



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE TALLER PARA EL MANEJO DEL ESTRÉS,
COMO HERRAMIENTA DE PREVENCIÓN DEL SÍNDROME
DE DESGASTE OCUPACIONAL EN UNA EMPRESA DEL
SECTOR RESTAURANTERO**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:
AARÓN ARMAS FERNÁNDEZ**

**DIRECTORA DE LA TESINA:
MTRA. MIRNA ROCÍO VALLE GÓMEZ**



Ciudad Universitaria, D.F.

Octubre, 2012.



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.

Índice

Resumen	1
Introducción	2
Capítulo 1 “Estrés	5
1.1 Tendencias Dominantes en México	5
1.2 Definición de Estrés	7
1.3 Definición de Estrés Laboral	7
1.4 Aproximaciones del Estrés	8
1.5 Fuentes de Estrés Laboral	9
1.6 Manejo del Estrés en las Organizaciones	13
1.7 Cultura Corporativa: Estrés	15
1.8 Estrategias para afrontar el Estrés	17
1.8.1 Estrategias genéricas para el control del estrés	17
1.8.2 Estrategias para afrontar el estrés basado en aspectos cognitivos de comportamiento y emocionales	19
1.8.3 Clima organizacional y estrés	21
1.9 SWS Survey	23
Capítulo 2 “Clima Organizacional”	25
2.1 Preceptos de Clima Organizacional	25
2.2 Definición de Clima Organizacional	26
2.3 Determinantes de Clima Organizacional	29
2.4 La Medición del Clima Organizacional	31
2.4.1 Clima Participativo	33
2.4.2 Clima Autoritario	33
2.5 Dimensiones Genéricas del Clima Organizacional	34
2.6 Encuesta de Clima Organizacional	36
2.7 Panorama Económico y Clima Organizacional	36
Capítulo 3 “Síndrome de Desgaste Ocupacional”	38
3.1 Antecedentes	38
3.2 Algunas perspectivas sobre el Síndrome de Desgaste Ocupacional	40
3.3 Definiciones del Síndrome de Desgaste Ocupacional	46
3.4 Síntomas del Síndrome de Desgaste Ocupacional	47
Propuesta de Intervención “Taller para el manejo del estrés, como herramienta de prevención del Síndrome de Desgaste Ocupacional”	49
Conclusiones	59
Referencias	61
Anexos	64

Resumen

El propósito del presente documento es recopilar información asociada al Síndrome de Desgaste Ocupacional (quemarse en él trabajo) y variables relacionadas con el mismo, como son las generalidades del síndrome, variables del entorno laboral asociadas al clima organizacional, aspectos relacionados con el estrés y como la falta de control deriva en *Burnout*. Estos antecedentes teóricos permitieron generar una propuesta de intervención en una institución del sector privado que pueda prevenir el Síndrome de Desgaste Ocupacional. La propuesta tiene como finalidad otorgar herramientas a los participantes que les permitan concientizarse sobre los recursos individuales que poseen para combatir el estrés, así como otras herramientas que prevendrán episodios que deriven en una complicación mayor la cual se pudiera ver traducida en los síntomas que integran al Síndrome de Desgaste Ocupacional; categorizados en agotamiento emocional (AE), despersonalización (DP) y nivel de realización personal (RP).

Los participantes serán evaluados mediante el SWS-Survey, con un pre-test al taller propuesto y un post-test tres meses después de haber impartido el taller. Mediante esta medición conoceremos si las herramientas revisadas a lo largo del taller han tenido impacto en los colaboradores de la empresa, siendo que estos apliquen los conocimientos y técnicas revisadas en las sesiones para gestionar de manera efectiva los factores de estrés relacionados con sus actividades diarias.

Introducción

Al generarse inquietud sobre los niveles de estrés que pueden llegar a presentar los empleados de una compañía del sector privado debido a la expansión del negocio se realizó la búsqueda sobre investigaciones y conceptos relacionados con el Síndrome de Desgaste Ocupacional, clima organizacional y estrés. En el caso del Síndrome de Desgaste Ocupacional gran cantidad de investigaciones están dirigidas al estudio de especialistas de la salud, pero posteriores estudios analizan la presencia del síndrome en otras profesiones. En el caso del clima organizacional existe convergencia en que este se conforma de distintas variables que integran un espacio donde las personas realizan su trabajo. Por último en el caso del estrés debe ser contextualizado de acuerdo a las características de la población mexicana y a un entorno laboral.

Para esto se abordó el Síndrome de Desgaste Ocupacional desde diversas perspectivas para conocer los antecedentes, perspectivas y definición del padecimiento el cual de acuerdo a Gil-Monte (2005) se integra por las dimensiones de realización personal (RP), despersonalización (DP) y agotamiento emocional (AE), lo cual permite conocer y considerar los síntomas del síndrome. El estrés es un elemento que al no ser detectado a tiempo en un entorno organizacional inadecuado traerá como consecuencia síntomas asociados al Síndrome de Desgaste Ocupacional.

Este proyecto está dividido en cuatro capítulos:

Capítulo 1 “Estrés”: Se contextualiza primero el concepto de estrés con base en las tendencias dominantes de la población mexicana en materia de estrés para posteriormente tomar en cuentas las consideraciones propias del estrés laboral, las fuentes que lo originan, como es que las organizaciones lidian con este tema, el papel de la cultura corporativa en el estrés laboral y las estrategias de las que puede disponer el individuo para afrontar el estrés.

Capítulo 2 “Clima Organizacional”: En este capítulo se describen las primeras aproximaciones al concepto de “Clima Organizacional” con base en investigaciones previas para definir el concepto de clima organizacional comprender las determinantes del clima, conocerlo y medirlo como factor que influye en la presencia del estrés.

Capítulo 3 “Síndrome de Desgaste Ocupacional”: Se mencionan los antecedentes al Síndrome de Desgaste Ocupacional y los estudios que lo preceden; las consideraciones de acuerdo a algunos enfoques, las dimensiones que lo describen, como son agotamiento emocional (AE), despersonalización (DP) y realización personal (RP) y los síntomas que lo caracterizan como punto de partida para abordar las variables del entorno que lo pueden generar.

Capítulo 4 “Taller para el manejo del estrés, como herramienta de prevención del Síndrome de Desgaste Ocupacional”: Se presenta la propuesta de taller



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

"Propuesta de taller para el manejo del estrés, cómo herramienta de prevención del Síndrome de Desgaste Ocupacional en una empresa de sector restaurantero"



Armas Aarón

como herramienta de intervención en la compañía mencionada para prevenir el Síndrome de Burnout seleccionando a la población que tomará el taller de acuerdo a los resultados que arrojen derivado de la aplicación del SWS Survey otorgando seguimiento con un post-test del mismo instrumento como herramienta de que de soporte al principio de prevención del Síndrome de Desgaste Ocupacional.

Capítulo 1: Estrés

1.1 Tendencias dominantes en México

Uribe (2008), menciona que en México el estudio del estrés era prácticamente inexistente, los enfoques se encontraban totalmente dirigidos hacia el ámbito laboral, dejando de lado los contextos sociales, culturales e ideológicos en los que se produce. Esta tendencia contrasta con el panorama internacional que busca la teorización mediante las dimensiones analíticas que debe tomar en cuenta un fenómeno dado. Hoy en día la relación entre las ciencias sociales y las ciencias de la salud se fundamenta en la teorización mediante distintas dimensiones analíticas, desafortunadamente en México aún hay un importante camino por recorrer para definir una tendencia sólida. Las tendencias pueden clasificarse con base en tres enfoques: 1) psicosomático 2) biopsicosocial 3) psicosocial y organizacional.

1) Enfoque Psicosomático

Este deriva del psicoanálisis y alude a la especificidad emocional proponiendo considerar factores internos "conflictos internos reprimidos" que emergen a través de la angustia y ansiedad. Este enfoque conceptualiza al estrés como un conjunto de situaciones que pueden ser percibidas como amenazantes por el individuo, pone atención en las valoraciones que el individuo otorga a tales situaciones.

2) Enfoque Biopsicosocial

Tiene como origen la investigación fisiológica y considera al estrés como una perturbación de la homeostasis provocada por agentes externos e internos, pero que en la práctica pone mayor atención en los efectos biológicos que se supone generan los agentes externos. El punto clave del que se parte para su argumentación es el concepto de proceso de trabajo, para entender en adelante la enfermedad en su carácter histórico y social, poniendo atención no en el individuo sino en el grupo buscando perfiles patológicos. Esta perspectiva permitió relacionar los procesos laborales con las características propias de la fisiología de un trabajador.

3) Enfoque psicosocial y organizacional

Aunque comúnmente observamos que la labor del psicólogo en las organizaciones se limita a la selección del personal y no así a la investigación y prevención de la salud psicológica, muchos han optado por dedicarse a la investigación principalmente con el fin de dilucidar niveles de estrés en determinadas poblaciones, y desde luego por esclarecer conceptualmente lo que se entiende por estrés y por factores psicosociales.

Este enfoque tiene como principal objetivo establecer modelos analíticos o instrumentos de medición, como esfuerzo por mostrar sus credenciales científicas.

1.2 Definición de Estrés

Dolan (2004) menciona que una definición de estrés es la respuesta no específica a toda demanda que se le haga al organismo. Dicho con mucha simpleza, esto implicaría la interacción del organismo con su medio ambiente ya sea éste otro organismo o el medio en que nos desenvolvemos, partiendo de este precepto el estrés podría definirse desde:

- a) Estímulo: el estrés sería la fuerza o el estímulo que actúa sobre el individuo y que genera una respuesta de tensión.
- b) Respuesta: consecuencia fisiológica o psicológica que manifiesta un individuo ante un estresor ambiental.
- c) Estímulo-respuesta: el estrés es una consecuencia de la interacción de los estímulos ambientales y la respuesta idiosincrásica del individuo.

Se puede terminar de definir el estrés como el conjunto de demandas físicas, psicológicas, externas o internas, que provocan una respuesta del organismo idéntica y estereotipada.

1.3 Definición de Estrés Laboral

Dolan (2004) para definir estrés laboral toma como premisa que estrés laboral se produce cuando un individuo es incapaz de responder de forma adecuada o eficaz a los estímulos que previenen de su entorno, o cuando sólo lo consigue a costa de la salud de su organismo. El estrés en el trabajo es el equilibrio entre las

aspiraciones de un individuo y la realidad de sus condiciones de trabajo, o dicho en otras palabras, es la diferencia percibida entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo. En otros términos el estrés ocupacional es la reacción individual de un trabajador a una situación amenazante relacionada con su trabajo, bien por un exceso de demandas o bien porque no se le ofrecen los medios necesarios para satisfacer sus necesidades.

1.4 Aproximaciones del estrés

Lazarus (2004) en Dolan explica el modelo transaccional del estrés, el cual hace una distinción entre estrés como fuerza ejercida sobre el organismo y la tensión, resultante de la aplicación de dicho estrés, que corresponde a la ruptura del equilibrio en el individuo. Dicha fuerza es generada por la interacción del individuo con su entorno, teniendo como resultado manifestaciones cognitivas que el individuo tiene de éste generando interpretaciones que pueden diferir de la realidad objetiva de su entorno.

Para resumir el concepto de estrés, éste se acota como un proceso psicobiológico complejo con tres componentes:

1. Una situación inicial en la que se produce un acontecimiento que es potencialmente perjudicial o peligroso (acontecimiento estresante o estresor).

Armas Aarón

2. El acontecimiento es "interpretado" como peligroso, perjudicial o amenazante, y el sujeto lo percibe y lo valora como tal, independientemente de sus características objetivas.
3. Una activación del organismo, como respuesta ante una amenaza.

El proceso mental que tiene como resultado la evaluación de los dos factores son:

1. Evaluación primaria: La persona que juzga el significado de una transacción específica con respecto a su bienestar es "irrelevante", "positiva" ó "estresante".
2. Evaluación secundaria: La persona evalúa los recursos y opciones de enfrentarse (físicos, sociales, psicológicos y materiales) al estresor

1.5 Fuentes de Estrés Laboral

Martínez (2004), menciona que el estrés surge de un desajuste entre el individuo y el trabajo, esto es entre sus capacidades y las exigencias del empleo. El lugar de trabajo es un complejo sistema social donde cuentan las relaciones entre un conjunto de factores que se consideran como fuentes de estrés laboral, las seis más típicas son:

- 1) Condiciones físicas de trabajo: Estas delimitan el espacio físico donde el empleado lleva a cabo sus actividades, por lo que se deben de considerar aspectos de seguridad e higiene para garantizar que los trabajadores

Armas Aarón

pueden efectuar sus labores diarias sin tener que preocuparse por las condiciones físicas de su entorno.

- 2) **Distribución temporal del trabajo:** La exigencia continua de completar tareas en un tiempo limitado es un factor determinante para generar estrés. Dependiendo de la naturaleza del empleo es que se determina la flexibilidad que tiene el trabajador para ordenar temporalmente los procesos y tareas que debe realizar teniendo intervalos de tiempo para invertir en un descanso. En ocasiones muchas personas en lugar de aprovechar estas pausas para descansar se saturan de trabajo, planteando exigencias de trabajo que pueden comprometer su salud en un tiempo determinado.
- 3) **Demanda o carga de trabajo:** la sobrecarga de trabajo es una de las fuentes más comunes de estrés. Puede tratarse de una demanda excesiva en términos de cantidad o bien en términos de calidad. La carga cuantitativa de trabajo se refiere a la fatiga por saturación de actividades a completar, mientras que la carga cualitativa hace referencia a juicios de valor acerca de lo que alguien está capacitado o no para asumir. Las exigencias de trabajo vienen de la mano de la búsqueda de un mayor nivel de productividad y calidad, del ajuste a normas nuevas y la adaptación al uso de nuevas tecnologías. La competitividad excesiva y la inseguridad en el puesto de trabajo llevan al empleado a exigirse más y abandone otras áreas de su vida gratificantes como es el tiempo que pasa con su familia o convivencia con amigos o pareja, aficiones, etc; hoy en día la incapacidad

Armas Aarón

de conciliar entre la vida personal y la vida laboral es un ejemplo claro de estrés laboral.

- 4) Nivel Ocupacional: Este factor se refiere a las demandas y exigencias del rol que desempeña un empleado, su papel en la empresa y el impacto de sus responsabilidades para el logro de resultados. Con este aspecto se encuentran relacionados la ambigüedad y el conflicto de roles. La inadecuación surge cuando no se utilizan las habilidades que tiene el individuo para desempeñar su rol dado que carece de una definición concreta de sus responsabilidades, invirtiendo recursos en esfuerzos no requeridos, generando frustración y fatiga.
- 5) Relaciones Sociales: El ser humano es un organismo social, por lo que sus vínculos con otras personas son fundamentales para disminuir la tensión. Al existir conflictos sociales el individuo puede focalizar sus recursos a resolver estas situaciones, generando un alto grado de incertidumbre. Por el contrario al existir cohesión grupal esta proporciona los recursos para adaptarse a diversas situaciones, generando lazos emocionales y desarrollando habilidades para confrontar el estrés. La falta de relaciones sociales en el lugar de trabajo o el aislamiento pueden generar conflictos que hagan al individuo percibir que no forma parte de su entorno.
- 6) Estructura de la Organización: El que una organización defina como quiere alcanzar sus objetivos y bajo que costo es fundamental para construir la cultura que identificará a la institución y por ende la relación entre sus

integrantes. Dentro de las organizaciones existentes innumerables procesos internos que definen una identidad y permiten el funcionamiento de la organización. Algunos factores de la estructura de la organización que más influyen en que exista o no estrés en un trabajador son:

- a. Tamaño de la organización: Debido a que el impacto de las labores tiene mayores consecuencias a mayor dimensión en la organización.
- b. Giro del negocio: Dependiendo de las labores específicas demandadas por el puesto y la empresa será el nivel de estrés que se genere en el empleado
- c. Estrategia General: Determina los recursos y tiempo disponible para lograr las metas del negocio, estableciendo las condiciones sobre las que cada empleado deberá efectuar sus labores.
- d. Cultura Organizacional: Son el conjunto de valores y comportamientos esperados dentro de la organización.
- e. Historia y antecedentes del trato al empleado: Contextualiza la evolución en las necesidades de la organización, de donde viene, hacia donde va y que recursos está dispuesta a comprometer para el logro de resultados.

Un factor que genera estrés es cuando en una organización la estructura es excesivamente jerárquica o autoritaria, pues fomenta la agresión con

sistemas de toma de decisiones poco participativos y escasa comunicación interna.

1.6 Manejo del Estrés en las Organizaciones

Dolan (2004), describe algunas medidas empresariales que pueden ayudar a prevenir, detectar, atenuar, o suprimir el estrés. Es así que al abordar el estrés en las organizaciones se distinguen tres ejes principales de gestión:

1. Estrategia General de la Empresa: Contempla el cumplimiento de sus fines dentro de las obligaciones legales, y en su cultura corporativa, que constituyen criterios de acción generales e inmediatos.
2. Pilares de Recursos Humanos: Son tres cuestiones de trabajo relacionadas con la gestión del área de recursos humanos:
 - a) satisfacción laboral
 - b) clima laboral
 - c) motivación en el trabajo.

A estos factores también puede sumarse la evaluación del empleado, pues genera criterios para dar seguimiento al desempeño del empleado y aminorar el estrés. Es importante destacar que el área de recursos humanos lidera estos ejes de acción, pero toda la organización es responsable del seguimiento.

3. Comunicación Interna: Es el medio con el cual se permea la información por canales formales e informales dentro de la organización y como esto facilita o dificulta la gestión del conflicto en las organizaciones.

Dolan (2004), menciona que las organizaciones deben focalizar sus esfuerzos en la prevención primero identificando posibles estresores para actuar sobre ellos, como pueden ser:

- a) Cambios en la estructura o los procedimientos
- b) Variedad en la tarea
- c) Disminución de la carga de trabajo
- d) Control de trabajo y autonomía del mismo (delimitación de responsabilidades y áreas de ejecución)
- e) Cambios temporales: (horarios flexibles, pausas, turnos y duración)
- f) Clarificación de roles laborales y reducción de la ambigüedad. Ajustar demanda a capacidades.

Otro eje de actuación que menciona Dolan (2004), es cuando las empresas buscan la mejora continua en procesos y procedimientos, abierta a una nueva forma de gestión de sus recursos humanos, como pueden ser:

- I. Rotación de personal en distintos puestos
- II. Planes de desarrollo y carrera
- III. Evaluación por desempeño o competencias

- IV. Trabajo en Equipo
- V. Orientación de la organización al aprendizaje
- VI. Conciliación de vida laboral y familiar (horarios y trabajo flexibles)
- VII. Políticas de Inclusión (fomento al empleo y acceso a miembros de minorías)
- VIII. Trabajo a distancia
- IX. Mejora de clima laboral
- X. Servicios de apoyo al empleado.

Por último, no se deben dejar de lado los aspectos físicos del lugar de trabajo, Dolan (2004), sugiere enfocar los recursos en los siguientes aspectos físicos:

- Hacinamiento
- Ruido
- Contaminación ambiental
- Ergonomía: diseño del espacio y del mobiliario y maquinaria.
- Barreras arquitectónicas

1.7 Cultura Corporativa y estrés

La cultura corporativa de acuerdo a Dolan (2004) es la forma característica de pensar y hacer las cosas dentro de una organización

De acuerdo con lo anterior los diferentes elementos que constituyen la cultura corporativa recogen los valores de la organización, entre los que deben estar:

Armas Aarón

- Un comportamiento empresarial ético y responsable
- El respeto al empleado y la defensa de su dignidad
- La valoración de la persona y la satisfacción de sus necesidades
- La confianza mutua entre directivos y empleados
- La innovación y la adopción de formas de trabajo, procedimientos y técnicas actualizadas, que incluyan una cultura de prevención de riesgos laborales. Proporcionar calidad de vida a los empleados y un entorno de trabajo saludable.

Dolan (2004), establece que la cultura corporativa es un factor de cohesión, entendimiento y prácticas comunes entre los diferentes miembros de una misma empresa, proporcionando un sentido de identidad de empresa a sus colaboradores contribuyendo a su autoestima profesional y personal. La cultura corporativa resalta la importancia del trabajo que realizan todos los empleados y su contribución al conjunto de actividades finales de la empresa. Es difícil que aborde de manera directa el estrés laboral dentro de una empresa, ya que frecuentemente la responsabilidad sobre este tema se encuentra asociada exclusivamente a la gestión del área de recursos humanos. Hoy en día el reto es incluir el factor humano como elemento clave de la cultura organizacional para que toda la organización asuma la responsabilidad de la calidad de vida del empleado, el estrés y todos los factores que involucran a las personas en

una empresa, desde el consejo de accionistas hasta el nivel operativo con menor responsabilidad.

1.8. Estrategias para afrontar el estrés

1.8.1 Estrategias genéricas para el control del estrés

Dolan (2004), menciona que a nivel individual las personas pueden contar con diversas herramientas para afrontar el estrés y evitar así que este derive en un Síndrome de Desgaste Ocupacional. Estar bajo estrés quiere decir que el individuo se percibe como no apto para ejercer control sobre lo que le rodea, a diferencia de cuando se siente relajado y feliz, teniendo una sensación de ejercer mayor control sobre las cosas que lo rodean.

Algunas herramientas para controlar el estrés son:

- Detección de prioridades y su solución a corto plazo: consiste en conocer la importancia de cada una de las tareas que la persona tiene por hacer para asignarles un valor y de acuerdo a este valor trabajar sobre lo que es más urgente e importante.
- Administración del Tiempo: es la gestión del tiempo productivo que posee el individuo para atender a los compromisos laborales y personales, dando un lugar a todas las actividades en un espacio de tiempo de acuerdo al orden de prioridad

- Dieta saludable: consiste en el cuidado de los alimentos (disminuir grasas saturadas y alimentos irritantes en general) que ingiere la persona con el fin de evitar síntomas que promuevan la somatización del estrés
- Relajación Muscular: son una serie de ejercicios de estiramiento de extremidades y concentración que permite distender los puntos donde puede existir mayor trauma muscular.
- Comunicación Asertiva: se basa en la negociación entre dos partes mediante la escucha activa y búsqueda de conciliación de las necesidades de dos o más personas que tienen un objetivo determinado.
- Gimnasia Laboral: es una serie de ejercicios orientados a generar mayor oxigenación en el cuerpo del trabajador buscando fomentar su concentración y sensación de relajación.
- Caminata breve en las cercanías del lugar de trabajo: consiste en una breve caminata fuera del área de trabajo que permita al trabajador alejar sus pensamientos de condiciones estresantes por un breve periodo de tiempo buscando generar una mayor concentración al reincorporarse a sus labores.
- 10 minutos de descanso por cada 90 minutos de trabajo: consiste en extraer al trabajador de su estación de trabajo para detener las

posiciones de trabajo con el fin de aminorar los efectos de la fatiga física en el desempeño de las labores.

De estas técnicas se seleccionaron cuatro como las alternativas más viables para construir una propuesta de taller de manejo del estrés para el personal administrativo de una empresa del sector restaurantero.

1.8.2 Estrategias para afrontar el estrés basado en aspectos cognitivos de comportamiento y emocionales

Dolan (2004) menciona 9 estrategias para control del estrés ligadas a aspectos cognitivos y emocionales del individuo, las estrategias son:

- a) *Resolución de Problemas*: Consiste en sistematizar y facilitar el proceso para encontrar diversas soluciones posibles en cada situación y aumenta la probabilidad de seleccionar y llevar a cabo una solución o conjunto de soluciones entorno a un problema
- b) *Reestructuración cognitiva*: Distingue entre pensamientos positivos y negativos. Los positivos son los que nos ayudan a alcanzar nuestros objetivos. Los negativos son los que nos impiden alcanzar los objetivos y, al mismo tiempo, nos hacen sentir mal. Estos pensamientos positivos o negativos a su vez pueden ser racionales (contar con argumentos objetivos y válidos) o irracionales (contradictorios, con una carga emocional importante y escasa o nula objetividad). Ordenar los pensamientos según

Armas Aarón

estas dos categorizaciones permitirá enfocar los esfuerzos en hechos reales y dejar de lado aspectos que repercutan en nuestro quehacer ya sea por su carga emocional o bien por perjudicar a la tarea.

- c) *Pensamiento positivo*: Consiste en focalizar los procesos cognitivos en los aspectos positivos de una situación dada, minimizando algunos estresores a su esencia básica, distanciamiento emocional de la situación (una pausa que permita pensar las cosas de manera objetiva).
- d) *Buscar apoyo social*: Consiste en relatar la situación estresante a un tercero no implicado para que una persona que no se encuentre sesgada por el estresor de una opinión objetiva y permita encausar los esfuerzos de manera efectiva gracias a su opinión e interacción con la persona que se encuentra en la situación de estrés.
- e) *Asertividad*: Consiste en un estilo de comunicación orientado a escuchar activamente a los demás y dar muestras de que entendemos lo que piensa y lo que siente, expresando a continuación una opinión fundamentada en la previa escucha y comunicar aquello que se espera suceda anteponiendo la disposición a negociar el resultado o las condiciones para el cumplimiento de aquello que se requiere que suceda.
- f) *Delegación Eficaz*: Consiste en ceder la autoridad y los medios para realizar una tarea sin renunciar a la responsabilidad sobre el resultado final.
- g) *Gestión del Tiempo*: Identificar las principales responsabilidades y prioridades para focalizar el tiempo disponible en la solución de los mismos,

considerando posibles contingencias por agentes externos o variables que no se pueden controlar por algún requerimiento especial.

- h) *Gestión del Cambio*: Consiste en administrar las etapas de un cambio programado para aminorar el estrés que dichas modificaciones pueden generar en los colaboradores; segmentar las acciones permitirá que el proceso sea menos traumático y susceptible a calibración para una mejor implementación.
- i) *Sentido del Humor*: Consiste en el conjunto de recursos que permiten distender una situación de estrés mediante la relativización de las condiciones actuales, disminuyendo la vulnerabilidad emocional.

Dewe (2010) sugiere y enfatiza la necesidad de que los investigadores pongan mayor atención al proceso relativo al estrés y la secuencia de eventos que derivan en experiencias estresantes, más allá de un estudio lineal del estrés para lograr un entendimiento integral del mismo.

1.8.3 Clima Organizacional y estrés

Muchas investigaciones se han enfocado solamente en la forma en que el estrés afecta el desempeño de los trabajadores; la mayoría de los estudios se enfocan y derivan de investigaciones con especialistas de la salud.

Linzer (2005) realizó un estudio en el que analizó el impacto que tiene el estrés y la insatisfacción laboral de especialistas de la salud en la satisfacción de los

pacientes por el trato recibido. Al efectuar el análisis de las variables de insatisfacción y estrés, Linzer se dio a la tarea de establecer un modelo que permitiera entender la problemática y así mejorar el trato a los pacientes. El modelo se denomina M.E.M.O (por su siglas en inglés: Minimizing Error Maximizing Outcome) y se refiere a minimizar el error y maximizar el ingreso. El modelo considera las variables del entorno organizacional como detonantes para el estrés y la satisfacción, los cuales se manifiestan mediante el Síndrome de Desgaste Ocupacional (Burnout), Integridad Emocional, Intención de Abandono, generando como consecuencia mayor propensión al error y menor calidad de la atención (Fig 1.)



Fig. 1 Modelo Conceptual (M.E.M.O.) por Linzer (2005)

El modelo de Linzer (2005) sirve para comprender la relación existente entre clima organizacional, estrés y *burnout*.

3.9 SWS Survey

Gutierrez (2008) se dio a la tarea de estandarizar un prueba diseñada para operacionalizar el modelo teórico sobre Salud mental, Estrés y Apoyos de Robert Ostermann, el cual considera variables negativas (de estrés) y positivas (de apoyo) que contribuyen a la salud mental y postula que el estrés consiste en la relación de factores en tres áreas: personal (disposición del individuo y la constitución personal-familiar), laboral-organizacional (contexto que involucra el aprovisionamiento de ingresos) y social-situacional (situaciones no laborales, tiempo libre, familia y amigos).

Estos factores son abordados mediante 8 subescalas:

- 1.- Estrés Personal
- 2.- Apoyo Personal (AP)
- 3.- Estrés en el Trabajo (ET)
- 4.- Apoyo en el Trabajo (AT)
- 5.- Estrés Social (ES)
- 6.- Apoyo Social (AS)
- 7.- Salud Mental Deficitaria (SMD)
- 8.- Salud Mental (SM)



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

"Propuesta de taller para el manejo del estrés, cómo herramienta de prevención del Síndrome de Desgaste Ocupacional en una empresa de

sector restauranero"

Armas Aarón



Esta prueba se encuentra estandarizada para la población mexicana gracias al trabajo realizado por Gutierrez (2008).

Actualmente las organizaciones comienzan a invertir recursos en la prevención y tratamiento del estrés, con el fin de mejorar la calidad de vida de los colaboradores, los cuales se enfrentan diariamente al estrés por diversas causas originadas por la organización y por las propias tareas, las cuales en un momento determinado pueden causar daños irreversibles, por esto es importante que se identifiquen procurando mantener el equilibrio en sus actividades y brindar los cuidados necesarios en la calidad profesional que demandan sus labores.

Capítulo 2: Clima Organizacional

2.1 Preceptos del Clima Organizacional

Brunet (2009) menciona que toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio, ésta se representa en entornos sociales y físicos con particularidades propias. Bajo este esquema el individuo se encuentra inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Con esto se puede deducir que el comportamiento no se puede predecir solo con las características propias del individuo, sino que requiere del contexto de la situación; por lo que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la percepción que tiene sobre su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Stringer (2002) menciona que uno de los primeros en estudiar el clima psicológico fue Kurt Lewin en los años 30; Lewin junto con Lippit y White examinaron el clima como una "realidad empírica" en un intento por estudiar los efectos en el comportamiento de tres "atmósferas" inducidas con distintos tipos de liderazgo. A partir de ésta investigación Lewin y sus colegas concluyeron que el clima como variable determinante genera tendencias en el comportamiento de los individuos, estas tendencias pueden ser modificadas en función del estilo de liderazgo de quien encabeza al equipo de trabajo. A su vez esta investigación permitió a Lewin

establecer las bases del concepto "clima organizacional", el cual emergió en los años 60.

2.2 Definición del Clima Organizacional

Para Stringer (2002) el clima organizacional es el conjunto de efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, estilo de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

Con esta definición se puede retomar a Brunet (2009) quien menciona que dentro del clima organizacional deben entrar en juego:

- a) Atributos personales: Conjunto de comportamientos y actitudes de un individuo.
- b) Atributos organizacionales: Conjunto de propiedades que caracterizan a una organización.

Estos elementos conviven entre si y pueden ser evaluados objetivamente por todos los colaboradores que conforman la organización, considerando la percepción que poseen de la misma.

Brunet (2009) menciona que existen dos grandes escuelas que ayudaron a apuntalar el concepto de clima organizacional. Por un lado la Escuela de la Gestalt cuyo enfoque se centra en la organización de la percepción del individuo, tomando la relación entre dos principios:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento.

Por otro lado se encuentra la perspectiva de la Escuela Funcionalista en la cual el pensamiento y el comportamiento del individuo dependen del ambiente que lo rodea, jugando las diferencias individuales un papel fundamental en la adaptación del individuo en su medio.

Para poder contextualizar el concepto de Clima Organizacional Brunet (2009) destaca dos elementos, por un lado estructura organizacional y por el otro proceso organizacional. (Ver Tabla 1)

Estructura Organizacional	Proceso Organizacional
1. Envergadura del control	1. Liderazgo
2. Dimensión y tamaño de la organización	2. Comunicación
3. Número de los niveles jerárquicos	3. Control
4. Configuración jerárquica de puestos	4. Gestión de Conflictos
5. La relación dimensión de una unidad/ departamento sobre el número de unidades/ departamentos.	5. Coordinación
6. Especialización de funciones	6. Centralización y descentralización de la toma de decisiones
7. Centralización/ descentralización de la toma de decisiones	7. Especialización de funciones
8. Normalización de los procedimientos organizacionales	8. Estatus, papel y relaciones
9. Aspecto formal de los procedimientos organizacionales	9. Mecanismos de socialización de empleados
10. Grado de interdependencia de los diferentes subsistemas	10. Grado de autonomía de los empleados

Tabla 1 Estructura y Procesos Organizacionales por Brunet (1987)

Armas Aarón

Estos elementos interactúan entre sí como estructura fundamental de las organizaciones y sirven como punto de partida para comprender las variables que integran un entorno organizacional dado.

Brunet (2009) menciona que el clima dentro de una organización constituye una configuración de sus características, descomponiéndose en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. Todos los elementos se conjuntan para formar un clima particular, dotado de sus propias características que representan, en cierto modo, la personalidad de una organización, e influye en el comportamiento de las personas que la integran.

Para poder hablar de clima organizacional Brunet (2009) indica que no debemos olvidar que:

- a) Una organización está limitada dentro del espacio; una compañía, un departamento específico o un servicio, los cuales son identificables sin dificultad alguna.
- b) En el interior de una organización existen fuentes de información con informes, estadísticas, organigramas y percepciones de los empleados, que proporcionan las bases que pueden servir para identificar el clima organizacional.

2.3 Determinantes del Clima Organizacional

Stringer (2002) detalla que los principales aspectos determinantes del clima organizacional son cinco, de los cuales tres tienen influencia por parte de la organización: prácticas de los líderes, disposiciones de la organización y estrategia. En las dos restantes la organización no tiene influencia: ambiente externo y las fuerzas históricas. Hacer esta distinción ayuda a los líderes a enfocar sus recursos en aquellos elementos en los cuales pueden influir.

Las determinantes de clima, en las cuales la organización tiene influencia son las siguientes:

1) *Prácticas de los Líderes*

Una de las determinantes más importantes para el clima organizacional es el comportamiento del día a día que tienen los líderes. El gestor de un equipo de trabajo tiene una influencia poderosa en las expectativas de sus miembros, los gestores administran las recompensas, establecen las normas y estructura de trabajo, determinan los estándares de desempeño y delimitan las reglas informales de trabajo. Usualmente para generar un mejor clima organizacional es bueno cambiar el estilo de liderazgo de los gestores.

2) Disposiciones de la Organización

Los aspectos formales que incluyen la distribución de responsabilidades, sistema de compensación y recompensa, las políticas y procedimientos así como el espacio de trabajo. Estos elementos pueden influenciar el lugar de trabajo, crear importantes barreras o incentivar el comportamiento de los empleados. Las disposiciones formales de la organización determinan la manera en la que fluye la información, así como la percepción que se tiene sobre las oportunidades de desarrollo.

3) Estrategia

La estrategia de una empresa tiene impacto profundo en su clima y puede influenciar cómo se sienten los empleados acerca de las oportunidades de desarrollo, recompensas por su trabajo, obstáculos para su desarrollo y las fuentes de satisfacción. La ausencia de una estrategia claramente articulada tiene implicaciones en el clima organizacional.

Las dos determinantes que no se consideran bajo influencia de la organización son:

1) Ambiente Externo

El ambiente externo en el que una organización compete, juega un papel importante al determinar el clima organizacional. Factores como las legislaciones

gubernamentales, competitividad en los diversos sectores económicos, la evolución tecnológica, genera presión en las organizaciones y sus gestores.

2) *Fuerzas Históricas*

La historia de una organización, tiene un fuerte impacto en el clima organizacional, ya que en lo que se refiere a la construcción de futuras recompensas, castigos y consecuencias, son reflejo de lo que sucedió en el pasado. Es complicado catalogar las fuerzas históricas que pueden influir en el clima organizacional, pero la experiencia de Stringer (2002) dentro de diversas empresas, permite agruparlas de la siguiente manera: 1) Cómo fueron manejadas crisis previas, 2) Prácticas en materia de compensación ligadas al buen desempeño, 3) La memoria de la organización sobre modelos de liderazgo previos, 4) El patrón de reinversión de los recursos de la empresa.

2.4 La medición del Clima Organizacional

Brunet (2009) indica que es posible dividir en cuatro factores principales aquello que puede explicar la naturaleza de los microclimas (entornos conformados por el individuo y sus interacciones básicas con jefe, subordinados y clientes internos) en las organizaciones:

- I. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.

Armas Aarón

- II. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que percibe.
- III. Los factores individuales, tales como la personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- IV. La percepción que tienen los subordinados, colegas y superiores del clima organizacional.

De forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

- a) Variables causales: son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Estas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de esta.
- b) Variables intermediarias: reflejan el estado interno y la salud de la empresa, constituyen los procesos organizacionales de una empresa.
- c) Variables finales: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes; reflejan los resultados obtenidos por la organización.

Brunet (2009) indica que al combinarse estas variables y factores se determinan dos grandes tipos de clima organizacional y estos a su vez generan dos subdivisiones, el clima de tipo participativo y de tipo autoritario

2.4.1 Clima de tipo participativo

El punto clave en el clima participativo es la gente, este estilo de clima es útil para construir armonía e incrementar la moral y se subdivide en consultivo y participación en grupo.

Consultivo

La dirección evoluciona en un contexto de confianza a sus empleados, la mayoría de las decisiones se toman en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones específicas, se trabaja para satisfacer las necesidades de estima y prestigio en los empleados. Existe una interacción moderada con alto grado de confianza de tipo superior-subordinado.

Participación en grupo

La dirección tiene absoluta confianza en sus empleados, el sistema de toma de decisiones está diseminado por toda la organización integrándose de manera eficiente en cada nivel. La comunicación es ascendente, descendente y lateral, los empleados son motivados al verse involucrados en el establecimiento de objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre jefes y subordinados.

2.4.2 Clima de tipo autoritario

Este clima puede ser positivo en condiciones donde existe falta de iniciativa en los integrantes del equipo o bien cuando existen muchos colaboradores conflictivos.

Sin embargo en la mayoría de las ocasiones este estilo puede inhibir la flexibilidad de la organización y se subdivide en autoritarismo explotador y autoritarismo paternalista.

Autoritarismo explotador

En este caso la dirección no les tiene confianza a sus empleados, las decisiones y objetivos se definen de manera arbitraria en la alta esfera de la organización y se distribuyen según funciones de manera descendente. Los empleados trabajan dentro de una atmosfera de miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de necesidades se estanca en los niveles psicológicos y de seguridad.

Autoritarismo paternalista

La empresa tiene confianza condescendiente en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en el primer nivel de la organización, pero otras son delegadas a niveles inferiores; las recompensas y a veces los castigos son utilizados como métodos para incentivar a los empleados.

2.5 Dimensiones Genéricas del Clima Organizacional

Stringer (2002) refiere tras un extenso proceso de investigación que las formas en las que la gente describe su percepción del clima organizacional pueden ser clasificadas en seis dimensiones:

- Estructura: Refleja la sensación que tienen los empleados de estar bien organizados y poseer una definición clara de sus roles y responsabilidades.
- Estándares: Mide la necesidad que tienen los colaboradores por mejorar su desempeño, así como el grado de orgullo que tienen estos con el trabajo que realizan.
- Responsabilidad: Refleja el grado de autonomía que poseen los empleados para realizar sus labores, que tanto pueden fungir como sus propios jefes, siendo capaces de resolver problemas sin involucrar a terceros.
- Reconocimiento: Indica la sensación de recompensa que tiene el empleado cuando realiza un buen trabajo.
- Apoyo: Refleja la sensación de confianza y mutuo apoyo que prevalece en un equipo de trabajo.
- Compromiso: Refleja la sensación de orgullo por pertenecer a la organización y el nivel de compromiso con los objetivos de la organización.

Estas dimensiones pueden ser medidas mediante una encuesta de clima organizacional que más adelante se detalla. Las dimensiones tienen una clara relación con los tres tipos de motivación (necesidad de logro, necesidad de afiliación, necesidad de poder) lo cual otorga una herramienta que combina

investigación con el debido rigor intelectual y el pragmatismo que concierne a las organizaciones del mundo real.

2.6 Encuesta de Clima Organizacional

El *Great Place to Work Institute* (2011), indica que en 1984 Robert Levering inició un estudio, cuyo fin fue efectuar un análisis de los factores que influían para que una empresa fuera percibida por sus empleadores como un buen lugar para trabajar. Levering elaboró una Encuesta de Clima Organizacional, que consistió en el levantamiento de los factores que los empleados consideraban más importantes para considerar que una organización posee un buen clima laboral. Hoy en día esta encuesta está validada por una muestra de más de un millón de empleados en 18 mil organizaciones y se encuentra tropicalizada para 52 países diferentes. La encuesta Trust Index de Great Place to Work es la Encuesta de Clima Organizacional más utilizada en el mundo, consta de 58 reactivos que miden cinco dimensiones (Respeto, Imparcialidad, Orgullo, Compañerismo y Credibilidad). Es importante mencionar esta encuesta, pues es la herramienta actual más utilizada por las organizaciones para efectuar un diagnóstico de su clima organizacional.

2.7 Panorama Económico y Clima Organizacional

El *Economista* (27 de noviembre de 2011) estimó que debido a la desaceleración económica mundial, para el cierre de la segunda mitad del 2011 el crecimiento económico en México fue del 3.8% y en 2012 se estima que será de un 3%.

Armas Aarón

Estos números impactan de manera directa en el clima organizacional dentro de las empresas, ya que se generan patrones de conducta orientados al logro de objetivos más agresivos, como consecuencia de la contracción de la economía a nivel mundial. Muy probablemente generando marcadas situaciones de estrés en los empleados.

Conocer los estilos de afrontamiento de los individuos así como la percepción que tienen del clima laboral nos va a permitir identificar si es factible que se presente el Síndrome de Desgaste Ocupacional,

Capítulo 3: Síndrome de Desgaste Ocupacional

3.1 Antecedentes Históricos del Síndrome de Desgaste Ocupacional

El Síndrome de Desgaste Ocupacional es un padecimiento que ha existido siempre, sin embargo el estudio del mismo se inicia en la década de los setenta debido a sus implicaciones en la calidad del trabajo generado por las personas afectadas. Corresponde a la psicología estudiar este padecimiento por las características propias de la enfermedad.

En la década de los setenta, el término *Burnout* (término que utilizó Freudenberg en su momento para referirse al Síndrome de Desgaste Ocupacional) fue introducido por el psicólogo clínico Herbert Freudenberg (1974), como un tipo de patología psiquiátrica que afecta a los profesionales que se desempeñan en organizaciones cuyo objeto del trabajo son las personas; tiempo después, el término fue utilizado por los abogados y los sindicatos como un elemento de apoyo para señalar los problemas físicos que genera un grado excesivo de agotamiento principalmente laboral.

Freudenberg (1974), se percató de que después de un año de trabajo continuo, la gran mayoría de los empleados iban perdiendo energía hasta llegar al agotamiento total, presentando síntomas depresivos y de ansiedad, incluyendo comportamiento agresivo con falta de motivación en las actividades que realizaban. En un principio se consideró que este síntoma podría ser contagioso,

pues las actitudes de los empleados afectados perjudicarían a los demás y en un periodo de tiempo reducido afectaría a toda la organización.

Por otro lado Gil-Monte (2005), elabora una aproximación en la cual plantea que se trata de una experiencia subjetiva de carácter negativo compuesta por cogniciones, emociones y actitudes negativas hacia el trabajo al igual que hacia las personas con las que se relaciona el individuo. Como consecuencia de esta respuesta aparecen una serie de disfunciones conductuales, psicológicas y fisiológicas, las cuales van a tener repercusiones nocivas para las personas y para la organización.

Pines y Aronson (1981), hacen especial énfasis en que el trabajo de los profesionales que mayor contacto tienen con la gente se caracteriza por la fuerte demanda de esfuerzo emocional, lo que le provoca al individuo un desgaste emocional más acelerado. Con frecuencia estos trabajadores se ven implicados en tareas de tipo emocional tales como expresar ciertas emociones como parte del rol que juegan en su trabajo y afrontar el manejo de conflictos interpersonales con los clientes y con las personas del lugar de trabajo, tomar decisiones difíciles y ofrecer apoyo emocional al cliente. Ejemplo de esto son los médicos, ya que están en constante contacto con la muerte y el dolor de sus pacientes, por lo que viene un grave deterioro emocional debido a la respuesta emocional que deben expresar al paciente, en ocasiones el médico se preocupa por su paciente, siente pena por él y considera que lo que le pase es responsabilidad de él.

Las primeras investigaciones en materia del Síndrome de Desgaste Ocupacional se focalizan en la atención a profesionales de la salud, sin embargo hoy en día puede observarse que existen diversas profesiones donde la demanda de recursos emocionales es también muy elevada.

3.2 Algunas perspectivas sobre el Síndrome de Desgaste Ocupacional

Para los fines del presente documento, existen dos perspectivas teóricas con las cuales se puede abordar el estudio del Síndrome de Desgaste Ocupacional:

La *perspectiva clínica*, entiende al *Síndrome de Desgaste Ocupacional* como un estado mental al cual llega la persona producto del estrés laboral que padece (Tonon, 2004), esta perspectiva es útil para realizar un diagnóstico, ya que es de vital importancia saber a partir de qué nivel este síndrome empieza a ser problemático para el individuo y para la organización en la que se desempeña.

Desde la *perspectiva psicosocial* el Síndrome de Desgaste Ocupacional es considerado un proceso que se desarrolla por la interacción entre las características del entorno y las características personales (Gil-Monte, 2005), esta aproximación permite entender cómo se inicia y progresa el Síndrome de Desgaste Ocupacional en el individuo.

Cabe señalar que ambas perspectivas son complementarias, ya que al unir las, otorgan la oportunidad para aproximarse de una mejor forma al Síndrome

Armas Aarón

de Desgaste Ocupacional considerándolo y evaluándolo como un fenómeno multidimensional, tal como lo hicieron Maslach y Jackson, en 1981, al considerarlo como un fenómeno multidimensional, que en su proceso se caracteriza por afectar tres dimensiones básicas del individuo que lo padece: el agotamiento emocional (AE), la despersonalización (DP) y la falta de realización personal (RP), por lo cual desarrollaron el *Maslach Burnout Inventory* (Inventario de Maslach para el Síndrome de Quemarse en el Trabajo, MBI), que evalúa cada una de las dimensiones por separado como se explica a continuación:

El MBI evalúa tres dimensiones, la primera dimensión es el agotamiento emocional, que se refiere a la disminución o pérdida de recursos emocionales; i.e., la persona se siente abrumada emocionalmente. La segunda dimensión es la despersonalización que comprende la respuesta impersonal y la falta de sentimientos por los sujetos atendidos, que se expresa en actitudes de insensibilidad y cinismo hacia los pacientes o receptores del servicio. Por último, la tercera dimensión es la realización personal en el lugar de trabajo, que se refiere a los sentimientos de competencia que se valoran de forma negativa con el reproche de no haber alcanzado los objetivos propuestos, presentando baja autoestima laboral. (Tonon, 2004).

Maslach señala que el Síndrome de Desgaste Ocupacional inicia con la aparición del agotamiento emocional, posteriormente con la despersonalización y por último la baja realización personal en el trabajo.

Gil-Monte (1994 en Gil-Monte, 2005) elaboró un modelo alternativo que permitiera sustentar teóricamente las relaciones hipotetizadas entre los síntomas del Síndrome de Desgaste Ocupacional y explicar de manera adecuada su proceso de desarrollo según el *Maslach Burnout Inventory*, tomando como punto de partida los modelos transaccionales de estrés y de estrés laboral, los resultados obtenidos en 1993 y las conclusiones derivadas de la revisión bibliográfica le llevaron a realizar un modelo en el que el Síndrome de Desgaste Ocupacional es definido como una respuesta al estrés laboral crónico que aparece después de un proceso de reevaluación cognitiva cuando las estrategias iniciales para afrontar el estrés laboral crónico no resultan funcionales.

El modelo inicial hipotetizado por Gil-Monte (2005) Fig. 2 indica que el punto de partida es la baja realización personal (RP) que tiene como consecuencia un incremento en la despersonalización (DP) y en el agotamiento emocional (AE) del individuo.

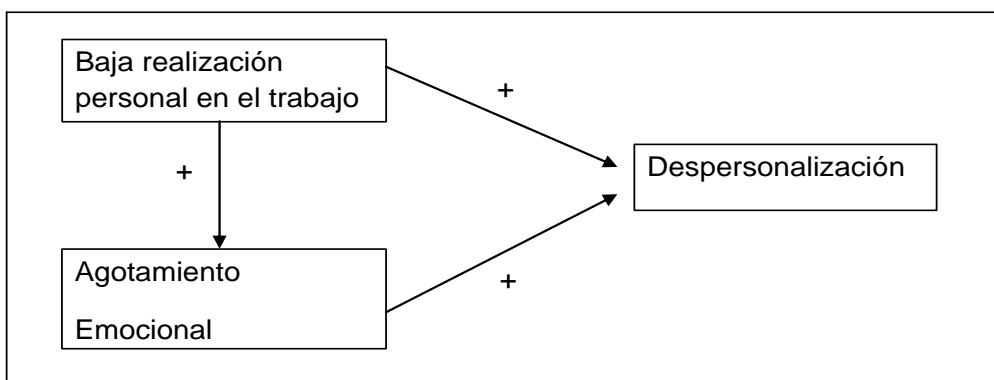


Fig. 2 Modelo inicial hipotetizado por Gil-Monte (2005) para explicar el proceso de Desarrollo del Síndrome de Desgaste Ocupacional.

A través del estudio del Síndrome del *Burnout* con el MBI y la revisión de literatura, se han identificado diversos síntomas como los que Gil-Monte presentó en 2001 en la siguiente tabla:

Síntomas Cognitivos	Síntomas Afectivo-Emocionales	Síntomas Actitudinales	Otros Síntomas
*Sentirse contrariado	*Nerviosismo	*Falta de ganas de seguir	*Aislamiento
*Sentir que no valoran su trabajo	*Irritabilidad y mal humor	*Apatía	*No colaborar
*Percibirse incapaz para realizar las tareas	*Disgusto y enfado	*Irresponsabilidad	*Contestar mal
Pensar que trabajas mal	*Frustración	*Pasar de todo	*Enfrentamientos físicos
*Todo se hace una montaña	*Agresividad	*Estar harto	*Cansancio
*Sensación de no mejorar	*Desencanto	*Intolerancia	
*Inseguridad	*Aburrimiento	*Impaciencia	
*Pensar que el trabajo no vale la pena	*Agobio	*Quejarse por todo	
*Pérdida de autoestima	*Tristeza y depresión	*Evaluar negativamente a colegas	
	*Desgaste emocional	*Romper con el entorno laboral	
	*Angustia	*Ver al cliente como un enemigo	
	*Sentimientos de culpa	*Frialdad hacia los clientes	
		*No aguantar a los clientes	
		*Indiferencia	
		*Culpar a los demás de su situación	

Tabla 2 Principales síntomas psicológicos del Burnout por Gil-Monte (2001)

Pines y Aronson, (1981), propone que las personas que desarrollan el Síndrome de Desgaste Ocupacional tienen tres características inconfundibles:

- a) comparten características que los hacen elegir profesiones que prestan servicios.
- b) se centran en algún momento en sus clientes o pacientes por completo.
- c) ejecutan un trabajo de alto rendimiento emocional.

También se han identificado cuatro desencadenantes y potenciadores del síndrome (Gil-Monte, 2005):

- 1) El ambiente de trabajo y puesto como fuentes de estrés laboral el estrés
- 2) Estrés por desempeño de roles, relaciones interpersonales y de la carrera profesional
- 3) Estresores relacionados con nuevas tecnologías
- 4) Fuentes extra organizacionales que influyen como la relación familia-trabajo.

El ambiente laboral y el puesto de trabajo influyen al individuo de manera que al sentirse poco apoyado le van a generar sentimientos de fracaso, baja realización laboral y con ello baja autoestima y culpa por desempeñar la tarea laboral de manera poco eficiente, también está presente el fenómeno del contagio emocional y las respuestas emocionales vinculadas a una situación de estrés por medio de los compañeros, jefes y directivos del trabajo.

El estrés por el desempeño de roles se refiere a las emociones que el individuo puede llegar a involucrar en su ambiente laboral, una de ellas es la empatía que lo lleva a un serio desgaste emocional, otra más es la culpa, que juega un papel importante en el rol, ya que a veces se responsabiliza de lo que le pasa a otras personas asociadas a sus labores, hace que se sienta incompetente,

Armas Aarón

y en ocasiones aparece como mediador ético para modular la agresividad del cliente, ya que debido al estrés comienzan a tratarlo como si fuera un objeto y no una persona.

En las relaciones interpersonales, se involucran emociones que pueden ser negativas para el profesional tanto con los compañeros de trabajo como con los clientes, por ello es necesario que quede claro el rol del individuo tanto fuera como dentro del trabajo (relación familia-trabajo), para que el deterioro emocional sea menor y las relaciones interpersonales se vean menos afectadas; ya que de otro modo los profesionales van a culpar de su baja realización profesional a sus clientes y familiares deteriorando así las relaciones interpersonales, cayendo en una depresión profunda y baja autoestima y desvalorizando su trabajo, pero sobre todo culpándose de lo que sucede a su alrededor. (Gil-Monte, 2005)

La realización de un diagnóstico adecuado requiere de la valoración de los síntomas que presenta el trabajador, analizar el proceso de aparición y diferenciar los síntomas de algunos que puedan ser parecidos a los de alguna otra enfermedad, así como evaluar la intensidad y frecuencia de estos, para lograrlo es necesario identificar las fuentes de estrés que han originado la aparición de estos síntomas, lo que nos ayudará a obtener una evaluación mucho más completa de los sujetos. (Gil-Monte, 2005)

3.3. Definiciones del Síndrome de Desgaste Ocupacional

Maslach (1978) define el Síndrome de Desgaste Ocupacional como un síndrome de agotamiento emocional y cinismo que ocurre con frecuencia entre individuos que realizan algún tipo de trabajo con personas y que se traduce en una respuesta inadecuada a un estrés emocional crónico. Se identifican tres principales dimensiones: a) Agotamiento Emocional (disminución y pérdida de recursos emocionales que corresponden a sentirse abrumado emocionalmente), b) Despersonalización (respuesta impersonal y la falta de sentimientos por los sujetos atendidos, que se expresa en el desarrollo de actitudes negativas de insensibilidad y cinismo, hacia los receptores del servicio prestado) c) Falta de realización personal (sentimientos de competencia y realización exitosa en la tarea laboral que desempeña cotidianamente; en el caso del Síndrome de Desgaste Ocupacional corresponde a evaluar de forma negativa, con el reproche de no haber alcanzado los objetivos propuestos y convivencias de insuficiencia personal y baja autoestima profesional

Para Cherniss (1980) en Apiquian (2007) es un proceso en el que las actitudes y las conductas de los profesionales cambian de forma negativa en respuesta al estrés laboral.

McDonnell (1982) en Buendía y Ramos (2001) lo veía como una disminución de la habilidad para enfrentar el estrés laboral.

Armas Aarón

Cronin-Stubbs y Rooks (1981) en Buendía y Ramos (2001) lo presenta como una respuesta inadecuada, emocional y conductual, a los estresores ocupacionales.

Para los fines del presente documento se utilizará como punto de partida la definición de Gil-Monte, quien considera elementos de apoyo para la propuesta de intervención, la importancia del entorno laboral y social, así como las características propias del individuo.

Gil-Monte (2005) define al Síndrome de Desgaste Ocupacional como una situación en la que el trabajador se ve desbordado y se percibe impotente para hacer frente a los problemas que le genera su entorno laboral, en especial su entorno social. Los individuos se sienten desgastados y agotados por la percepción continuada de presión en su trabajo. Por tanto el Síndrome de Desgaste Ocupacional tiene su origen en el entorno de trabajo y no en el trabajador. El problema debe de buscarse en el entorno laboral y no en el individuo.

3.4 Síntomas del Síndrome de Desgaste Ocupacional

Gil-Monte (2005) hace referencia a la definición del Diccionario de la Real Academia Española (2002) donde un síndrome es el conjunto de síntomas característicos de una enfermedad, mientras que un síntoma es el fenómeno revelador de una enfermedad o señal, indicio de una cosa que está sucediendo o va a suceder.

Armas Aarón

La literatura revisada por Gil-Monte (2005), enlista más de 100 síntomas relacionados con el Síndrome de Desgaste Ocupacional, los cuales afectan negativamente los afectos y emociones (como pueden ser agotamiento emocional, irritabilidad, odio), las cogniciones (por ejemplo baja autoestima, carente realización profesional, impotencia relacionada con el desempeño profesional y fracaso), las actitudes (por ejemplo, cinismo, despersonalización, apatía, suspicacia y hostilidad), las conductas (como pudieran ser aislamiento, consumo de tranquilizantes, rigidez, quejas, aumento en la incidencia de accidentes, ausentismo y agresiones al cliente) y al sistema fisiológico (cansancio, insomnio, úlceras gástricas, dolor de cabeza, hipertensión).

Conocer los aspectos que integran al Síndrome de Desgaste Ocupacional como son su definición y naturaleza, permite comprenderlo de mejor manera para ubicarlo como un padecimiento que debe ser atendido dentro de las organizaciones de manera prioritaria. De esta manera se pueden generar técnicas que contribuyan a la disminución de los síntomas de este padecimiento. Para mantener así la salud de los empleados. Las definiciones de Cherniss (1980), Mc Donnell (1982), Cronnin-Stubbs y Rooks (1981) y Gil-Monte (2005) coinciden en que el estrés es un desencadenante del Síndrome de Desgaste Ocupacional.

Propuesta de Intervención "Taller para el manejo del estrés, como herramienta de prevención del Síndrome de Desgaste Ocupacional"

Justificación

El estrés laboral es un problema que existe desde que existen los entornos laborales donde las personas tienen que realizar una actividad específica a cambio de una compensación económica que le permita satisfacer ciertas necesidades personales. La cultura laboral ha ido evolucionando a lo largo del tiempo pasando por diversas etapas, hoy en día tras años de evolución algunas organizaciones empiezan a ser más conscientes de las necesidades ligadas a la integridad emocional del empleado, procurando disminuir factores como el estrés para eficientar la productividad en los centros de trabajo.

El Instituto Mexicano del Seguro Social (El Sol de México, 29 de Septiembre del 2008) menciona que con base en las estadísticas, 70 de cada 100 trabajadores que asisten algún centro de salud, lo hace debido a algún tipo de padecimiento como pueden ser obesidad o afecciones gastrointestinales producto entre otros factores del estrés laboral.

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (2008) el poder en las instituciones y compañías está distribuido en forma desigual; más aún, para los individuos en países en desarrollo, el contexto, por lo general, juega un papel

Armas Aarón

determinante en su percepción, atribución y conducta. A menudo piensan que la causa y control de resultados están determinados por circunstancias externas. Tales aspectos culturales tienen influencia sobre lo que la gente percibe como buenas condiciones de trabajo. Cuando la única opción es aceptar la autoridad o perder el empleo, los trabajadores suelen aceptar condiciones laborales por debajo del estándar porque saben que el mercado de trabajo es de los empleadores.

Como parte de las iniciativas para mejorar el clima organizacional una compañía del sector restaurantero, especializada en la gestión de multimarcas de comida casual y rápida, aplicó la encuesta Great Place to Work en el año 2011; En la información proporcionada por la encuesta se encuentran dos reactivos cualitativos en los cuales los empleados pueden exponer las situaciones que más afectan su trabajo. Como parte de los resultados cualitativos se presentó una alta incidencia en los comentarios de los colaboradores por una excesiva carga de trabajo generada por el crecimiento de responsabilidades, derivada de la expansión del negocio, pero sin otorgar más recursos a los empleados para llevar a cabo sus labores. Para corroborar la información que surgió de los comentarios de la encuesta, esta compañía desarrolló una sesión de grupo focal para cada una de las áreas que dan soporte a las marcas que administra esta compañía. Los resultados de estas sesiones confirmaron que existe estrés en los colaboradores de la compañía

Armas Aarón

derivado de un incremento importante en el volumen de trabajo y ampliación de sus responsabilidades.

Tomando como base los aspectos previamente mencionados se pretende desarrollar una propuesta de taller de manejo del estrés que brinde a los asistentes herramientas que les permitan confrontar estresores naturales de su entorno de trabajo para prevenir afecciones que deriven en el Síndrome de Desgaste Ocupacional.

Dicho taller será diseñado considerando las necesidades específicas de una compañía multinacional de origen mexicano, con 23 años en el mercado, especializada en la operación de restaurantes de marcas líderes en los segmentos de comida rápida, cafeterías y comida casual. Esta compañía opera 1,400 restaurantes en México, Argentina, Chile y Colombia, con una plantilla de más de 27,000 colaboradores.

A partir de 2006 la compañía inicia un plan de expansión integrando a su operación tres países nuevos (Argentina, Chile y Colombia), cuatro marcas de comida casual y una planta panificadora, triplicando las responsabilidades que existían al inicio con las primeras cuatro unidades de negocio. Dicha expansión ha sido planificada, pero en los dos últimos años el crecimiento de la operación rebasó la capacidad de respuesta de algunas áreas del centro de servicios unidos para marcas (Fig. 3)

Armas Aarón



Fig. 3 Estructura de Soporte de Servicios Unidos para Marcas (SUMA)

Los recursos que en 2008 daban apoyo a cinco unidades de negocio (1,000 colaboradores distribuidos en siete direcciones administrativas) son los mismos que hoy en día dan soporte a cuatro unidades de negocio adicionales. Derivado de esta situación el personal de servicios unidos para marcas tiene una mayor carga de trabajo, enfocando sus esfuerzos a atender emergencias, incrementando las jornadas laborales, generando distanciamiento en las relaciones interpersonales dentro de la compañía, lo cual se traduce en mayores síntomas de estrés.

Armas Aarón

De acuerdo a los reportes de desarrollo organizacional de Alsea (2012), hoy en día el plan estratégico de esta compañía incluye un apartado de mejora del clima organizacional. Derivado de los resultados de la encuesta Great Place to Work se definieron el liderazgo, la capacitación y comunicación como los 3 ejes de acción para mejorar el clima dentro de la organización. Dentro de las iniciativas de clima, la dirección corporativa de recursos humanos de esta compañía autoriza proponer una iniciativa de taller que otorgue herramientas básicas para confrontar el estrés, buscando prevenir el Síndrome de Desgaste Ocupacional en sus colaboradores y fomentar un buen clima organizacional, que como consecuencia ayude a mantener o incrementar los índices de productividad.

Objetivo

Elaborar un taller para el manejo del estrés como herramienta de prevención contra el Síndrome de Desgaste Ocupacional para el personal administrativo de una empresa del sector restaurantero.

Participantes

Los participantes serán colaboradores de una empresa del sector restaurantero los cuales al aplicarles el SWS Survey (Anexo 1) presenten puntajes cuyo valor se encuentre en los niveles Alto (53-67) y/o Muy Alto (68-75) de acuerdo a la escala global del instrumento.

Duración

El taller será de 16 horas dividido en 2 sesiones, considerando grupos con un máximo de 20 participantes.

Espacios

Los talleres se realizarán en dos espacios, buscando alternar la presentación y los ejercicios para manejo del estrés

- Salón (con capacidad para 20 personas) con un escritorio y silla al frente para el facilitador así como 20 sillas y mesas de trabajo para los asistentes
- Espacio abierto para dinámicas grupales

Materiales

Se sugiere que para cada taller programado se consideren 20 participantes, para lo cual se requiere:

- Computadora
- Proyector y Pantalla
- Una Bola de Estambre
- 20 Paliacates
- Una Cartulina o Rota folio
- 30 Plumones
- 30 etiquetas
- 1 cinta adhesiva
- 100 hojas blancas
- 100 tarjetas de papel
- Reproductor de música

Carta descriptiva

TALLER: MANEJO DEL ESTRÉS							
Institución: Empresa del sector restaurantero						Dirigido: Personal Administrativo Gpos. de 20 personas	
Horas: 16		Sesiones: 2		Objetivo General: Que los participantes apliquen las técnicas contra el estrés revisadas en el taller como estrategia para prevenir el Síndrome de Desgaste Ocupacional			
Sesión 1							
Actividades de Aprendizaje				Duración			
Objetivo Específico	Tema	Instructor	Participante	Técnica	Recursos y Medios	Tiempo Parcial	Horario
Conocer a los participantes para generar confianza y receptividad ante el tema presentado	Presentación	Entregará a cada participante un plumón y una etiqueta, solicitando a que escriba su nombre en la etiqueta. Posteriormente dará su nombre al grupo, su edad y algo que le guste hacer	Escribirá su nombre en la etiqueta, la pegará sobre su ropa en un lugar visible para todos. Posteriormente dará su nombre al grupo y compartirá algo que le guste hacer	Dinámica de Integración	Etiquetas y plumones	15 min.	9:00-9:15
Identificar las expectativas de los participantes en referencia al presente curso	Expectativas	Pedirá a los participantes formar un círculo, tomará el extremo del estambre, expondrá sus expectativas, lanzará la bola de estambre a un participante solicitara que exponga sus expectativas y que este lance la bola a otro participante para efectuar el mismo ejercicio.	Expondrá sus expectativas, tomará un extremo de estambre y lanzará la bola hasta que todos hayan expuesto sus expectativas al grupo.	Dinámica de Integración	Bola de estambre	25 min.	9:15-9:40
Definir de manera conceptual lo que es el estrés y su abordaje durante este curso	Generalidades estrés	Solicitará la participación de los asistentes para que expresen su percepción y/o conocimientos en referencia al estrés. Posteriormente expondrá aspectos generales del estrés	Expresa sus ideas y conceptos asociados al estrés y posteriormente atiende a la exposición del instructor, tomando notas si lo requieren y exponiendo sus dudas en referencia al tema	Lluvia de Ideas y Exposición	Proyector Laptop Presentación Rotafolio Plumones	45 min.	9:40-10:25
Identificar aquellos elementos del entorno organizacional que pueden generar estrés en el personal	Fuentes de Estrés	Expondrá las principales fuentes de estrés y posteriormente mostrará ejemplos grabados con personificaciones donde los participantes tendrán que identificar cuales son las fuentes de estrés	Atenderá en silencio la exposición del instructor y posteriormente participará enlistando las fuentes de estrés en cada ejemplo presentado	Exposición y discusión - análisis de casos	Proyector Laptop Presentación Rotafolio Plumones Video	50 min.	10:25-11:15

Sesión 1							
Actividades de Aprendizaje						Duración	
Objetivo Específico	Tema	Instructor	Participante	Técnica	Recursos y Medios	Tiempo Parcial	Horario
RECESO 15 min.							11:15-11:30
Describir las manifestaciones del estrés en el estado físico y emocional y su afectación en la persona	Signos y síntomas del estrés	Solicitará a los participantes que mencionen signos y síntomas validando con el grupo los ejemplos expuestos. Expondrá signos y síntomas de estrés.	Aportarán ideas respecto a signos y síntomas de estrés. Atenderá en silencio la exposición del instructor	Lluvia de ideas, Exposición y	Proyector Laptop Presentación Rotafolio Plumones	45 min.	11:30-12:15
Identificar cuatro estrategias para afrontar situaciones estresantes	Relajación muscular, gimnasia laboral, administración del tiempo y comunicación asertiva	Expondrá las estrategias para afrontar el estrés. Posteriormente mostrará un video con situaciones estresantes.	Identificará qué estrategia para afrontar el estrés es la más correcta para cada situación expuesta en el video.	Exposición y discusión - análisis de casos	Proyector Laptop Video Escritorio Silla	60 min.	12:15-13:15
RECESO COMIDA 60 min.							13:15-14:15
Aplicar la técnica de relajación muscular	Relajación Muscular	Explicará y demuestra la técnica de relajación muscular para posteriormente retroalimentar la ejecución del participante	Pondrá en práctica la técnica de relajación muscular	Método de los Cuatro Pasos	Grabadora Audio con música relajante Paliacates	45 min	14:15-15:00
Practicar la técnica de Relajación Muscular de acuerdo a lo revisado en el punto anterior	Relajación Muscular	Solicitará al grupo dividirse en equipos para que en cada grupo un participante guíe el ejercicio de relajación muscular	En cada grupo el participante guía pedirá a los miembros de su equipo recostarse en el suelo con las rodillas flexionadas, colocar una mano en el torax y la otra en el abdomen y efectuar ciclos de inspiración- espiración por 5 minutos	Método de los Cuatro Pasos	Grabadora Audio con música relajante Paliacates	45 min.	15:00-15:45
RECESO 15 min.							15:45-16:00
Recapitular los temas tratados durante la sesión		Resumirá los puntos más importantes revisados durante la sesión	Expondrá los puntos que considere más relevantes revisados en la sesión y como es que esto contribuye a su vida diaria	Diálogo y discusión	Rotafolio Plumones	15 min.	16:00-16:15

Sesión 2							
Objetivo Específico	Tema	Instructor	Participante	Técnica	Recursos y Medios	Tiempo Parcial	Horario
Identificar la importancia de los temas abordados durante la sesión anterior		Recapitará los puntos clave de la sesión anterior y solicitará la contribución de los asistentes	Expondrá las ideas que consideren más importantes de la sesión anterior y justificará el porque considera que es importante	Diálogo y discusión	Proyector Laptop	30 min.	9:00-9:30
Aplicar la técnica de administración del tiempo	Administración del Tiempo	Explicará la técnica de administración del tiempo y posteriormente dividirá al grupo en 4 equipos para un juego de roles	Cada equipo mediante el método de cuatro pasos aplicará cada una de las tareas que integran la técnica de administración del tiempo: administrar compromisos, planear agenda y proyectos, distribución de espacio personal, gestión de juntas y llamadas	Método de los Cuatro Pasos	Proyector Laptop	120 min.	9:30-11:30
RECESO 15 min.							11:30-11:45
Realizar la técnica de Gimnasia Laboral	Gimnasia Laboral	Explicará la técnica de Gimnasia Laboral y posteriormente guiará al grupo para que todos los participantes apliquen la técnica desde su lugar	Atenderá en silencio la exposición del instructor y posteriormente realizará los ejercicios de Gimnasia Laboral: giro de cuello, flexión de hombros, extensión de extremidades superiores, flexión de manos, articulación de tronco, flexión de extremidades inferiores.	Método de los Cuatro Pasos	Proyector Laptop Escritorio Silla	90 min	11:45-13:15
RECESO COMIDA							13:15-14:15
Identificar los tres tipos de comunicación	Comunicación Asertiva	Explicará la técnica de Comunicación Asertiva y posteriormente mostrará un video con ejemplos de donde se utilizó comunicación asertiva	Atenderá en silencio la exposición del instructor y posteriormente participará en una discusión del video observado, efectuando distinciones entre comunicación asertiva, pasiva y agresiva	Diálogo y discusión	Proyector Laptop Video	90 min.	14:15-15:45
RECESO 15 min.							15:45-16:00
Recapitar los temas revisados a lo largo del curso considerando los temas críticos y su valor en la vida diaria del participante	Resumen General y Cierre	Generará preguntas a los participantes sobre lo que se ha revisado hasta este momento en el taller para retomar puntos clave	Expondrá los puntos que considere importantes y los compartirá con el resto del grupo respondiendo a las preguntas del instructor	Diálogo y discusión	Tarjetas Blancas Plumones Rotafolio Proyector Laptop	30 min.	16:00-16:30
Elaborar un plan de acción individual ante el estrés que contenga por lo menos dos de las cuatro técnicas revisadas en el taller	Evaluación	Pedirá a los participantes que elaboren un plan de acción individual que contenga por lo menos dos de las cuatro técnicas revisadas en el taller	Elaborará su plan de acción de manera individual y expondrá su plan en sesión plenaria	Evaluación	Exámenes 20 Lápices	75 min.	16:30-17:45

Evaluación

Evaluación previa

En una primera etapa se aplicará a todos los colaboradores de esta empresa el SWS Survey (Anexo 1) como una herramienta que permita determinar y seleccionar a la población a la cual se le deberá de impartir el taller, aquellos colaboradores que obtengan un puntaje global por encima 52 puntos serán programados para asistir al taller y se integrarán tantos grupos como sean necesarios en bloques de 20 participantes.

Evaluación del Taller

Durante el taller se evaluará a cada participante por las ejecuciones realizadas de las cuatro técnicas (Anexo 2) y por otro lado mediante el plan de acción individual que elaborará al final del taller el cual contará con el visto bueno del instructor y de su jefe inmediato, siempre y cuando dicho plan incluya por lo menos 2 de las técnicas revisadas en el taller, las cuales se encuentren argumentadas por el participante. Dicho plan será canalizado al líder de cada área para procurar mayor seguimiento al plan del participante en cuestión.

Post Test

Tres meses después de haberse impartido el taller, se aplicará nuevamente el SWS Survey a los participantes del taller, esperando que los resultados obtenidos

sean menores a los iniciales, lo cual nos permitirá establecer el impacto que tuvo el mismo.

Conclusiones

El estrés es un factor de riesgo que afecta la salud de las personas, por lo que deben promoverse diversas iniciativas que permitan a las personas efectuar actividades que ayuden a prevenirlo o en su defecto confrontarlo. Dichas iniciativas deben ser fomentadas por los líderes dentro de las organizaciones y en específico por los jefes inmediatos de los colaboradores afectados. Las técnicas que pueden ser consideradas en el plan de acción de los asistentes al taller pueden ser ejecutadas en el lugar de trabajo pues ninguna de ellas requiere más de 15 minutos diarios. Para dar seguimiento continuo el jefe puede invertir parte de las sesiones uno a uno con sus colaboradores para corroborar la aplicación de las técnicas acordadas en el plan de acción y su contribución a reducir los niveles de estrés en sus colaboradores.

La presente iniciativa será presentada mediante una propuesta a la Dirección Corporativa de Recursos Humanos de una compañía del sector restauranero, por lo que de ser validada por el consejo de administración será incluida dentro de las iniciativas del eje de acción de capacitación pues proveerá de herramientas básicas a los empleados para confrontar situaciones de estrés, consecuencia del crecimiento del negocio.

El estrés para las organizaciones es visto como una problemática a atacar primero por que compromete la salud de los empleados y segundo porque impacta de manera directa en los resultados del negocio ya que los empleados estresados son propensos al error, carecen de iniciativa, en muchos casos se tornan activamente no comprometidos pues consideran que la organización no atiende a sus necesidades fundamentales, arremetiendo contra aquello que compromete su integridad física y emocional.

Un estudio de Gallup (2012) alrededor del mundo confirma que hoy en día las organizaciones con los mejores resultados de negocio incluyen en sus planes de negocio el factor humano, pues se han percatado de que trabajar en fortalecer las virtudes de sus empleados y generar mayor compromiso con la organización deriva en mejores resultados de negocio disminuyendo factores nocivos como la rotación o tiempos muertos de trabajo

Ligado a esta tendencia una intervención que prevenga y ayude a disminuir el estrés será fundamental para garantizar el compromiso de los empleados con las organizaciones que integran el entorno laboral actual.

Referencias

Alsea (2012) *Reporte de Cultura 2011: Comité de Prácticas Societarias*. Extraído el 22 de Mayo del 2012 del Archivo de Cultura Alsea: Recursos Humanos 2012

Apiquian, A. (2007) *El síndrome del burnout en las empresas* Tercer Congreso de Escuelas de Psicología de las Universidades Red Anáhuac, Mérida

Buendía, J y Ramos, F. (2001) *Empleo, estrés y salud*. Pirámide, Madrid

Brunet L. (2009) *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas, México

Dewe, P (2010) *Coping with work stress: a review and critique*. Wiley-Blackwell, West Sussex

Dolan, S (2004) *Autoestima, estrés y trabajo*. McGraw-Hill, Madrid

Morales, Y. (2011, 27 de Noviembre) Economía crecerá cerca del 4%. *El Economista*.

Recuperado el 29 de Noviembre de 2011 de <http://www.economista.com.mx/finanzas>

Freudenberger, H. (1974) Staff Burn-out. *Journal of Social Issues*. Vol. 30, P. 159-165.

Gallup Consulting (2012) *Employee Engagement Overview*

Recuperado el 30 de Marzo de 2012 de: <http://www.gallup.com/consulting/52/employee-engagement.aspx>

Gil-Monte Pedro.(2005) *El síndrome de Quemarse por el trabajo (Burnout)*, Editorial Pirámide, Madrid

Armas Aarón

Guerrero, E. (2003) Análisis pormenorizado de los grados de *burnout* y técnicas de afrontamiento del estrés docente en profesorado universitario Vol. 19, P. 145-159.

Gutierrez, R (2008) *SWS-Survey: Desarrollo y criterios de Aplicación*, UNAM: Comité Editorial de la Facultad de Psicología, Ciudad de México

Levering, R (2011, 24 de Enero) *Acerca de Nosotros: Nuestro Enfoque, Nuestra Historia: Great Place to Work Institute México.*

Recuperado el 27 de Noviembre de 2011 de <http://www.greatplacetowork.com.mx>

Linzer, M (2005) *Organizational Climate, Stress, and Error in Primary Care: The MEMO Study**.

Recuperado el 21 de Julio de 2012 de:
<http://www.ahrq.gov/downloads/pub/advances/vol1/Linzer.pdf>

Martínez, J (2004) *Estrés Laboral. Guía para empresarios y empleados.* Pearson Education, Madrid

Maslach, C. (1978) *The client role in staff burn-out. Journal of social issues.* 34(4)

Núñez, R.V. (2006) *Síndrome de Burnout en el personal de Enfermería.* Bogotá Organización Mundial de La Salud, (2002).

OIT (2006) *Panorama Laboral 2006: América Latina y el Caribe.* Ed. Organización Internacional del Trabajo, Lima

Pines, A. y Aronson, E.(1981). *Career. Burnout: causes and cures.* Ed. The Free Press, Massachusetts

Rojo, Y (2008, 29 de Septiembre) Sufren estrés laboral, 20 por ciento de trabajadores. *El Sol de México*

Armas Aarón

Recuperado el 22 de Abril de 2012 de

<http://www.oem.com.mx/esto/notas/n870410.htm>

Stringer, R. (2002) *Leadership and Organizational Climate*, Ed. Prentice Hall, New Jersey

Tonon, G. (2004), *Calidad de vida y desgaste profesional; Una mirada del síndrome del burnout.*, Editorial Espacio, Buenos Aires.

Uribe, F (2008), *Psicología de la Salud Ocupacional en México*, Ed. UNAM, México

Organización Mundial de la Salud (2008) *Sensibilización sobre el estrés laboral en los países en desarrollo* Ed. Organización Mundial de la Salud, México

Recuperado el 22 de Abril de 2012 de:

http://whqlibdoc.who.int/publications/2008/9789243591650_spa.pdf

Real Academia Española (2002) *Diccionario de la Real Academia Española* Ed. Real Academia Española, España

Recuperado el 22 de Abril de 2012 de:

<http://lema.rae.es/drae/?val=s%C3%ADndrome>

ANEXO 1

AP (APOYO EMOCIONAL)		
AP	Número de ítem en el formato SWS de 200 reactivos y contenido	
1	134	Me es fácil relajarme
2	61	Veó el lado bueno de las cosas
3	138	Siento que el mundo ha sido bueno conmigo
4	97	Tengo confianza en mi habilidad
5	170	Tengo un sentido muy claro del bien y del mal
6	96	Mi fe religiosa es muy fuerte
7	194	Mis juicios y decisiones determinan la mayor parte de mi vida
8	164	Me siento contento(a) conmigo mismo(a): me gusta ser como soy
9	62	Participo y disfruto del entretenimiento
10	133	Me mantengo en buen estado físico
11	197	Tengo una vida bien organizada y bajo control
12	141	Siento que puedo hacer realidad todos mis sueños
13	183	Puedo aceptar la presión cuando es necesario
14	129	Se necesita de mucho para lograr que me enoje
15	112	Puedo canalizar mi estrés al trabajo productivo
16	121	Me recupero rápidamente de situaciones estresantes
17	151	Puedo vivir solo(a)
18	153	Evito que el trabajo gobierne mi vida
19	154	Siento que mis metas son realistas y alcanzables
20	144	Mantengo la compostura en situaciones de conflicto
21	116	Pienso que las dificultades que tengo, tienen una razón de ser
22	79	Es inútil esperar que las cosas salgan todo el tiempo como quiero
23	43	Impido que la gente se aproveche de mi y tome ventaja
24	187	Sé que cualquier problema se resolverá de una manera u otra
25	40	La gente sabe lo que hago y lo aprecia

ANEXO 1

AS (APOYO SOCIAL)		
AS	Número de ítem en el formato SWS de 200 reactivos y contenido	
1	113	Mi hogar esta rodeado de cosas agradables y alegres
2	156	Pienso que el gobierno se interesa por mi bienestar social
3	26	Pienso que los demás me respetan
4	110	Siento que recibo muchas felicitaciones de la gente
5	84	Me siento adaptado(a) a mi familia y amistades
6	82	Soy popular en mi comunidad
7	1	Pienso que la gente que me rodea es agradable y considerada
8	195	Las cosas que hago con mis amigos me son muy estimulantes
9	73	Pertenezco a un grupo que se preocupa por mi bienestar
10	179	Me siento seguro en el vecindario o colonia
11	196	Puedo expresar mi malestar cuando algo me molesta
12	172	Acepto y disfruto mis responsabilidades sociales
13	181	Hay gente con quien puedo compartir mi vida con confianza
14	105	Me siento satisfecho con mi vida sexual en esta etapa de mi vida
15	184	Tengo una relación sentimental intensa
16	99	Pertenezco a una familia unida
17	53	Mis actividades religiosas me dan fuerza
18	120	Cuento con alguien que me ayuda
19	188	Disfruto las vacaciones y las fiestas
20	159	En general, encuentro un lugar tranquilo y callado cuando lo deseo
21	102	Pienso que la policía realmente me protege
22	47	Considero que la vida en mi comunidad es ordenada y segura
23	189	Siento que mis condiciones de vida son buenas y mejoran constantemente
24	27	Tengo amigos y compañeros buenos y leales
25	175	Tengo la oportunidad de ayudar a otros

ANEXO 1

AT (APOYO EN EL TRABAJO)		
AT	Número de ítem en el formato SWS de 200 reactivos y contenido	
1	18	Siento que ayudo a mejorar el mundo con mi trabajo
2	100	El trabajo me ayuda a sentir seguro(a)
3	19	Si tengo problemas, los compañeros de trabajo me ayudarán
4	86	Algunas personas con las que trabajo, son mis mejores amigos
5	174	Hay fiestas y celebraciones donde trabajo
6	22	Mi trabajo se puede ajustar a mi vida familiar
7	109	Es seguro y confortable donde trabajo
8	30	El trabajo me hace sentir importante y poderoso
9	140	Donde trabajo tengo la oportunidad de aprender y mejorar
10	114	Mi sueldo es adecuado
11	36	Le simpatizo y le agrado a la gente con la que trabajo
12	143	En el trabajo estoy contento(a) de hacer exactamente lo que tengo que hacer
13	83	Cuando hay problemas de trabajo, trato de resolverlos en equipo
14	25	Una de las cosas más importantes de mi vida es el trabajo
15	52	Soy cuidadoso(a) y dedicado(a) con mi trabajo
16	58	Siento que en trabajo las personas dependen de mí
17	137	El trabajo me da la oportunidad de mejorar
18	152	Mi trabajo es divertido y disfruto haciéndolo
19	191	Soy eficiente en mi trabajo y lo hago bien
20	142	El trabajo me ayuda a mantenerme saludable
21	169	El trabajo que hago me da satisfacción personal, dignidad y orgullo
22	5	Sé que con mi trabajo contribuyo con algo valioso
23	177	Pienso que en el trabajo es un gran reto hacer lo que parece "imposible"
24	35	Estoy de acuerdo en cómo se hacen las cosas en mi trabajo
25	132	En el trabajo puedo arreglar las cosas a mi conveniencia

ANEXO 1

BS (BUENA SALUD MENTAL)		
BS	Número de ítem en el formato SWS de 200 reactivos y contenido	
1	66	Es difícil que me de por vencido(a) fácilmente, busco el lado bueno de la vida
2	186	Me muestro lleno(a) de energía y entusiasmo por la vida
3	3	Siento que las cosas que andan mal, a la larga mejoran
4	72	Cuido de mi apariencia, me mantengo limpio(a) y saludable
5	10	Es fácil congeniar conmigo
6	94	Me es fácil relajarme, jugar y divertirme
7	23	Encuentro muchas cosas interesantes que hacer
8	2	Disfruto fiestas celebraciones
9	162	Me acompaña el recuerdo de padres y/o hijos
10	111	Tengo buen apetito
11	130	Río, sonrío, me siento feliz y despreocupado(a)
12	88	Investigo y ensayo cosas nuevas
13	14	Soy valiente y atrevido(a)
14	125	Mi humor es equilibrado, no me molestan las altas y bajas de la vida
15	74	Camino con paso ligero y vivaz
16	39	Soy firme y determinante en mis decisiones
17	91	Disfruto de cantar, silbar y/o bailar
18	135	Me siento amado(a) y atendido(a)
19	127	En general me siento satisfecho(a) con mi vida
20	118	Tengo buena salud física
21	9	Siento que puedo manejar cualquier problema que se me presente
22	108	Sin importar lo que pase, siento que Dios proveerá
23	64	Siento que no hay nada realmente malo en mí
24	13	Sigo las costumbres y rutinas socialmente aceptadas
25	124	Tengo sueños y aspiraciones por una vida mejor

ANEXO 1

EP (ESTRÉS PERSONAL)		
BS	Número de ítem en el formato SWS de 200 reactivos y contenido	
1	192	Me preocupo por las cosas por mucho tiempo, aunque se que de nada sirve
2	158	Estoy constantemente preocupado(a) por mis problemas
3	193	Reconozco que hay muchas cosas malas pero no me importa
4	176	Culpo a otros por mis problemas y fallas
5	42	Tengo dificultad para empezar lo que tengo que hacer
6	148	Estoy decidido(a) a ser el(la) mejor todo el tiempo
7	171	Necesito que alguien me presione
8	131	Cuando me enojo, presiono a los demás
9	122	A veces finjo estar enfermo(a) para evitar cumplir con mi deber
10	81	Me rindo fácilmente y evado los conflictos
11	180	Necesito mucho apoyo y estímulo
12	17	Me gustaría rendirme, pero no puedo
13	182	Invento excusas para mis errores o fallas
14	49	Siento que haga lo que haga, no está bien hecho
15	198	Me da pánico en la crisis y pierdo el control por un tiempo prolongado
16	150	Pienso que no puedo hacer todo lo que tengo que hacer
17	199	Me impongo metas muy altas y un ritmo acelerado, a veces audazmente
18	67	Pienso que tengo problemas personales que no me atrevo a contar
19	46	Me gusta hacer las cosas tan rápido como me es posible
20	4	Me impaciento conmigo mismo(a) y los demás
21	190	Escondo mis decepciones y sentimientos de enojo
22	68	Soy muy organizado(a) y dejo muchas cosas sin terminar
23	23	Tengo temor de que algo terrible vaya a pasar
24	185	Me avergüenzo fácilmente
25	147	Tengo que mentir y engañar para lograr mis propósitos

ANEXO 1

ES (ESTRÉS LOCAL)		
ES	Número de ítem en el formato SWS de 200 reactivos y contenido	
1	29	Me siento dividido(a) entre diversas responsabilidades sociales
2	8	Me es imposible ser lo que la gente espera de mí
3	165	Realmente no hay nadie a quien quiera o que me quiera
4	157	Mis condiciones de vida no son saludables
5	104	Mis ideas y creencias difieren de la mayoría de la gente que conozco
6	60	Hay mucho peligro, violencia, crimen, etc., donde vivo
7	51	Por donde vivo, parece que no hay quien organice las cosas, no hay reglas
8	155	La gente me está molestando
9	163	Resuelvo mis problemas, pero estos persisten
10	166	En mi casa hay demasiada gente
11	16	Tan sólo hacer los trabajos rutinarios es un problema
12	149	Me he tenido que cambiar de distintos lugares donde he vivido
13	34	Puedo ser castigado(a) sin razón
14	101	Me siento atrapado(a)
15	59	La gente me insulta y se burla de mí
16	93	Tengo que estar separado(a) de mi familia y los que quiero
17	146	La vida a mi alrededor es confusa y desordenada (caótica)
18	90	Mis problemas familiares van más allá de lo que puedo soportar
19	31	He perdido a alguien muy cercano a mí
20	55	Alguien muy cercano a mí morirá próximamente
21	78	Es probable que los jefes me hagan daño
22	87	Donde vivo las cosas van mal y no mejoran
23	200	La gente de mi alrededor es irritable, grita y pelea
24	106	Aún cuando no sea mi responsabilidad, tengo que hacerme cargo de algo
25	24	La gente no está de acuerdo conmigo y me contradice

ANEXO 1

ET (ESTRÉS EN EL TRABAJO)		
ET	Número de ítem en el formato SWS de 200 reactivos y contenido	
1	56	En el trabajo no obtengo respuesta, ni buena ni mala
2	136	En el trabajo, tengo que luchar para salir adelante
3	139	El tipo de trabajo que hago es demandante y no es respetado
4	63	Hago lo que haga en el trabajo, insuficiente
5	7	Lo que se tiene que hacer en el trabajo no tiene sentido
6	50	La gente en mi trabajo me encuentra defectos
7	85	Mi trabajo es repetitivo, rutinario y aburrido
8	77	La gente con quien trabajo, no se interesa por mí
9	15	Donde trabajo, mis errores podrían causar serios problemas
10	95	El trabajo me obliga a hacer cosas contrarias a mis principios
11	160	La gente no reconoce mis esfuerzos, nunca aprecia lo que hago
12	123	Hay tantos cambios en el trabajo que me confundo
13	12	El trabajo me aleja de mi familia
14	178	Debo trabajar aún cuando estoy enfermo
15	54	El lugar donde trabajo es sucio, insalubre
16	115	Tengo miedo de perder el empleo
17	117	En el trabajo no tengo oportunidad de descansar cuando me canso
18	98	El trabajo interfiere con mis otras responsabilidades
19	76	Ignoro lo que va a pasar en el trabajo
20	28	Me preocupo por el trabajo aún cuando estoy en casa
21	107	Es fácil que ocurran accidentes o errores en el trabajo si no tengo cuidado
22	92	Pienso que fracaso en el trabajo porque tengo mala suerte
23	145	Hay conflictos donde trabajo, la gente discute y pelea
24	119	Tengo demasiado trabajo que hacer
25	20	En mi trabajo me resulta confuso lo que tengo que hacer

ANEXO 1

SP (SALUD MENTAL POBRE)		
SP	Número de ítem en el formato SWS de 200 reactivos y contenido	
1	103	Me importa poco lo que pasa, me doy por vencido, quisiera huir
2	65	Me es difícil desprenderme de pensamientos que me molestan
3	33	Como, fumo o bebo café en exceso
4	6	Tengo hábitos nerviosos (tics)
5	57	Tengo dificultad para poner atención o recordar
6	128	Me siento triste, deprimido(a), lloro con facilidad
7	75	Me preocupo por cosas sin importancia
8	48	Tengo problemas de respiración, pulso o digestión
9	168	Estoy en tratamiento médico por problemas cardíacos o gastrointestinales
10	37	Constantemente me quejo sin necesidad
11	80	Disfruto de herirme a mí mismo(a), o a otros
12	71	Tengo arranques emocionales, me enojo, grito
13	70	Me encierro en mí mismo(a), y evito a los demás
14	44	Tengo cambios de humor súbitos y frecuentes
15	11	Oigo voces e imagino cosas inexistentes
16	161	A veces siento verdadero pánico y terror
17	41	Me culpo a mí mismo(a), me disculpo, me justifico
18	126	Me pongo en guardia, controlo mis emociones
19	69	Me canso fácilmente, me inquieto y tengo dificultad para dormir
20	173	Endurezco los músculos faciales, frunzo el ceño
21	32	Tengo jaquecas, dolores de cuello/espalda por tensión
22	89	Me siento mal y sin esperanza de mejorar
23	21	Sueño despierto(a), me pierdo en fantasías
24	38	Tengo poco interés o placer por el sexo
25	45	Evito algunos lugares, personas o actividades para no ser molestado(a)

ANEXO 2

Criterios de evaluación para las cuatro técnicas de manejo del estrés

NIVEL DE EJECUCIÓN DE TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL ESTRÉS					
Nombre: _____ Área: _____ Cargo: _____					
Fecha: _____					
Técnica	Criterio	Desempeño			
		No Aplica	<= 59% de Cumplimiento	60 - 89% Cumplimiento	90 - 100% Cumplimiento
Relajación Muscular	Recostado boca arriba				
	Flexión de rodillas				
	Mano derecha sobre diafragma				
	Mano izquierda sobre esternón				
	Inspiración - Espiración cada 15 segundos				
Gimnasia Laboral	Posición sentado (espalda recta y plantas de pies tocando el suelo)				
	Giro de cuello				
	Flexión de hombros				
	Extensión de extremidades superiores				
	Flexión de Manos				
	Articulación de tronco				
	Flexión de extremidades inferiores				
Administración del Tiempo	Administrar compromisos				
	Distribución de espacios				
	Planeación de agenda y proyectos				
	Gestión de juntas y llamadas				
Comunicación Asertiva	Escucha				
	Diálogo				
	Establecimiento de Acuerdos				
Promedio Total					