* Ansiedad
- \* Accidentes
- \* Colitis crónica
- \* Padecimientos musculo-esqueléticos

La presencia de enfermedades originadas por el burnout en el sector laboral conlleva a la inadecuada realización de las tareas en el trabajo, ya que una persona enferma no rinde lo necesario, por lo que en estos casos, es urgente crear en el empleador conciencia y atención especial a este tipo de casos antes de llegar a las incapacidades de trabajo.

## **2.4 EVOLUCION DEL SINDROME DE BURNOUT**

Existen diversos síntomas y etapas que alertan sobre la presencia del síndrome de burnout, en el proceso de desarrollo del síndrome, podemos distinguir varias fases o etapas.

La primera fase comprende el desajuste (desequilibrio) entre las demandas de trabajo y los recursos del trabajador para hacer frente a estas demandas (fase de estrés). La segunda fase es la respuesta emocional inmediata del trabajador a este desajuste. Se caracteriza por preocupación, tensión, ansiedad, fatiga y agotamiento (fase de agotamiento). La tercera fase está caracterizada por un número de cambios en las actitudes y en la conducta: incluye tratar a los clientes de forma fría e impersonal (robotización), con gran dosis de cinismo y atendiendo solamente a la satisfacción de las propias necesidades (fase de afrontamiento defensivo).

Bronsborg y Vestlund (1997) realizan una descripción detallada de cómo surge el burnout:

### **1.- Fase inicial o de entusiasmo**

Al principio el trabajo se siente como algo estimulante. Cuando es necesario, no nos importa prolongar nuestra jornada laboral. Nuestro trabajo nos gusta tanto que es normal que al principio tengamos que dedicarle más tiempo. Incluso si los objetivos son poco claros, lo resolvemos marcándonos nosotros mismos objetivos mucho más altos que los que nuestros jefes esperan de nosotros.

Una persona que se encuentre en esta fase y que se comporta de esta manera puede ser considerada como una amenaza por otros compañeros de trabajo, que llevan mucho más tiempo en la organización y están acomodados.

### **2.- Fase de estancamiento**

Tras comprobar el incumplimiento de nuestras expectativas profesionales nos estancamos. Y aunque el trabajo todavía represente una posible fuente de realización personal comenzamos a replantearnos la relación entre esfuerzo personal y beneficios.

Empezamos a dudar y a sentir una cierta sensación de derrota pero no sabemos exactamente cuál es el motivo. No vemos los resultados que esperábamos conseguir. Nos sentimos incapaces. Las expectativas poco realistas se convierten en un lastre. Nuestro entusiasmo oscila, a veces actuamos de forma poco eficaz porque nos invaden las dudas. Poco a poco nos vamos contagiando del negativismo de nuestros compañeros de trabajo, aunque intentamos controlarlo. Nos aislamos para protegernos de los engaños y del negativismo. La salud empieza a faltarnos. Dolores de estómago, dolor de cabeza etc. de vez en cuando.

### **3.- Fase de frustración**

Aunque existe la posibilidad de afrontar la situación y encauzar el malestar hacia una nueva fase de entusiasmo, la falta de recursos personales y organizacionales puede condicionar el tránsito a una fase de apatía.

El trabajo se siente como algo carente de sentido. Continuamente nos preguntamos qué sentido tiene nuestro trabajo, si nos habremos equivocado de profesión, si la formación que hemos recibido es totalmente inadecuada. Empezamos a convertirnos en personas negativas y vemos trabas en nuestro camino y en las personas con las que trabajamos.

Con el paso del tiempo, cada vez nos sentimos más impotentes e ignorantes. Todo lo que hacemos parece que no sirve para nada. Cualquier cosa nos irrita y provoca conflictos en el equipo de trabajo.

Los síntomas psicosomáticos ahora se han vuelto crónicos. Todavía nos encerramos más en nosotros mismos. El saldo de la realidad nunca coincide con lo que nosotros habíamos imaginado.

### **4.- Fase de hiperactividad y de apatía**

Nos olvidamos de nosotros mismos. Siempre estamos trabajando. No escuchamos, estamos acelerados. Queremos hacer tantas cosas que no hacemos nada. Después se produce el colapso.

Apatía.- La apatía surge a partir de un sentimiento creciente de distanciamiento de lo laboral, que conlleva evitación e incluso inhibición de la actividad profesional. La esperanza nos abandona. Nos sentimos resignados tanto por lo que se refiere al trabajo como por las posibilidades de poder

cambiar algo. Aumenta la distancia entre nosotros y las personas a las que atendemos, actuamos como si fuéramos robots, lo mismo ocurre con los compañeros de trabajo y la familia. Nos despreocupamos del trabajo. Resolvemos algunos asuntos privados, huimos y esperamos a que se produzca la catástrofe o nos volvemos totalmente apáticos.

## **5.- Burnout**

Colapso físico, emocional y cognitivo que nos obliga a dejar el empleo, ser trasladados, cambiar de trabajo o arrastrar una vida profesional presidida por la frustración y la insatisfacción.

Así podemos considerar el burnout como un proceso en el que el trabajador se desentiende de su trabajo como una respuesta al estrés y agotamiento que experimenta en él. El proceso empieza cuando el trabajador no logra aliviar su situación con las técnicas de solución de problemas adecuadas. Los cambios en sus actitudes y conducta son una desafortunada e ineficaz válvula de escape ante una situación que probablemente a largo plazo resultará insostenible. Además se producirá también, falta de ilusión o motivación por el trabajo, agotamiento físico y psíquico que no se repone con el descanso, bajo rendimiento laboral, ausentismo, sentimientos de frustración y descontento.

Entre los síntomas físicos podemos encontrar el insomnio, alteraciones gastrointestinales, taquicardias, aumento de la presión arterial y cefaleas entre otras.

Afecta principalmente a profesiones que exigen entrega, implicación, idealismo y servicio a los demás, y aquí es en donde inicialmente se contempló a los profesionales de la salud, como médicos , enfermeras, trabajadores sociales, etc., pero desafortunadamente estas características se ven implicadas también en otras áreas de trabajo y con otros profesionistas, no solo en áreas de salud y servicio. Incluye personal directivo, ejecutivo, secretarial, asistentes y todos los que apoyan las labores de la empresa, esto de alguna manera, agrava el problema y no podemos encasillar el síndrome a un solo sector.

Generalmente se asienta sobre personalidades perfeccionistas, con un alto grado de exigencia con una gran tendencia a implicarse en el trabajo.

## 2.5 DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

Para la intervención psicosocial sobre burnout resulta fundamental establecer un diagnóstico diferencial que nos permita distinguir entre burnout y otros constructos psicosociales tales como:

- 1.- El estrés laboral se diferencia del burnout en que el primero es el resultado de una adaptación temporal mientras que el burnout es la ruptura en la adaptación de tipo crónico. El sujeto afectado por el burnout no puede volver a sus niveles normales o iniciales de funcionamiento otra vez.
- 2.- La fatiga física, similar al burnout, se diferencia por una recuperación más rápida del que padece la primera, pudiendo estar acompañada de sentimientos de realización personal y a veces de éxito, frente al que padece burnout.
- 3.- La depresión muestra correlación significativa con una de las dimensiones de burnout (el agotamiento emocional), pero ni con las otras dimensiones ya que puede surgir en otros contextos (personal, social familiar) distintos del trabajo.
- 4.- El tedio (o aburrimiento) ha sido utilizado como sinónimo para explicar el proceso que sigue el burnout que, cuando aumenta el agotamiento emocional, aparece el tedio y disminuye la satisfacción laboral
- 5.- La insatisfacción laboral se relaciona con variables que se encuentran muchas veces poco relacionadas con la naturaleza de la tarea y del burnout, pero si con otros factores externos relacionados con la vida personal.

El concepto de burnout ha sido criticado por su solapamiento y confusión con otros constructos como estrés, fatiga, y todos los mencionados anteriormente, las diferencias no siempre son fáciles de establecer.

Frente al estrés general se considera al burnout como una de las posibles respuestas al impacto acumulativo del estrés laboral crónico. Otros autores manifiestan una opinión contraria, y concluyen que estrés y burnout, aunque relacionados, son constructos claramente distintos (Caton 1988) citado en Ciancaglini Z.G.(2007). Además el estrés general es entendido como un proceso que tiene efectos positivos y negativos para la vida del sujeto, mientras que el burnout solo tiene efectos negativos.

Para Schaufeli y Buunk (1996), citado en Ciancaglini Z.G. (2007), la distinción entre estrés laboral y el burnout no puede hacerse partiendo de los síntomas, sino teniendo en cuenta el proceso de desarrollo del síndrome. El burnout puede considerarse el estadio final de un proceso de adaptación/inadaptación entre las demandas y los recursos del sujeto. El estrés, en cambio se refiere a procesos temporales más breves. Adicionalmente se sugiere que el burnout está asociado con actitudes negativas hacia los clientes, el trabajo y la organización, mientras que el estrés no.

El burnout entendido como un proceso, supone una interacción de variables emocionales (cansancio emocional y despersonalización), cognitivas (falta de realización personal en el trabajo), y sociales (despersonalización). Estas variables se articulan entre sí en un episodio secuencial, con una relación de antecedentes-consecuentes, dentro del proceso más amplio del estrés laboral. Esta particularidad hace del síndrome de burnout algo diferente de esas otras respuestas al estrés (fatiga, ansiedad, depresión, etc.) que pueden ser considerados como estados del individuo.

## **2.6 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL BURNOUT**

Después de tres décadas de estudio se pueden identificar un conjunto de síntomas que constituyen la clínica y una serie de escalas que los recogen de manera más o menos completa. Los cuestionarios elaborados para estimar el síndrome son muy numerosos debido a la expectación que ha despertado la patología en círculos académicos y profesionales, pero no todos merecen igual confianza, debido a que algunos no cumplen los requisitos psicométricos, que deben reunir estos instrumentos.

Existen numerosos instrumentos para el evaluar el síndrome de burnout, los cuales son aceptados de manera desigual. Algunos han sido utilizados con relativa frecuencia en las últimas dos décadas generando un volumen considerable de investigación. Junto a diferentes versiones del MBI (Maslach y Jackson, 1981) se ha utilizado el *Staff Burnout Scale for Health Professional* (SBS-HP) (Jones, 1980), *Tedium Measure* (TM) (Pines 1981) etc., cabe citar el cuestionario denominado *Efectos Psíquicos del Bournot* (EPB) (García 1995;

García Velandrino, 1992), y las escalas desarrolladas por Moreno y Colaboradores siguiendo el modelo del MBI-HSS: *Cuestionario Breve de Burnout* (CBB) Moreno Bustos, Matallana y Miralles, 1997).

El MBI (*Maslach Burnout Inventory*), en sus diferentes versiones, es el instrumento que más se ha utilizado para la evaluación psicométrica y para el diagnóstico del síndrome de burnout, independientemente de las características ocupacionales de la muestra y de su origen. En la última edición del manual (Maslach, Jackson y Leiter, 1996) se presentan tres versiones del MBI:

- A) El *MBI- Human Services Survey (MBI-HSS)*, dirigido a los profesionales de la salud. Este instrumento es la versión clásica del MBI (Maslach y Jackson 1981). Está constituido por veintidós ítems que se distribuyen en tres escalas para evaluar la frecuencia con que los profesionales perciben baja realización personal en el trabajo (tendencia a evaluarse negativamente de manera especial con relación a la habilidad para realizar el trabajo y para relacionarse profesionalmente con las personas a las que atienden) (8 ítems), agotamiento emocional (no poder dar más de sí mismo en el ámbito emocional y afectivo) (9 ítems), y despersonalización (desarrollo de sentimientos y actitudes de cinismo y, en general, de carácter negativo hacia las personas destinatarias del trabajo (5 ítems).
- B) El *MBI- Educators Survey (MBI-ES)* es la versión del MBI-HSS para profesionales de la educación (Schwab,1986) . Esta versión cambia la palabra paciente por alumno, reproduce la misma estructura factorial del MBI-HSS, y mantiene el nombre de las escalas.
- C) El *MBI-General Survey (MBI-GS)* (Schaufeli 1996) Esta nueva versión del MBI presenta un carácter más genérico, no exclusivo para profesionales cuyo objeto de trabajo son personas. Aunque se mantiene la estructura tridimensional del MBI, sólo contiene 16 ítems y las dimensiones se denominan eficacia profesional (6 ítems), agotamiento (5 ítems) y cinismo (5 ítems).

A pesar de que ha demostrado ser un instrumento válido y confiable con una gran aceptación internacional, presenta algunas debilidades y diversos autores

han cuestionado su confiabilidad y validéz factorial, algunos de ellos han señalado que los valores de confiabilidad que frecuentemente se obtienen para la subescala despersonalización suelen ser relativamente bajos, lo que contribuye a debilitar la confiabilidad general del instrumento.

## **2.7 PRINCIPALES CAUSAS**

Entre las principales causas que provocan el síndrome están los problemas internos entre la empresa y el individuo, la desorganización en el ámbito laboral pone en riesgo el orden y la capacidad de rendimiento del empleado, esto sucede cuando no hay claridad de roles y las tareas que debe desempeñar cada uno de los empleados, también influye la deficiente estructuración de horario y las tareas en el trabajo suelen provocar cuadros de depresión, ansiedad, fatiga crónica, trastornos del sueño, frustración, el desarrollo de actitudes pesimistas, la competencia desmedida entre los compañeros y entre las mismas empresas competidoras.

Cuando se desequilibran las expectativas individuales del profesional y la realidad del trabajo diario se considera un trastorno adaptativo crónico y puede sobrevenir tanto por un excesivo grado de exigencia como por escasez de recursos

Entre las principales causas para la generación del síndrome podemos encontrar:

Exceso de demanda laboral

Fatiga

Manifestaciones de desmoralización y pérdida de ilusiones.

Pérdida de interés por limitaciones en la infraestructura o la manera en que la autoridad considera los valores profesionales.

Escasez de personal, que supone sobrecarga laboral.

Trato con compañeros problemáticos.

Falta de especificidad de funciones y tareas, lo que supone conflicto y ambigüedad de rol.

Falta de autoestima y autoridad en el trabajo para poder tomar decisiones.

Rápidos cambios tecnológicos.

Existen también tres niveles estresores que contribuyen al desarrollo del síndrome:

Nivel Individual.- la existencia de sentimientos de altruismo e idealismo lleva a los profesionales a implicarse excesivamente en los problemas de los demás y convierten en un reto personal la solución de problemas. Consecuentemente se sienten culpables de las fallas, tanto propias como ajenas, lo cual redundará en bajos sentimientos de realización personal en el trabajo y alto agotamiento emocional.

Nivel Organizacional.- este es quizá el más importante en cuanto a nuestro tema se refiere, ya que los profesionales que trabajan en organizaciones que responden al esquema de una burocracia profesionalizada inducen problemas de coordinación entre sus miembros, sufren la incompetencia de los profesionales, los problemas de libertad de acción, la incorporación rápida de innovaciones y las respuestas disfuncionales por parte de la dirección a los problemas organizacionales. Todo ello resulta en estresores de tipo de ambigüedad, conflicto y sobrecarga de rol.

En el plano organizacional, hay dos causas principales que pueden provocar burnout: llevarse mal con el jefe: un gran porcentaje de empleados ubica el origen de su estrés en la relación que tiene con sus jefes, y el que un empleado renuncie interiormente, no es que tenga una mala actitud, más bien son víctimas de jefes de una organización que produce niveles graves de estrés y que termina quemando a sus empleados. Esta situación conduce a una persona a estar en el trabajo de cuerpo presente pero mental y emocionalmente ausente.

Otro provocador de estrés son los jefes incompetentes, por desgracia cuando una organización nombra nuevos directivos y jefes, éstos a menudo no tienen una idea clara de lo que es la administración y creen que esto es una habilidad innata, pero a dirigir se aprende, así como a comunicar, a dar un orden y a resolver un conflicto. El nombramiento como jefe no capacita milagrosamente a una persona para dominar todas las técnicas. Hay que tener

en cuenta que lo que más estrés provoca a un trabajador es un jefe incompetente, bien porque hace dejación de sus funciones, o bien porque adopta formas autoritarias y los empleados son las principales víctimas en quienes se generará el síndrome de burnout.

Nivel Social.- se encuentran como desencadenantes las condiciones actuales de cambio social por los que atraviesa la sociedad y los profesionistas, por mencionar algunos: cambios políticos, inseguridad, desempleo, inestabilidad económica, inestabilidad familiar, la aparición de nuevas leyes, nuevos procedimientos en la práctica de tareas y funciones, etc.

Las variables demográficas (edad, sexo, nivel de instrucción, etc.) las variables de personalidad (neuroticismo, falta de autoeficacia, falta de autoestima, escasa resistencia al estrés, estrategias de afrontamiento de escape o evitación) y la falta de apoyo social son variables que facilitan la aparición del síndrome de burnout, en cambio las variables organizacionales, fundamentalmente las vinculadas al desempeño del puesto, lo desencadenan. Las variables organizacionales como el ambiente físico del trabajo y los contenidos del puesto pueden ser desencadenantes significativos del síndrome de burnout.

Un segundo grupo de variables desencadenantes se derivan del estrés por desempeño de roles, relaciones interpersonales y desarrollo de la carrera. Dentro de estas variables se ha destacado la importancia de la ambigüedad y el conflicto de rol, las relaciones interpersonales negativas con los compañeros, supervisores, subordinados y clientes, la inseguridad en el puesto de trabajo (contratos temporales) o la pérdida del puesto de trabajo (jubilaciones anticipadas, reorganización en la empresa). Un último grupo de variables desencadenantes está integrado por los estresores relacionados con la organización (estructura, clima y cultura organizacional) que inciden negativamente en los procesos de cambio y dificultan la adaptación profesional del sujeto.

Queda claro, entonces, que para padecer el síndrome de burnout en el trabajo, es necesario haber estado altamente implicado en él y que se produzca una

discrepancia importante entre las expectativas individuales y la realidad de la vida laboral, interviniendo también las relaciones entre jefe empleado, donde generalmente el jefe es el principal generador de estrés.

## 2.8 EVALUACION DEL BURNOUT

Como mencionamos anteriormente, el instrumento más confiable para evaluar el burnout es el creado por Maslach y Jackson, *Maslach Burnout Inventory*. (MBI) (1981-1986), sin embargo, existen diversos cuestionarios que también son utilizados.

Hay que tener en cuenta, que aún cuando el MBI ha demostrado ser un instrumento válido y fiable y con una gran aceptación internacional, presenta algunas debilidades psicométricas que obligan a utilizarlo con precaución y se recomienda utilizarlo acompañado de entrevistas semiestructuradas al trabajador, a los compañeros, a los subordinados y a los superiores, con técnicas exploratorias, de escucha activa, que permitan la clarificación, la racionalización, la reformulación y la confrontación.

Además es conveniente realizar:

- Un resumen sociolaboral y datos de filiación (sexo, edad, antigüedad en la empresa y empresas anteriores)
- El análisis de las conductas psicosociales del puesto de trabajo.
- La descripción cronológica de los hechos relevantes para la situación actual.
- Los recursos personales de afrontamiento.
- La valoración de las consecuencias para el trabajador: personales, laborales, familiares y sociales.

Igualmente recomendable es la aplicación del “*Cuestionario Breve de Burnout*” (CBB) de Moreno-Jiménez, Matallana y Miralles (1997), el cual se propone como un cuestionario complementario para la evaluación breve de los factores presentes en el proceso del burnout: antecedentes, síndrome y consecuencias

## CAPITULO III

### REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL

#### 3.1 CONCEPTO GENERAL

El comienzo exacto de la reingeniería organizacional es materia de discusión entre los profesionales de la industria. Algunos afirman que la reingeniería de procesos comenzó hace pocos años, como una mezcla de varias metodologías. Otros aseguran que la reingeniería organizacional comenzó en la década de 1980, cuando la industria automotriz estadounidense, golpeada por sus rivales japoneses, comenzó a integrar el diseño del automóvil con la automatización de la línea de ensamble. En esa época, los fabricantes estadounidenses de automóviles abrazaron las ideas de Justo a Tiempo (JIT), es decir, la entrega de insumos; y la administración de la calidad total, mejorar en forma continua la calidad de las operaciones y del servicio al cliente. El mundo se enfrenta por primera vez a un escenario relativamente abierto, caracterizado por los que algunos denominan las tres Ces: Clientes, Cambio y Competencia. En efecto, ya no es el que produce o comercializa el factor más importante, sino el cliente. El cambio se transforma de un fenómeno esporádico a algo permanente. La competencia, con la apertura de mercado, pasa de un ámbito nacional o regional a uno mundial. Este entorno exige altos niveles de calidad, servicios expeditos, grandes reducciones de costos y altos niveles de productividad. Ésta fue la primera fase de la reingeniería, la segunda fase se inicia en 1993, al publicarse los casos de las empresas que habían rediseñado con éxito sus procesos y la forma en que lo habían logrado. Michael Hammer y James Champy, por medio del libro "Reingeniería", permitieron la divulgación masiva y rápida del rediseño. Durante este periodo las empresas en muchos países iniciaron procesos de reingeniería y el enfoque tuvo una expansión extraordinaria. Esta fase incluye a las primeras empresas seguidoras del enfoque. Breve tiempo después siguen el camino de la reingeniería las empresas más conservadoras, dando paso a la tercera fase.

A partir de 1995 se inicia la cuarta fase. La fuerte crítica a la reingeniería, consultores, investigadores universitarios y ejecutivos empezaron a acumular

experiencias que mostraban algunas limitaciones de la versión original en este enfoque y detectaron los factores que atentaban contra el éxito. A estas críticas se unieron también quienes serían sus principales promotores: Hammer y Champy, escribiendo cada uno, su propio libro con los ajustes necesarios de acuerdo a las experiencias que habían recopilado.

La quinta fase empieza a emerger al concluir los años noventa y tomará fuerza al iniciarse éste nuevo siglo, replanteando el rediseño en un clima menos influido por la moda y dejando de lado a los detractores de la reingeniería. Los principios en que se basa la reingeniería, revolucionan radicalmente la forma en que se ha diseñado el trabajo en el siglo XX, constituyendo una alternativa permanente de efectividad organizacional para los ejecutivos.

Es en este contexto donde emerge la reingeniería. Los clientes adquieren una posición determinante en los mercados, exigiendo mejores servicios y adaptados a sus propias necesidades, obligando a las empresas a revisar sus conceptos orientados a mercados masivos.

Desde luego, la reingeniería organizacional son varios productos que se incorporan en uno solo. Es comparable a una medicina de amplio espectro para combatir los diversos síntomas de la gripe. Al igual que las diversas marcas de medicinas para la gripe, las firmas de consultoría que ofrecen servicios de reingeniería combinan sus propios ingredientes en distintas fórmulas. Además, en las estrategias comerciales, trabajan para diferenciarse de los demás. Sin embargo, sea cual sea la mezcla de servicios, por lo general los esfuerzos de reingeniería tienen cuatro componentes importantes:

- 1.- Una mayor orientación hacia de la organización (internos y externos).
- 2.- Una nueva forma de pensar en los procesos fundamentales de la organización, que conducen a mejoras en el tiempo de ciclo y en la productividad (que se conocen como mejora o reingeniería de procesos).
- 3.- Una reorganización estructural, que por lo general divide la jerarquía funcional en equipos multifuncionales (desarrollo de equipos y actividad de desarrollo organizacional).

4.- Nuevos sistemas de información y medición, usando los últimos avances tecnológicos para conducir una mejor distribución de datos y de la toma de decisiones (por ejemplo, la tecnología de la calidad y la información).

Cuando se observa desde esta perspectiva, se torna evidente que las bases de la reingeniería tienen una larga historia: no solo en los pocos años anteriores, sino durante el último siglo. El diseño de procesos y el estudio científico del trabajo pueden rastrearse a los días de Frederick Taylor (1856-1915). Las teorías de dinámica y estructura organizacionales llevan hasta Henri Fayol (1841-1901), Alfred P. Sloan, Jr, (1875-1966) y Peter Drucker (1909). George Siemens (1839-1969) estableció el énfasis en la orientación hacia el cliente.

La reingeniería organizacional, es pues, un proceso por el cual una empresa puede rediseñar su forma de hacer negocios para elevar al máximo las competencias esenciales. A su vez, este rediseño provoca ganancias dramáticas o significativamente más elevadas, mayor satisfacción del cliente, reducción de gastos, consolidación de actividades y aumento en la productividad. La reingeniería organizacional rediseña la forma en que el trabajo fluye por una organización, lo que muchas veces lleva cambios de infraestructura y sistema. Además, este proceso enfoca la organización sobre las competencias esenciales (amén de los aspectos culturales del cambio): un enfoque que separa la reingeniería organizacional de la de procesos.

Las competencias esenciales de una organización son su conocimiento colectivo, incluyendo los procesos por los que coordinan e integran las diversas habilidades de producción y flujos tecnológicos.

Las competencias esenciales son los sistemas que permiten a una organización identificar y usar, hasta la mejor ventaja competitiva, el conocimiento interno de la organización. El rediseño radical de procesos significa que la reingeniería se aparta del concepto tradicional de hacer mejoras a los procesos existentes. Radical significa ir a la raíz de las cosas. Reingeniería no es mejorar lo que ya existe, sino que se trata de desechar lo

actual para recomenzar, esto es: reinventar como podemos hacer nuestro trabajo.

La reingeniería busca reformulación completa de los procesos existentes, basándose en una concepción del trabajo radicalmente diferente a la que ha predominado hasta ahora, basada en la división del trabajo, la especialización y la departamentalización por funciones.

La reingeniería se centra en los procesos estratégicos de la empresa, es decir, en aquellos que dicen tener relación con las actividades más importantes de la misma y que están fuertemente ligados a su estrategia genérica de negocios.

Los procesos no están completamente aislados en una organización, existen estructuras, políticas y prácticas que sustentan a los procesos. Al rediseñar los procesos hay que variar muchos de estos marcos de sustentación.

Otro elemento importante en el concepto de reingeniería es que ésta busca resultados de gran impacto. Si una empresa desea disminuir en un 5% los costos, es mejor que utilice otro enfoque menos radical y de menor riesgo. La reingeniería busca resultados espectaculares, a diferencia de otros enfoques que se caracterizan por buscar resultados incrementales y continuos. El precio de un cambio tan radical como la reingeniería, más allá de su dimensión económica, debe tener una compensación con resultados realmente importantes.

La reingeniería, de acuerdo con Hammer y Stanton, es repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener dramáticos logros en el desempeño. Los factores clave del concepto son: la orientación hacia los procesos, el cambio radical y la gran magnitud de los resultados esperados.

La reingeniería es un enfoque de procesos. Un proceso de negocios es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que reciben uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Un proceso tiene un proveedor, un

cliente y una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten los insumos en un producto o servicio.

El punto de partida para el éxito organizacional, es tener procesos bien diseñados. El rediseño es un factor inherente a la reingeniería. El trabajo está diseñado siguiendo prácticas tradicionales que ya no responden al entorno altamente competitivo actual, por lo que se hace necesario la innovación de procesos en la mayoría de las organizaciones.

Repensar de manera fundamental los conceptos o premisas en que descansa el proceso es otra característica de la reingeniería. La reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado y determina primero lo que una empresa debe hacer y después cómo hacerlo. La reingeniería debe olvidarse por completo de lo que es el proceso actual y concentrarse en cómo debe ser.

El rediseño radical de procesos significa que la reingeniería se aparta del concepto tradicional de hacer mejoras a los procesos existentes. Reingeniería no es mejorar lo que ya existe, sino que se trata de desechar lo actual para comenzar, esto es, reinventar como podemos hacer nuestro trabajo.

Como consecuencia de lo anterior, la reingeniería implica un cambio de alto riesgo, si se aplica reingeniería en una empresa, se debe tener claro un cambio radical y habrá que asumir riesgos. Estos riesgos son de todo tipo: económicos, de personal, organizacionales. Naturalmente el riesgo de un cambio radical se puede atenuar y muchas empresas lo han realizado con extraordinario éxito, pero es importante saber desde el inicio que hay que administrar el proceso de cambio más allá del diseño estrictamente técnico de los procesos.

### **3.2 REINGENIERIA Y RECURSOS HUMANOS**

El factor humano es una pieza clave para el desarrollo de nuevos proyectos en una compañía y el éxito de la misma dependerá en gran medida de su personal, no importa el tamaño de esa fuerza laboral.

La importancia de los recursos humanos para el éxito del proyecto de reingeniería, hace que esta área deba recibir especial atención desde el inicio del proyecto. La participación del departamento de personal juega un papel muy importante ya que puede detectar e identificar los problemas (personal vulnerable, personal conflictivo, problemas de comunicación, etc.) mientras se

cuenta con tiempo para solucionarlos sin retrasos para el proyecto, además aporta información relacionada con la planta de personal y ayuda a rediseñar los procesos de negocios, y resultaría muy deseable que los nuevos procesos sean compatibles con las políticas corporativas de personal.

Los temas que el proyecto de reingeniería enfrentará pueden no salir a la superficie hasta cuando se haya esquematizado un nuevo diseño del proceso de negocios; en este momento se hará evidente la necesidad de trasladar las destrezas del personal actual a los nuevos requerimientos del trabajo.

En ocasiones los temas que el proyecto debe manejar pueden ser vistos como intimidantes o peligrosos pero es necesario vincular al personal con el nuevo proceso. El resultado debe ser trabajadores con las habilidades apropiadas para hacer el trabajo recién definido. El proyecto debe racionalizar la cantidad de personal que ofrece, pues en ocasiones se necesita reducirla, y aquí es donde entra un buen manejo del sentir de los empleados. Los dos objetivos anteriores conducen a una lista de actividades que pueden incluir:

- 1.- Definir posiciones y destrezas
- 2.- Definir una nueva organización
- 3.- Reubicar al personal
- 4.- Entrenar y reentrenar
- 5.- Reclasificar
- 6.- Retirar (si se requiere)
- 7.- Implementar cambios

Durante todo este desarrollo, la moral del personal deberá mantenerse en un alto nivel. Estas tareas parecen casi arrolladoras y muchos proyectos de cambio se han quedado en esta fase por no contar con programas para un manejo adecuado con el personal.

### 3.3 REINGENIERIA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional (D.O) es una nueva fuerza que por su probada eficacia se utiliza mucho en la administración de los negocios y cuyas raíces se remontan a los años treinta, aunque solo se pusieron en práctica mucho tiempo después. En algunas situaciones es el único enfoque de cambio que tiene sentido, pese a que la reingeniería y el desarrollo organizacional no son aliados naturales. Las bases teóricas de una y otra pueden considerarse como extremos opuestos del espectro de la ciencia de la administración de los negocios, sin embargo coinciden y cooperan muy bien cuando el paradigma cambiante se integra a la reingeniería. Esta habilidad de cooperación mutua ha permitido que el desarrollo organizacional se utilice como una de las herramientas en las que se basa la reingeniería.

El desarrollo organizacional es un conjunto de métodos que ayudan a las organizaciones a mejorar por sí mismas principalmente a través de la administración del cambio. El D.O. es un campo muy amplio relacionado con la reingeniería y la psicología industrial, el entrenamiento y la conformación del equipo. Como todo cambio organizacional, el comportamiento y los factores del desempeño son de interés para el D.O.

El enfoque general para combinar la reingeniería y el desarrollo de la organización es directo y consistente con la filosofía más aceptada que recomienda la planeación desde la cima hacia abajo y la implementación desde el fondo hacia arriba. El diseño de reingeniería se lleva a cabo en un nivel de detalle suficiente y el desarrollo de la organización se realiza sobre la implementación del flujo de trabajo. Surgen , entonces tres interrogantes:

¿Qué se entiende por un nivel de detalle suficiente? El nivel de detalle debe alcanzarse en la documentación del proceso de negocios, antes que comience el desarrollo organizacional, variará con base en la cultura corporativa y la naturaleza del trabajo que se esté planeando. El desarrollo organizacional ofrece apoyo directo a estas instancias.

¿Qué técnica de desarrollo organizacional deberá aplicarse? El tipo de técnica dependerá en gran medida de las circunstancias, los únicos aspectos ciertos

con el empleo de las variables técnicas de constitución del equipo y el diseño de la labor.

¿De qué manera se utiliza este enfoque en la dirección del trabajo? En este punto se involucra la estructuración de todo el proyecto de reingeniería. Este comienza con el nombramiento del equipo de cambio, el cual se dirige utilizando el concepto de un equipo con autoridad y alto desempeño. Desde el principio este equipo está integrado por expertos en reingeniería, tecnología, administración y en los procesos de negocios que se encuentran en estudio. A medida que el proyecto avanza, es posible vincular nuevos integrantes al grupo. Hacia el final del trabajo de diseño de reingeniería puede ingresar al equipo una persona que facilite el proceso de desarrollo organizacional. Cuando el proyecto está listo, los expertos en reingeniería y tecnología pueden pasar a otro trabajo mientras que, a continuación, el personal que permanece en el proyecto puede comenzar la planeación de los detalles del trabajo y laborar como un equipo. Durante la fase de desarrollo organizacional, las herramientas de reingeniería permanecerán a disposición del equipo y continuarán así, en forma indefinida, como elemento de apoyo de la producción.

Una de las principales ventajas del desarrollo organizacional es la generación de sentimientos de compromiso, que, sin lugar a dudas, es uno de los problemas más difíciles que la reingeniería enfrenta. Una vez que se ha desarrollado un diseño de procesos bueno y nuevo, mediante mecanismos sistemáticos, cómo hace la gerencia para convencer a los trabajadores de que el nuevo diseño es bueno.

El enfoque del desarrollo organizacional es involucrar al personal en el trabajo de diseño, de modo que pueda esperarse el apoyo de cualquier persona que se encuentre entre los diseñadores del nuevo proceso, lo cual no impide que se presenten algunas complicaciones, sin embargo, se ha encontrado que este método es muy efectivo. La otra ventaja de la reingeniería es su habilidad para aislar el trabajo de los individuos y mostrar cómo la labor de cada uno contribuye al éxito del proceso, hecho que por lo general es motivante y cuando no lo es, los mismos diseños del proceso pueden brindar estándares frente a los cuales se puede medir el desempeño de cada miembro del personal.

### 3.4 DIAGRAMAS DE FLUJO EN EL PROCESO DE REINGENIERIA

Como hemos mencionado anteriormente, la idea de reingeniería puede definirse como un cambio radical en los procesos de negocios para producir una mejora drástica, siendo los procesos los factores a partir de los cuales una organización puede integrar todos sus componentes humanos y tecnológicos para funcionar como un sistema coherente y rentable.

En el momento de empezar a implantar un proceso de reingeniería, es necesario hacer un análisis de procesos de forma simplificada para facilitar su estudio, pero con suficiente detalle para no dejar en el aire cuestiones significativas. En cada estudio es necesario definir qué nivel de detalle conviene llegar.

Existen múltiples sistemas para realizar el análisis de un proceso. Uno de los más gráficos y de gran difusión es la realización de un diagrama de flujo, en los que se representan gráficamente cada una de las actividades de un proceso y se dibujan las relaciones entre ellas.

La realización del diagrama de flujo es recomendable porque obliga a diseñar una secuencia lógica de realización de las operaciones que es uno de los objetivos de la reingeniería de procesos.

Existen múltiples símbolos para diagramas de flujo, pero es aconsejable, utilizar los más simples para que sea de fácil comprensión.

Las ventajas del uso de un diagrama de flujo son su claridad visual y el hecho de que permite dejar perfectamente delimitada la secuencia de actividades.

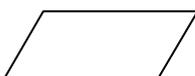
A continuación se muestran algunos de los símbolos utilizados para la realización de diagramas de flujo:



Inicio o fin de proceso



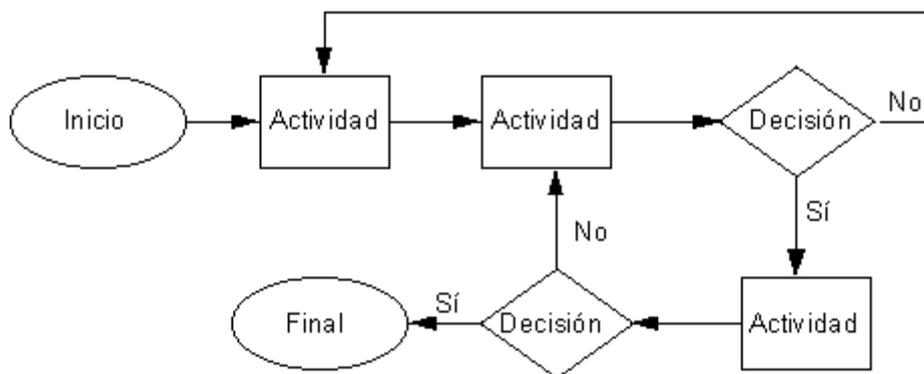
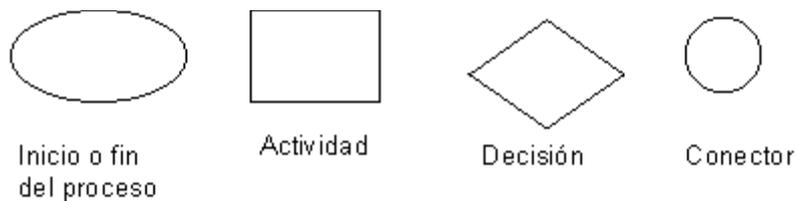
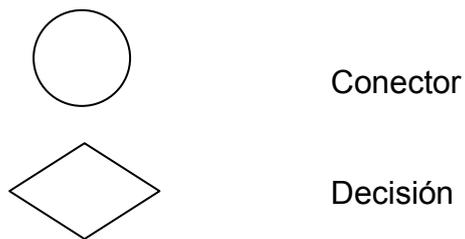
Pasos, procesos o actividad



Operaciones de entrada y salida



Documento



En este cuadro se muestran la simbología, significado y cómo se usa en la elaboración de un diagrama de flujo

### 3.5. CAMBIO: SU NATURALEZA

La teoría de la selección natural expuesta por Charles Darwin como una forma de explicar la evolución de las especies, se acepta actualmente aunque no sin controversias. Esencialmente, la teoría sugiere que la especie necesita adaptarse y cambiar según el ambiente variable si quiere sobrevivir. Aquellas especies que cambian sobreviven y prosperan; las que permanecen en el mismo estado se extinguen. La operación de la selección natural también funciona en dos niveles; especie intra e inter. En la práctica esto significa que los miembros individuales de una especie con características que dan ventaja

selectiva, se reproducen exitosamente y de esta forma, aseguran que esas características se transmitan para dar primacía en la supervivencia con otras especies competitivas.

Pero la evolución no necesariamente significa una cadena de una sola vía de causa y efecto entre ambientes y especies. La ecología nos enseña que existe una serie de relaciones mutuamente dependientes entre las diferentes formas de vida sobre el planeta. Esta idea sugiere que las especies interactúan con su ambiente e influyen en su cambio. En lugar de ser receptores y adaptadores pasivos, las formas de vida participan en relaciones simbióticas con su ambiente. Es a través de esta interacción como funciona la selección natural para determinar supervivencia o extinción.

Los miembros individuales de la especie también están sujetos a un proceso de cambio. Este proceso normalmente forma un ciclo de nacimiento, crecimiento, desarrollo, decadencia y muerte sin tener en cuenta la especie que se está examinando. Todos nosotros hemos cambiado como individuos. Como ocurre con la especie, los cambios físicos son los más fáciles de observar, pero también cambiamos intelectual y emocionalmente a medida que atravesamos nuestra vida. Estos cambios físicos continúan en el transcurso de toda la vida. Por ejemplo: físicamente todo el que llegue a un nivel promedio de vida tiene menos estatura cuando muere que lo máximo que ha alcanzado en el punto anterior durante la existencia. Intelectualmente, las habilidades cognitivas tales como retener y recordar información, son diferentes a la edad de 2, 20, 40 y 60 años.(Stewart, 1992)

Emocionalmente, el llanto de un niño evocará diferentes sentimientos y respuestas comportamentales a los 3, 15, 30 ó 70 años de edad. Sin embargo, aunque el hecho del cambio es común, la naturaleza de los cambios variará abiertamente entre los individuos en toda clase de direcciones diferentes. Otras dos cosas son ciertas en el cambio individual entre el hombre. Primero, una influencia esencial en el desarrollo de toda la vida es el ambiente. El ambiente en el sentido más amplio de la palabra ofrece gran parte de las experiencias que ayudan a conformar el desarrollo físico, intelectual, y emocional de un

individuo. Segundo, los hombres, son capaces hasta cierto punto de ejercer una libre voluntad y una opción independiente. Al hacerlo así tenemos un impacto sobre nuestro ambiente personal al cual ayudamos a establecer.

Este último punto refleja dos verdaderas sobre nuestro ambiente personal. Primero, una característica clave es el ambiente social en el cual nos desarrollamos, es decir, los otros individuos con los cuales interactuamos regularmente. Segundo, personalmente formamos partes del ambiente social para aquellas otras personas. Como ocurre con la especie, los individuos influyen y conforman su ambiente.

Hay un factor final significativo relacionado con el cambio individual. Es el desarrollo y el cambio individual. El desarrollo y el cambio tiene que ver con las características intelectuales y emocionales que ocurren a través del aprendizaje y que a nivel del individuo las tres palabras se pueden utilizar casi como sinónimos. Aquí hay también una vinculación con el cambio experimentado por las especies.

Una especie tiene una mayor posibilidad de sobrevivencia si sus miembros individuales son capaces de adaptar su comportamiento como respuesta a un ambiente variable. Una de las razones para el éxito del ser humano como especie, es el nivel hasta el cual ha evolucionado esta habilidad de los individuos para aprender y cambiar.

El cambio se encuentra por todas partes y siempre está presente. Acompaña siempre al hombre en las estaciones, en su ambiente social y en sus procesos biológicos. Desde los primeros momentos de la vida, el individuo aprende a afrontar el cambio adaptándose a él.

Al nacer nuestra capacidad de supervivencia requiere que podamos adaptarnos a un nuevo ambiente, cada instante de la jornada nos ofrece nuevas experiencias y retos a lo largo de la vida, y lo mismo sucede con las organizaciones.

El ser humano está familiarizado con el cambio, y con frecuencia se muestra muy adaptable a él, por lo que a veces, nos es difícil explicar porqué entonces se resiste a él. La gente busca y prefiere un sentido de orden, la continuidad y la predictibilidad en su vida, por lo tanto, cualquier suceso, bueno o malo, que ocasiona cambios en la existencia será percibido como una amenaza y por lo tanto desencadenará al cambio y estrés.

Jeanenne LaMaresh (1995) citado en Novoa (2000) define el cambio de una manera práctica: alejarse del presente hacia una nueva situación de desequilibrio (inestabilidad) en busca de un orden diferente.

En este sentido hablaríamos de tres estados: el presente, la transición y el futuro deseado, convertido en un nuevo equilibrio u orden. El futuro es sólo una escala en el camino, un punto en el mapa que nos da referencias sobre nuestro avance y valida el camino que hemos recorrido. El futuro como nuevo equilibrio es en realidad una metáfora porque en un mundo cambiante oscilamos entre fases de tensión (caos) y de estabilidad, el equilibrio perfecto no existe. Nuestro dinamismo y el del mundo que nos rodea nos deja continuamente inquietos con cosas por lograr y superar.

### **3.6 LAS EMPRESAS ANTE EL CAMBIO**

Desde el momento en que una organización se convierte en un sistema abierto al medio, asume que debe cambiar junto con la sociedad a la que pertenece. Hay que cambiar con velocidad para mantener la evolución en un mundo donde han cambiado las relaciones y el tiempo, evitar la administración por crisis, no ser víctima del éxito y convertirse en una empresa estática y poco competitiva, generar nuevas oportunidades de negocios en un mercado globalizado, mantener la flexibilidad como una fortaleza y dar un valor agregado permanente a las organizaciones.

Para las empresas el cambio significa ir en busca del éxito, si no, carece de sentido. Las empresas interesadas en el cambio:

- 1.- Se comprometen a hacer del cambio un elemento clave de la cultura: lo viven, valoran y practican, experimentan y aprenden.

- 2.- Identifican las fuerzas motivadoras de los cambios en el mercado y lo asimilan a sus propios sueños y anhelos.
- 3.- Construyen una metodología de administración gerencial del cambio y las difunden a través de capacitación y comunicación.
- 4.- Integran esta metodología al corazón de su organización aplicándola como una fuerza directriz.
- 5.- Reconocen los esfuerzos de su personal por lograr la superación y el éxito.
- 6.- Crean visiones tan poderosas como para ser seguidas con orgullo por su personal.

Estos cambios en las organizaciones forzosamente involucran al personal, que puede sentirse amenazado y sentir temores, esto trae por consecuencia la temida resistencia al cambio.

La resistencia al cambio se puede explicar de la siguiente manera: cada persona tiene una zona de confort, y otra de ansiedad, que a su vez rodea a la zona de preocupación; es decir como si tratará de una onda que se forma en el agua. Cuando estamos cómodos, no quiere decir precisamente que estemos a gusto con lo que hacemos, o que no se tengan objetivos que perseguir, es solamente que estamos confortables, sin molestias, y estamos ahí por convivencia, a lo anterior se le llama zona de confort. Cuando algo afecta nuestro confort, lo más probable es que entremos en la zona de preocupación, y ya que empezamos a inquietarnos por la solución del problema que tenemos enfrente, al no encontrar una salida óptima, nos preocupamos con mayor ansiedad, es decir entramos a la zona de ansiedad, en la cual ya se muestran características físicas; nuestro cuerpo empieza a reaccionar ante la ansiedad en forma de estrés, mediante la pérdida del apetito, en su caso, el comer excesivamente, el insomnio, etc.

### **3.7 RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS EMPRESAS**

Cambio es, una de las palabras más usadas dentro del ámbito empresarial, se habla de él con referencia a tecnología, actitudes del consumidor, geopolítica,

ecología, tasas de interés, oferta y demanda, legislación, y en fin del gobierno mismo.

Sin embargo, el verdadero cambio, aquel que informándose e inspirándose en la evolución mundial trascienda el palabreo estéril, exige esencialmente una nueva mentalidad que asimile cuanto de bueno y útil pueda existir, y con responsable energía, lo incorpore a la realidad apuntando a objetos definidos. La reingeniería es un poderoso factor de cambio que ofrece a empresas y sectores de gobierno una metodología capaz de equilibrar pérdidas y superar estancamientos.

En el ámbito de trabajo, la resistencia al cambio son los comportamientos del empleado tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio de trabajo, los empleados se oponen al cambio porque constituye una amenaza contra sus necesidades de seguridad, de interacción social, de status o autoestima, la percepción de la amenaza proviene del cambio, puede ser real o imaginaria, deliberada o espontánea, grande o pequeña, cualquiera que sea su naturaleza, los empleados tratarán de protegerse contra los efectos del cambio.

Todos los empleados tienden a resistirse por los efectos psíquicos y estresantes que lo acompañan, esta actitud se encuentra por igual entre gerentes y entre trabajadores, puede encontrarse la misma resistencia al cambio en el oficinista y en el obrero, es algo que no respeta ni el tipo de ropa ni de trabajo. Cuando por consecuencias del cambio se genera un estrés excesivo, los empleados presentan diversos síntomas que pueden perjudicar su desempeño en el trabajo y su salud e incluso, deterioran su capacidad de hacer frente al ambiente, los que lo sufren se tornan poco cooperativos o consumen alcohol y drogas en forma excesiva, aunque estos problemas también se deben a otras causas, son síntomas comunes del estrés derivado de un cambio.

El cambio es un proceso difícil y no siempre se acepta de buen modo, aún en los altos puestos. Es normalmente más fácil y cómodo para los gerentes

negarse a cambios que puedan implicar riesgos o alterar su status quo. Se observa reiteradamente en organizaciones de muy diversa naturaleza que la resistencia al cambio reconoce siempre algunos de los siguientes tópicos:

1.- Experiencias anteriores negativas.

La asociación de fracasos en la misma empresa o en otras conocidas, induce a establecer frenos para alterar lo existente, ya se trate de producción, máquinas y equipos, o simplemente de un procedimiento de selección de personal o compras.

2.- Posibilidades de reestructuración, fusiones y adquisiciones.

Ante la inminencia de nuevas características societarias del negocio, que suponen alteraciones importantes en los cargos superiores de la pirámide organizacional, la gerencia ejerce una particular prudencia para introducir cambios, que podrían luego ser desautorizados, con la consiguiente pérdida de prestigio, nivel y aun del empleo mismo.

3.- Costo de implementación de los proyectos de cambio.

Falta de recursos financieros por no haber sido presupuestada con antelación impiden cambios, cuya ejecución resulta onerosa en una medida no soportable por los métodos y medios habituales. No es de extrañar que en muchos casos esa falta de fondos necesarios para el cambio se origine, en realidad, en una falta de decidido apoyo de los más altos niveles de conducción, en cuyo caso sería en vano insistir.

Dentro de una organización de trabajo, todo cambio o movimiento que involucre los recursos humanos crea incertidumbre entre ellos y más aún cuando estos cambios se dan de manera generalizada en la organización, lo que nos lleva a su vez a un estado de estrés e inseguridad entre la gente, sin embargo la reingeniería es el cambio para rediseñar y provocar cambios de estructura, cuando estos son los indicados. Si la razón del cambio se considera de esta manera, no hay indicios para que digan que debe ser desconcertante.

Desgraciadamente tiene esa escuela por la manera en que se ha practicado en la mayoría de los casos. El conflicto se presenta cuando la organización que queda, no vivió el cambio paulatino, sino que va sobreviviendo. Las organizaciones que utilizan la reingeniería para mejorar no deben olvidar los propósitos de la misma, ya que de lo contrario, tendrán personal desmotivado, amedrentado, temeroso y sumamente estresado.

La resistencia al cambio sin una amenaza real en el mundo externo, corresponde a dos temores básicos, a) temor a perder lo que se tiene. Por ejemplo, comodidades, derechos adquiridos, un ambiente conocido etc., b) temor a no poder adaptarse a lo nuevo. Dudar de la capacidad para responder eficazmente a una nueva situación, a la interacción conflictiva con nuevas personas, a amenazas aún no conocidas y que puedan provocar una terminación de trabajo.

La intensidad con que se viven los temores básicos varía de acuerdo a cada persona y los estímulos que la desencadenen. Desde el punto de vista personal, influyen los rasgos de personalidad (extrovertido, introvertido, tendencias depresivas, etc. ) las experiencias pasadas que dejaron huella y las características de la situación (presión de tiempo, consecuencias, posibilidades de éxito o fracaso).

Estos estados negativos que presenta el empleado, se deben en parte, a la resistencia al cambio, que a su vez les provoca estrés, convirtiéndose en un círculo vicioso.

### **3.8 LA REINGENIERIA Y SU IMPACTO EN MÉXICO**

Es un hecho que en México las micro, pequeñas y medianas empresas integran la base del aparato productivo; para nadie es desconocido que forman toda una verdadera fuerza al interior del sistema económico. Por lo anterior, debemos decir que, si bien es cierto, es indispensable invertir en tecnología, renovar estructuras y procedimientos administrativos, también es cambiar servicios y buscar nuevos nichos de mercado, más importante es modificar hábitos, rutinas y formas de pensar, en otras palabras, las actitudes de los empleados.

La crisis económica de México que estalló en 1994, cambió la concepción que se tenía sobre los elementos que pretendieron llevarnos al umbral de la competitividad mundial. De esta manera muchos vieron en la reingeniería una importante oportunidad para dar el paso hacia un estadio de más prosperidad y desarrollo, y se comenzó a escuchar de términos como: benchmarking y calidad total, los cuales fueron tema de cada día en las empresas, así como en congresos, foros, universidades, etc.

La reingeniería pretende cambiar o reorganizar la estructura de una empresa para hacerla más eficiente. En un estudio realizado por The Conference Board, conjuntamente con Anderson Consulting y Ameri, se hace una clasificación de fuerzas que, dentro de un contexto de competitividad, productividad y esfuerzos por adaptar la organización a cambios globales, obligan a la transformación de la administración de los recursos humanos dentro de las organizaciones. Pero, ¿cómo nace la Reingeniería y a partir de que esquemas?

Es un hecho que la sociedad está organizada alrededor de sistemas complejos, en los cuales y por los cuales, el hombre trata de proporcionar alguna apariencia de orden a su entorno. Así mismo, la vida está organizada en instituciones de todas clases: algunas estructuradas por el hombre, y otras que han evolucionado sin diseño convenido.

Algunas instituciones son pequeñas, y otras muy grandes, difícilmente manejables; en resumen; nos enfrentamos a organizaciones y sistemas. Un sistema es una reunión o conjunto de elementos relacionados, en el que los elementos relacionados, en el que los elementos pueden ser conceptos, en cuyo caso estaríamos hablando de un sistema conceptual o también pueden ser objetos o sujetos. También los sistemas se componen de otros sistemas a los que llamaremos subsistemas, contenidos en sistemas más grandes o superordinales.

La aplicación del enfoque de sistemas para mejorar la competitividad de la empresa, parte del cuestionamiento de la función de producción actual de la

empresa y del rediseño de la misma para satisfacer el objetivo económico del suprasistema.

Para poder competir en la industria moderna, se hizo necesario un mejoramiento de sistemas o rediseño, así se convirtió en el objetivo principal, la maximización de la utilidad, disminuyendo los costos. Algunas compañías progresistas han visto que su respuesta al desafío de la competencia debe ir más allá de la reducción de los presupuestos.

Han entendido que los cambios deben ser eficientes y que no solo deben disminuir los costos, sino que deben mejorar la calidad. Al seleccionar productos o diferentes direcciones para mejorar sus posiciones competitivas. Este enfoque, que ha recibido el nombre de reingeniería, aparece como la respuesta clave de cómo cambiar con los nuevos tiempos.

El término reingeniería se deriva de la práctica del desarrollo de sistemas de información y no se basa necesariamente en la implantación de un nuevo sistema de tecnología de información. En la reingeniería, la mayor parte de los procesos de negocios, es producto de una compleja de decisiones deliberadas y de evolución informal.

La reingeniería es un enfoque para planear y controlar el cambio. La reingeniería significa rediseñar los procesos de negocios y luego implementarlos. Si se ha determinado con anticipación el reposicionamiento, la reingeniería tendrá preparado el conjunto de sus metas y su ambiente.

En su actual etapa de desarrollo, la reingeniería, para ser eficaz, implica un alcance amplio y su implementación exige mucha destreza, lo cual constituye su aspecto más problemático. Los procesos de negocios cruzan líneas organizacionales y el cambiar un proceso puede afectar a otros. La reingeniería requiere expertos en trabajo de personal, ingeniería industrial y economía, en marketing, tecnologías de diferentes clases y, de hecho, en el trabajo específico que se va a desarrollar. La reingeniería abre una nueva puerta, que

conduce a muchas otras, y son pocos los gerentes que han visto qué hay detrás de estas otras puertas.

Actualmente la posición que ha caracterizado a nuestro país, es de una economía que no tiene capacidad productiva ni financiera para mantener baja inflación y crecimiento. Esta problemática nacional acarrea consigo una serie de cambios estructurales que ahora es una necesidad de las unidades productivas.

En México se ha dado apoyo a las empresas que se encuentran en situaciones financieras difíciles como el desarrollo de programas de instituciones bancarias, para mejorar las condiciones financieras de los empresarios mexicanos, sin embargo, las empresas internamente, están dando también un giro hacia la reingeniería que les permite crear una estructura productiva más sólida y aprovechar los apoyos financieros externos.

La reingeniería es una herramienta que está ayudando cada vez más empresas en México pero su buena aplicación y la consideración del recurso humano son primordiales para que sus resultados sean óptimos.

Algunas de las empresas en donde han aplicado la reingeniería en México son Procter & Gamble (P&G) empresa transnacional muy conocida por productos como: shampoo, jabones, dentífricos se ha comprometido con elevar el valor que ofrece a sus clientes. La venta de sus productos se había realizado en forma tradicional. A la compañía dejó de satisfacerle este desempeño y movida por el deseo de mejorar, elaboró varios programas para incrementar la calidad de servicio y la eficiencia en sus operaciones. Estos esfuerzos de reingeniería también supusieron la reestructuración de la organización. P&G se ha distinguido por su correcta administración de marcas durante más de 50 años.

Otra empresa mexicana que podemos mencionar es Grisi Hermanos, inició en 1990 un proceso de reingeniería completo, que comprendió el manejo de materias primas, producción, así como una reestructuración en las áreas de administración, su objetivo, mejorar la producción para el consumo interno y además expandirse a los países europeos. (4)

### **3.9 IMPACTO DE LA REINGENIERIA EN LAS EMPRESAS**

La reingeniería en pocos años ha revolucionado la gestión gerencial. Desde 1992 los ejecutivos de grandes empresas consideraron casi inmediato al rediseño como una alternativa visible y estuvieron dispuestos a provocar importantes cambios en sus compañías.

En América Latina esta nueva concepción gerencial ha tenido un impacto significativo y una gran cantidad de empresas han ejecutado o está evaluando la posibilidad de aplicar la reingeniería.

El concepto original de reingeniería ha sido duramente criticado desde diversos ángulos. La mayoría de estas críticas corresponden a procesos de reingeniería que han fracasado. Sin duda la reingeniería nos ofrece excelentes posibilidades para mejorar en forma significativa la productividad de una organización, pero el diseño del cambio y su implantación deben tomar en cuenta la experiencia generada en el mundo empresarial durante estos últimos años.

Las mayores críticas a la reingeniería se han centrado en la forma errada en que se enfocó originalmente el papel de la cultura organizacional y de los empleados en el proceso. A esta crítica se unieron incluso sus propulsores más connotados, reconociendo que muchos fracasos fueron consecuencia de esta visión simplista de los citados temas. Champy (1996) señala que la reingeniería está en dificultades, se quedó a mitad de camino debido a que se enfocaron hacia lo operativo y descuidaron el rediseño de la gerencia, de los administradores.

Por otro lado, Michael Hammer (1994) menciona que le faltó inteligencia para darse cuenta que no solo era el factor organizacional, admitiendo que por sus antecedentes de ingeniero no prestó atención a la dimensión humana que es un factor vital.

Otra crítica generalizada es que la reingeniería ha servido como excusa gerencial para despedir personal y recargar el trabajo a quienes permanecen en la empresa. En la práctica una apreciable cantidad de empresas anuncian procesos de reingeniería, pero aplican otra cosa: reestructuración o “adelgazamiento organizacional”, acompañado normalmente por despido de personal. A veces se hace a propósito, a fin de confundir la opinión pública y al

personal, pero en otras oportunidades es por desconocimiento de lo que es realmente la reingeniería. Esto ha provocado que los trabajadores le teman y su solo nombre puede causar sospechas, resistencia y desánimo.

### **3.10 IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO EN EL PROCESO DE REINGENIERIA**

La reingeniería, por ser un cambio radical que ataca las estructuras, procedimientos y prácticas existentes, genera resistencia, temor, ansiedad y dudas entre ejecutivos y empleados. Todo cambio genera en algún grado este tipo de reacciones, pero cuando el cambio es radical el riesgo aumenta, lo que hace imprescindible que los administradores no solo estén capacitados en el diseño técnico, sino también en la administración del cambio. Muchas empresas han fracasado en su intento de rediseño por la forma poco apropiada en que se han enfocado los diversos factores de la administración del cambio, los cuales adquieren relevancia para atenuar el efecto negativo que pueda producir una resistencia abierta o encubierta al cambio.

Para que los cambios en una empresa sean exitosos en toda la extensión de la palabra, debemos tomar en cuenta al empleado, para que no se sienta agredido por los cambios en los procesos y se contribuya a su mejor adaptación y reducir de manera significativa el estrés que genera él. Una medida que puede tomar la empresa para evitar la tensión en el empleado es involucrado en el cambio para que sea parte del mismo, y su resistencia sea mínima.

Cuando la dirección de la empresa está comprometida con el cambio, y el empleado sabe que éste va a ser beneficioso para él, va a ser el primero que tomará participación en el cambio, pues están acostumbrados a un estilo de dirección diferente al que se busca con la implantación de una nueva estructura.

La empresa debe tomar en cuenta a los empleados como recurso principal de ella, dándoles la importancia que tiene cada uno de ellos para el desarrollo y buen funcionamiento de la misma. Además la empresa puede contar con herramientas que harán sentir al empleado menos tenso, por ejemplo, enviarlo a cursos de capacitación para adaptarlo con mayor efectividad al nuevo puesto y mantenerlo informado de los beneficios que obtendrá con los cambios dentro de la organización.

Un medio eficaz de disminuir una causa de estrés importante es que la empresa busque más adecuación del hombre al puesto. Para el empleado, el sentirse tomado en cuenta por la empresa, puede disminuir en forma importante su nivel de estrés. Por otro lado, si por su parte toma algunas medidas que le ayudarán en forma individual a sobrellevar con menos tensión los cambios que está viviendo tanto a nivel psicológico como físico, no se verá tan afectada su capacidad en el trabajo.

Otros cambios, como los de la estructura organizacional, el rediseño de procesos (y más ahora que asocia reingeniería con recorte de personal), conflictos interpersonales, malas condiciones de trabajo, entre otras, también elevan la tensión de una persona. Los miembros de una organización, obviamente también se estresan por causas ajenas a la empresa, como desempleo, la carestía, la inestabilidad política, incluso asuntos personales.

Las consecuencias del estrés pueden manifestarse tanto a nivel individual como organizacional. El estrés organizacional es además, origen del aumento de las quejas y de la tasa de rotación de los empleados y afecta en general, la moral de éstos. Las consecuencias indirectas del estrés se pueden considerar como síntomas de una salud organizacional que empieza a decaer por una mala aplicación o adaptación a la reingeniería o reestructuración de la misma. El estrés es una de las principales causas de la resistencia al cambio, en este caso al cambio organizacional que conlleva la implantación de nuevos procesos, así como la nueva estructura de la misma.

La resistencia al cambio es lo que hace fracasar la implantación de la reingeniería dentro de una empresa, ya que si para cada uno de nosotros, los cambios han llegado a significar algo peligroso, no deseable o temible, debemos considerar que existe una resistencia al cambio.

### **3.11 EL CONCEPTO DE PARADIGMA**

Los paradigmas –o modelos mentales según Peter Senge (1996) citado por Novoa (2000)- son supuestos profundamente arraigados y se relacionan con experiencias previas que han comprobado ser efectivas. Estos paradigmas, al asimilarse, se convierten en aspectos que no deben ser modificados, porque a partir de ellos se hacen otros supuestos.

Una persona que ha trabajado en una empresa burocrática por años, difícilmente se adaptará a una empresa innovadora y cambiante, partiendo de los principios de autoridad jerárquica, desconfianza y fragmentación del trabajo, sus paradigmas tendrían que ser invalidados por el mismo, antes de poder dar resultados en un ambiente diferente. Si la persona es flexible, lo lograría siguiendo un proceso de asimilación, pero si partiera de la resignificación/reorganización tendría que confrontar todo lo que le funcionó en el pasado con el presente, esto lo llevaría a conflictos continuos.

En el entorno empresarial, se ha adaptado este vocablo cuyo significado es "modelo" o "ejemplo", para definir el conjunto de reglas según las cuales una organización procede en procurar sus objetivos. Ampliando ese sentido, un paradigma es el modelo que permite comprender una organización, y en función del mismo predecir la probable reacción ante el ingreso de nuevos datos al sistema. En el lenguaje corriente de los negocios, un paradigma incluye también supuestos de datos antiguos, aceptados como válidos, que rigen la actividad gerencial y operativa dándole estructura, sentido y motivación.

El paradigma tiene componentes que actúan efectivamente como resistencia al cambio, cerrando las posibilidades a innovaciones que no son seriamente

consideradas ni apoyadas, frecuentemente por provenir de fuentes externas a la empresa o de distintos departamentos.

En el libro "Reingeniería de las Organizaciones", el autor nos pone de manifiesto cuatro pasos para preparar a la fuerza de trabajo para el compromiso y el cambio en la empresa, estos pasos nos dan la pauta para un buen comienzo el difícil proceso del mismo:

1.- Consenso de los compañeros. La mayoría de las personas se resiste al cambio, porque éste desorganiza el ritual y orden en sus vidas. Sin embargo, los lazos personales con los demás ejercen una fuerte influencia. Compartir es una señal de pertenencia a un grupo, y pocas permanecen á solas. Como resultado, los procesos de desarrollo de ascensos que se basan en el esfuerzo de esta relación natural entre compañeros inducen el cambio en las organizaciones.

2.- Confianza bidireccional. Las personas y grupos se comunican mejor en situaciones de alta confianza. Si las comunicaciones se estropean, pero las personas confían entre si, es más probable que resuelvan las diferencias que se desarrollan e intenten restablecer la comunicación. La franqueza sobre el proceso del cambio y la confianza en el mismo influyen si ocurre el cambio, y cómo.

3.- Capacitación, Aun si la fuerza de trabajo comprende y acepta el cambio inminente, acaso carezca de las habilidades o la capacidad requerida para el cambio. Así es preciso capacitar a la fuerza de trabajo en las habilidades necesarias para el cambio.

4.- Adaptabilidad. El cambio más exitoso es aquel en el que la fuerza de trabajo pueda adaptarse con facilidad a las circunstancias únicas que siempre se desarrollan. Por lo tanto, los líderes sólo desearán establecer una idea del cambio, o en sentido general de la dirección de éste y dar a los empleados oportunidades importantes de adaptar las ideas y procesos resultantes, a medida que los ven ajustarse.

Hasta ahora hemos visto a la reingeniería y al cambio como algo que traerá ventajas a la empresa, a la economía de la misma y a su desarrollo. Poco se ha contemplado el cambio que habrá en cada uno de sus componentes: los empleados. Los recursos humanos se manejan de manera circunstancial, de tal manera que son ellos los que tiene que adaptarse al cambio, sin embargo la empresa también puede crear planes y programas para hacer menos drástico el cambio y que no repercuta tan severamente en el tronco principal de una empresa que son los recursos humanos.

### **3.12 LA EMPRESA ANTE EL ESTRÉS DEL EMPLEADO.**

En el momento en que una organización decide implementar la reingeniería, debe tener en cuenta el factor humano, así mismo debe tomar precauciones sobre la necesidad de crear programas preventivos de atención del estrés.

La prevención y atención del estrés laboral constituyen un gran reto, los criterios para contrarrestarlo deberán ser organizacionales y personales. Los médicos de salud en el trabajo y profesionales afines, deben vigilar a los empleados, y cuando sea posible a toda la organización con objeto de manejar el estrés en forma efectiva, aunque la participación del equipo de salud para efectuar cambios sustanciales con frecuencia es más difícil, pues los gerentes y empleadores generalmente buscan resolver el problema de los trabajadores en forma individual, pero rechazan la intervención en el origen del problema cuando esto implica la necesidad de cambios en el lugar de trabajo, por la posible disyuntiva entre la ganancia económica y el bienestar de los trabajadores.

El médico o profesional involucrado debe buscar anticipar la situación y aplicar medidas profilácticas efectivas, la prevención primaria es un objetivo primordial, las acciones eficaces han demostrado éxito económico en las empresas, al mejorar el estado de ánimo y el bienestar de los trabajadores disminuyendo las enfermedades, remitiendo el ausentismo, elevando la productividad y mejorando sustancialmente el desempeño y la calidad del trabajo.

### 1) Atención Individual del problema.-

Los programas de atención individual en los sitios de trabajo contemplan la difusión de la información en cuanto al estrés, sus causas y la forma de controlarlo a través de la educación para la salud de los trabajadores para ayudarlos a desarrollar habilidades personales que le permitan reducir el problema. Se emplea la distribución de trípticos, carteles, conferencias, videos, etc. En este caso se propone distribuir el manual que a continuación se describe.

La idea principal consiste en tratar de identificar los agentes causales del estrés y lograr hacer consiente al trabajador, mostrar a este las posibilidades de solución de la situación, o el manejo inteligente del estrés para poder actuar en consecuencia y contrarrestarlo.

### 2) Medidas organizacionales.

En el manejo colectivo de los factores causales del estrés, el criterio predominante consiste desde luego, en reducir al máximo las situaciones generadoras de tensión dentro de la empresa u organización.

Las acciones específicas se dirigen hacia las características de estructura de la organización, estilos de comunicación, procesos de formulación de decisiones, cultura corporativa, funciones de trabajo, ambiente físico y métodos de selección y capacitación del personal. Cuando se está implementando la reingeniería, todos estos aspectos, son nuevos para el trabajador y debe tener pleno conocimiento de ellos.

Es importante considerar las mejoras físicas, ergonómicas, de seguridad y de higiene del entorno laboral en los centros de trabajo, pues tiene particular relevancia para los trabajadores al representar la preocupación real y el esfuerzo patente de la empresa por mejorar el bienestar de sus empleados.

Las medidas de cambio de la organización persiguen la reestructuración de los procesos y tareas, que permita desarrollar las capacidades del trabajador, mejorando su responsabilidad y formas de comunicación por medio de programas de asistencia para los trabajadores, círculos de calidad, grupos de asesoría, soporte, participación activa, trabajo en equipo, solidaridad laboral y procesos de mejora continua.

**Cambio individual, antes que organizacional.-** Si decimos a los empleados desde un principio que la reingeniería no es un pretexto para recorte de personal, sino que significa una mejora para la empresa y para ellos mismos, puede ser que se consideren parte del cambio y no estar en contra del mismo. El involucrar al empleado desde la planeación, significará un reto para él, y el estrés que pueda provocar el cambio se puede convertir en algo positivo. Cuando se planea una reingeniería, se plantea, no solamente un cambio de procesos, sino también de cultura organizacional, pero la mayoría de los empresarios creen que el cambio organizacional precede al individual, y esto es un error, ya que es al contrario, el cambio individual precede al organizacional, por lo que también se le aconseja al empresario que invierta en su personal, mediante cursos de capacitación, ya que los cursos, cualesquiera que sean, son motivadores, proporcionan información y conocimientos para los empleados, pues los consideran como una señal de preocupación de la empresa por ellos. Esto de alguna manera les da confianza y disminuye su nivel de estrés.

**Informar a los empleados sobre el avance del proceso.-** Otro factor que podemos atacar para minimizar el estrés, es una buena información sobre el avance del proceso de reingeniería, ya que si esto se hace a puertas cerradas, es posible que existan muchos rumores de corredor, y que se mal informe al empleado respecto a su labor dentro de la empresa, por lo que es indispensable que la dirección dé a conocer los avances y la participación que tiene cada uno de ellos en la misma a través de los líderes o gerentes, es importante que los empleados estén bien informados de los cambios que se darán dentro de la empresa, la forma en que se darán dentro de la empresa, la forma en que va a ser afectado su trabajo y su forma de relacionarse e

interactuar con el resto de la compañía. Evitando la incertidumbre en el empleado, se disminuye en gran medida su nivel de estrés durante el cambio.

**Fomentar el trabajo en equipo.-** Dentro de la compañía también debe tomarse en cuenta el trabajo en equipo e impulsar este concepto dentro de ella, ya que por lo general los empleados son individualistas y no se percatan que están dentro de un equipo en el cual todos interactuamos y dependemos unos de otros; es decir, que para la reingeniería funcione es necesario crear una pertenencia de los empleados hacia la empresa, así como una idea de que es un equipo, que sin la colaboración e interrelación de todos los empleados, desde la dirección hasta los operativos, deben remar en la misma dirección. Lo anterior se logra mediante la empatía que tenga la compañía con sus empleados, con lo cual se verá retroalimentada con empatía de los empleados.

**Comunicación asertiva.-** El estrés laboral se relaciona con diferentes consecuencias físicas, de conducta, emocionales y cognitivas que pueden tener efectos negativos, como mala productividad o conflictos interpersonales que a su vez, generan estrés y tensión entre los empleados, lo importante es identificar que tipo de comunicación se está dando entre ellos y orientarlos a ser asertivos. Con la siguiente tabla podemos darnos una idea de la posición en la que se encuentra nuestro personal en cuestiones de comunicación:

#### TIPOS DE COMUNICACION

INHIBIDOS	ASERTIVOS	AGRESIVOS
Evitan la mirada del interlocutor	Mirada apacible	Mirada directa y desafiante
Conversación poco fluida y en voz baja.	Conversación fluida que invita al diálogo	Hablan a gritos aunque persuaden a media voz
Rasgos faciales tensos	Volumen de la voz acorde con la situación	Tienden a invadir espacio ajeno con gestos y expresiones corporales
Presentación de dudas y quejas continuas.	Expresión corporal suelta y relajada.	

Cuadro 3.- nos muestra las conductas que se presentan según el tipo de comunicación que se tenga.

La conducta asertiva es aquella que consigue alcanzar un equilibrio entre la defensa de los propios derechos y el respeto por los derechos de los demás.

Podemos afirmar de manera general, que la conducta que resulta más eficaz para alcanzar un saludable bienestar emocional y reducir el estrés, es el estilo de comunicación asertivo.

**Aprender a administrar el tiempo.**- El tiempo es un recurso limitado y esto es especialmente cierto en el mundo laboral, donde la falta de tiempo para alcanzar nuestros objetivos se convierte en una de nuestras principales fuentes de estrés. Esto es especialmente importante cuando se está llevando a cabo un proceso de reingeniería, ya que, se trabaja con planes, objetivos, metas a cumplir por parte de todo el personal, por lo que lo más conveniente es hacer listas de acuerdo a prioridades para lograr llegar a donde queremos. Algunos aspectos importantes serían, por ejemplo:

- 1) Establecer objetivos que sean realistas y alcanzables
- 2) Enumera todos los quehaceres para los siguientes dos o tres días.
- 3) Cuando tomes una decisión, llévala a cabo.
- 4) Distribuye el tiempo por bloques, de forma que todos tengan una función.
- 5) Saca el máximo provecho a la tecnología que tengas a tu alcance para ganar tiempo.
- 6) Agrupa las llamadas telefónicas que tienes pendientes y establece un límite de tiempo para realizarlas

Generalmente, en este punto , quien establece los tiempos para el logro de objetivos, son mandos intermedios o jefaturas, es importante conocer bien al personal a cargo y asignar tareas de acuerdo a las habilidades de cada persona, para tal efecto, todos los puntos anteriores deben estar muy bien entendidos y aplicados.

El cambio se debe propiciar por medio de una incorporación gradual de los trabajadores a la organización a través de diferentes estrategias como desarrollo organizacional, adecuación de los estilos de liderazgo, redistribución del poder y la autoridad, participación responsable y activa en los procesos de toma de decisiones de las áreas, favoreciendo la comunicación interna formal e informal, mejorando el ambiente de trabajo, creando un clima laboral favorable a la empresa y propicio para el desarrollo sustentable, sano e integral de la vida productiva de los trabajadores.

Esto ayudará a que el ambiente organizacional sea menos denso y más propicio para un cambio, con un nivel mínimo de estrés por parte de los empleados.

En conclusión, si queremos minimizar el estrés de los empleados en un proceso de reingeniería, es necesario tomarlos en cuenta como recurso principal de la empresa, dándoles la importancia que tiene cada uno de ellos para el desarrollo y buen funcionamiento de la misma, mediante las estrategias mencionadas.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DE MANEJO DE ESTRÉS EN UN PROCESO DE REINGENIERIA**

#### **4.1 JUSTIFICACIÓN**

El estrés es una respuesta del cuerpo a ciertas situaciones. Se podría decir que es un mecanismo de defensa, de supervivencia, pero que utilizado de manera equivocada, se puede volver contra nosotros.

Por eso es tan importante que encontremos una manera de deshacernos de ese estrés, ya sea a través de un ejercicio constante, de la meditación ó la terapia. Pongámoslo de éste modo: el estrés es como el aire que va llenando un globo; si no dejamos que salga un poco de aire de vez en cuando y seguimos metiéndole más, llegará el momento en el que el globo revienta. Cuando el cuerpo y la mente ya no son capaces de funcionar adecuadamente porque no se les ha permitido repararse y rejuvenecer, el resultado es el colapso.

El estrés puede cambiar nuestras vidas radicalmente y ponernos en riesgo, tanto físico como mental. Detectarlo de forma temprana en el ámbito laboral puede significar una empresa productiva y saludable para todos los que la conforman, ya que , aunque fuera un grupo minoritario el que lo padece, basta para trastornar la cadena productiva de los demás.

Hoy en día, las empresas están cada vez más dirigidas a realizar cambios en sus estrategias productivas, entre estos movimientos está la reingeniería, la cual es radical y contundente en cuanto a nuevas formas de trabajo, implica cambios completos y tan drásticos, que el personal que lo vive, en ocasiones no está preparado para tal situación, dando inicio así, a problemáticas relacionadas con el estrés. El personal que es parte de una organización en donde se está llevando a cabo un proceso de reingeniería, debe ser capaz de

adaptarse rápidamente a la situación sin caer en estados críticos de estrés o burnout y llegar a alterar su salud física, por eso es importante contar con un manual que nos ayude a identificar el inicio de tales situaciones de estrés y darle un manejo adecuado sin caer en estados graves que puedan salir de control.

## **4.2 OBJETIVO GENERAL**

Proponer a la organización o empleador un manual práctico de manejo de estrés en un proceso de reingeniería.

## **4.3 OBJETIVO ESPECIFICO**

1.- Dotar al personal bases generales y herramientas para el manejo de estrés en su área de trabajo.

## **4.4 POBLACIÓN**

Esta dirigido al personal de la organización de todas las áreas involucradas en el proceso de reingeniería.

## **4.5 PROCEDIMIENTO**

Inicialmente, se programaran pláticas de sensibilización a grupos pequeños, según el tamaño de la organización y áreas, en donde se explicará el motivo de la aplicación de reingeniería, cómo, cuándo y quienes estarán involucrados en dicho proceso, facilitando al final, el manual como una herramienta de apoyo durante el mismo.

## **4.6 ALCANCES**

Dado que se maneja en forma de manual, las indicaciones son sencillas, entendibles para la mayor parte de las personas, este puede ser un instrumento que se puede llevar a otras organizaciones, adaptando niveles jerárquicos, áreas y tamaño de la misma.

Este manual nos sirve para minimizar e incluso erradicar los síntomas y padecimientos del estrés.

ANEXO 1 .- MANUAL NIVEL DIRECTIVO

ANEXO 2 .- MANUAL NIVEL ADMINISTRATIVO

## CONCLUSIÓN

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, podemos concluir que, sea estrés o burnout, en una empresa u organización, el factor humano es el que mueve y logra hacer funcionar todo este sistema y engranaje para poder llegar a un resultado, ya sea tangible, en el caso de fabricación de productos, o intangible cuando se ofrecen servicios.

El factor humano, en todos sus niveles, desde directivos hasta los empleados operativos, están expuestos a cualquier nivel de estrés o burnout, según el grado de responsabilidad en cada puesto. Cada persona reacciona diferente y se enfrenta de manera muy personal al tipo de situación que está viviendo en su trabajo. Algunas personas se adaptan mejor que otras, algunas lo harán de una manera más rápida y asertiva pero no son la mayoría.

Hemos visto la diferencia entre estrés y burnout, la situación es que en el caso de burnout, el concepto, es lo de menos, quizá puede estar más dirigido hacia la cuestión laboral, pero el daño al empleado o trabajador tiene tanta importancia como aquel que padece un estrés crónico, también daña su estabilidad emocional, su rendimiento físico y por consecuencia no refleja los resultados que se esperarían de él en el puesto, sin contar, que pudiera incluso presentar ausentismo, ya sea por incapacidades médicas o simplemente renuencia a asistir al trabajo.

Cuando una empresa decide hacer cambios, como en el caso de Reingeniería, se deberán tomar medidas precautorias en el personal, la información es básica, el empleado debe tener pleno conocimiento del concepto de reingeniería, debe saber que no se trata de una etapa de “despidos injustificados”, sino que por el contrario, es una etapa de crecimiento al que se debe adaptar paulatinamente. Se debe integrar al personal al sistema y hacerlo sentir que es parte de ese cambio y que además es necesario.

La reingeniería se implementa cuando ya hubo todo un estudio de factibilidad, cuando para la empresa es lo más viable y la opción más productiva, y dentro de todo este esquema de cambios, el principal involucrado es el personal.

Y creo que no solo en situaciones de reingeniería, en cualquier proceso de cambio se debe tomar en cuenta al personal, cualquier cambio afecta de manera directa al factor humano y, por ende a las organizaciones ya que forman parte de un todo.

En la medida que estemos mejor preparados a enfrentar el estrés en cualquier tipo de situaciones, seremos más productivos y saludables.

Para terminar, cabe mencionar un caso, de un desastre aéreo que ocurrió en 2006 en la línea aérea West Caribbean. Esta línea aérea pasaba por momentos muy críticos económicamente hablando, estaba al borde de la quiebra. Sus pilotos tenían 6 meses sin cobrar un sueldo, estaban sometidos a fuertes presiones y responsabilidades, algunos de ellos, habían conseguido trabajos alternativos en sus tiempos libres.

En el vuelo de Panamá a República Dominicana, estaba al mando un piloto bastante estresado, ya que además aquella mañana, se habían retrasado pues no querían ya suministrarle combustible por la falta de pago.

Era un vuelo de tres horas, sin embargo el avión nunca llegó a su destino, se estrelló, muriendo todos sus ocupantes.

En las investigaciones sobre las causas del desastre, concluyeron que el piloto estaba tan estresado, que omitió señales de alerta básicas, la línea aérea ya no existe.

Este caso nos puede dar una idea de las consecuencias que puede tener trabajar con un grado de estrés crítico, esperamos nunca llegar a este punto en ninguna organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, Vera J.M. 2009 *Gestión eficaz del tiempo y control de estrés*. ESIC
- Albizu, E. (2004) *Reingeniería y cambio organizativo: teoría y práctica*. Prentice Hall.
- Arroba, T. (1990) *Cómo manejar la presión en el trabajo: guía para la supervivencia*. Mc. Graw Hill
- Bensabat, S. (1994) *Stress grandes especialistas responden*. Bilbao: Ediciones Mensajero
- Bosqued, L. M. (2008) *Quemados: el síndrome del "burnout" qué es y cómo superarlo*. México, Paidós
- Bronsberg, B y Vestlund, N. (1997) *No te quemes*. Barcelona: Cúmulus
- Buendía, J. ,Ramos F. (2001) *Empleo , estrés y salud*. Psicología Pirámide
- Campos, M.A. (2006) *Causas y efectos del estrés laboral*. San Salvador Universidad de El Salvador, Escuela de Ingeniería.
- Cruz, C.M., Vargas, F.L. (2001) *Estrés, entenderlo es manejarlo*. Chile: Alfaomega.
- Cloninger S.C., Ortíz S.M.E. (2003) *Teorías de la personalidad*. México: Pearson Educación
- Champy J. (1996) *Reingeniería en la gerencia: como modificar el trabajo gerencial para rediseñar con éxito*. Bogotá, Colombia: Norma.
- De la Fuente, L, De la Fuente, E.I. y Trujillo, H. (1998) *Burnout y satisfacción laboral*. Clínica y Salud.
- Farber (1991) *Burnout en profesores: impacto sobre la calidad de la educación, la salud y consecuencias para el desarrollo profesional*. Memoria final de investigación. Madrid: MEC-CIDE
- Flores L.J.A. (1994) *Síndrome de "Estar Quemado"*. Barcelona: Edika Med
- Fontana, D. (1992) *Control del estrés*. México: El Manual Moderno
- Gil Monte, P. (2005) *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout)*. Psicología Pirámide
- Gil Monte, P.R y Peiró, J.M. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Madrid: Síntesis

- Hammer, M. (1994) *Reingeniería: olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa, casi todo está errado*. Bogotá, Colombia: Norma
- Hammer, M., Champy, J. (1998) *Reengineering the corporation*. Editorial Harpercollins.
- Hammer, M., Champy J. (1993) *Reingeniería*. México: Norma
- Hammer, M. ,Stanton, S.A. (1997) *La revolución de la reingeniería*. Editorial Diaz de Santos.
- Hernández, P. J. (2010) *Guía de gestión del estrés laboral: protocolos de detección, actuación y reconducción*. Cizur Menor, Navarra: Thompson Aranzandi.
- Labrador, F (1992) *El Estrés. Nuevas técnicas para su control*. Ediciones Temas de Hoy
- Lazarus, R.S. y Folkman, S. (1986) *Estrés y Procesos Cognitivos*. Barcelona: Martínez Roca.
- Lazarus, R.S. (2000) *Estrés y emoción: manejo e implicaciones en nuestra salud*. Bilbao: Descleé de Brouwer S.A.
- Lowenthal, J. N. (2002) *Reingeniería de la Organización*. Editorial Panorama
- Meinchenbaun, D. (1985) *Manual de inoculación de estrés*. Barcelona: Martínez Roca
- Melgosa, J. (1999) *Sin estrés* .España: Editorial Safeliz S.I.
- Morris, D., Brandon, J. (1974) *Reingeniería*. Mc. Graw Hill.
- Nereo, R.P. (1997) *Reingeniería*. Ediciones Macchi
- Novoa, R. J. (2000) *El Desafío del Cambio*. México: El Manual Moderno
- Peiró, J.M., Salvador, A. (1993) *Control del Estrés Laboral*. Editorial Udem
- Peiró, J.M., Salvador, A. (1992) *Desencadenantes del Estrés Laboral*. Editorial Udem.
- Pozo, J.I. (1989) *Teorías Cognitivas del Aprendizaje*. Madrid: Ediciones Morata
- Santos,J.A. (2005) *Manual PRANES*. San Salvador El Salvador: Acción Consultores
- Sarason, I.G. (2005) *Stress and Anxiety* . volumen 3 USA:Hemisphere Publishing Corporation
- Smelser,N.J. (1995) *Teoría del Comportamiento Colectivo*. México: Fondo de Cultura Económica

Soriano, M.N., Guillazo, B.G. (2007) *Fundamentos de Neurociencia*. Barcelona: U.O.C. Editorial

Stewart, J. (1992) *Gerencia para el Cambio*. México: Legis Edirores

Terrass, S (1994) *Estrés*. Madrid: Tutor

Troch, A. (1982) *El estrés y la personalidad*. Barcelona: Editorial Herder

Valdes, M.T. (2000) *Psicobiología del estrés*. Barcelona: Martínez Roca

## CONSULTAS EN LINEA

Angel, O. S. Llevarse mal con el jefe. Principal causa de stress laboral. . Disponible en: <http://www.intramed.net/contenidover.asp?contenidoID=42022>  
Fecha de publicación: 7 de Agosto de 2006. Fecha de consulta: 4 de Junio de 2012

Ciancaglini Z. G.C. Síndrome de Burnout. disponible en. <http://www.monografias.com/trabajos38/sindrome-burnout/sindrome-burnout.html>. Fecha de consulta: 21 Abril 2012

Doval, Y., Moleiro, O. Rodríguez . Estrés laboral, Consideraciones sobre sus características y formas de afrontamiento. Disponible en: [http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/ar-gonro01\\_1htm](http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/ar-gonro01_1htm) Fecha de consulta: 1 de Mayo de 2012

Morales C. A.. Reingeniería disponible en <http://losrecursoshumanos.com/contenidos/81-reingeniería.html> Fecha de consulta: 27 de marzo 2012.

Muzzupappa, N. A. Estrés, ansiedad y depresión. disponible en <http://www.mailxmail.com/curso-estres-ansiedad-depresion/enfoque-psicologico-del-stress-negativo-o-distres.com> fecha de publicación: 2 marzo 2007. Fecha de consulta: 20 abril 2012

Actividad física en la oficina. Blog de Innatia disponible en <http://www.abajoelcolesterol.com/actividad-fisica-en-la-oficina/ejercicios-en-el-lugar-de-trabajo.com> Fecha de consulta: 15 de Mayo de 2012

Goig, R. Un jefe incompetente es la principal causa de estrés. disponible en: <http://archivo.expansiónyempleo.com/2008/04/23/desarrollo-de-carrera/11.com>  
Fecha de consulta: 4 de Junio de 2012

Reingeniería del proceso administrativo, caso práctico. Disponible en:  
<http://www.elprisma.com/apuntes/administracion-de-empresas/investigacionreingenieria/> Fecha de consulta: 1 de Junio de 2012

Thomae, M. N. V., Ayala E.A. , Spahan, M.S., Stortt M.A. Etiología y prevención del síndrome de burnout en los trabajadores de la salud. Enero 2006. Disponible en: [http://kinesio.med.unne.edu.ar/revista/revista153/5\\_153.htm](http://kinesio.med.unne.edu.ar/revista/revista153/5_153.htm)  
Fecha de consulta: 21 de Abril de 2012

## **ANEXO 1**

### **MANUAL PARA MANEJO DE ESTRÉS**

(NIVEL DIRECTIVO)

Sabemos que un proceso de reingeniería, nos traerá cambios importantes en todos aspectos, en nuestra vida laboral principalmente. Cuando tenemos personal a cargo, debemos, primero, conocer perfectamente el proceso de cambio para poder transmitirlo adecuadamente y segundo, mantener el estrés lo más lejos posible para poder tomar decisiones acertadas.

Es importante apoyarnos de personal calificado y experto en la implementación de reingeniería que pueda hacer equipo en la toma de decisiones.

La responsabilidad que implica realizar nuestro trabajo, guiar al personal a cargo, y dar seguimiento al proceso, puede generar más estrés del que podemos manejar, por tal motivo es importante tener una pequeña guía, fácil de leer y llevar a cabo sin distraer nuestra responsabilidad, disminuyendo en cambio la tensión.

El objetivo del presente manual, es aminorar el estrés que nos genera dicho cambio de manera que no interfiera en el logro de resultados, tanto a nivel laboral como personal.

Estas recomendaciones se pueden llevar a cabo en la oficina y fuera de ella, teniendo en cuenta que nuestra actitud, tendrá un papel fundamental, ya que mientras más positivos y abiertos al cambio estemos será mejor.

Recordemos también que como responsables de un grupo de personas, debemos transmitir las mismas actitudes positivas para tener mejores resultados.

Empecemos con una pregunta: ¿Porqué es importante el manejo de estrés?

Primero, el estrés, es todo acontecimiento de la vida personal o social al que el organismo da una respuesta inadecuada, que provoca sensaciones de incapacidad para asumir los retos que presenta la vida cotidiana.

El estrés también nos puede ayudar:



Esto se debe a que agudiza los sentidos, nos pone alertas a lo que sucede a nuestro alrededor, por ejemplo: al entregar un reporte especial, al llegar a una meta específica, es decir, tareas que no son comunes ni rutinarias.

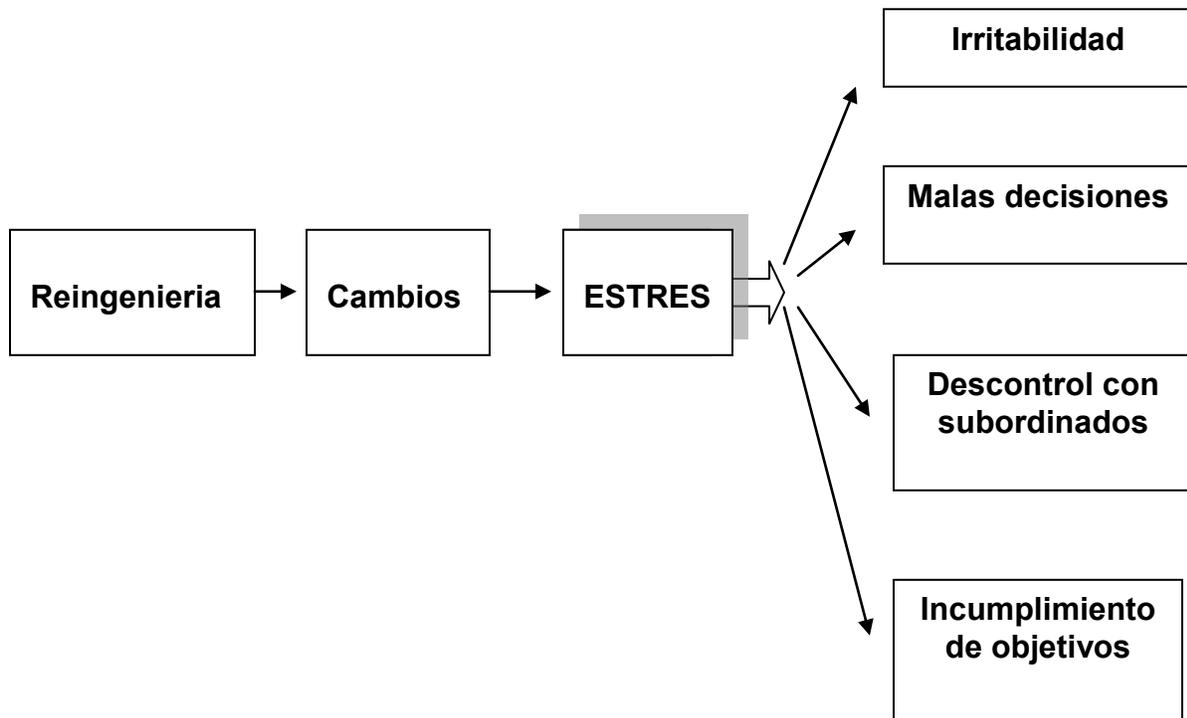
Y nos perjudica:



La presión que se tiene es constante y no se alivia cumpliendo con las tareas normales de trabajo, sale de control y provoca malestares físicos como son: dolor de cabeza, malestares gástricos o dolores musculares entre otros más.

En procesos de cambios radicales, como es el caso de la reingeniería, la capacidad de adaptación es importante, porque ?, porque de esta manera hay menos tensión y permite tomar decisiones acertadas y satisfactorias.

Cuando no se logra adaptar de manera satisfactoria, surge la tensión, el estrés, y no permite dar soluciones viables a los problemas, provocando un desequilibrio en la forma de trabajo habitual.



El principal objetivo de este manual, es evitar llegar al estrés y a todo lo que desencadena este estado.

Lo más importante es, primero, identificar la causa del estrés y después, poner en práctica algunas técnicas para acabar con él.

Para empezar, respondiendo algunas sencillas preguntas ayudarán a descubrir en qué nivel de estrés se encuentra.

### **SIGNOS DE POSIBLE ESTADO DE *ESTRÉS***

- ❖ Últimamente está tenso?
- ❖ Se bloquea frente a dificultades que en otros momentos no supondrían un mayor problema?
- ❖ Se siente excesivamente cansado?
- ❖ Duerme mal?
- ❖ Se han hecho más frecuentes algunas molestias físicas: sensación de inquietud, tensión en la espalda o en la nuca, dolor de cabeza, digestiones difíciles, etc.?

Si la respuesta a la mayor parte de estas preguntas es afirmativa, es momento de tratar de reducir esa tensión con medidas sencillas, a nuestro alcance, que sin duda ayudarán a reducirla o incluso, a eliminarla.

### **Aprenda a escuchar a su cuerpo:**

Los pequeños signos y molestias que indiquen que está bajo tensión, por ejemplo: tensión muscular, posturas y gestos forzados, movimiento excesivo de las piernas, etc. Las señales pueden ser muy diferentes en cada persona, detecte cuales son las suyas.



### **Actitud positiva:**

El mantener una actitud positiva, ayuda a aminorar el estrés, y con un marco mental adecuado, esta aflicción puede convertirse en un reto interesante. Es conveniente que ésta actitud la tengamos presente siempre que podamos, el mayor tiempo posible para que se convierta en hábito.

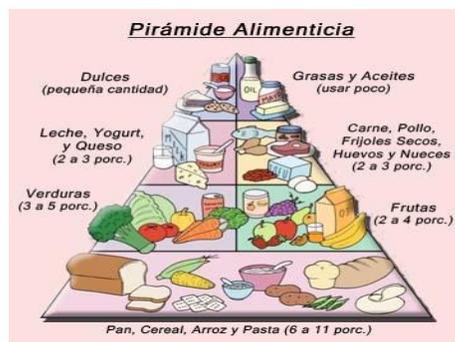


### **Atender nuestras propias necesidades**

Gran parte del estrés que generamos es por nuestra falta de tiempo, nuestras ganas de complacer a los demás y las exigencias de trabajo. Es necesario concentrarnos más en nuestras propias necesidades, dedicarnos tiempo, ya sea para nuestro arreglo personal, relajación, meditación, ó simplemente descansar o dormir. Quizás unas vacaciones o un mensaje relajante bastarán para hacernos sentir menos estresados.

## Llevar una buena alimentación

Es conveniente tomar un complemento alimenticio que nos prevenga de las deficiencias que podemos tener por una alimentación inadecuada por falta de tiempo, lo cual es muy común, por el ritmo de vida que se lleva. Si no podemos consultar un médico para checar nuestro estado físico en cuanto a nutrición, debemos buscar los alimentos más naturales y menos procesados, y beber suficiente agua.



## Ejercicio físico

Es realmente un punto esencial. El ejercicio relaja el cuerpo y deja escapar de la mente los pensamientos negativos. Después de una rutina deportiva se está más alerta que de costumbre, ya que el cerebro se oxigena. Es conveniente que el ejercicio se convierta en un hábito también, pues nos saneará tanto a nivel físico como psicológico.



### **No hay que olvidarse de reír**

No hay nada mejor que el buen sentido del humor, y muy especialmente la risa, para liberar cortisol, una hormona que provoca estrés. Aunque nuestro estilo de vida se ha convertido en un vertiginoso andar, no debemos olvidar darnos un respiro para reír.



### **EL PROCESO DE REINGENIERIA: GENERADOR DE ESTRÉS**

¿Cómo evitarlo? Es la pregunta que muchos ejecutivos se harán al comenzar un proceso de cambios drásticos, como es la reingeniería, la respuesta, como se menciona al principio, está en la capacidad de adaptarnos a nuevos sistemas y dar un poco más de lo que estamos acostumbrados, de lo contrario, el cambio será difícil y el estrés irá aumentando hasta salir de control.

En primera instancia, debe conocer y estar al tanto de la situación actual de la organización, el porqué se tomó la alternativa de la reingeniería, a quien o a que departamento va dirigida y cuál es el objetivo, de esta manera, usted tendrá clara su posición dentro del proceso y podrá guiar a sus subalternos a lograr el objetivo en común. Este punto, en sí, le quitará una gran parte de estrés, sin embargo, este es el comienzo, y puede haber algunas señales de alarma que lo deben alertar para tomar medidas de control del estrés.

## SEÑALES DE ALARMA

SEÑALES PSICOLÓGICAS	SEÑALES FÍSICAS
Sepa reconocerlas	Su cuerpo le habla, sepa escucharlo y comprenderlo para reaccionar cuando le señale un punto de ruptura que anuncie el estrés.
1.- Usted cree que: nunca tiene tiempo suficiente, nunca va a llegar.	6.- Tiene hormigueo en las extremidades cuando trabaja
2.- A menudo está angustiado.	7.- Tiene malestar
3.- Suele tener la garganta oprimida, un nudo en la garganta.	8.- Duerme mal y por las mañanas está cansado.
4.- Se vuelve impulsivo, agresivo e insatisfecho.	9.- Pierde el gusto de vivir y el apetito, o bien tiene crisis de bulimia (comer impulsivamente).
5.- Comete cada vez más excesos con el café, alcohol o comida.	10.- Se siente débil.
	11.- Es vulnerable a infecciones estacionales (gripe, reuma, angina, gastroenteritis).
	12.- Tiene vértigos, dolores de cabeza, taquicardia.
	13.-Le cuesta digerir, le arde el estómago.
	14.- Tiene problemas en la piel: eczemas, psoriasis, etc.

Una señal de alarma tiene que incitarlo a reaccionar llevando a cabo, de inmediato, acciones a favor de su moral y de su cuerpo

## ACCIONES PARA CONTROLAR EL ESTRÉS

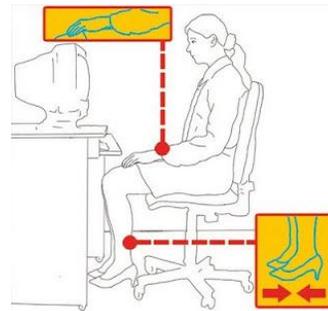
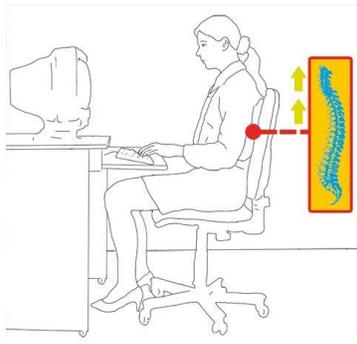
<b>Acciones sobre su psicología</b>	<b>Acciones sobre su cuerpo</b>
1.- No se asuste, reconozca honestamente la causa de su malestar: es una señal de alarma, no es una amenaza.	7.-Vea a su médico. Pero no crea que la solución está en los medicamentos. Solo constituye una ayuda pasajera, a veces indispensable, pero a largo plazo ineficaz.
2.- Dentro de lo posible, vaya a pasar unos días de vacaciones a un lugar soleado. (Un fin de semana por ejemplo).	8.- Duerma más horas. Acuéstese más temprano
3.- Descanse. Disminuya su ritmo de trabajo.	9.- Tome vitaminas, los suplementos alimenticios le ayudarán a reponer algunas deficiencias alimentarias.
4.- Tómese más tiempo para sus ocios. Lo necesita.	10.- Haga ejercicio y tome aire, su cuerpo lo necesita para su integridad y buen funcionamiento.
5.- Revise la organización de su trabajo y sus compromisos. No pretenda hacerlo todo y triunfar en todo.	11.- Vigile su alimentación y sus bebidas. Coma para alimentarse, no para compensar su angustia.
6.- Delegue en sus colaboradores. Confíe en ellos.	12.- Coma lentamente, masticando por lo menos 20 veces la comida.
	13.- Reduzca o elimine las especias, el tabaco y el café.

Antes de llegar a situaciones graves, podemos empezar con algunas recomendaciones y tener momentos de alivio a lo largo del día para evitar que se acumule el estrés.

- ❖ **Evite tomar mucho café.**- La cafeína contenida en dos tazas de café agrega 16 latidos por minuto en su ritmo cardíaco y lo pone más irritable y ansioso.
  
- ❖ **Escápese mentalmente.**- Imagínese en un gran lugar a una gran altura con vistas de paisajes de naturaleza en todo su alrededor. Si uno se encuentra realmente en esa imagen, experimentará una sensación de alivio.
  
- ❖ **Manténgase activo.** Si usted tiene que llevar muchos proyectos y está concentrado en uno, pase a otro y vuelva más tarde al que dejó pendiente. De esta forma evitará caer preso de un pánico y podrá enfrentar el problema con una actitud más fresca y creativa.
  
- ❖ **No se niegue a las distracciones.** Mirar una araña que se pasea por su ventana no es tiempo perdido, es una pausa mental. Cualquier cosa que le llame la atención obligándolo a mirar y a escuchar en lugar de pensar y preocuparse, le puede reducir la tensión.
  
- ❖ **Huela a fruta.** Mantenga una fruta en su escritorio. El saber que se la comerá después es una forma de relajarse. Los expertos aconsejan esperar hasta el final de la tarde para dejar realmente de trabajar y comérsela. Tómese 5 minutos para descansar, pero concéntrese en disfrutar el sabor.

❖ **Haga una pausa para hacer ejercicios.** Cuando se sienta tenso, tómese unos minutos para estirarse o hacer ejercicios, separe de 30 a 60 minutos al día para ellos y el efecto de tranquilidad le durará hasta 24 horas.

El uso de la computadora durante mucho tiempo puede desarrollar molestias y dolor en la espalda, mantenga una buena postura, la espalda recta y los pies apoyados en el piso, evitarán torsiones de espalda y cuello. Las siguientes posiciones son las correctas al estar frente a la computadora:



- ✓ Tome descansos cada hora, es necesario que se levante de su escritorio y camine al menos 5 min. de cada hora, utilice esos momentos para ir al tocador o tomar una bebida. Si en su oficina, hay escaleras, aprovéchelas, suba y baje por lo menos una vez en lugar de usar el elevador.

### Ejercicios para relajar todo el cuerpo

- ✓ Cada hora, realice ejercicios para liberar la tensión en las manos, entrecruce los dedos y estírelos hacia adelante, por lo menos tres veces.
- ✓ Entrelace los dedos y estire los brazos hacia arriba y hacia adelante, por lo menos tres veces. (figura 1y 2).
- ✓ Cruce los brazos detrás de su cabeza y gire su cuerpo de derecha a izquierda, dos veces de cada lado. (figura 3).
- ✓ Para relajar los hombros, hay que rotarlos de uno por vez y luego simultáneamente, subiendo y bajando cada uno. (figura 5).
- ✓ Relajar el cuello.- Tome sus manos detrás de la espalda y gire el cuello hacia adelante y atrás y hacia los lados por lo menos 3 veces (figura 6).
- ✓ Relajar la columna.- Sentados en la silla, llevar la columna hacia adelante, ubicando la cabeza lo más cerca de las piernas, dejando caer los brazos. (figura 11).
- ✓ Para descansar las manos.- junte palma a palma las manos enfrente de usted y gire hacia arriba y abajo 3 veces (figura 7 y 8).



- ✓ Para relajar los brazos.- sentado en su silla, estire un brazo hacia arriba y el otro hacia abajo, lo más que le sea posible y alterne por lo menos 3 veces. (figura 9).
- ✓ Para estirar la espalda.- sentado en su silla, cruce la pierna y gire su cuerpo hacia el lado contrario, alterne cada lado procurando estirar los brazos también. (figura 10)
- ✓ Estando parado, respire lentamente y exhale 3 veces. (figura 12).

Es necesario también, ver el trabajo desde otra perspectiva, por ejemplo:

- ❖ **Cambie de silla.**- cambiar de lugar, por ejemplo a la silla de enfrente del escritorio, le ayudará a ver las cosas de una forma diferente, le altera los patrones de pensamiento y le proporciona una nueva perspectiva.
- ❖ **El teléfono.**- Comience las conversaciones telefónicas con cuestiones importantes y deje los puntos livianos para el final. Va a perder mucho menos tiempo y podrá terminar las conversaciones con una nota personal. Es importante, que no corra a contestar el teléfono, deje que suene, mientras respira profundo, antes de contestar, esto, ayuda a bajar la tensión.
- ❖ **Hable pausado.**- el hablar velozmente es una señal de estrés. Use una cadencia sin prisa y va a reducir el ritmo de su respiración, además va a sonar menos agitado.

## **LA IMPORTANCIA DE SU PUESTO ANTE EL PROCESO DE REINGENIERIA**

Una vez que pueda lograr disminuir el estrés, se reflejará en su estado anímico y de actitud.

Es muy importante mantenernos atentos y alertas a los cambios que se están desarrollando dentro del proceso de reingeniería, manteniendo siempre una actitud positiva, sin perder nuestro sentido de responsabilidad y compromiso con la empresa, ya que usted es parte de ella.

Recuerde que usted como guía de un grupo de personas, debe tener control de la situación, tanto anímica como de trabajo y contagiar a su equipo de ese espíritu de cooperación y positivismo.

Como directivo de un área, se pueden utilizar algunas técnicas para enfrentar el estrés y maximizar los beneficios:

- Administración del tiempo.- evitando la trampa de hacer demasiadas cosas a la vez. Fíjese metas realistas, planee y maneje su día de conformidad con el tiempo disponible.
- Trate de acercarse más a compañeros de trabajo y personal a su cargo, para resolver cualquier duda de trabajo o simplemente un comentario de compañeros.

## **Actitud ante el cambio**

Como mencionamos anteriormente, nuestra actitud hacia los nuevos retos, debe ser positiva, abierta y no dejarnos agobiar por prejuicios o estigmas que lo único que lograrán será aumentar nuestro estrés.

Debemos estar convencidos de que todo nuestro trabajo rutinario se puede cambiar para mejorar, para optimizar y dar mejores resultados. **En ocasiones, nosotros mismos, no tenemos idea de todo el potencial que poseemos y lo productivos que podemos ser si probamos el cambio y nuevas estrategias para llevar a cabo nuestras tareas.**

## **Seguridad en la realización de las actividades.**

Antes que nada, se debe tener la seguridad de que el trabajo que se realiza es de calidad y que se está poniendo el mejor esfuerzo, la seguridad en uno mismo, nos da la confianza necesaria para pensar positivamente, en cuanto a los cambios que se estén efectuando.



**Aportar a la empresa ideas.**

El aportar a la empresa nuestra opinión o recomendaciones para mejorar el sistema nos hará sentir más cerca de la empresa y ser parte de ella. No debemos dejarnos llevar por el egoísmo ya que esto nos provocará más estrés, pensemos que lo que dejemos será un granito de arena para el bienestar de nuestros compañeros de trabajo y de nosotros mismos.

**Informarse con las personas adecuadas, cual es el objetivo de la empresa.**

El acercarse con la persona indicada para tener un panorama más amplio de que es lo que se está buscando, nos da seguridad del camino que llevamos. En ocasiones los compañeros de trabajo no están bien informados y pueden dar datos erróneos, sin querer de los objetivos de la empresa, por eso es importante dirigirse a alguien, que con seguridad nos puede dar detalles, y no necesariamente tiene que ser con el jefe inmediato.

### **Tómelo con calma.**

Para los empleados es importante aprender a relajarse para balancear las demandas del trabajo, (sobre todo si se está en el proceso de reingeniería), y las de vida personal; se debe dejar el trabajo en la oficina y no llevarlo a casa. También se deben esforzar por lograr expectativas realistas y razonables de lo que se puede hacer en cualquier circunstancia, a confiar en su sistema de apoyo, como son los amigos y la familia.

Por último, un proceso significa saldrá de la compañía, cual podemos mejorar y el trabajo será su debe mantener un actitud positiva para en el desempeño



de reingeniería no necesariamente que es un sistema por el la situación de la misma mejor respaldo. Se espíritu de triunfo y una que se pueda reflejar

Aunque pareciera ser una situación inestable, se debe ante todo, mantener la atención y el interés en las actividades que se desempeñan para no caer en el

***estrés.***

## TECNICAS ALTERNATIVAS PARA CONTROL DE ESTRÉS

Probablemente, dentro de la empresa u organización no sea muy factible emplear otras técnicas de control de estrés, que impliquen un lugar especial, o incluso un instructor que pueda dirigir el ejercicio. De ser este el caso, busque alternativas externas por ejemplo:

**Gimnasio.-** busque pertenecer algún club deportivo, el ejercicio fuera del horario de trabajo, de servirá para sacar la tensión física acumulada.

**Meditación.-** la meditación frecuente y regular, aún si es solamente por unos cuantos minutos al día, hará 4 cosas que son vitales en un programa de reducción de estrés:

- Entrena la atención
- Aumenta el control sobre los procesos de pensamiento
- Incrementa la capacidad para manejar emociones
- Ayuda al relajamiento físico

**La relajación.-** vale la pena cultivar el arte de la relajación, en donde la mente y el cuerpo son liberados de las exigencias conscientes y de las tensiones, no es fácil, algunas personas demasiado nerviosas necesitan ir paso a paso para lograr una armonía en su cuerpo.

**El yoga.-** a través de sus componentes esenciales: la respiración, las posturas, la relajación física y mental así como la meditación puede enseñarnos a cambiar nuestra actitud frente a los problemas y alcanzar un estado de mayor armonía con nosotros mismos, con los demás y con la vida. Es necesario tener un instructor que oriente sobre la técnica.

**Risoterapia.**- reír afloja miles de músculos de la cara y proporciona un inmenso bienestar que contagia el entorno. Al dirigirlo con técnicas profesionales se obtienen resultados positivos en el manejo de estrés. Aunque, se puede poner en práctica si regala una sonrisa y procura estar siempre de buen humor.

**TIP:** es recomendable que la organización contrate a un instructor para alguna de las técnicas y disponer de unos minutos en la sala de juntas o auditorio.

Se puede consultar la siguiente página en internet para tomar clase de yoga on line:

<http://www.akirelax.com/modules/news/article.php?storyid=246>

**Convivencia.**- éste es quizá uno de los más importantes factores que nos pueden ayudar a sacudir el estrés: la convivencia, principalmente de compañeros de trabajo: lleven a cabo reuniones informales, quizá comer juntos o salir en la tarde, esto distrae de la mente la tensión del día. La convivencia familiar es otro aspecto importante, no se enfrasque en el trabajo, deje tiempo para la familia, un día programe su salida más temprano, planee vacaciones que coincidan con las de su familia.

**Redes sociales.**- dedique un tiempo a las redes sociales, contacte viejos amigos o familiares, intercambie experiencias de trabajo o simplemente lea los mensajes, esto lo distraerá y aminorará la tensión.

Si le es posible, forme parte de algún club, grupo social o altruista o deportivo.

## LA DIETA Y EL CONSUMO DE AGUA

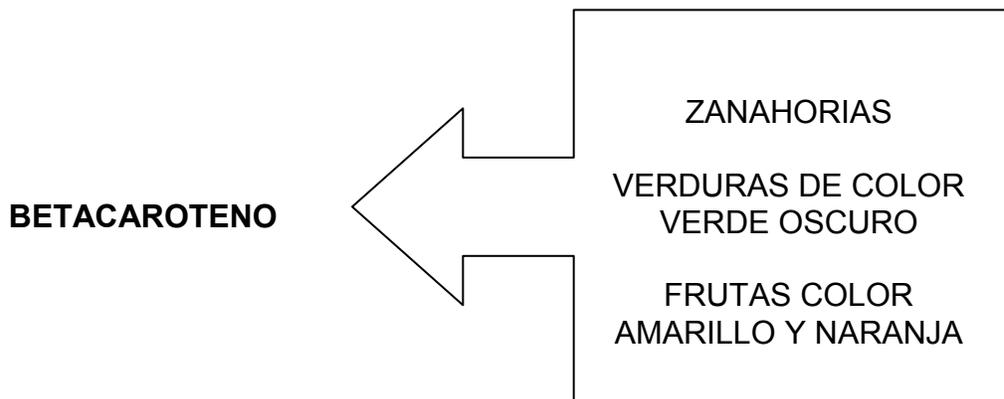
No se conocen todos los efectos del estrés en las necesidades nutricionales, pero se sabe que bajo estas circunstancias, el metabolismo del organismo puede estar sometido a gran presión. Este estado puede tener repercusiones en el sistema inmunológico, disminuyendo las defensas, siendo más vulnerables a infecciones o enfermedades.

Para producir adrenalina, se necesita vitamina C, cuando los niveles de adrenalina se elevan durante largos periodos de estrés, se requiere una mayor cantidad de ésta vitamina, en donde la encontramos?

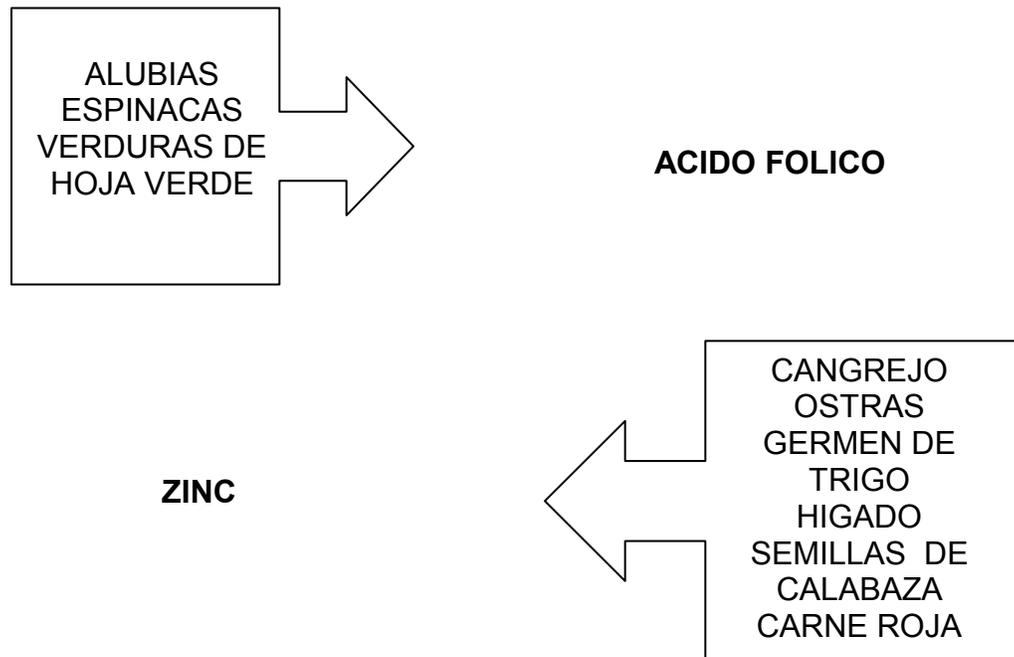


Entre otros.

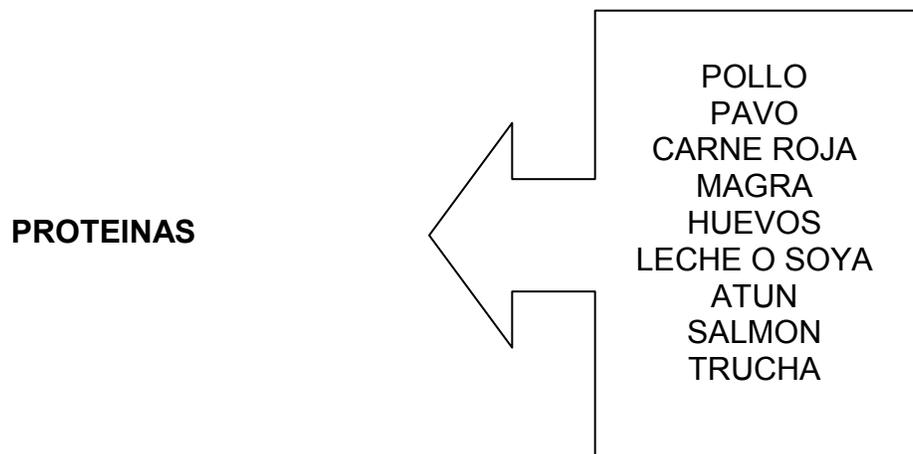
Cuando nos exponemos a largos periodos de estrés es conveniente reforzar el sistema inmunológico tomando grandes cantidades de alimentos ricos en betacaroteno (precursor de la vitamina A) como:



El consumo regular de las vitaminas C y A, junto al ácido fólico y zinc, son vitales para el funcionamiento adecuado del sistema inmunológico.



Las necesidades protéicas del organismo, también pueden aumentar en situaciones de estrés permanente. En tales circunstancias, es especialmente importante incluir en nuestra dieta:



Una alimentación que ayude a combatir el estrés consiste, simplemente, en una dieta sana y equilibrada en la que se seleccionan los alimentos adecuados.

El agua es vital para el organismo, por lo que se recomienda tomar dos litros diarios.

Por último, recordemos que el bienestar de cada persona, depende de varios factores, y todos interactúan para lograr un equilibrio, en estos factores se incluyen aspectos físicos, como nuestra alimentación y el ejercicio, y aspectos emocionales, como nuestra actitud hacia el cambio, nuestras relaciones personales y familiares y la seguridad que podamos reflejar ante el equipo de trabajo. Si llevamos a cabo las indicaciones del manual, el estrés, no será gran problema.

## **APOYO AL EQUIPO DE TRABAJO**

Es importante tener muy claro el objetivo de la empresa y saber quiénes están involucrados en dicho cambio, el papel del director, gerente o jefe es decisivo para su equipo.

Estar en condiciones óptimas para tomar decisiones significa tener la mente clara, no sentirse agobiado por el estrés, apoyar al personal que decaiga ante la tensión y convertir este proceso en un reto

Quienes tienen personal a cargo, deben dar información oportuna y sobre todo organizar y dar oportunidad a su gente de adaptarse al proceso de reingeniería, y manejar de manera apropiada el estrés que éste pueda generar, pero, para tal fin,

debemos ser nosotros los más centrados y principales generadores de seguridad y confianza para poder llegar todos hacia el mismo fin



## **ANEXO 2**

### **MANUAL PARA MANEJO DE ESTRÉS**

(NIVEL ADMINISTRATIVO)

En este momento, seguramente tu jefe o supervisor te ha comentado sobre la implementación de una nueva manera de trabajar: la Reingeniería, que implica cambios, esfuerzo, productividad y sobre todo, resultados. Pero, no te angusties, tu jefe o supervisor, estará cerca para explicarte en qué consiste cada nuevo procedimiento y sobre todo, habrá personas expertas que te guiarán en este proceso de cambio.

En este momento puedes empezar a sentir un poco de estrés, no te preocupes, se puede controlar para que no aumente y afecte nuestra vida laboral, familiar y social.

El presente manual, tiene como principal objetivo, dar una sencilla guía, que ayudará a sobrellevar este proceso de cambios que implica la reingeniería.

Es posible llevarlo a cabo si se mantiene una actitud abierta a los cambios y siguiendo algunas simples actividades que se presentan a continuación, existen muchas más opciones que pueden ayudar, sin embargo, aquí se mencionan las más prácticas y sencillas para poder llevarlas a cabo en la oficina o en casa.

Este proceso nos hará crecer y valorar nuestro trabajo y saber que podemos dar mucho más de lo que creemos.

Empecemos con una pregunta: ¿Porqué es importante el manejo de estrés?

Primero, el estrés, es todo acontecimiento de la vida personal o social al que el organismo da una respuesta inadecuada, que provoca sensaciones de incapacidad para asumir los retos que presenta la vida cotidiana.

El estrés también nos puede ayudar:



Esto se debe a que agudiza los sentidos, nos pone alertas a lo que sucede a nuestro alrededor, por ejemplo: al entregar un reporte especial, al llegar a una meta específica, es decir, tareas que no son comunes ni rutinarias.

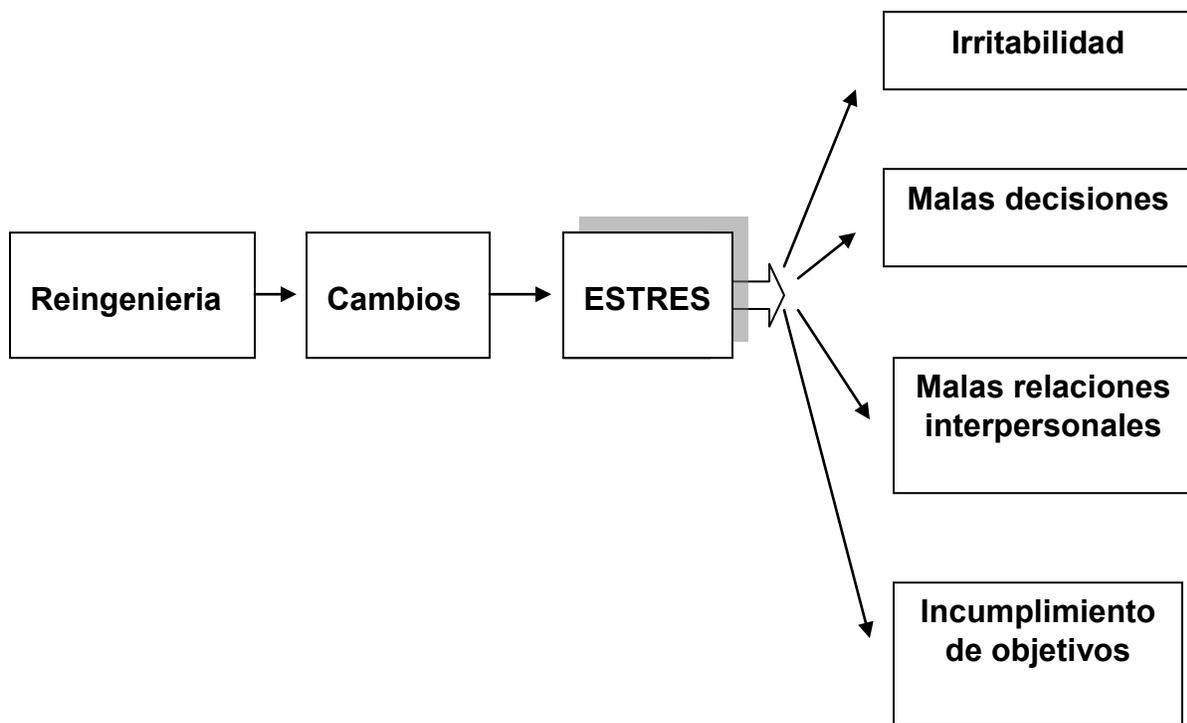
Y nos perjudica:



La presión que se tiene es constante y no se alivia cumpliendo con las tareas normales de trabajo, sale de control y provoca malestares físicos como son: dolor de cabeza, malestares gástricos o dolores musculares entre otros más.

En procesos de cambios radicales, como es el caso de la reingeniería, la capacidad de adaptación es importante, porque ?, porque de esta manera hay menos tensión y permite tomar decisiones acertadas y satisfactorias.

Cuando no se logra adaptar de manera satisfactoria, surge la tensión, el estrés, y no permite dar soluciones viables a los problemas, provocando un desequilibrio en la forma de trabajo habitual.



El principal objetivo de este manual, es evitar llegar al estrés y a todo lo que desencadena este estado.

Lo más importante es, primero, identificar la causa del estrés y después, poner en práctica algunas técnicas para acabar con él.

Para empezar, respondiendo algunas sencillas preguntas ayudarán a descubrir en qué nivel de estrés se encuentra.

### **SIGNOS DE POSIBLE ESTADO DE *ESTRÉS***

- ❖ Últimamente está tenso?
- ❖ Se bloquea frente a dificultades que en otros momentos no supondrían un mayor problema?
- ❖ Se siente excesivamente cansado?
- ❖ Duerme mal?
- ❖ Se han hecho más frecuentes algunas molestias físicas: sensación de inquietud, tensión en la espalda o en la nuca, dolor de cabeza, digestiones difíciles, etc.?

Si la respuesta a la mayor parte de estas preguntas es afirmativa, es momento de tratar de reducir esa tensión con medidas sencillas, a nuestro alcance, que sin duda ayudarán a reducirla o incluso, a eliminarla.

### **Aprenda a escuchar a su cuerpo:**

Los pequeños signos y molestias que indiquen que está bajo tensión, por ejemplo: tensión muscular, posturas y gestos forzados, movimiento excesivo de las piernas, etc. Las señales pueden ser muy diferentes en cada persona, detecte cuales son las suyas.



### **Actitud positiva:**

El mantener una actitud positiva, ayuda a aminorar el estrés, y con un marco mental adecuado, esta aflicción puede convertirse en un reto interesante. Es conveniente que ésta actitud la tengamos presente siempre que podamos, el mayor tiempo posible para que se convierta en hábito.



### **Atender nuestras propias necesidades**

Gran parte del estrés que se genera es por nuestra falta de tiempo, nuestras ganas de complacer a los demás y las exigencias de trabajo. Es necesario concentrarse más en sus propias necesidades, dedicar tiempo, ya sea para su arreglo personal, relajación, meditación, ó simplemente descansar o dormir. Quizás unas vacaciones bastarán para hacerlo sentir menos estresados.

## Llevar una buena alimentación

Es conveniente tomar un complemento alimenticio que nos prevenga de las deficiencias que se puedan tener por una alimentación inadecuada por falta de tiempo, lo cual es muy común, por el ritmo de vida que se lleva. Si no podemos consultar un médico para checar nuestro estado físico en cuanto a nutrición, debemos buscar los alimentos más naturales y menos procesados, y beber suficiente agua.



Se debe procurar, comer en los horarios de comida establecidos y no anteponerlo por cuestiones de trabajo.

## Ejercicio físico

Es realmente un punto esencial. El ejercicio relaja el cuerpo y deja escapar de la mente los pensamientos negativos. Después de una rutina deportiva se está más alerta que de costumbre, ya que el cerebro se oxigena. Es conveniente que el ejercicio se convierta en un hábito también, pues nos saneará tanto a nivel físico como psicológico.



### **No hay que olvidarse de reír**

No hay nada mejor que el buen sentido del humor, y muy especialmente la risa, para liberar cortisol, una hormona que provoca estrés. Aunque nuestro estilo de vida se ha convertido en un vertiginoso andar, no debemos olvidar darnos un respiro para reír.



### **EL PROCESO DE REINGENIERIA: GENERADOR DE ESTRÉS**

¿Cómo evitarlo? Es la pregunta que muchos se harán al comenzar un proceso de cambios drásticos, como es la reingeniería, la respuesta, como se menciona al principio, está en la capacidad de adaptarnos a nuevos sistemas y dar un poco más de lo que estamos acostumbrados, de lo contrario, el cambio será difícil y el estrés irá aumentando hasta salir de control.

En primera instancia, debe conocer y estar al tanto de la situación actual de la organización, a quien o a que departamento va dirigida y cuál es el objetivo, de esta manera, usted tendrá clara su posición dentro del proceso y podrá ser parte del cambio. Este punto, en sí, le quitará una gran parte de estrés, sin embargo, este es el comienzo, y puede haber algunas señales de alarma que lo deben alertar para tomar medidas de control del estrés.

## SEÑALES DE ALARMA

SEÑALES PSICOLÓGICAS	SEÑALES FÍSICAS
Sepa reconocerlas	Su cuerpo le habla, sepa escucharlo y comprenderlo para reaccionar cuando le señale un punto de ruptura que anuncie el estrés.
1.- Usted cree que: nunca tiene tiempo suficiente, nunca va a llegar.	6.- Tiene hormigueo en las extremidades cuando trabaja
2.- A menudo está angustiado.	7.- Tiene malestar
3.- Suele tener la garganta oprimida, un nudo en la garganta.	8.- Duerme mal y por las mañanas está cansado.
4.- Se vuelve impulsivo, agresivo e insatisfecho.	9.- Pierde el gusto de vivir y el apetito, o bien tiene crisis de bulimia (comer impulsivamente).
5.- Comete cada vez más excesos con el café, alcohol o comida.	10.- Se siente débil.
	11.- Es vulnerable a infecciones estacionales (gripe, reuma, angina, gastroenteritis).
	12.- Tiene vértigos, dolores de cabeza, taquicardia.
	13.-Le cuesta digerir, le arde el estómago.
	14.- Tiene problemas en la piel: eczemas, psoriasis, etc.

Una señal de alarma tiene que incitarlo a reaccionar llevando a cabo, de inmediato, acciones a favor de su moral y de su cuerpo

## ACCIONES PARA CONTROLAR EL ESTRÉS

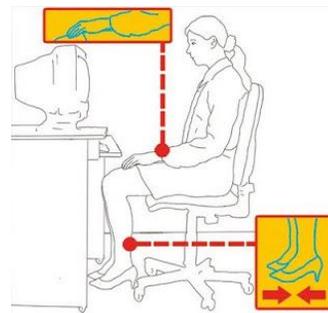
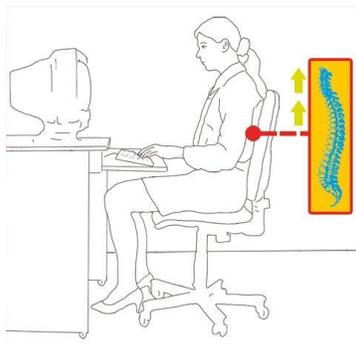
<b>Acciones sobre su psicología</b>	<b>Acciones sobre su cuerpo</b>
1.- No se asuste, reconozca honestamente la causa de su malestar: es una señal de alarma, no es una amenaza.	7.-Vea a su médico. Pero no crea que la solución está en los medicamentos. Solo constituye una ayuda pasajera, a veces indispensable, pero a largo plazo ineficaz.
2.- Dentro de lo posible, vaya a pasar unos días de vacaciones a un lugar soleado. (Un fin de semana por ejemplo).	8.- Duerma más horas. Acuéstese más temprano
3.- Descanse. Disminuya su ritmo de trabajo.	9.- Tome vitaminas, los suplementos alimenticios le ayudarán a reponer algunas deficiencias alimentarias.
4.- Tómese más tiempo para sus ocios. Lo necesita.	10.- Haga ejercicio y tome aire, su cuerpo lo necesita para su integridad y buen funcionamiento.
5.- Revise la organización de su trabajo y sus compromisos. No pretenda hacerlo todo y triunfar en todo.	11.- Vigile su alimentación y sus bebidas. Coma para alimentarse, no para compensar su angustia.
6.- Colabore con sus compañeros de trabajo, hagan equipo.	12.- Coma lentamente, masticando por lo menos 20 veces la comida.

Antes de llegar a situaciones graves, podemos empezar con algunas recomendaciones y tener momentos de alivio a lo largo del día para evitar que se acumule el estrés.

- ❖ **Evite tomar mucho café.**- La cafeína contenida en dos tazas de café agrega 16 latidos por minuto en su ritmo cardíaco y lo pone más irritable y ansioso.
  
- ❖ **Escápese mentalmente.**- Imagínese en un gran lugar a una gran altura con vistas de paisajes de naturaleza en todo su alrededor. Si uno se encuentra realmente en esa imagen, experimentará una sensación de alivio.
  
- ❖ **Manténgase activo.** Si usted tiene muchos pendientes y está concentrado en uno, pase a otro y vuelva más tarde al que dejó pendiente. De esta forma evitará caer preso de un pánico y podrá enfrentar el problema con una actitud más fresca y creativa.
  
- ❖ **No se niegue a las distracciones.** Mirar una araña que se pasea por su ventana no es tiempo perdido, es una pausa mental. Cualquier cosa que le llame la atención obligándolo a mirar y a escuchar en lugar de pensar y preocuparse, le puede reducir la tensión.
  
- ❖ **Huela a fruta.** Mantenga una fruta cerca de su lugar de trabajo. El saber que se la comerá después es una forma de relajarse. Los expertos aconsejan esperar hasta el final de la tarde para dejar realmente de trabajar y comérsela. Tómese 5 minutos para descansar, pero concéntrese en disfrutar el sabor.

- ❖ **Haga una pausa para hacer ejercicios.** Cuando se sienta tenso, tómese unos minutos para estirarse o hacer ejercicios, separe de 30 a 60 minutos al día para ellos y el efecto de tranquilidad le durará hasta 24 horas.

El uso de la computadora durante mucho tiempo puede desarrollar molestias y dolor en la espalda, mantenga una buena postura, la espalda recta y los pies apoyados en el piso, evitarán torsiones de espalda y cuello. Las siguientes posiciones son las correctas al estar frente a la computadora:



- ✓ Tome descansos cada hora, es necesario que se levante de su escritorio y camine al menos 5 min. de cada hora, utilice esos momentos para ir al tocador o tomar una bebida. Si en su oficina, hay escaleras, aprovéchelas, suba y baje por lo menos una vez en lugar de usar el elevador.

## Ejercicios para relajar todo el cuerpo

- ✓ Cada hora, realice ejercicios para liberar la tensión en las manos, entrecruce los dedos y estírelos hacia adelante, por lo menos tres veces.
- ✓ Entrelace los dedos y estire los brazos hacia arriba y hacia adelante, por lo menos tres veces. (figura 1 y 2).
- ✓ Cruce los brazos detrás de su cabeza y gire su cuerpo de derecha a izquierda, dos veces de cada lado. (figura 3).
- ✓ Para relajar los hombros, hay que rotarlos de uno por vez y luego simultáneamente, subiendo y bajando cada uno. (figura 5).
- ✓ Relajar el cuello.- Tome sus manos detrás de la espalda y gire el cuello hacia adelante y atrás y hacia los lados por lo menos 3 veces (figura 6).
- ✓ Relajar la columna.- Sentados en la silla, llevar la columna hacia adelante, ubicando la cabeza lo más cerca de las piernas, dejando caer los brazos. (figura 11).
- ✓ Para descansar las manos.- junte palma a palma las manos enfrente de usted y gire hacia arriba y abajo 3 veces (figura 7 y 8).



- ✓ Para relajar los brazos.- sentado en su silla, estire un brazo hacia arriba y el otro hacia abajo, lo más que le sea posible y alterne por lo menos 3 veces. (figura 9).
- ✓ Para estirar la espalda.- sentado en su silla, cruce la pierna y gire su cuerpo hacia el lado contrario, alterne cada lado procurando estirar los brazos también. (figura 10)
- ✓ Estando parado, respire lentamente y exhale 3 veces. (figura 12).

Es necesario también, ver el trabajo desde otra perspectiva, por ejemplo:

- ❖ **Cambie de silla.**- cambiar de lugar, por ejemplo a la silla de enfrente, le ayudará a ver las cosas de una forma diferente, le altera los patrones de pensamiento y le proporciona una nueva perspectiva.
- ❖ **El teléfono.**- Comience las conversaciones telefónicas con cuestiones importantes y deje los puntos livianos para el final. Va a perder mucho menos tiempo y podrá terminar las conversaciones con una nota personal. Es importante, que no corra a contestar el teléfono, deje que suene, mientras respira profundo, antes de contestar, esto, ayuda a bajar la tensión.
- ❖ **Hable pausado.**- el hablar velozmente es una señal de estrés. Use una cadencia sin prisa y va a reducir el ritmo de su respiración, además va a sonar menos agitado.

## LA IMPORTANCIA DE SU PUESTO ANTE EL PROCESO DE REINGENIERIA

Una vez que pueda lograr disminuir el estrés, se reflejará en su estado anímico y de actitud.

Es muy importante mantenernos atentos y alertas a los cambios que se están desarrollando dentro del proceso de reingeniería, manteniendo siempre una actitud positiva, sin perder nuestro sentido de responsabilidad y compromiso con la empresa, ya que usted es parte de ella.

Recuerde que usted es parte del engranaje del departamento al cual pertenece y debe mantener un estado de ánimo positivo, y contagiar a sus compañeros de ese espíritu de cooperación.



Como parte de un equipo de trabajo, cada integrante puede tomar 10 minutos, dependiendo del número de integrantes del departamento o de la actividad que realicen, ya que el estrés que pueden generar puede ser físico o mental o una combinación de ambos, algunas técnicas para enfrentar el estrés y maximizar los beneficios:

1.- A media mañana, busque una sala tranquila donde pueda estar sin interrupciones por lo menos 10 minutos.

2.- Siéntese en una posición cómoda.

3.- Cierre los ojos y explore todo su cuerpo con su conciencia, relajando cualquier grupo de músculos que estén tensos.

4.- Imagine una situación placentera y pacífica.

5.- Adéntrese en esa situación hasta sentir la paz de ese lugar o situación y manténgase así por unos minutos.

6.- Poco a poco vaya desvaneciendo la imagen y la sensación y abra los ojos lentamente.

7.- No inicie sus labores inmediatamente, dese unos minutos para reorganizar y continuar lo que dejó pendiente.

La sensación de tranquilidad le ayudará a bajar su nivel de estrés y a aclarar sus ideas y actividades, quizá pueda entonces resolver un problema pendiente o verlo desde otro punto de vista



La hora de la comida es igualmente importante, por lo que no debemos postergarla ni pasarla por alto por ningún motivo, es la oportunidad de convivir con compañeros y dejar a un lado por un momento la rutina del trabajo.

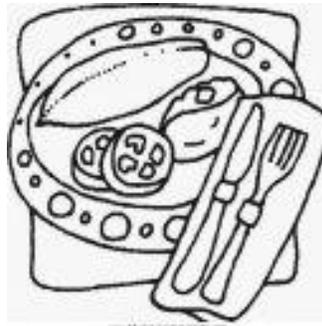
1.- Debemos respetar el horario de comida, procurando que sea a una misma hora.

2.- Hay que procurar que nuestros alimentos estén bien balanceados y que contengan por lo menos una combinación de tres verduras.

3.- Mastique lentamente saboreando todos sus alimentos.

4.- Tome el agua necesaria, evite los refrescos.

5.- Al terminar sus alimentos, regrese a su lugar de trabajo tranquilamente, de manera que pueda hacer un poco de ejercicio antes de sentarse unas horas más frente al escritorio.



Con estos pasos podemos ayudar a nuestra digestión a mejorar, aprovechar mejor los alimentos y evitar la sensación de pesadez después de la comida.

Por la tarde puede hacer unos ejercicios de estiramiento, serán muy convenientes sobretodo sí su trabajo requiere de mucha escritura ya sea a mano, en la computadora, en la máquina de escribir o en cualquier equipo que requiera movimientos sistemáticos de las extremidades.

1.- Empiece con las manos, estire los dedos de ambas manos y ciérrelos nuevamente, haga este ejercicio diez veces.

Repita los ejercicios de la página 11.

Estos ejercicios le ayudarán a relajar el cuerpo y descansar después de la tensión de las actividades diarias.



Es importante no llevar el estrés a casa, procure, en camino a su casa, distraerse sin pensar en el trabajo.

Si maneja, no corra, y si utiliza un medio de transporte colectivo, que mejor, aproveche para leer un libro, una revista, escuchar música o simplemente observar el camino, el trabajo quedó atrás y lo seguiremos hasta el día siguiente.

También podemos apoyarnos con otras actividades recreativas que nos ayudarán a deshacernos de las tensiones, sobre todo cuando la empresa para la cual

trabajamos está pasando por situaciones de cambio, recordemos que mientras estemos dentro de ella somos parte de la misma y constituimos una parte importante para el cambio.

Recuerde, las responsabilidades, presión por lograr objetivos de producción o problemas interpersonales, se quedan en la organización o la empresa, camino a casa debemos disiparlos y disfrutar mejor de la familia.

Por último, un proceso de reingeniería no significa necesariamente que saldrá de la compañía, es un sistema por el cual podemos mejorar la situación de la misma y el trabajo será su mejor respaldo. Se debe mantener un espíritu de triunfo y una actitud positiva para que se pueda reflejar en el desempeño

Aunque pareciera ser una situación inestable, se debe ante todo, mantener la atención y el interés en las actividades que se desempeñan para no caer en el

***estrés.***

## **TECNICAS ALTERNATIVAS PARA CONTROL DE ESTRÉS**

Probablemente, dentro de la empresa u organización no sea muy factible emplear otras técnicas de control de estrés, que impliquen un lugar especial, o incluso un instructor que pueda dirigir el ejercicio. De ser este el caso, busque alternativas externas por ejemplo:

**La relajación.-** vale la pena cultivar el arte de la relajación, en donde la mente y el cuerpo son liberados de las exigencias conscientes y de las tensiones, no es fácil, algunas personas demasiado nerviosas necesitan ir paso a paso para lograr una armonía en su cuerpo. Se pueden encontrar algunos consejos en sitios de internet, donde le indican paso a paso el procedimiento, por ejemplo:

**El yoga.**- a través de sus componentes esenciales: la respiración, las posturas, la relajación física y mental así como la meditación puede enseñarnos a cambiar nuestra actitud frente a los problemas y alcanzar un estado de mayor armonía con nosotros mismos, con los demás y con la vida. Es necesario tener un instructor que oriente sobre la técnica. Igualmente puede consultar en internet la siguiente página: <http://www.akirelax.com/modules/news/article.php?storyid=246>

**Risoterapia.**- reír afloja miles de músculos de la cara y proporciona un inmenso bienestar que contagia el entorno. Al dirigirlo con técnicas profesionales se obtienen resultados positivos en el manejo de estrés. Aunque, se puede poner en práctica si regala una sonrisa y procura estar siempre de buen humor.

**TIP:** En cada delegación existen Casas de Cultura que generalmente ofrecen cursos de manualidades y actividades físicas: baile, gimnasia, etc., acércate, los horarios y los precios son muy accesibles.

## **LA DIETA Y EL CONSUMO DE AGUA**

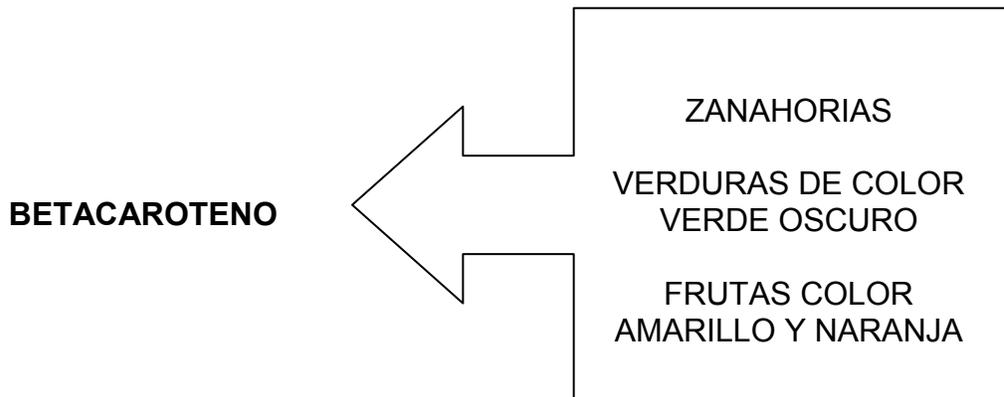
No se conocen todos los efectos del estrés en las necesidades nutricionales, pero se sabe que bajo estas circunstancias, el metabolismo del organismo puede estar sometido a gran presión. Este estado puede tener repercusiones en el sistema inmunológico, disminuyendo las defensas, siendo más vulnerables a infecciones o enfermedades.

Para producir adrenalina, se necesita vitamina C, cuando los niveles de adrenalina se elevan durante largos periodos de estrés, se requiere una mayor cantidad de ésta vitamina, en donde la encontramos?

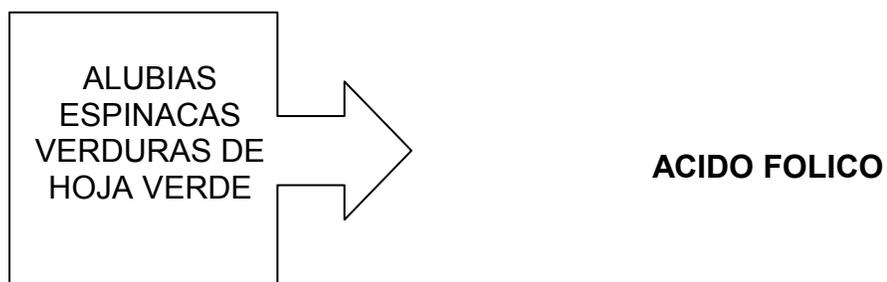


Entre otros.

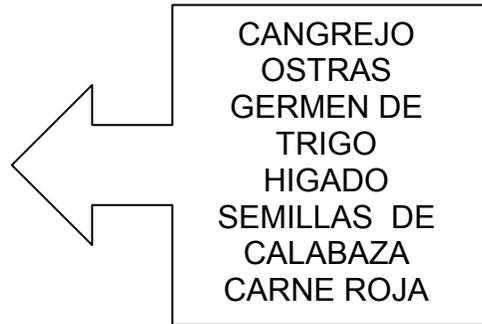
Cuando nos exponemos a largos periodos de estrés es conveniente reforzar el sistema inmunológico tomando grandes cantidades de alimentos ricos en betacaroteno (precursor de la vitamina A) como:



El consumo regular de las vitaminas C y A, junto al ácido fólico y zinc, son vitales para el funcionamiento adecuado del sistema inmunológico.

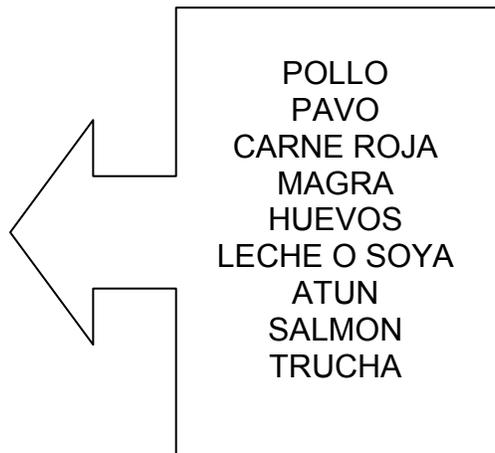


## ZINC



Las necesidades protéicas del organismo, también pueden aumentar en situaciones de estrés permanente. En tales circunstancias, es especialmente importante incluir en nuestra dieta:

## PROTEINAS



Una alimentación que ayude a combatir el estrés consiste, simplemente, en una dieta sana y equilibrada en la que se seleccionan los alimentos adecuados.

El agua es vital para el organismo, por lo que se recomienda tomar dos litros diarios.

Por último, recordemos que el bienestar de cada persona, depende de varios factores, y todos interactúan para lograr un equilibrio, en estos factores se incluyen

aspectos físicos, como nuestra alimentación y el ejercicio, y aspectos emocionales, como nuestra actitud hacia el cambio, nuestras relaciones personales y familiares y la seguridad que podamos reflejar ante el equipo de trabajo. Si llevamos a cabo las indicaciones del manual, el estrés, no será gran problema.

