



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE UN TALLER PARA LA DETECCIÓN Y
DISMINUCION DEL SÍNDROME DEL DESGASTE
OCUPACIONAL**

T E S I N A

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

**P R E S E N T A:
MARIA ELENA DIAZ RAMIREZ**

**DIRECTORA DE LA TESINA:
DRA. ERIKA VILLAVICENCIO AYUB**

JURADO

**MTRA MARIA DEL SOCORRO ESCANDON GALLEGOS
LIC. MARIA GUADALUPE OSORIO ALVAREZ
MTRA TERESA GUTIÉRREZ ALANÍS
LIC. MARCO ANTONIO VICARIO OCAMPO**



Ciudad Universitaria, D.F.

Agosto, 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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. SÍNDROME DEL DESGASTE OCUPACIONAL (BURNOUT)	5
1.1 Definición de Estrés Laboral.	6
1.2 Delimitación conceptual del Síndrome del Desgaste Ocupacional	9
1.2.1 Antecedentes del concepto del Síndrome del Desgaste Ocupacional	11
1.3. Diferencia entre el estrés laboral y el Síndrome del Desgaste Ocupacional	14
1.4 Factores del estrés laboral que facilitan el Desarrollo del Síndrome del Desgaste Ocupacional.	16
1.5 Estrés Laboral y Síndrome del Desgaste Ocupacional en Jóvenes	18
1.6 Modelo Explicativo de Gil-Monte, Peiró y Valcárcel.	19
1.7 Desencadenantes del Síndrome del Desgaste Ocupacional	21
1.8 Efectos del Síndrome del Desgaste Ocupacional a nivel Organizacional	23
1.9 Detección y Tratamiento del Síndrome del Desgaste Ocupacional	25
CAPÍTULO 2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	32
2.1 Antecedentes del Desarrollo Organizacional	34
2.2 Definición del Desarrollo Organizacional	36
2.2.1 Objetivos del Desarrollo Organizacional	38
2.2.2 Fases del Desarrollo Organizacional.	39
2.3 Modelos del Comportamiento Organizacional	41
2.4 Proceso del Desarrollo Organizacional en las Empresas	44
2.5 El papel del Desarrollo Organizacional en México	47
2.6 Síndrome del desgaste ocupacional y desarrollo organizacional.	51

PROPUESTA PROFESIONAL DE INTERVENCIÓN	59
Planteamiento del Problema	
Justificación	60
Objetivo general	62
Objetivos Específicos	62
Contenido	62
Metodología	63
Selección de Dinámicas	64
Participantes	65
Materiales	66
Instrumento de evaluación	66
Escenario	66
Carta Descriptiva	68
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	74
REFERENCIAS	
ANEXOS	

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo mostrar los beneficios del desarrollo organizacional como un proceso planificado, estructurado y gradual que proporciona herramientas para que los trabajadores mejoren su adaptabilidad a los cambios organizacionales, los cuales al no ser asimilados de manera asertiva pueden generar estrés. Se describe al desarrollo organizacional como una táctica eficaz para identificar y disminuir los niveles de estrés de los empleados, cuando éstos se encuentran sometidos a situaciones de constante carga laboral que no son adecuadamente manejados, mismos que desencadenan una serie de complicaciones tanto físicas como emocionales que dan como resultado la aparición del Síndrome del Desgaste Ocupacional. Se propone el diseño de un taller como estrategia para ser utilizado por las instituciones, para detectar y contrarrestar los síntomas de este síndrome, ubicado una población joven la cual ha sido identificada como las más vulnerable a padecerlo debido a que se trata de un sector que presenta dificultades para adaptarse a los cambios y responder de manera efectiva a las exigencias laborales, en parte a su falta de experiencia y a la oportunidad de buscar nuevas opciones de empleo.

Palabras clave: Desarrollo Organizacional, Estrés Laboral y Síndrome del Desgaste Ocupacional.

Introducción

Aunque el estrés no es una reacción que ocurre exclusivamente en el área laboral, es éste un espacio en el cual la exigencia y competitividad exigen a los trabajadores habilidades suficientes que les permitan atender y adaptarse asertivamente a las demandas que les exige su medio laboral, orillando a los individuos a mantener un acelerado ritmo de trabajo, que a un corto o mediano plazo, tiene reacciones en su salud como son el estrés y en caso de no ser atendidas, la aparición del Síndrome del desgaste ocupacional.

Lazarus (1984), menciona que el estrés laboral surge como una respuesta anímica y se expresa en el comportamiento, cuya proporción depende de la capacidad del individuo para asimilar la situación así como el manejo de sus recursos personales; en caso de que el individuo maneje a su favor los factores externos, empatizándolos con las causas que originaron su reacción de estrés, este regresa a su estado de equilibrio; en el caso contrario, su conducta es alterada y se vuelve un estado de ansiedad crónica, abriéndole camino al síndrome del desgaste ocupacional.

Aranda, Pando y Pérez (2004), hacen mención que el síndrome de desgaste ocupacional, también conocido como Burnout, es un factor de riesgo en las instituciones, se presenta como consecuencia de elevados niveles de estrés laboral y tiene repercusiones tanto físicas como emocionales en las personas que

lo padecen, interfiriendo no sólo en su desempeño laboral, sino también a nivel individual y organizacional.

Hernández (2014) comenta que en México el 75% de los empleados han presentado síntomas asociados al estrés laboral, y de ellos un 40% han desarrollado el Síndrome de Desgaste Ocupacional.

Ligado a lo anterior se estima que un 20% de incapacidades y renunciaciones se encuentran asociadas a estas problemáticas (Hernández, 2014).

Prado (2011, en Hernández 2011), explica que cualquier actividad laboral sostiene una gran carga de estresores, a los que no se puede abandonar ante un primer encuentro, que desajuste el equilibrio emocional del individuo, cuando estas situaciones se vuelven constantes origina cambios en su conducta y aun mediano plazo alteraciones emocionales y físicas con mayor porcentaje en jóvenes entre 24 y 35 años, al sobrellevar una ardua y constante competencia en la que deben mostrar al 100% sus capacidades, con extensas jornadas laborales, preocupaciones, excesiva supervisión, falta de satisfacción y temor por ser sustituidos, los coloca como el sector que genera más estrés laboral y al no ser detectado, la aparición del Síndrome del Desgaste Ocupacional.

Por lo anterior, se plantea a través de esta investigación documental una revisión acerca de los principales conceptos y definiciones de estrés, Síndrome de Desgaste Ocupacional y Desarrollo Organizacional para ser articulados a través del diseño de un taller como estrategia viable para abordar dicha problemáticas.

En el capítulo uno, se define al estrés laboral y su diferencia con el síndrome de desgaste ocupacional. Se mencionan factores que facilitan su aparición y algunos modelos explicativos de su complejidad. También se describen las estrategias de detección y tratamiento que faciliten su manejo.

En el capítulo dos se muestra el concepto y proceso del desarrollo organizacional así como las técnicas que emplea para detectar las necesidades del personal dentro de las organizaciones.

Por último se presenta cómo propuesta, el diseño de un taller el cual tiene como objetivo desarrollar tácticas en los trabajadores que les faciliten el proceso de incorporación y adaptación a sus actividades, aminorando la aparición de estrés y por ende el Síndrome del Desgaste Ocupacional.

CAPÍTULO 1.

SÍNDROME DEL

DESGASTE

OCUPACIONAL

CAPÍTULO 1. SÍNDROME DEL DESGASTE OCUPACIONAL

Ejecutar una actividad laboral que no se elige, atender a usuarios por periodos extensos, con una remuneración económica baja o escaso reconocimiento laboral, entre otros factores, puede provocar repercusiones en el rendimiento de un trabajador. Una de esas repercusiones puede estar asociado a lo que se le conoce como Síndrome del Desgaste Ocupacional. Lo anterior no es un problema nuevo, sin embargo hoy en día siguen siendo muy pocas las organizaciones que enfocan su tareas a desarrollar áreas que evalúen las necesidades de los empleados, ya sea mediante encuestas, evaluaciones o programas de intervención, con el designio de crear un plan de trabajo rentable para el empleado y reducir su niveles de tensión.

Por lo anterior, en este primer capítulo se desarrolla el tema del Síndrome del Desgaste Ocupacional, conocido también como Burnout, desde su historia, definición y sintomatología, el cual se deriva de un prolongado contacto con el estrés crónico.

1.1 Definición de estrés laboral.

Gil-monte, Peiro Y Prieto (1996)., Catalogan al estrés laboral como una alteración física y psicológica, altamente ligada con la actividad laboral, aunque se podrían enumerar indefinidos estresores, el ambiente organizacional es catalogado como uno de los más propensos para generar consecuencias negativas en el individuo.

De acuerdo a Gil-Monte y Peiro (1999, en Rodríguez, 2008) el estrés laboral se define como el agotamiento resultante de la exposición del individuo ante situaciones en las que tiene que procesar grandes cantidades de información y ejecutar soluciones eficientes de manera ágil y audaz, siendo este el mecanismo que el individuo activa al enfrentar una situación difícil de controlar. El resultado negativo de esta acción es llamado tensión y los componentes que lo originan se denominan estresores.

Ortiz (2007), considera que cierta dosis de estrés es positiva para el organismo, facilitándole el proceso de memorización y aprendizaje, incluso si se maneja de forma adecuada puede lograr que la persona saque la mejor versión de sí misma.

Sin embargo el lado opuesto, conocido como estrés negativo o Distress origina falta de atención, insomnio, cansancio crónico y malestar físico.

Este autor desarrolló en ocho dimensiones los estresores más perjudiciales para las personas; el primero asociado a los elementos que componen su espacio laboral, abordándolo como primer factor ya que los entornos contaminantes y estresores tóxicos (ruido, temperatura e iluminación) son productores de tensión e insatisfacción laboral; el segundo se refiere a la organización laboral; el tercero a la retroalimentación que se le da al empleado al terminar una tarea; el cuarto a la dificultad del establecimiento de rol dentro de la empresa; el quinto al impedimento en el establecimiento de relaciones interpersonales; el sexto a los cambios estructurales en la organización jerárquica de la empresa; el séptimo se enfoca a

modificaciones tecnológicas y un octavo centrado en la imposibilidad de entrelazar la vida laboral con la familiar

Williams y Cooper (2004), retoman una definición similar, dichos autores señalan que el estrés laboral se presenta cuando las exigencias demandantes por el entorno laboral son más elevadas que los recursos manejados por el individuo. Aunque de primera instancia el estrés laboral facilita al organismo una mejor adaptación al entorno, al ser sobrecargado y no tener periodos de recuperación, puede tener afectaciones en la salud tanto física como psicológica. Estos autores hacen hincapié de la definición desarrollada por Lazarus y Folkman, quienes en 1986 describieron al estrés laboral como el desequilibrio que aparece de la interacción entre el individuo y su ambiente laboral derivado de su capacidad de respuesta bajo altas cantidades de tensión, el individuo al evaluar las condiciones de su entorno cae en una sensación de estrés, ante este proceso surgen respuestas fisiológicas y psicológicas, como son aumento en la presión arterial, o en situaciones extraordinarias un estado depresivo crónico derivado de la falta de satisfacción laboral, dichas consecuencias pueden diferir dependiendo de la personalidad del individuo.

1.2 Delimitación conceptual del Síndrome del Desgaste Ocupacional

Podría definirse al síndrome del Desgaste Ocupacional, como un estado de fatiga mental física y emocional, que afecta de manera directa la capacidad de respuesta laboral del individuo

Acorde a lo definido por Freudenberger (1974, en Gil-Monte y Peiro, 2007) se define al Síndrome del Desgaste Ocupacional como un cuadro patológico que reduce los deseos de realización laboral con un alto grado de fatiga emocional en el individuo. Esta falta de aspiración laboral, deriva de una constante autocrítica negativa, afectando su potencialidad y su lugar dentro de la compañía.

El individuo, comenta el autor, se muestra descontento con su trabajo y altamente fatigado (por fatigado se entiende a la posición que tiene frente a sus clientes, usuarios y compañeros y al no poder dar más de sí mismo). Ya que todos sus recursos de energía han sido consumidos, desarrolla el síntoma de despersonalización (sentimientos y actitudes negativos), mismo que se ve reflejado en la actitud nociva que muestra ante sus semejantes y beneficiarios, los cuales lo perciben como una persona estresada o irritable debido a su aislamiento afectivo, lo que provoca que los demás depositen en él su propia carga negativa.

Este autor asocia al Síndrome de Desgaste Ocupacional como una respuesta ante dicho estrés, que surge cuando las tácticas de afrontamiento del individuo no funcionan a su favor, para solucionar situaciones laborales lo que a un largo

periodo va causando efectos nocivos para el sujeto deteriorando su calidad de vida.

Aranda, Pando y Pérez (2004), coinciden en que la palabra Burnout o Síndrome del Desgaste Ocupacional, describe a las personas que se manejan a nivel laboral bajo un notable agotamiento, tanto emocional como físico, acompañado con fatiga crónica y poca productividad. Menciona, que aunque cualquier profesión está en riesgo, por lo general afecta con mayor frecuencia a aquellas cuya dinámica operacional implica interactuar como facilitador u orientador brindando herramientas que beneficien a otros individuos, labor que los somete a altos grados de estrés y exigencias continuas por parte de los empleadores.

Uno de los principales estresores que alimenta a su aparición se crea a través de fracturas en la comunicación, tanto con colegas como superiores.

El trabajador al no sentirse respaldado puede acelerar la aparición de dicho síndrome.

Al respecto Moreno, Meda y Rodríguez (2006), mencionan que aunque inicialmente se distinguía al sexo femenino como sector con mayor probabilidad para desarrollar el Síndrome del Desgaste Ocupacional (colocando a las mujeres como un sector altamente inerte al trato continuo con estresores de índole doméstico y laboral), este factor se ha refutado, así como el vínculo que pudiera existir con grado académico del afectado.

Moreno (2011 en González 2005), confirma que el Burnout es un síndrome que brota cuando las herramientas con las que el individuo desarrolla sus actividades cotidianamente no le permiten generar un avance significativo, y al no poseer fuerza anímica suficiente para producir un cambio, se suscita un desgaste emocional y cognitivo que va afectando de manera directa el trato que mantiene con otras personas tanto a nivel laboral como familiar; desencadenando alteraciones en la salud, impotencia y agobio emocional

El DSM—V (2013), define al Síndrome del Desgaste Ocupacional como un padecimiento de origen psicológico, que va afectando la condición física del individuo, si es que no se detecta e interviene de manera temprana, como primer síntoma surge el agotamiento emocional y poco interés laboral, resultante del contacto con largos periodos de estrés y va deteriorando la salud del individuo hasta convertirlo en un padecimiento incapacitante. Aunque por la naturaleza de sus síntomas podría encajar en varias de las categorías incluidas en el DSM—V, como son ansiedad, distimia, personalidad o estrés, es catalogado como un trastorno adaptativo, dado que su principal característica es la dificultad para incorporarse de manera funcional a la vida laboral.

1.2.1 Antecedentes del concepto del Síndrome del Desgaste Ocupacional

Tanon (2003), menciona que fue Herbert Freudenberger en 1974, quien basándose en la observación directa a trabajadores de la salud con fines de servicio a la comunidad, utilizó por primera vez el término de Síndrome de

Desgaste Ocupacional o Burnout, para describir a personas visiblemente deslucidas con un cuadro de agotamiento crónico, bajo nivel de energía y autoestima, así como dificultad para mantener una vida profesional estable.

Freudenberger, concluyó que los individuos más expuestos a padecer dicho síndrome, eran personas que se comprometían al 100% en su institución, con la iniciativa de ayudar incesantemente a otros, Se denominó síndrome ya que como tal, va aglomerando diversos síntomas tales como poca tolerancia a la frustración, dificultad de adaptación, así como pérdida de motivación. Lo que va orillando al individuo al consumo excesivo de sustancias que lo coloquen en un estado de relajación.

Freudenberger asocia al Síndrome de Desgaste Ocupacional desde una perspectiva clínica, en la cual se genera en el individuo y por sus consecuencias afecta el medio en el que éste se desarrolla. Lo que coincide con lo expuesto por Guestoso y Guil (2000), quienes comentan que el síndrome se presenta primordialmente en personas cuyo trabajo involucra el contacto directo con otras, que son solicitantes de su ayuda, desarrollando cambios de personalidad, fatiga física y psíquica.

Tonon (2003), menciona que posterior a los trabajos de Freudenberger, la investigación acerca del Síndrome de Desgaste Ocupacional, se centro en abordar los factores psicosociales asociados. Fue así que en 1977, Cristina Maslach

centro su investigación en el deterioro de la personalidad del individuo y su empuje a la irresponsabilidad y falta de interés.

Desde esta perspectiva psicosocial, se busca comprender los factores externos que gira en torno al individuo, tomando como eje el manejo de estresores que se presentan de manera continua en un ambiente laboral.

El sujeto presenta cansancio emocional que a su vez origina actitudes irritables e intolerancia, bajos deseos de realización profesional y abandono de tareas, afectando su relación profesional – cliente.

Maslach se enfocó en investigar profesiones cuya labor diaria los coloca en situaciones de estrés constante, tales como maestros, trabajadores sociales, trabajadores de la salud y la influencia que recae sobre sus clientes. A partir de ello, Guestoso y Guil (2000), se enfocan a desarrollar características generales del síndrome, entre las que destacan:

- 1- Agotamiento anímico: Estado de fatiga crónica, resultante de una sobrecarga física y emocional.
- 2- Sentimiento de incompatibilidad laboral: Creación de limitantes en la construcción de objetivos laborales.
- 3- Pérdida de la autoestima profesional: Se ven afectados la emisión de respuesta y conducta de forma negativa, afectando de forma directa a los usuarios atendidos.

- 4- Percepción de falta de satisfacción en el trabajo: Decrecimiento en la eficacia y calidad profesional.
- 5- Conflictos interpersonales: Inestabilidad dentro y fuera del contexto laboral
- 6- Evaluación negativa de los objetivos alcanzados.

1.3 Diferencia entre el estrés laboral y el Síndrome del Desgaste

Ocupacional

Pese a que el síndrome del desgaste ocupacional y el estrés laboral poseen similitud en su sintomatología, y que ambos pueden surgir en sectores profesionales altamente competitivos, su origen y desarrollo evoluciona en forma distinta.

Guillen (2005), menciona que de manera frecuente se suele manejar el término Síndrome del Desgaste Ocupacional y Estrés laboral como sinónimos, sin embargo esta comparación esta errada, dado que el estrés laboral se origina de manera interna en el individuo, al estar en contacto continuo con estímulos externos, mismos que al ser un impedimento en su desarrollo laboral se convierten en estresores. Para que el individuo se perciba en una situación de estrés laboral deben existir alteraciones en su equilibrio emocional y condiciones de su entorno, el tipo de estrategias empleadas para sobrellevar dicho desequilibrio serán un preámbulo al tipo de estrés y reacción psicológica que generara el individuo. Por su parte, el Síndrome del Desgaste Ocupacional se presenta en el individuo cuando su sintomatología indica con un alto grado de agotamiento, resultante de periodos extensos de estrés laboral. Incluso autores como Malterson (en Guillen,

2005) lo han denominado como una consecuencia del estrés laboral diferenciándolos por el grado de intensidad, tipo de respuestas y duración en el deterioro y afectaciones al organismo.

Manassero (2003) explica que una de las diferencias significativas recae en que el Síndrome de Desgaste Ocupacional, que a diferencia del estrés laboral, actúa como mediador en la manifestación de trastornos funcionales y psíquicos.

Una diferencia más, se presenta en el estrés laboral, ya que éste no es generador únicamente de consecuencias negativas, incluso el organismo lo requiere para mantenerse alerta y buscar una adaptación al medio, a diferencia del Síndrome del Desgaste Ocupacional que facilita el desarrollo de problemas de salud, agotamiento físico, anímico, inestabilidad familiar y laboral.

El origen del síndrome del desgaste ocupacional, a diferencia del estrés laboral, es que éste se presenta en un escenario donde el trabajador ya no demuestra un potencial al 100% relacionado a sus actividades profesionales, y aunque en la primera fase aún a presenta una actitud aparentemente tranquila, en una segunda fase se comienzan a ver cambios en su conducta y en la manera con la que se dirige a otros. En una fase avanzada se percibe a un empleado completamente desgastado.

Gil-Monte y Peiro (2009), diferencia al estrés laboral del Síndrome del Desgaste Ocupacional, definiendo al primero como una reacción innata que surge en el ser vivo ante una situación de alerta, dado que en el área organizacional se encuentra

en un ambiente con alto contenido de estresores como son, manejo de las exigencias y demandas por parte de la organización, cambios en la estructura laboral y clima organizacional, es causante de continuos malestares físicos a la par de alteraciones psicológicas. En su primera fase a nivel físico el individuo presenta un alto grado de ansiedad y aumento en la presión arterial, el cuerpo descarga grandes cantidades de azúcar al torrente sanguíneo preparándolo para ejecutar una acción rápida, este proceso puede originar resultados positivos, dependiendo de la forma o método que sea empleado como solucionador de obstáculos por el individuo. Al término o resolución de la problemática que orilló al individuo a una situación negativa, el cuerpo regresa a su estado inicial. Cuando se somete al organismo de manera constante a este proceso va dejando secuelas graves en el organismo, mismo que va perdiendo la capacidad de reacción, desarrollando deterioro físico y emocional.

1.4 Factores del estrés laboral que facilitan el Desarrollo del Síndrome del Desgaste Ocupacional.

Actualmente es más común observar a individuos cuya actividad diaria está completamente ligada a sus actividades laborales, omitiendo áreas fundamentales de su vida como son la familiar y social.

No existe una profesión en particular cuyas condiciones sean favorecedoras de la presencia del estrés, los desencadenantes están más ligados a la cantidad de sucesos negativos vividos por parte del individuo, presentes en su contexto laboral, mismos que dificultan la construcción de relaciones interpersonales

estables, adaptación y desarrollo del individuo, creando en él altos niveles de estrés.

Cherniss (1980 en Gálvez, Moreno y Mingote, 2011) determinó que el Síndrome del Desgaste Ocupacional es una consecuencia ante el estrés constante, este autor lo entiende como una respuesta que manifiesta el individuo ante dos factores: una vida cargada de estresores y un trabajo altamente demandante.

Al respecto detalla tres periodos para desarrollar el Síndrome:

1-Periodo de estrés: Falta de equidad entre las exigencias laborales y las herramientas que el individuo emplea en sus actividades cotidianas.

2-Periodo de Agotamiento: El individuo comienza a sentir afecciones en su salud y su estado anímico, aparecen síntomas como tensión, irritabilidad, ansiedad y desaliento.

3-Estenuacion Defensiva: El cambio anímico comienza a exteriorizar una conducta fría con respuestas carentes de motivación u automatizadas.

De esta manera se puede concluir que el Síndrome del Desgaste Ocupacional inicia como un efecto ante el estrés laboral crónico, mismo que se desarrolla en profesionales ligados a actividades laborales con elementos altamente demandantes.

1.5 Estrés Laboral y Síndrome del Desgaste Ocupacional en Jóvenes

Hernández(2011), expone que el Síndrome del Desgaste Ocupacional es un padecimiento altamente incapacitante, que aqueja cada vez más a sectores productivos de la población, especialmente a jóvenes de entre 24 y 35 años, los cuales tienen cambios conductuales como son: pesadumbre, intranquilidad, cambios abruptos del estado de ánimo, dispersión y aislamiento emocional.

Hernández (2011), detalló que un estudio realizado por la Universidad Nacional Autónoma de México en el que se aplicó el instrumento "Desarrollo de la Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional" a 510 jóvenes entre 24 a 35 años de edad, arrojó como resultado que el 60% maneja altos niveles de estrés con alteraciones en la salud física y anímica.

Se encontraron como posibles causas, extensos itinerarios laborales, actividades realizadas bajo presión, jefes autoritarios, insatisfacción laboral y miedo por ser despojados de su lugar de trabajo, aunado a dificultades personales.

Uribe-Prado (2007), hace hincapié de que aunque el síndrome del desgaste ocupacional puede surgir en cualquier etapa de la vida, es más probable que se manifieste en la juventud al ser la etapa en la que se inicia una disputa por el posicionamiento laboral, en otras palabras, es la fase en la que el joven debe mostrar en totalidad sus capacidades, para obtener y mantener su puesto laboral, situación que puede suceder en edades mayores, pero la experiencia que el adulto mayor presenta disminuye la carga de presión.

1.6 Modelo Explicativo de Gil-Monte, Peiró y Valcárcel.

El origen del Síndrome del Desgaste Ocupacional o Burnout apunta hacia diversos modelos que construyen la relación entre variables externas y características internas del individuo como generadores para su aparición, tomando como determinante que éste surge mediante un desarrollo secuencial.

Diversos modelos psicológicos, al abordar el Síndrome del desgaste Ocupacional, plantean el origen, desarrollo y tácticas empleadas por el individuo al momento de la confrontación.

Se tomará como base, el modelo explicativo de Gil-Monte, Peiro y Valcarcel (1999, en Ortega y López, 2003), quizá el modelo más puntual, ya que visualizan al Síndrome de Desgaste Ocupacional desde una perspectiva estructuralista enfocándose en su origen, desarrollo y secuelas.

Este modelo define al Síndrome del Desgaste Ocupacional como una consecuencia del estrés laboral, mismo que evoluciona cuando las tácticas del individuo son insuficientes para brindarle adaptabilidad en su contexto organizacional, creando una correlación entre el estrés percibido y el Burnout.

Según estos autores el Síndrome de Desgaste Ocupacional se desencadena mediante tres modelos:

A- Socio cognitiva: Sentimientos como confianza y valoración son factores con los que el individuo va formando su identidad y su rol dentro de la organización, mismos que se ven afectados por las acciones observadas en su entorno laboral.

De manera particular las personas que asumen la responsabilidad de asesorar o auxiliar a otros poseen sentimientos altruistas y entusiastas, mismos que terminan siendo cuestionados por las carencias de motivaciones que posee su lugar de desarrollo laboral. Alterando los procesos cognitivos del individuo.

B-Interacción social: Tiene origen en la falta de igualdad que se genera cuando el individuo al evaluar su desempeño hace un comparativo entre esfuerzo, ganancia y reconocimiento, el individuo comienza a cuestionar su posición dentro de la organización así como su beneficio económico.

C-Arquetipos desde la teoría organizacional: Tanto estructura organizacional como el tipo de jerarquía son piezas fundamentales para un desarrollo económico y de personal dentro de las organizaciones, si la empresa está bajo un régimen autoritario, estilo característico por la asignación de toma de decisión a una sola figura de autoridad o bajo un régimen burócrata, mismo que se rige por jerarquías asignándole funciones diversas a cada empleado.

Montoya y Moreno (2011), comentan que en ambos casos, el manejo del grupo no es constante, por lo que la falta de motivación al empleado va generando carencias en la elaboración de estrategias que lo ayuden a confrontar las dificultades diarias. Lo anterior propicia que la visualización del individuo sea cada vez más distante a la visión de la organización, desarrollando actitudes antipáticas, agotamiento y a largo plazo el Síndrome del desgaste ocupacional.

1.7 Desencadenantes del Síndrome del Desgaste Ocupacional

El síndrome del Desgaste Ocupacional o Burnout puede describirse, de acuerdo a Guestoso y Guil (2000), en cuatro tipos de desencadenantes:

1-Ambiente físico: Ejercer un trabajo en un espacio cuyas condiciones presentan estresores como, ruido excesivo, poca iluminación, temperatura inadecuada o bajas condiciones de higiene, así como sobrecarga de información acompañada de jornadas laborales excesivamente largas, pueden ser preámbulos a la aparición de agotamiento tanto físico como emocional.

2- Manejo de roles, vínculos interpersonales y desarrollo de carrera: Resultante del conflicto originado entre el empleado y el rol desempeñado dentro de la empresa a causa de falta de información, lo que le impide un desarrollo adecuado. Dificultad para generar estrategias y herramientas que le permitan mejorar sus relaciones a nivel laboral a la par del sentimiento de inadaptación y agotamiento emocional.

3-Aspectos relacionados con las nuevas tecnologías: Es inevitable que las empresas avancen en cuanto a tecnología se refiere, debido a que genera tácticas que aceleran, facilitan y acortan los métodos de producción, es por ello que los empleadores se van ajustando cada vez más al adquirir nuevas herramientas de trabajo, sin embargo cuando el trabajador desconoce el funcionamiento del nuevo equipo y la organización no programa un periodo de capacitación, donde se establezcan lineamientos para su funcionamiento, emerge en el empleado una

autovaloración negativa, bajo grado de autonomía y dificultad para cubrir con las expectativas requeridas para el cargo desempeñado.

4- Fuentes extra organizacionales del estrés laboral: Relaciones trabajo/familia: Existen 2 tipos de estresores que aunque no comparten un espacio físico con el trabajador, afectan en su rendimiento de manera significativa a nivel laboral, tales como problemáticas a nivel familiar y social. Aunque hay empleados quienes optan por no mezclar la vida personal con la laboral, no obstante cuando la problemática sobrepasa al individuo suele reflejarlo, bajando su rendimiento y así afectando directamente a la organización.

Gehmeyr (2006), enfatizo que hay personalidades más expuestas a padecer Síndrome de Desgaste Ocupacional, refiriéndose a personalidades idealistas y humanitarias, cuya expectativa de logro al verse contaminada se vuelve receptiva al síndrome siendo este el resultado del proceso entre la dificultad de adaptarse a un ambiente laboral altamente demandante y situaciones de estrés constante

El individuo al atender de manera directa las necesidades del cliente, facilita la aparición de una brecha entre sus expectativas y las condiciones actuales de la empresa generando las siguientes consecuencias:

A-Aumento de Incapacidades y riesgos laborales, al presentar constantes afectaciones en su salud.

B-Abuso de sustancias estimulantes generadoras de actitudes exaltantes o combativas.

C- Reducción de beneficiarios del servicio a causa faltas en la detección de sus necesidades y tratos con bajo profesionalismo.

D-Deceso en la tolerancia y efectividad del empleado así como en la como en la estructura del trabajo desempeñado.

1.8 Efectos del Síndrome de Desgaste Ocupacional a nivel Organizacional

El Síndrome de Desgaste ocupacional fue desde su descubrimiento relacionado de manera directa con el área organizacional, por sus afectaciones en el descenso de la productividad, escasas de trabajo en equipo, incremento en la aplicación de sanciones al personal, reajustes en el método de supervisión (aumentos en la nómina), acrecentamiento en la aparición de riesgos laborales e incapacidades derivadas de problemas en la salud e incidentes.

Favorece el incremento de gastos y cambios constantes en la plantilla de la organización, propiciando un mayor índice de fallas debido a la falta de capacitación.

Moreno, González y Garrosa (2001) detectaron que son las profesiones ligadas al factor humano, expuestas a variables sociales, físicas y psicológicas en contextos altamente tensionantes, las más afectadas por dicho Síndrome; como respuesta al trato continuo con exigencias por parte de los usuarios así como poco albedrío en cuanto a toma de decisión, afectando a la organización en el distanciamiento

afectivo y laboral que dicho síndrome crea entre el individuo y los usuarios; consecuente de un alto grado de fatiga emocional y desgaste crónico.

Los factores empresariales relacionados con el Síndrome de Desgaste Ocupacional se dividen en 2 perspectivas; la relación entre ejecutivo y cliente y la relación entre ejecutivo y estructura organizacional.

La relación directa que se mantiene con el cliente, es de primera instancia satisfactoria, ya que el individuo actúa como detector y solucionador de sus demandas, sin embargo cuando estas comienzan a aseverarse a tal magnitud que el individuo requiere duplicar su horario laboral para concretarlas, generan una fuente altamente desencadenante del Síndrome de Desgaste Ocupacional, el cliente al no recibir la asistencia esperada por el pago otorgado elige buscar otras alternativas que cubran sus demandas, originando así un gran impacto económico en la organización.

La falta no repercute únicamente a la empresa, sino al ejecutivo, quien se ve afectado tanto económica como anímicamente, este último rango con posibles afectaciones previas, por los requerimientos excesivos con alto grado de urgencia por parte del cliente y la organización.

La segunda perspectiva deviene de la relación entre el individuo y a organización; la estructura organizacional está conformada por múltiples factores (humanos, materiales y organizacionales), al faltar uno de ellos, el sistema se ve visiblemente desbalanceado; es muy frecuente que los empleadores hagan reajustes

constantes en los presupuestos mensuales así como en el desarrollo organizacional , reduciendo así la parte material o monetaria de la empresa , brindándole al individuo un contexto con altos estándares de exigencia y baja remuneración , actuando bajo el temor al descenso económico.

Estos factores destacan como el Síndrome de Desgaste Ocupacional debe constituirse como máxima prioridad en el área laboral pues dadas las circunstancias laborales actuales se puede prever un incremento progresivo en el mismo, lo cual le causaría pérdidas económicas y bajas en el rendimiento.

1.9 Detección y Tratamiento del Síndrome del Desgaste Ocupacional.

Gascón, Olmedo y Ciccoteli (2002) detectaron que el síndrome del desgaste Ocupacional podría ser un problema letal para las organizaciones al propiciar la rotación constante de personal y riesgos laborales debido a las afectaciones que desencadena en la salud de los empleados. Directores de empresas europeas enfocadas al sector salud colocan a este síndrome como causante principal su debilidad económica, debido a los altos costos absorbidos en desarrollo organizacional de manera constante a empleados de nuevo ingreso, afectando el nivel de productividad de la organización.

Detectarlo a tiempo o en una fase muy temprana sería una solución ideal, sin embargo captar las situaciones exactas que empujan al empleado a un agotamiento emocional es una tarea altamente compleja, no obstante los estresores si están a simple vista y su estudio es mucho más sencillo, así como la

población que se muestra más susceptible a padecerlo, es por ello que cada vez hay más gerentes de recursos humanos, interesados en proveer a sus empleados programas que puedan detectarlo y brindar un tratamiento, antes de comenzar la evaluación el gerente de recursos humanos profundizara en el análisis del clima laboral, determinando si este actúa como facilitador para el Síndrome del Desgaste Ocupacional, así como las particularidades en cuanto a personalidad de los empleados y sus dinámica familiar ,se tomaran 3 variables:

1-Tipo personal: Rasgos individuales que el individuo posee, mismas que lo conducen a actuar de determinada manera.

2- Interacción Social: Relaciones que el individuo genera de forma directa con los miembros de la organización.

3- Organizacionales: Es el vínculo entre el individuo y la organización con fines de desarrollo.

La observación del Síndrome del Desgaste Ocupacional se ha hecho desde diferentes perspectivas con varios métodos iniciando con una entrevista profunda, aplicación de cuestionarios y pruebas tanto proyectivas como psicométricas.

Olivares, Mena, Jelvez y Macia (2013), determinaron que una de las mejores formas de detección, se hace al ejecutar el manual elaborado por Christina Maslach, (1996), psicóloga que junto con Jackson y Leiter elaboraron un manual titulado "Validación de Maslach Burnout Inventory (MBI), cuyo objetivo principal es la detección del Síndrome de Desgaste Ocupacional, inicialmente estaba

compuesto por 22 reactivos, con 2 escalas de medición, frecuencia e intensidad, que al hacer la conversión matemática final nos daba un puntaje asociado al nivel de agotamiento anímico por el que el individuo atravesaba.

La última modificación a este manual se hizo en 1996, con 3 posibles visiones, la primera dirigida a las profesiones con labor de servicio, este manual muestra gran similitud con la versión original, al contener 22 reactivos con 3 escalas de medición, la segunda fue diseñada para el sector educativo, en la que el afectado ya no es el paciente sino el alumno y por último la última visión es más general, con 16 reactivos determina el grado de eficiencia, desgaste y deslealtad.

Gascón, Olmedo y Ciccoteli (2002) presentan como posibles tratamientos al Síndrome de Desgaste Ocupacional, elevar la participación de gerentes y directivos en el desarrollo del trabajador, facilitándoles el manejo de estresores al brindarle las siguientes herramientas:

- 1- Expulsión de estresores.
- 2- Suministro de Herramientas que fomenten un clima organizacional afable.
- 3- Aminorar la carga emocional, posible causante de agotamiento emocional.
- 4- Elaborar cuestionarios o manuales con los que se evaluará al personal periódicamente, dando una puntual retroalimentación a cada área de oportunidad resultante. La retroalimentación dada debe ser 100% objetiva y con fines de mejora.

- 5- Implementar planes de desarrollo que impulsen al empleado a participar en tareas que lo posicionen en otras áreas o rangos dentro de la organización.
- 6- Emplear en cada una áreas, la visión del trabajo en equipo, fortaleciendo la integración y visión de superación.
- 7- Organización de actividades recreativas a nivel empresa.
- 8- En cuanto a los empleados de nuevo ingreso, brindarles un curso de inducción en el que se haga hincapié en la visión y misión de la empresa, ya establecidos en su lugar de trabajo, proporción clara y puntual de los objetivos del área así como sus tareas a realizar.
- 9- Reconocimiento: No solo se da con una contribución económica extra sino, destacando los logros obtenidos por el empleado ante la institución consecuente de un esfuerzo constante y fructífero.

Por lo anterior, en este capítulo se delimita al Síndrome del Desgaste Ocupacional, desde sus orígenes hasta su posicionamiento como un síndrome cuya sintomatología, lo ha posicionado como una de las más destacadas causas de perdidas laborales; Como se ha descrito, el tiempo que tarda en desarrollarse el Síndrome es muy variado, puede ser después de meses o años pero el resultado es el mismo: el cuerpo está literalmente desgastado, agotado, tanto física como psicológicamente, y detectarlo no es sencillo ya que es un síndrome que deriva del estrés y presenta manifestaciones similares, sólo que con síntomas incapacitantes como la presencia de agotamiento corporal e incapacidad laboral.

Aunque estos se dan con más frecuencia en personas que trabajan brindándole alternativas a otras, ninguna profesión u oficio están exentas de padecerlo.

Las personas con edad avanzada son menos susceptibles siendo el campo con mayor recepción el de jóvenes emprendedores con altos estándares de triunfo, como resultado de la diferencia entre sus expectativas individuales y lo ofertado actualmente por el mercado laboral.

Su detección es compleja, ya que al demorar su desarrollo el individuo afectado puede pasar completamente desapercibido, hasta que hay cambios abruptos en sus respuestas y relación tanto con empleados, pacientes, usuarios y jefes.

A pesar de que hay métodos para medir su grado de avance no hay una técnica de afrontamiento que evite al 100% su aparición por lo que las personas que son vulnerables deben de aprender a modular sus respuestas ante el estrés siendo este el estado emocional alterante de la aparición del Síndrome del Desgaste Ocupacional.

Uno de los países más con mayor índice de Síndrome del Desgaste Ocupacional es México. Estudios realizados por el personal de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), estiman que en promedio un trabajador mexicano labora 2,250 horas anualmente, aproximadamente 500 horas más que trabajadores de países como Japón, Canadá o Estados Unidos, quienes tienen jornadas en promedio de 1,776 horas por año, con salarios mucho más elevados, lo que implica que el trabajador mexicano requiera una actividad cuya duración

sobrepasa las 8 horas diarias y no más de un periodo vacacional anual (6 días), por consiguiente no es de extrañarse que tal cantidad de trabajo bajo un salario tan reducido, arrojen una población altamente sensible a síndromes como el Burnout.

En el año 2010, trabajadores especializados de la OMS (Organización Mundial de la Salud), como resultante de un largo periodo de investigaciones colocaron a México, como segundo lugar de mayor índice de padecer Burnout.

Uribe (2014) señala que aunque el Síndrome del Desgaste Ocupacional es un padecimiento incapacitante, la gran mayoría de las empresas mexicanas le restan importancia, al ver al empleado agotado, de mal humor, con exceso de trabajo y largas jornadas de actividad como el empleado promedio, por lo que no es visto legalmente como un padecimiento incapacitante hasta que su evolución facilita el desarrollo de otros padecimiento como son: malestares físicos, problemas gástricos, pérdida temporal de la visión, depresión entre otras.

Uribe (2014), expone que aunque el Síndrome del Desgaste Ocupacional es un padecimiento alarmante y precursor de severos padecimientos, también es reversible, al concientizar al individuo de mejorar su calidad de vida, llevando una alimentación balanceada, serenidad en sus horas de sueño y periodos de ejercicio constantes, por lo que recomienda a las organizaciones ver la salud y bienestar de sus empleados como una ganancia y no como una pérdida.

En el siguiente capítulo se mostrará al Desarrollo Organizacional como una estrategia de la cual gerentes y directores generales, pueden hacer uso para intervenir en la actividad laboral de los empleados y detectar la causa raíz de los problemas que deterioran su productividad y rendimiento dentro de las organizaciones.

CAPÍTULO 2.

DESARROLLO

ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

García (2003), concibe al Desarrollo Organizacional, como un suceso planificado y estructurado, desarrollado desde la dirección general con fines de incrementar la potencialidad y prosperidad de la organización a través de tácticas canalizadas a respuestas de cambio, necesarias para su prosperidad y crecimiento.

García (2003) indica que el Desarrollo Organizacional (DO) es considerado como uno de los mejores tratamientos prácticos para la detección temprana de agentes contaminantes del crecimiento y desarrollo profesional, al establecer metas con la intención imparcial de equilibrar los objetivos del individuo con los de los directivos generales, estas metas son equidad en el clima laboral, oportunidad de crecimiento, responsabilidad, metas realistas, acciones motivantes y colaboración.

Para lograr el alcance de estas metas, los directivos de la empresa deben de crear un clima laboral receptivo, que facilite por medio de constantes evaluaciones la detección de las necesidades de los individuos que conforman la organización, y así, el establecimiento de estrategias que los dirijan a una mejora continua dentro de la institución; teniendo como aliados el uso adecuado de la comunicación y la tecnología, desarrollando el hábito del trabajo en equipo, favoreciendo el funcionamiento de dichas estrategias incrementando su motivación y sentido de pertenencia.

Un empleado que se siente parte de la organización, empatizara con sus logros y pérdidas sumándose a los objetivos de superación.

Por consiguiente en el segundo capítulo se presenta al Desarrollo Organizacional. Como un método que al ser guiado adecuadamente por un instructor, detecta de manera temprana las necesidades del personal generando así adecuados procesos de capacitación.

2.1 Antecedentes del Desarrollo Organizacional

Autores como De Faria (2004), Bunker y Gindes (1971) acreditan el origen del Desarrollo Organizacional a los estudios antropológicos realizados en la fábrica Hawthore en 1924 por la Compañía Western Electric Company, sobre los cambios en el comportamiento de los empleados, tanto a nivel social como individual, al ser alterados sus condiciones de trabajo.

El experimento fue liderado por Mayo y Roethlisberger (en De Faria, 2004), con el fin de incrementar la efectividad de sus trabajadores; inicialmente se hacían cambios en la iluminación, este factor optimizo significativamente la actividad en los trabajadores, tanto cuando ésta estaba en altos niveles como cuando era reducida. Al concluir el periodo de observación, los niveles de luz regresaron al manejado con anterioridad, aunque los cambios en la energía era el factor principal, a la par se ejecutaron otras modificaciones, como cuidados excesivos en el aseo y alteración en la estructura de algunas áreas.

Se concluyó que el cambio de ritmo en la actividad de los individuos no era resultado del cambio en la iluminación sino del impacto motivacional que recae sobre los individuos al saberse estudiados.

French y Bell (1996, en González, 2011) atribuyen el origen del término “Desarrollo Organizacional” como un recurso para optimizar la capacitación y reducción de obstáculos, al indicar como ejemplo investigaciones realizadas en organización que dividía a sus empleados en grupos, los cuales recibirían talleres y entrenamiento constante que facilitaban la adaptación de éstos a sus condiciones de trabajo.

French y Bell (1996, en González, 2011) descubrieron que el "tronco" del Desarrollo Organizacional tenía cuatro importantes raíces. La primera de ellas, el adiestramiento es necesaria y se requiere fomentar a través de dinámicas de integración, con las cuales se adquieran herramientas que faciliten el trabajo en equipo y desarrollen el liderazgo de sus integrantes; la segunda se basa en encuestas y métodos de retroinformación (trasladando al Desarrollo Organizacional a un terreno práctico), y se realiza a través de investigaciones mediante el rastreo de información de fragmentos organizacionales tanto a nivel masivo como individual; una tercera compuesta por la investigación-acción, tomando como base el adiestramiento que facilita la creación de estrategias que puestas en marcha en organizaciones generen programas de entrenamiento; dichos programas estarán estructurados con etapas de diagnóstico, recopilación de datos, retroinformación al grupo cliente, discusión de datos, trabajo en ellos por el cliente y acción. En esta última etapa, el individuo ya cuenta con estrategias para la solución de problemas.

La última de las raíces se presenta con la aparición del enfoque socio analítico, que consiste en el que las estrategias, herramientas y cooperación grupal darán origen a grupos productivos fáciles de dirigir.

2.2 Definición del Desarrollo Organizacional

El desarrollo Organizacional más allá de un concepto es definido como un proceso estructurado y gradual que posibilita al individuo el descubrimiento de sus capacidades y el alcance total de sus objetivos.

Ferrer (2005) coincide con Warren Benis (1966) quien define al Desarrollo Organizacional como una agotadora estrategia sistematizada que tiene como objetivo alterar ideas, posturas y prototipos estructurales de las organizaciones con el objetivo de generar una mejor adaptación a cambios culturales, nuevas tecnologías y sectores financieros; al brindar capacitación a cada uno de los miembros de la organización va creando modificaciones en su comportamiento y desenvolvimiento en sus labores desarrollando paulatinamente progresos que son reflejados a nivel organizacional, dicha estrategia presenta las siguientes características:

1-Sus herramientas cuentan con la flexibilidad de adaptarse a cualquier tipo de población.

2-Busca crear cambios organizacionales, detectando las necesidades de los trabajadores empatizándolas con los requerimientos del director general.

3-Crea en los individuos conciencia social.

Beckhard (1969), retoma la idea de Warren Benis (1966) al conceptualizar al Desarrollo Organizacional como una eficaz herramienta, misma que al ser desarrollada por directivos generales se convierte en pieza clave en el incremento de la productividad y desarrollo en las organizaciones, a través de programas de intervención derivados de estudios del comportamiento.

Marchant (2003) describe lo que Grietes define como la esencia de un Desarrollo Organizacional efectivo, el cual se encuentra en el cambio que el individuo genere en su comportamiento, y no a las modificaciones en las instalaciones como se describió anteriormente.

El Desarrollo Organizacional instaura cambios a nivel institucional y no sólo transforma a pequeñas áreas de la empresa; la capacitación y aprendizaje tanto a nivel individual como masivo, son fundamentales para el progreso del D.O; bajo esta perspectiva, los ejecutivos cuya vocación está inmersa en ciencias de la salud, especialmente en el estudio del comportamiento, son los más ajustados para el manejo del Desarrollo Organizacional, ya que por su preparación y conocimiento desarrollarán adecuadamente el D.O. de una institución.

Al respecto, podemos mencionar que la dirección en la empresa debe ser democratizada, de esta manera el cambio se reflejara no sólo en los sectores de toma de decisión si no en socios y clientes.

Grievés (2003), le da un valor agregado al D.O. al adherir como resultante de un adecuado entrenamiento, una personalidad humanitaria en los individuos,

argumentando que el propósito primordial del Desarrollo Organizacional es la modificación en la conducta a nivel individual, la cual refleja un cambio a nivel institucional.

2.2.1 Objetivos del Desarrollo Organizacional

De Faria (2004), sostiene que para el establecimiento de objetivos, es fundamental la elaboración de un diagnóstico; para ello, el director general o el gerente del área del área organizacional, debe mediante una evaluación obtener información sobre la situación actual de la organización que defina las áreas de oportunidad de los trabajadores, teniendo como base los siguientes puntos:

1-Adquirir la mayor la información posible objetivamente de la organización, brindando a cada uno de los puntos retroalimentación imparcial.

2-Crear un clima neutral, que permita el dialogo sobre la situación real de la organización el cual debe ser receptivo a opiniones y soluciones.

3-Localizar agentes contaminantes en la organizaciones.

4-Establecer una dinámica equitativa, cuyas respuestas no afecten la relación entre jefe y subordinado.

5- Potencializar aptitudes y actitudes de cada uno de los integrantes que forman la organización.

6-Desarrollar en cada una de las áreas, el trabajo en equipo.

7-Establecer dinámicas, en las que se ejercite mente y cuerpo, generando energía suficiente, facilitando así los proceso de motivación.

8-Conjuntar las necesidades del individuo con las de la organización.

Este establecimiento de objetivos auxiliará a las empresas, pues contienen información real sobre factores perjudiciales creadores de ambientes negativos, que de alguna manera ha sido imperceptible para gerentes o directores y al ser abordados objetiva e imparcialmente, debatiendo cada punto de manera constructiva, se puede crear una solución temprana sin que afecte a la producción.

Siempre que estén cuantificados y cualificados correctamente son beneficiosos para la organización al actuar como detectores de las carencias en el comportamiento del individuo dentro de la organización y las condiciones que a su vez la organización brinda, examinando procesos, métodos y resultados, Tienen como propósito mejorar el funcionamiento al crear oportunidad, versatilidad y competencia dentro de la estructura organizacional, ubicando las áreas de toma de decisión estructurando y optimizando metas (De Faria, 2004).

2.2.2 Fases del desarrollo organizacional.

Para Garzon (2005), a fin de que la marcha del Desarrollo Organizacional se efectúe de forma exitosa generando cambios positivos de manera significativa, debe recorrer las siguientes 7 fases:

1-Fase Exploratoria: Se crea el primer contacto entre el consultor y el director general, en el que se fijan lineamiento y se debate sobre la problemática de la organización, se forman pequeños grupos tentativos así como dinámicas.

Se establecen técnicas y tácticas para la recaudación de información que faciliten la exposición de las áreas de oportunidad y asuntos relevantes.

2-Fase de Desarrollo: Se delimitan periodos, jornadas, materiales así como objetivos que esperan tanto el consultor como el director general, a la par de la firma del contrato y remuneración económica.

En esta fase la organización incrementa el número de sus integrantes así como sus tareas, con la inquietud del provecho que se dará a los insumos de la organización y sus recursos ambientales.

3-Fase de Administración: Inicia la aplicación de cuestionarios y entrevistas para la extracción de datos, así como el establecimiento de lineamientos que faciliten el mantenimiento del orden dentro de cada una de las áreas y sucursales definiendo mediante reglas enumeradas por prioridad, los elementos que mantendrán en armonía a la organización y líneas de trabajo.

4-Fase de Organización: Se analiza la información otorgada por el director general.

Se establece jerárquicamente las posiciones de autoridad, basándose en la potencialidad y capacidad empática de los integrantes, este sistema

organizacional presentará una amplia gama de flexibilidad a las variaciones e innovaciones.

5-Fase de Readaptación: Se genera adaptación a los cambios organizacionales involucrando tanto al director general como a los trabajadores en la generación de planes de acción.

6-Fase de Participación: En esta etapa se llevan a la práctica las acciones previamente planificadas, con el fin de modificarla problemática actual y desarrollar en su totalidad las potencialidades de los individuos.

7-Fase de Evaluación: En esta etapa final, se revelan los efectos del programa, por medio de un cuestionario final, con preguntas abiertas dirigidas al éxito, cambios realizados y satisfacción; no obstante, dichos efectos serán evaluados cuando los individuos los manejen en sus actividades cotidianas .

2.3 Modelos del Comportamiento Organizacional.

El análisis del comportamiento efectuado por los trabajadores dentro de la organización es actualmente uno de los objetos de estudio más recurrido por gerentes y directores generales, considerando al capital humano como un elemento indispensable para el alcance de objetivos, teniendo como base el modelo del comportamiento organizacional, cuyo objetivo se centra en facilitar la comprensión de tendencias actitudinales, aptitudes y competencias de los trabajadores, así como las cualidades de los líderes que encabezan la organización y participan como formadores de equipos de alto rendimiento.

Conociendo como liderazgo, al potencial gerencial o directivo, desarrollado por un individuo que le permite transformar el comportamiento de otro u otros individuos, motivándolos al alcance de sus metas.

Mc Gregory (1957, en Ferrer 2005), es quien argumenta que la conducta del individuo dentro de la organización está directamente relacionada a las acciones administrativas, en particular la forma de gestionar, promover e incentivar las actividades operacionales.

Mc Gregory mostro gran interés en los diversos modelos de administración llevados por las empresas, creando 2 conceptos: el primero llamado “teoría x” (autoritaria, mecánica y tradicionalista) y un segundo nombrado “teoría “y” (humanitaria, dinámica y flexible).

La teoría X tiene como base una sola figura de autoridad, la cual dirige las actividades de sus subordinados; el principal motivante es el económico, siendo este una constante al otorgar reforzadores positivos a los empleados. El individuo es visto como negligente, irresponsable y poco productivo, el jefe ante esa creencia ejerce presión constante y control a cada una de sus tareas, generando un clima organizacional monótono con bajo rendimiento.

La teoría Y al contrario de la teoría X, busca desarrollar un líder forjador de grupos de trabajo fortalecidos, dinámicos y emprendedores, brindando libertad al individuo en el desarrollo de sus labores, esta teoría fomenta el crecimiento laboral y en el individuo la formación de una carrera sólida y duradera, el motivante no sólo es

económico sino hay un reconocimiento al trabajo individual y en grupo, lo que genera disposición y conductas eficientes. El líder democrático estima y le asigna un valor agregado al trabajo continuo por parte de los trabajadores, no sólo dirigiéndolo sino tomando sus opiniones, aportando ideas y en algunos casos sumándose a la operación.

González, Guillen y Álvarez (2005), refieren que el origen de la teoría del comportamiento tiene una estrecha relación con la teoría de las relaciones humanas, en cuanto al concepto de motivación, como explicación del comportamiento. Uno de los autores más destacados, cuyo objeto de estudio fue la motivación es Abram Maslow, quien categorizó las necesidades en básicas, fisiológicas (necesarias para vivir como son alimenticias, de descanso, protección contra frío o calor), de seguridad (resguardo de la privacidad y protección), sociales (relaciones interpersonales) y de autorrealización (desarrollo continuo del potencial).

Se define a la motivación como un conjunto de factores o motivos, que dirigen al individuo al alce de sus objetivos, la intensidad dependerá de la fuerza con la que éstos actúen sobre el mismo. Entendiéndose como motivo a las necesidades, deseos o anhelos en el interior del individuo.

El hombre al ser altamente complejo posee necesidades que dinamizan su comportamiento y su nivel de competencia. Por lo tanto al cubrir una necesidad se genera otra, y así sucesivamente, por ende Maslow enfatizó que para tener un

análisis concreto del comportamiento humano es necesario iniciar con sus necesidades básicas.

2.4 Proceso del Desarrollo Organizacional en las Empresas.

Hernández, Gallardo y Espinoza (2011), nos indican que una dirección adecuadamente dirigida, debe prever que sus proyectos y tácticas le creen a la organización la posibilidad de adquirir un plan de acción que le permita construir una visión de éxito, una de las herramientas indispensables para alcanzar dicho objetivo es la implementación del proceso del Desarrollo Organizacional.

La administración de este proceso se enfoca en instaurar acciones que dirijan a la organización al triunfo, desarrollando una metodología que al implementarla corrija las debilidades y aproveche las fortalezas, tanto a nivel individual como en grupo, fomentando las habilidades de comunicación, trabajo en equipo y liderazgo.

El propósito de dicho proceso es, primordialmente que los miembros de la organización conozcan sus beneficios y de esta manera generar su aceptación, al colocarlo con un alto nivel de prioridad y constancia para que los resultados obtenidos sean visibles. Para ello se debe contar con una previa organización y supervisión constante.

Para el alcance de resultados esperados, el proceso debe implementarse completamente, sin importar el modelo que lo sustente, mientras se tenga como punto de partida la elaboración de un diagnóstico, ya que sin él, se omitirán las dificultades principalmente riesgosas.

Como se abordó anteriormente, antes de iniciar el proceso del desarrollo organizacional, se debe elaborar un diagnóstico, para ello el especialista en capacitación debe detectar en conjunto con los gerentes de cada área, la naturaleza de las dificultades de la empresa así como sugerir planes alternativos para su disminución.

El diagnóstico organizacional se fundamenta bajo las siguientes preguntas, ¿Cuáles son tus fortalezas?, ¿Qué factores organizacionales son los causantes de tus problemáticas?, ¿Consideras que la empresa cuenta con recursos no aprovechados?, ¿Te sientes familiarizado con la visión y misión de la empresa?, ¿La empresa cubre tus expectativas?

Este cuestionario posibilita identificar los puntos rojos en la organización, con el fin de que sean modificados. Al ser el diagnóstico un facilitador de la detección de las áreas de oportunidad requiere de una gran variedad de herramientas, según los resultados que se desee obtener, así como contar con el respaldo del director general y el compromiso de los individuos a evaluar. El director general debe proporcionar en su totalidad los resultados obtenidos, aun cuando estos no favorezcan su posición en la empresa, esta información debe manejarse con total confidencialidad omitiendo los nombres de quienes la proporcionaron mediante los siguientes enfoques (Hernández, Gallardo y Espinoza, 2011):

- Enfoque del Diagnóstico Funcionalista: Indaga en el manejo de comunicación, producción y mantenimiento en relación con la satisfacción de los trabajadores,

evaluando los medios por los que se transmite la información, entidades, problemas humanos y la actitud en general así como el trabajo en grupo.

Las técnicas más utilizadas por este enfoque son las encuestas, test e intervención grupal.

- Enfoque del Diagnóstico de Principios Básicos: Lleva como objetivo detectar el compromiso que los miembros de la organización tienen a sus normas y principios así como su representación conductual, evaluando el desarrollo cultural, celebraciones y el rol de los miembros en la organización.

Las técnicas empleadas son la introspección, cuestionamiento individual, análisis de información, exposición ante pequeños grupos, interpretaciones teatrales e instrumentos proyectivos.

Hernández, Gallardo y Espinoza (2011), concluyen que con el establecimiento de un diagnóstico se puede desarrollar un plan de acción, el cual posee la finalidad intervenir y enmendar las áreas de oportunidad previamente detectadas así como el uso fructífero de los recursos de la empresa, busca a través de intervenciones crear planes de acción que aborden la problemática del trabajador de manera individual y en grupo.

Para el establecimiento de un programa se traza un objetivo general, el cual tiene como meta el aprendizaje y la enseñanza, así como detectar y resolver las dificultades verdaderas de la organización y no las productoras.

En el área de Desarrollo Organizacional el director general se relaciona con los empleados, incluso con los operarios basándose en actividades que les genere éxito profesional a ambos, en esta situación el programa de D.O., debe estar diseñado con planes de acción y objetivos fijos.

Como un tercer paso esta la Administración del Desarrollo Organizacional, la cual está fundamentada en revelar las acciones de los resultados obtenidos, el consultor mediante una pequeña junta cuestiona a los empleados evaluados, con el fin de revelar si tuvo éxito el programa en cuanto a efectos y soluciones.

En caso de que la reunión genere respuestas positivas, el director retoma el proceso, pero con nuevas problemáticas, de no ser así, se implementa un nuevo programa para darle otra perspectiva a la solución de los problemas. Generalmente si se llega a este punto, se vuelve a sondear a los individuos como inicialmente se hizo, para fragmentar cada una de las situaciones expuestas.

El consultor ligado al director general planifica una serie de actividades, en las que sean partícipes los trabajadores, abordando temas que optimicen su desempeño dentro de la organización. Al final de cada una de las actividades, el consultor retroalimentara al grupo y a cada uno de los participantes, en cuanto al cumplimiento de objetivos, uso de valores, organización y trabajo en equipo

2.5 El papel del Desarrollo Organizacional en México

El Desarrollo Organizacional es considerado una estrategia de cambio, el cual se refleja en el mejoramiento del clima y cultura laboral ya que su estructura está

orientada a la creación de mejoras tanto de la organización como de sus integrantes.

Al tener como sustento el enfoque humanista conglomera los objetivos generales con los de cada uno de los trabajadores, favoreciendo la introducción de avances tecnológicos y aumento de la productividad.

Desleir (2004).Determinó que la influencia en México del Desarrollo Organizacional vino de Estados Unidos entre los años 1967 y 1968, traída por empresarios con inquietud en la iniciativa privada, desencadenada por la baja económica mexicana y la necesidad de mano de obra, dichos empresarios preocupados por aumentar la productividad desarrollaron tácticas que incrementarían la efectividad de sus trabajadores a bajos costos.

Entre los expositores que trajeron a México el tema del Desarrollo Organizacional fueron Farley y Shapiro (en Dessler, 2004), impartieron en Monterrey una serie de seminarios sobre la “Administración del Personal” en los que eran enfatizados los conceptos de Maslow y Mc Gregor., resaltaron la importancia de la motivación y los tipos de liderazgo y como esto al llevarlo adecuadamente a la práctica generaba equipos altamente competitivos.

Entre 1969 y 1970 surgen en México los primeros gerentes de Desarrollo Organizacional, especialistas en programas y talleres, involucrando a los trabajadores con las metas primordiales de la organización.

A finales de los 70, el Desarrollo Organizacional ya estaba completamente implantado en México, influenciándolo a tomar una nueva forma de gestionar sus organizaciones e implementar elementos componentes tecnológicos, optimizando al factor humano, mejorando así sus niveles de productividad y mejorando su calidad de vida profesional.

Para 1971 a 1972 empresas como Fama o Gamesa adoptan el proceso del Desarrollo Organizacional como una forma de innovación a las nuevas teorías y avances tecnológicos. Los gerentes de tales empresas buscaban especializarse en el tema del D.O. acudiendo a seminarios en E.U.

En ese mismo año, pero dentro de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, se crea la primera tesis sobre Desarrollo Organizacional, con interés sobre el cambio que puede originar el Desarrollo Organizacional en la estructura empresarial.

Castaño (1972) (precursor del Desarrollo Organizacional en México), edita en la revista "Zero en conducta", perteneciente a la facultad de psicología un análisis juicioso sobre el manejo del proceso del Desarrollo Organizacional en las empresas mexicanas.

Tannenbaum (1974), viaja a México para presentar su metodología en la formación y fortalecimiento del liderazgo en directivos.

Durante 1988 se lleva a cabo el primer congreso de Desarrollo Organizacional en Monterrey, en el que se pone en evidencia el atraso de México en cuanto a la

estructura de sus organizaciones tanto en tecnología, sistematización empresarial y alcance de objetivos así como al escaso seguimiento a los procesos del Desarrollo Organizacional.

Dessler y Valera (2004), indican que la información expuesta refleja que en el ámbito laboral, México aún está muy atrás a comparación con Estados Unidos. Sin embargo directores generales de empresas mexicanas como Cydsa o Crisa aun buscan una oportunidad de cambio y apertura nacional desarrollando una nueva filosofía de "Calidad Absoluta", realizando cambios en creencias aptitudes y comportamientos.

Actualmente se conoce con exactitud que la mejor forma de administrar y sostener una empresa exitosa es motivando y capacitando de manera constante a sus miembros, de manera que las metas no se vean como inalcanzables, esto con la ayuda de un consultor, especialista en desarrollar las habilidades competencias de los individuos guiándolos al éxito.

Aunque el Desarrollo Organizacional llegó a México hace ya más de dos décadas, los directores mexicanos actuales optan por la aplicación de procesos breves, rápidos y con bajos costos, que proporcionan resultados solo a las pequeñas y visibles dificultades y no a los problemas reales de una organización. Estas soluciones facilitan la producción de un día o dos, pero le resta importancia a la calidad de la producción y al nivel de estrés del trabajador.

Por lo que los programas del D.O. en México aún son considerados como un recurso limitado, dado que solo el 10% de las empresas lo conocen y la mitad del porcentaje lo aplica.

En algunas empresas donde es aplicado, no se comienza con un diagnóstico tal como se definió en el proceso del Desarrollo Organizacional, si no con la ejecución de algún instrumento novedoso que difícilmente soluciona y activara su dinámica organizacional.

2.6 Síndrome de desgaste ocupacional y desarrollo organizacional.

Schaufeli (2002), alude que el área de Desarrollo Organizacional busca a través de estrategias y programas, mejorar la productividad en las empresas, aumentando la efectividad en los individuos que la conforman. Al ser parte de una metodología, plantea mediante sistemas ordenados por pasos, técnicas que fomenten el desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento y reduzcan la aparición de obstáculos como es el Síndrome del Desgaste Ocupacional.

A partir de que fue catalogado al Síndrome del Desgaste Ocupacional o Burnout como un padecimiento incapacitante, han incrementado las tácticas para su control, mediación e intervención, inicialmente de manera individual y posteriormente a nivel organizacional.

A grandes rasgos, la estrategia individual se enfoca en incrementar las tácticas utilizadas por el individuo, para la confrontación con sus estresores cotidianos, con el objetivo de aumentar su seguridad y fortaleza ante el estrés acelerando su

capacidad de responder de forma proactiva ante sus demandas laborales. La estrategia organizacional, se genera al disminuir situaciones causantes de estrés (jornadas excesivas de trabajo) y mejorar las condiciones laborales (albedrío en toma de decisión), siendo la primera táctica la que facilita detectar la raíz del problema y la segunda localizar los elementos a nivel organizacional que lo desencadenan, generando así una intervención temprana, ambas se describirán a continuación:

1-Estrategia Individual: Busca crear en el individuo la capacidad de observarse a sí mismo, con el fin de que detecte la existencia primaria del estrés y los síntomas relacionados, al ser el individuo el que alerte de sus cambios de ánimo y comportamiento, favoreceré la introducción de test, programas o talleres diseñados para la reducción del Burnout.

Un empleado estresado mantiene una postura tensa por largos periodos de tiempo, tratando de realizar en pocas horas grandes cantidades de trabajo: sin embargo, dado que no cuenta con la resistencia suficiente, en la mayoría de los casos el trabajo es mucho pero poco eficiente, por lo que al implementar este tipo de estrategia, se generará un programa a nivel individual, que facilite la planificación de actividades, tácticas para fortalecer relaciones laborales, así como el intercambio de información con otras áreas, resolución de dificultades y la fraternización.

Este tipo de estrategias va liderada por un experto en Desarrollo Organizacional, colocando al individuo en situaciones concretas como el trato con un cliente exigente o agresivo, mostrándole mediante ejemplos, diferentes formas de abordaje, creándole responsabilidad y compromiso con su trabajo y clientes.

Se coloca al individuo de amañera activa en la detección y modificación de sus obstáculos mediante tres fases:

a) Dirección de la crisis: Ubicar las dificultades de tal manera que el individuo pueda percibirlas, como impedimentos que pueden ser fácilmente superados, incluso cuando ya están muy avanzadas o parezcan imposibles de resolver.

b) Reparar el problema: El individuo en lista cada uno de sus problemas, describiendo cada uno conductualmente, dichos problemas se colocan en orden de prioridad y de esta forma se le van dando estrategias para su solución.

c) Retorno a la Cotidianidad: De manera controlada y paulatina, el individuo vuelve a su vida normal.

2-Estrategia Organizacional: Facilita a los directores generales de la organización a tener, a través de la detección, un mejor control de factores que frenan la productividad como el Síndrome del Desgaste Ocupacional. La atención más allá del individuo se enfoca en los factores del ambiente laboral que pudieran ser de riesgo, al colocar por sectores a los trabajadores, en situaciones que pudieran dar alerta de dicho síndrome como son:

a) Reorganización del trabajo: Incremento en las responsabilidades, con cambios constantes.

b) Esclarecer el rol del trabajador: Detallar cada una de las actividades otorgadas específicamente.

c) Mejoramiento del entorno laboral: Brindar alternativas, mediante vivencias de otros empleados, que simplifiquen la creación de soluciones proactivas.

Una de las estrategias que es de mayor utilidad es restando horas a la jornada habitual del trabajador, dándole al individuo periodos libres en los que pueda recargar su energía y realizar actividades ajenas a lo laboral.

Al ingresar por primera vez a una organización, por lo general los trabajadores inician llenos de expectativas, que al no ser cubiertas los vuelven blancos fáciles del Síndrome del Desgaste Ocupacional, por lo que colocar anticipadamente una imagen realista del panorama, carga de trabajo, clima e incluso tipos de clientes, mejorara su proceso de adaptabilidad. Además de la presentación de una estrategia que amplíe el conocimiento del individuo a cerca de las dificultades frecuentes que enfrenta la organización y la forma en que puede afrontarlas.

Una de estas estrategias, se pueden centrar en desarrollar talleres preventivos en los cuales se busque generar habilidades en los empleados para identificar y generar conductas adaptativas dentro del ámbito laboral, dichos talleres se pueden centrar en:

Primera Etapa: Presentación. Cada uno de los participantes se describe y expone a grandes rasgos la problemática que enfrenta, clasificándose en grupos las que son compartidas por otros integrantes.

Segunda Etapa: Rapport. Se pide a los individuos que mencionen las cualidades que más admiran de sus compañeros, de modo que se perciba un ambiente más confortante al resaltar las fortalezas del grupo.

Tercera Etapa: Autovaloración. Se entrega una evaluación con preguntas abiertas acerca de las conductas del Síndrome del Desgaste Ocupacional.

Cuarta Etapa: Detección de los factores causantes del Síndrome del Desgaste Ocupacional. Se elige a uno de los participantes, el cual debe describir lo que esperaba de la organización al iniciar sus labores y así se hace sucesivamente con los demás miembros, destacando los que sean similares; al terminar se repite la misma operación, pero con los impedimentos que dificultan llegar al objetivo inicial.

Quinta Etapa: Técnicas de Afrontamiento. Ya con los estresores detectados, se obtendrá mediante un debate grupal, técnicas idóneas que faciliten la confrontación a dichos problemas.

Sexta Etapa: Acciones de Afrontamiento. Se emplean actividades que faciliten la solución de problemas no sólo a nivel teórico, si no para disminuir la tensión corporal, optimizar tiempos, canalizar emociones y optimizar la comunicación.

Séptima Etapa: Soporte Social. Cada individuo analiza los factores laborales que actúan como soporte exponiéndolos ante el grupo así como los que causan insatisfacción, examinando cada uno de ellos.

Octava Etapa: Planificación. En esta última etapa cada uno de los integrantes detalla de manera específica un día laboral común, al finalizar se hace una predicción a días futuros en la que participan todos los integrantes y opinan al respecto.

El taller finaliza con el compromiso de dar seguimiento a las estrategias definidas y que estas se vean plasmadas en un plan de acción.

Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), propusieron las siguientes técnicas para fortalecer el proceso de integración y desarrollo profesional en los individuos que deberían ser consideradas dentro del Desarrollo Organizacional de las instituciones, y verse reflejadas como herramientas en la disminución de conductas y actitudes negativas de los trabajadores, algunas de ellas asociadas al Síndrome de Desgaste Ocupacional.

1-Facultamiento o Delegación: Es catalogado como un método de liderar una organización, por lo cual inicia modificando la postura del director general, de forma positiva, cambiando la convicción que el individuo busca trabajar lo menos posible en su jornada laboral, a una donde el trabajador busca brindar a la organización su mejor esfuerzo y dedicación.

Radica en desatar las capacidades del individuo al darle la libertad de opinar en su trabajo como si fuera el titular, por ende el gerente delegará ciertas actividades, actuando como un hilo conductor entre el trabajador y el director general de la organización.

El gerente será ahora el que organice las tareas, obtenga los materiales, organice los planes de trabajo, el primer contacto con los clientes, generador del trabajo en equipo y capacitación constante, así como el que maneje las juntas donde se debatan soluciones en grupo.

La modificación conductual no se ve instantáneamente sino gradual, los individuos al ejecutar tareas más elaboradas, que anteriormente hacía solo el gerente, descubren sus capacidades y anhelos de desarrollo y con ello el alcance de sus metas.

2-Equipos con sistema auto dirigido: La solución de las dificultades organizacionales se define en grupo, por lo que se les brinda mayor libertad y dominio de sus actividades, reduciendo así el número de gerentes, creando de esta manera equipos responsables de sus decisiones, en lo que se conoce como equipos auto dirigidos.

Los beneficios a la organización son el aumento en a la producción con mejor calidad, control y asignación de tareas, así como control de insumos y procesos a menores costos.

A lo largo de este segundo capítulo se desarrolló las bases del proceso del Desarrollo Organizacional, y su evolución en las últimas décadas, así como varias alternativas para el control de estrés y prevención de síndromes como el Burnout, ya que en los últimos años técnicas derivadas del Desarrollo Organizacional han logrado reducir el índice de rotación de personal e incremento en la productividad, una de las técnicas más destacadas, es la de equipos auto dirigidos, al brindarle a los empleados libertad de innovar y recrear sus actividades, aunado al compromiso de los directores en otorgar capacitación continua y efectiva al personal: Al conjuntar ambas propuesta, el resultado será, una significativa reducción en pérdidas innecesarias para la empresa.

Se hizo evidente el poco progreso que hoy en día tienen al respecto del Desarrollo Organizacional los directivos a cargo de empresas mexicanas, sin embargo, no es un caso aun perdido, dado que con la programación adecuada se podría alcanzar un avance significativo, con personal competitivo, bien remunerado bajo un clima organizacional productivo y comunicación eficiente.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Planteamiento del Problema.

El Síndrome de Desgaste Ocupación es un padecimiento que aqueja cada vez más a sectores productivos de la población, entre ellos a jóvenes de entre 24 y 35 años, que son un sector vulnerable al no contar con la experiencia suficiente para adaptarse a los cambios y exigencias laborales. Por lo anterior, es necesario desarrollar estrategias dentro de las propias organizaciones que permitan disminuir los síntomas asociados a este síndrome como decisión estratégica de afrontamiento y como alternativa para disminuir los altos índices de rotación; así como contar con una estrategia de detección y retención de talento. Lo anterior puede fomentarse a través del desarrollo organizacional de las empresas ya que ésta es un medio de enlace entre las necesidades y expectativas laborales de los empleados y las exigencias y normatividad de las propias empresas.

4.1 Justificación

El Síndrome del Desgaste Ocupacional es catalogado como un padecimiento alarmante en el ámbito laboral. La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2013), coloca a México como el primer país que presenta un mayor índice con síndrome de Desgaste Ocupacional, superando a China.

Aunque cualquier población está en riesgo, los individuos más afectados son jóvenes profesionistas de entre 24 y 35 años de edad, al estar en una etapa en la que tienen que luchar por situarse en el campo laboral, bajo inestabilidad económica, lo cual incrementa el agotamiento anímico, sentimientos de falta de realización y dificultad para fortalecer relaciones interpersonales.

El Síndrome del desgaste ocupacional no es un padecimiento nuevo, de hecho es uno de los trastornos que genera más incapacidades en el área laboral, sin embargo los jóvenes que lo enfrentan no tienen la noción de padecerlo, al interpretarlo el cansancio crónico y la falta de ánimo como síntomas aislados que se aliviaran con un periodo de descanso. Hasta que el cambio de comportamiento es muy evidente y empieza a ocasionarle dificultades para ejecutar sus actividades.

Es por ello que especialistas en Desarrollo Organizacional se han ido posicionando como un elemento fundamental dentro de las organizaciones, dado que buscan detectar las necesidades de los trabajadores y generarles estrategias que modifiquen su conducta y aumenten su efectividad, debido a que un individuo al que se le brinda capacitación continua, así como herramientas para el desarrollo de sus actividades, asumirá sus responsabilidades y tendrá una estancia mayor en la empresa.

Derivado de lo anterior, se presenta el diseño de una propuesta de taller en el que se traten los temas de estrés laboral y síndrome del desgaste ocupacional,

identificando los factores que producen deficiencias en la salud y cambios negativos en la conducta de los trabajadores jóvenes, así mismo brindar a los individuos estrategias que les faciliten optimizar su desarrollo, asumir compromisos y sembrar relaciones interpersonales que les facilite el alcance de sus objetivos laborales.

4.2 Objetivo general

Identificar y contrarrestar los efectos del Síndrome del Desgaste Ocupacional en empleados jóvenes.

Objetivos Específicos:

- 1) Identificar el origen y características de factores estresantes en el ámbito laboral y su relación en la aparición del Síndrome del Desgaste Ocupacional.
- 2) Realizar una reflexión para identificar las razones que facilitan la aparición del Síndrome del Desgaste Ocupacional en las actividades cotidianas.
- 3) Fomentar el trabajo a través de estrategias individuales y organizacionales que disminuyan los síntomas asociados al estrés laboral y al Burnout.

4.3 Contenido:

A-Objetivo General del Taller

B-Introducción

C-Desarrollo de Temas y Subtemas

*Síndrome de Desgaste Ocupacional (Burnout)

*Desarrollo Organizacional

D-Conclusión General

E-Bibliografía

4.4 Instrumento de evaluación

El instrumento que se propone para ser empleado como herramienta de medición, es la versión adaptada y estandarizada a la población mexicana de la Escala de Desgaste Ocupacional (EDO). (anexo1) versión adaptada por Villavicencio (2014), el cual está compuesto por 11 reactivos, con 2 escalas de medición, frecuencia e intensidad de los síntomas, que al hacer la conversión matemática final arroja el puntaje asociado al nivel del Síndrome de Desgaste Ocupacional. El cual será previamente aplicado, como herramienta de selección de los participantes al taller. “Como contrarrestar los efectos del Síndrome del Desgaste Ocupacional”

4.5 Metodología:

Se aplicará la versión adaptada y estandarizada a la población mexicana de la Escala de Desgaste Ocupacional (EDO). (anexo1), al total de la población de la empresa, seleccionando grupos de 15 a 20 personas tomando como prioridad su antigüedad, la aplicación del instrumento será únicamente por parte del área de Desarrollo Organizacional, quienes manejarán como información confidencial los datos personales de los participantes, dicho instrumento actuará como recolector de información facilitando la elaboración de un diagnóstico, el cual será el punto de partida dentro del taller “Como contrarrestar los efectos del Síndrome del Desgaste Ocupacional” para la elaboración de un plan de acción. A cada uno de los integrantes seleccionados se les entregará un manual y material de apoyo (anexo 2, 3, 4 y 5) previo al taller y se realizara una evaluación 6 meses después, como evaluación ante la incorporación de lo adquirido en el taller a sus actividades laborales, así como su relación actual con el Síndrome del Desgaste Ocupacional.

4.6 Selección de Dinámicas:

Las dinámicas que serán impartidas a los asistentes del taller de acuerdo a Cándelo, Ortiz y Unger (2003) se llevarán a cabo de la siguiente manera:

1-Nombres y adjetivos, 2- Exposición Teórica, 3-El círculo, 4-Relajacion Guiada, 5-Simposio, 6- Fumadores y No Fumadores y 7- Plenaria

En seguida se detallan brevemente:

1-Nombres y Adjetivos: Dinámica empleada para aminorar la tensión y conocer a detalle los datos personales de los participantes, a su vez facilita la integración y participación del grupo.

2- Exposición Teórica: El instructor realiza la exposición teórica del tema, con el fin de informar a los participantes de manera breve pero consistente los aspectos fundamentales de los temas centrales del taller.

3- El círculo: El instructor ocupa el rol de receptor, dándole la pauta a los participantes de exponer sus inquietudes y cuestionamientos, en esta etapa los participantes expondrán su problemática personal.

4- Relajación Guiada: Se utiliza para finalizar la primera sesión, permite la relajación corporal, anímica y espiritual.

5-Simposio: Los participantes que ahora tienen dominio sobre el tema, mediante una discusión moderada en la que intercambian posibles soluciones a su problemática inicial.

6- Fumadores y No Fumadores: Facilita a los integrantes el análisis de un problema desde diferentes perspectivas, el resultado de esta dinámica dependerá de la forma con la que los participantes defiendan su postura. El instructor como moderador de esta actividad debe presentar una conclusión y recomendación al grupo.

7-Cierre simbólico: Esta dinámica facilita el cierre del taller y ayuda a los participantes a concretar lo aprendido e innovar un plan de acción.

4.7 Participantes

La edad de los participantes oscilará entre los 24 y 35 años, cuya antigüedad laboral, no sea menor a seis meses y presenten agotamiento anímico alto 66%, determinado por los 11 reactivos de la versión adaptada y estandarizada a la población mexicana de la Escala de Desgaste Ocupacional (EDO). Los cuales ofrecen 6 opciones de respuesta que van desde “Totalmente en Desacuerdo” a “Totalmente de Acuerdo” En una interpretación que cataloga los resultados en alto, medio y bajo.

Siendo los participantes que se sitúen en el rango entre el 1% a 33%, los que ocuparan la categoría baja, y del 34% al 65% la categoría media.

4.8 Materiales

- Etiquetas blancas
- Plumones
- Proyector
- Laptop
- Señalador laser.
- Pizarrón

- Hojas de colores
- Lápices
- Fotocopias
- Bolígrafos
- CD
- Equipo de sonido

4.9 Escenario:

Salón con espacio suficiente para entre 15 y 20 participantes, cuyas medidas oscilen entre 20m² y 28m², preferente con vista al exterior, de manera que se pueda hacer uso de la luz natural, con ventanas o en su defecto aire acondicionado, el color de las paredes debe ser tenue.

Mobiliario: 10 mesas medianas formando 2 filas y 20 sillas, de forma que en cada mesa haya 2 integrantes y todos miren hacia el frente.

Equipo: proyector, laptop, señalador laser, manuales, pizarrón, plumas, plumones y hojas de colores.

3.6 Cartas descriptivas

El taller tendrá una duración de 8 horas, las cuales se dividirán en 2 sesiones, de 4 horas cada una.

Sesión I					
Tema	Objetivo de la Dinámica	Técnica	Material	Dinámica	Duración
Dinámica de Bienvenida.	Fomentar la integración del grupo. Conocer las expectativas de los integrantes.	Nombres y Adjetivos	Etiquetas Plumones.	En una tarjeta cada integrante escribirá su nombre o sobrenombre con el que le guste ser llamado y se presentará mencionando como dato adicional sus expectativas ante el taller (anexo 2).	30 minutos
Introducción al Taller.	Informar el esquema de trabajo que se empleara en el taller.	Exposición Teórica.	Ninguno.	Se explicará a los integrantes la importancia del taller y la utilidad que tendrá en el aumento de su productividad.	30 minutos

<p>Conceptos Básicos</p> <p>Estrés Laboral Y Síndrome del Desgaste Ocupacional.</p>	<p>Anunciar las características y sintomatología de del estrés laboral y el síndrome del desgaste ocupacional.</p>	<p>Presentación en PowerPoint.</p>	<p>Laptop, Proyector, Señalador laser, y Manual para para prever, contrastar e impedir el Síndrome del Desgaste.</p>	<p>Se llevará a cabo una explicación teórica por parte del instructor.</p>	<p>60 Minutos</p>
<p>DESCANSO</p>					<p>20 minutos</p>

<p>Detección y Tratamiento.</p>	<p>Dar a conocer las principales herramientas que utilizan los directivos generales para detectar y modular el síndrome del Desgaste Ocupacional.</p>	<p>Exposición teórica.</p>	<p>Proyector, Deñalador laser, y Manual para para prever, contrastar e impedir el Síndrome del Desgaste.</p>	<p>Se llevará a cabo una explicación teórica por parte del instructor.</p>	<p>40 minutos</p>
<p>Estrategia para la detección del Síndrome del Desgaste Ocupacional.</p>	<p>Implementar en los integrantes una visión analítica, al observar sus problemáticas laborales desde diferentes perspectivas.</p>	<p>El círculo.</p>	<p>Pizarrón y plumones.</p>	<p>Se cuestionará a los participantes sobre las situaciones negativas que les causa estrés dentro de su espacio laboral. Se elabora una descripción generalizada del clima laboral.</p>	<p>40 minutos</p>

				Se realizará un nuevo sondeo, pero ahora las preguntas irán enfocadas a los cambios que harían para mejorar su espacio laboral (anexo 3)	
Distensión.	Aminorar la tensión tanto física como mental de los integrantes.	Ejercicio de relajación con música.	CD	Los integrantes se sentarán en ángulo recto y seguirán las indicaciones de los ejercicios de relajación con música de fondo (anexo 4)	20 minutos

Sesión II					
Tema	Objetivo de la Dinámica	Técnica	Material	Dinámica	Duración
Recopilación de información.	Retomar la información vista en la primera sesión.	Participación en grupo.	Pizarrón y plumones.	El instructor dará un breve resumen y en conjunto con los participantes elaborará un mapa mental, con los temas vistos en la sesión anterior.	30 minutos

Desarrollo Organizacional	Se analizará el Proceso del Desarrollo Organizacional en las Empresas.	Exposición teórica del tema.	Manual para para prever, contrastar e impedir el Síndrome del Desgaste	Por medio de una explicación. Se conocerá la importancia que tiene la comunicación asertiva en ámbito organizacional.	40
Herramientas inmersas en el Desarrollo Organizacional, funcionales para el manejo adecuado de conflictos laborales	Explicación de las principales técnicas del Desarrollo Organizacional, que facilitan la solución efectiva de conflictos tanto a nivel individual como organizacional.	Simposio.	Hojas blancas y Bolígrafos.	Se analizarán estrategias organizacionales que son benéficas para la óptima resolución de conflictos laborales.	40 minutos
DESCANSO					20 minutos
Plan de Acción	Análisis de los factores que dificultan la resolución efectiva de conflictos.	Dialogo	Pizarrón y plumones	A nivel grupal se elaborará un plan de acción.	50 minutos

	Presentación de una propuesta concreta que facilite el afrontamiento ante conflictos laborales.				
Cambio de roles	Conocer un problema desde diferentes perspectivas.	Los fumadores.	Ninguno.	<p>El grupo se dividirá en dos, fumadores y no fumadores, los cuales defenderán su postura e intentaran cambiar al equipo contrario.</p> <p>El instructor mediará y proporcionará una serie de problemáticas a los integrantes (anexo 5)</p>	40 minutos
Cierre	Conocer la perspectiva final del grupo ante el taller.	Cierre simbólico.	Laminas.	<p>Se conversará con los participantes sobre la información que obtuvieron del taller.</p> <p>Se establecerá un tiempo de efectividad para el plan de acción elaborado previamente.</p>	20 minutos

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En las últimas décadas el rol que los trabajadores desempeñan en el ramo empresarial ha sufrido notables cambios. El empleado actual especialmente entre la población que está en un rango de edad entre los 24 y 35 años, ya no visualiza al trabajo como una actividad cotidiana, la cual es indispensable para la adquisición de recursos vitales para su supervivencia, si no como una constante lucha en la que la falta de adaptación e innovación lo puede llevar a ser sustituido. Busca obtener posiciones cada vez más altas, cubriendo en su totalidad cada uno de los objetivos que la empresa le asigna, a marchas forzadas, en el menor tiempo posible, colocándolo en una constante prueba de supervivencia, hay quienes llegan a alcanzarlo, aunque el proceso les genere alteraciones físicas y psicológicas como el estrés o el Síndrome del Desgaste Ocupacional.

Los directores generales al igual que los trabajadores, buscan posicionarse en sectores cada vez más amplios, manteniendo luchas constantes, al tratar de adaptarse a las necesidades laborales, sin embargo al no proporcionar la capacitación adecuada al personal, su resultante son empleados, cuyo nivel de competencia está por debajo del puesto desempeñado.

En la práctica, el gerente al estar al frente de la organización, tiene la tarea de mostrar un clima equitativo, donde la carga de trabajo sea igualitaria y los empleados desempeñen sus actividades con total libertad, comprometiendo a su personal en actividades, que desarrollen sus capacidades y actúen como

herramientas para un mejor alcance de sus metas, sin embargo cuando el gerente actúa únicamente como facilitador de tareas y no se involucra en las actividades de su equipo, el estrés, que de manera inicial aún mantenía a los empleados funcionales, los sitúa en un estado de cansancio crónico con falta de voluntad y actitudes negativas, situación que desde 1979 es llamada Síndrome del Desgaste Ocupacional

El Síndrome de Desgaste Ocupacional se genera cuando los niveles del estrés laboral en el individuo han llegado al límite, por lo que para tratarlo, hay que llegar a la raíz del problema, mediante la observación y análisis del comportamiento en el individuo, para detectar que tan avanzado está, por medio de evaluaciones, las cuales está a cargo el gerente del área de Desarrollo Organizacional.

En el área de Desarrollo Organizacional, el gerente, realiza diferentes métodos de evaluación, con la finalidad descubrir cuál es el fondo de los problemas que los empleados están somatizando.

En México es deprimente el número de empresas que utilizan estos métodos como un preámbulo al desarrollo y la capacitación, pues no se puede dejar a un lado que está catalogado como el segundo país con mayor porcentaje con visible alteraciones físicas en sus empleados.

Es por ello que talleres como el “Taller sobre prevención y manejo del Síndrome del Desgaste Ocupacional”, creara los siguientes efectos positivos.

a-Proporcionará herramientas, que sean útiles no solo por conocerlas, si no que al emplearse se hagan parte de sus actividades, puede ser que parte del grupo no las vea funcionales, hasta que creen resultados positivos.

b-Modificar la actitud del grupo podría parecer altamente complejo, pero una vez realizado el diagnóstico y la intervención inicial, la cooperación del grupo va aumentando, así como su iniciativa e interés.

c-Una vez que los individuos han adoptado herramientas, se empieza a ver un cambio en su actitud, ya no es negativa como lo era inicialmente, por lo que se le puede inducir a nuevas técnicas de aprendizaje, generando grupos de alto rendimiento.

Para su aplicación, lo ideal sería que fuera 3 veces al año, en conjunto con una evaluación en forma grupal, esto con la finalidad de que el taller sea preventivo y no aguardar hasta que los empleados tengan afectaciones en su salud, como hilo conductor que actúa entre la problemática de los trabajadores y los gerentes de las organizaciones.

Un punto que se resalta en el taller es la relajación muscular, ese ejercicio puede realizarse semanalmente, 10 minutos y los cambios se irán percibiendo en las posturas con las que los trabajadores se sitúan en sus lugares de trabajo.

A si mismo dentro de la organización se sugiere la implementación de incentivos tales como; reconocimiento, actividades extra laborales, horarios flexibles y accesibilidad en la vestimenta, por lo menos un día a la semana, mismos que

conducirán al individuo a incrementar sus aptitudes, generar estabilidad y servirán como motivantes para el aumento de su productividad.

Para finalizar, aunque el taller está hecho para trabajadores jóvenes, puede adaptarse a otros campos o profesionistas, siempre y cuando se modifiquen las dinámicas hacia las características y problemáticas de la población a la cual se impartirá.

REFERENCIAS

- American Psychiatric Association. (2013). DSM-V. Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales. España: Panamericana.
- Aranda C., Pando M y Pérez M. (2004). Apoyo social y síndrome de quemarse en el trabajo o burnout: Psicología y Salud, 14, 79-84.
- De Faria F. (2004). Desarrollo organizacional: enfoque integral. México: Limusa SA. DE CV.
- Dessler G. (2004). Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano. México: Pearson.
- Duque H. (1999). Como prevenir y manejar el estrés. Bogotá; Colombia: Paulinas.
- Ferrer L. (2005). Desarrollo Organizacional. México: Trillas.
- Gálvez M., Moreno B. y Mingote J. (2011). El desgaste profesional del médico. España: diazdesantos.
- Garzón M. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Colombia: Universidad del Rosario. Gascón S., Olmedo M. y Ciccoteli H. (2002). La prevención del burnout en las organizaciones. Revista de Psicopatología y Psicología Clínica, 8, 55-66.
- Gil-Monte P., Peiro J. y Prieto M. (1996). Tratado de Psicología Del Trabajo. España: Síntesis.

Gil-Monte P, Peiro J. y Rodríguez I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. Papeles del psicólogo, 29, 68-82.

Guillén C y Guil R. (2000) Estrés Laboral. D.F.; Mc Graw Hill, 2000, cáp. 17, pág. 269-292.

Guillen C. (2005). Psicología del trabajo para relaciones laborales. D.F.; México: Mc Graw Hill.

Guillen C y Guil R. (2010). Psicología del trabajo para relaciones laborales. Madrid: Mc Graw Hill.

Goleman D. (2008). Inteligencia Emocional. España: Kairos S.A.

Gómez A, Acosta H. Acerca del trabajo en grupos o equipos. Acimed 2003; 11(6). Disponible en: <http://eprints.rclis.org/1708>.

González A. (2011). Desarrollo Organizacional "de la A a la Z". México: PAC.

González J., Guillen J. y Álvarez A. (2005). Diagnóstico y Cambio Organizacional. México: Limusa.

Hernández A. (2014). El estrés laboral reduce 13% la productividad en las empresas: AON México. El Financiero, 13- 20.

Hernandez J., Gallarzo M. y Espinoza J. (2011). Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano. México: Pearson.

Manassero M. (2003). Estrés y burnout en la enseñanza. España: Edicions UIB.

Marchant L. (2003). Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional. México: Mc Graw Hill.

Morales J. y Vargas J. (2010) Comunicación Asertiva. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C

Moreno B., González J . y Garrosa E. (2001). Desgaste profesional (burnout), Personalidad y Salud percibida. En Empleo, estrés y salud (59-83). España: Pirámide.

Moreno B., Meda R, Rodríguez A, Palomera A y Morales M. (2006). El síndrome de burnout en una muestra de psicólogos mexicanos: Prevalencia y factores socio demográficos asociados. Psicología y Salud, 16, 5-13.

Moreno P. y Montoya S. (2011). Relación entre síndrome de burnout, estrategias de afrontamiento y engagement. Psicología desde el caribe, 29, 207-220.

Naranjo C. El Eneagrama de la Sociedad. Males del Mundo. España: La Llave.

Olivares V., Mena L., Jelvez C. y Macia F. (2013). Validez factorial del Maslach Burnout Inventory Human Services (MBIHSS) en profesionales chilenos. 2013, de Universidad de Santiago de Chile, Chile Sitio web: file:///C:/ Downloads/2919-34187-1-PB.pdf

Ortega C. y López F. (2003). El burnout o síndrome de estar quemado en los profesionales sanitarios: revisión y perspectivas. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 4, 137-160.

Ortiz F. (2007). *Vivir sin estrés*. México: Pax México. Peiro J. (2009). *Estrés laboral y riesgos psicosociales*. Valencia; España: Inisersitat de Valencia.

Schaufeli W. (2002). Intervenciones sobre el burnout. *Saluda*, 80, 61-75.

Tonon G. (2003). *Calidad de vida y desgaste profesional*. Argentina: Espacio.

Uribe J.. (2014). Manifestaciones psicosomáticas, compromiso y burnout como consecuentes del clima y la cultura organizacional: un análisis de ruta (path analysis). *Revista UNAM. Contaduría y Administración*, 60, 449-461.

Uribe-Prado (2007), Estudio confirmatorio de la Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional (EMEDO): un instrumento de Burnout para mexicanos, *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 26,1, 7-21.

Villavicencio, Jurado, Aguilar (2014). Work Engagement and Occupational Burnout: Its Relation t Organizational Socialization and Psychological Resilience *Journal Of Behavior, Health & Social Issues* vol 6 num 2.

Weerth R. (1998). *La PNL y la imaginación*. Buenos Aires: Sirio S.A.

Williams S. & Cooper L. (2004). *Manejo del estrés en el trabajo*. Sonora; México: Manual Moderno.

Zeus, P. & Skiffington, S. (2002) *Guía completa de coaching en el trabajo*. Madrid: Mc Graw Hill.

ANEXO 1

Escala de Desgaste Ocupacional (EDO)

Edad: _____

Escolaridad: _____

Ocupación: _____

Años de Antigüedad: _____

Instrucciones:

A continuación se le presentaran una serie de enunciados a los cuales debe responder considerando su forma de pensar, sentir y actuar en determinadas situaciones, le pedimos que conteste de la manera más sincera posible. Para contestar marque con una X, opción correspondiente a la respuesta que describa mejor su forma de pensar, sentir y actuar de acuerdo con la escala que va de Totalmente en Desacuerdo (TD), a Totalmente de Acuerdo (TA) y pueden elegir cualquiera de las seis opciones.

¿Cómo me siento en el trabajo?						
	Totalment e en Desacuerd o					Totalmen te de Acuerdo
Me cuesta mucho trabajo levantarme por las mañanas para ir a trabajar						
Siento que mi desempeño laboral sería mejor si tuviera otro tipo de empleo						
Establezco fácilmente comunicación con los usuarios de mi trabajo						
Hace mucho tiempo que deje de hacer mi trabajo con pasión						
Aunque realizo bien mi trabajo, lo hago por compromiso						
Siento que mis habilidades y conocimientos están desperdiciados en mi trabajo.						
Al llegar a casa después de mi trabajo lo único que quiero es descansar						
Se me facilita entender los problemas de los usuarios de mi trabajo.						
Aunque un usuario de mi trabajo sea descortés conmigo, lo trato bien.						

Proporcionar un buen trato a los usuarios de mi trabajo es muy importante para mí.						
En mi trabajo he llegado a un momento en que actuó únicamente por lo que me pagan						

ANEXO 2

Presentación del Instructor y de los integrantes

Nombres y Adjetivos

Objetivo: Los integrantes compartirán información personal, Creando ambiente de confort, en el que puedan desarrollar de una manera más ópticas las actividades del taller.

Materiales: Etiquetas y plumones

Desarrollo de la Técnica

I-Cada participante pensara en un adjetivo que lo describa mejor, el cual debe comenzar con la primera letra de su nombre, este adjetivo debe elegirse a un rasgo crucial de su personalidad, si al participante le es complicado elegir una palabra, puede tomar la primera letra de su apellido.

II- El grupo se subdividirá en equipos de 5 personas, los cuales tendrán que presentarse, iniciando con su nombre, apellido y el adjetivo que fue elegido.

III-El instructor cambiará a los integrantes de los grupos formados, 3 a 4 veces, de manera tal que todos los participantes interactúen entre sí.

IV. Al concluir con la presentación, los participantes son sentados en parejas, formando dos filas, el instructor elegirá al azar a dos personas, la primera presentara a la segunda ante el grupo, siendo ahora la que elegirá dos nuevos participantes y así sucesivamente, hasta que sean aprendidos los nombres.

ANEXO 3

1-El círculo

Objetivo: El individuo descubrirá los beneficios de su espacio laboral

Materiales: Pizarrón y plumones.

Desarrollo de la Técnica:

Los individuos externarán las características positivas y negativas, tanto de sus compañeros como su espacio de trabajo, al término los integrantes formarán un círculo y compartirán soluciones a los temas tratados.

ANEXO 4

Relajación Guiada

Objetivo: Reducir el nivel de estrés, al llevar al individuo a un estado de relajación

Desarrollo de la Técnica:

Los participantes se sentarán en Angulo recto e inhalarán profundamente en tres ocasiones, centrarán su atención en los pies, imaginándolos como si fueran muy ligeros, de los pies se pasarán a la tibia, peroné, rodillas, muslos, pantorrillas, cadera, cintura, abdomen, pecho, espalda y cabeza, se respirará profundamente nuevamente 3 veces.

Los participantes visualizarán una luz, que viaja hasta adentrarse en su mente, esa luz revitalizará y despejará la mente de problemas y ansiedades. Bajará de la cabeza al cuello, hombros, espalda, abdomen, cintura, tobillos y por ultimo a los pies. En esta parte final los integrantes se imaginarán iluminados y brillantes, misma que saldrá por la punta de los pies, por lo que los individuos tendrán que moverlos lentamente, hasta liberar la luz por completo.

ANEXO 5

Fumadores y No Fumadores

Objetivo: Desarrollo de la Técnica: Se dividirá al grupo en 2 equipos (: Fumadores y no fumadores), en los que habrá 4 diferentes tipos de roles

ROLES:

COORDINADOR/A: persona encargada de moderar la reunión.

A. Adicto severo al tabaco, por lo que requiere fumar una cajetilla de cigarros al día, de lo contrario su estado de ánimo es cambiante y su sistema nervioso alterado.

B. No hay adicción a la nicotina, pero le es indiferente si otros fuman.

C. Preocupación por la naturaleza, y la salud, por lo que su conocimiento e información acerca de los daños provocados por el tabaco es amplia, su postura será en total desacuerdo a que se fume en la empresa, aun en lugares abiertos.

D. Debido a problemas bronquiales respiratorios, el humo del cigarro es casi mortal.

E. Fumador eventual, con gran inferencia.

Se plantearán una serie de problemáticas, a las cuales los integrantes basándose en la postura asignada, intentarán dar una solución que beneficie a todo el grupo.



“Como contrarrestar los efectos del Síndrome del Desgaste Ocupacional”

Índice

A. Objetivo General del Taller

B. Introducción

C. Desarrollo de Temas y Subtemas

Unidad 1. Síndrome de Desgaste Ocupacional (Burnout)

1.1 Estrés laboral

1.2 Síndrome del Desgaste Ocupacional (Burnout)

1.3 Estrés Laboral y Síndrome del Desgaste Ocupacional en Jóvenes

1.4 Detección y tratamiento del Síndrome del Desgaste Ocupacional

Unidad 2. Desarrollo Organizacional

2.1 Definición del Desarrollo Organizacional

2.2 Proceso del Desarrollo Organizacional en las Empresas

2.3 Estrategias para la elaboración de un plan de acción

D. Conclusión

E. Bibliografía

A- Objetivo general del taller

Al termino del taller, los participantes identificarán estrategias que les sirvan de herramienta para detectar factores estresantes en su lugar de trabajo y generar conductas adaptativas al mismo.



B-INTRODUCCIÓN

El ritmo de trabajo actual, exige en los empleados, más allá que el cumplimiento de sus funciones, que el resultante de dichas actividades sea de excelente calidad, a corto plazo y con bajo presupuesto, situación que coloca a los trabajadores en un estrés constante, que al postergarse da como resultado la aparición del síndrome del desgaste ocupacional. El Síndrome del Desgaste Ocupacional es hoy en día denominado como uno de los mayores temores de directivos y gerentes generales, al ser una de las principales causas de pérdidas tanto económicas como humanas dentro de las organizaciones, los síntomas que presentan los individuos que lo padecen son: cansancio anímico, ansiedad, falta de interés y

dificultades en la salud (gástricas y dolores musculares).

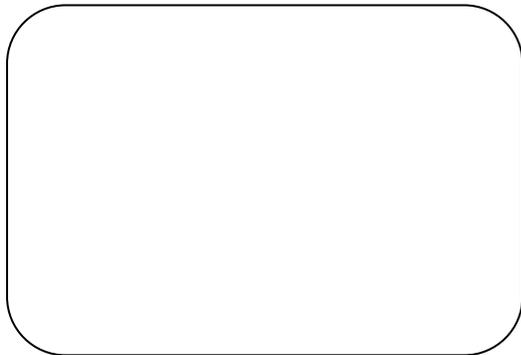
Su proceso de desarrollo inicia cuando el estrés en el individuo se vuelve constante, y sus herramientas insuficientes para adaptarse a los cambios organizacionales. Una de las poblaciones más susceptibles son los jóvenes, al ser una etapa en la que se busca un posicionamiento en el campo laboral, elevando sus niveles de estrés, como posibles causas se podrían citar, jornadas laborales con horarios prolongados, clima laboral competitivo y problemas personales.

Es por ello que el presente manual se elaboró con la finalidad de facilitar a los empleados jóvenes, un mejor proceso de adaptación a las situaciones de estrés que cotidianamente viven en su espacio laboral.

Se tomará al Desarrollo Organizacional, como una herramienta para detectar, y contrarrestar los efectos del Síndrome de Desgaste Ocupacional

Técnica de nombres y adjetivos (anexo1)

Nombre o Sobrenombre



Expectativas del taller, se responderán las siguientes preguntas

¿Qué me trajo al taller?

¿Qué me gustaría aprender en el taller? _____

¿Qué puedo aportar al taller?

C. Desarrollo de Temas y Subtemas

Unidad 1. Síndrome de Desgaste Ocupacional (Burnout)



Introducción al capítulo 1

Uno de las dificultades que enfrentan los jóvenes hoy en día en el área laboral es el estrés, ya que en su búsqueda por el posicionamiento laboral trabajan largas jornadas, con excesivas cargas de trabajo entre otros factores.

Este capítulo busca brindarle al participante información sobre el estrés laboral y como este al no ser bien canalizado facilita la aparición del síndrome del desgaste ocupacional, dicho síndrome al ser resultante de un periodo prolongado de estrés, afecta a jóvenes cuyo estado físico y emocional se

encuentra notoriamente deteriorado, afectando con mayor frecuencia a jóvenes emprendedores, en otros términos a jóvenes que están en búsqueda de situarse laboralmente en un ambiente laboral competitivo

En este capítulo se habla sobre conceptos básicos, tanto de estrés laboral como síndrome del desgaste ocupacional, formas de detección y finaliza con una sesión relajante de respiración guiada, dinámica que elimina la sensación de ansiedad en los participantes.



1.1 Estrés Laboral

De acuerdo a Peiro (1999, en Rodríguez, 2008) el estrés laboral se define como el agotamiento resultante de la exposición del individuo ante situaciones en las que tiene que procesar grandes cantidades de información y ejecutar soluciones eficientes de manera ágil y audaz, siendo este el mecanismo que el individuo activa al enfrentar una situación difícil de controlar. El resultado negativo de esta acción es llamado tensión y los componentes que lo originan se denominan estresores.

Cierta dosis de estrés es positiva para el organismo, facilitándole el proceso de memorización y aprendizaje, incluso si se maneja de forma adecuada puede lograr que la

persona saque la mejor versión de sí misma.

Sin embargo el lado opuesto, conocido como estrés negativo o Distress origina falta de atención, insomnio, cansancio crónico y malestar físico



1.1 Síndrome del Desgaste Ocupacional (burnout).



Aranda, Pando y Pérez (2004), coinciden en que la palabra Burnout o Síndrome del Desgaste Ocupacional, describe a las personas que se manejan a nivel laboral bajo un notable agotamiento, tanto

emocional como físico, acompañado con fatiga crónica y poca productividad. Mencionan, que aunque cualquier profesión está en riesgo, por lo general afecta con mayor frecuencia a aquellas cuya dinámica operacional implica interactuar como facilitador u orientador brindando herramientas que beneficien a otros individuos, labor que los somete a altos grados de estrés y exigencias continuas por parte de los empleadores.

Uno de los principales estresores que alimenta a su aparición se crea a través de fracturas en la comunicación, tanto con colegas como superiores.

El trabajador al no sentirse respaldado puede acelerar la aparición de dicho síndrome.



1.3 Estrés Laboral y Síndrome del Desgaste Ocupacional en Jóvenes



Hernández(2011), expone que el Síndrome del Desgaste Ocupación es un padecimiento altamente incapacitante, que aqueja cada vez más a sectores productivos de la población, especialmente a jóvenes entre 24 y 35 años, los cuales tienen cambios conductuales como son: pesadumbre, intranquilidad, cambios abruptos del estado de ánimo, dispersión y aislamiento emocional.

Hernández (2011), detallo que un estudio realizado por la Universidad Nacional Autónoma de México en el que se aplicó el instrumento "Desarrollo de la Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional" a 510 jóvenes entre 24 a 35 años de edad, arrojó como resultado que el 60% maneja altos niveles de estrés con alteraciones en la salud física y anímica.

Se encontraron como posibles causas, extensos itinerarios laborales, actividades realizadas bajo presión, jefes autoritarios, insatisfacción laboral y miedo por ser despojados de su lugar de trabajo, aunado a dificultades personales.

1.4 Detección y tratamiento del Síndrome del Desgaste Ocupacional

Gascón, Olmedo y Ciccoteli (2002) detectaron que el síndrome del desgaste Ocupacional podría ser un problema letal para las organizaciones al propiciar la rotación constante de personal y riesgos laborales debido a las afectaciones que desencadena en la salud de los empleados. Detectarlo a tiempo o en una fase muy temprana sería una solución ideal, sin embargo captar las situaciones exactas que empujan al empleado a un agotamiento emocional es una tarea altamente compleja, no obstante los estresores si están a simple vista y su estudio es mucho más sencillo, así como la población que se muestra más susceptible a padecerlo, es por ello que cada vez hay más gerentes de recursos humanos, interesados en proveer a sus empleados programas

que puedan detectarlo y brindar un tratamiento, antes de comenzar la evaluación el gerente de recursos humanos profundizara en el análisis del clima laboral, determinando si este actúa como facilitador para el Síndrome del Desgaste Ocupacional, así como las particularidades en cuanto a personalidad de los empleados y sus dinámica familiar ,se tomaran 3 variables:

1-Tipo personal: Rasgos individuales que el individuo posee, mismas que lo conducen a actuar de determinada manera.

2- Interacción Social: Relaciones que el individuo genera de forma directa con los miembros de la organización.

3- Organizacionales: Es el vínculo entre el individuo y la organización con fines de desarrollo.

La observación del Síndrome del Desgaste Ocupacional se ha hecho desde diferentes perspectivas con varios métodos iniciando con una entrevista profunda, aplicación de cuestionarios y pruebas tanto proyectivas como psicométricas.



Técnica “El círculo” (anexo2)



El instructor ocupa el rol de receptor, dándole la pauta a los participantes de exponer sus inquietudes y cuestionamientos, en esta etapa los

participantes expondrán su
problemática personal.

Situaciones y factores que considero
estresantes, dentro de mi espacio
laboral.

Se realizará un nuevo sondeo, pero
ahora las preguntas irán enfocadas a
los cambios que harían para mejorar
su espacio laboral



Como cierre de la primera sesión

Técnica: “Relajación Guiada” (anexo3)

Se realizara un ejercicio de relajación guiada: la cual permite la relajación corporal, anímica y espiritual.

Para esta técnica debe ejecutarse en un ambiente tranquilo, aminorando lo más posible cualquier situación que cause estrés, como sonidos de teléfono, pasos o voces.

Los participantes se sientan en la posición que consideren más cómoda, los ejercicios de respiración actuaran como hilo conductor hacia un estado de relajación total.

Se coloca la grabación y se finaliza con la ejecución nuevamente de ejercicios de respiración.



Conclusión del Tema

Las primeras manifestaciones comienzan a ser notorias cuando el individuo ya no ejecuta sus actividades con la eficacia de siempre, su semblante luce desgastado y su estado de salud deteriorado.

El síndrome de desgaste ocupacional es un padecimiento incapacitante, que aqueja cada vez más a sectores productivos de la población, especialmente a jóvenes entre 24 y 35 años. Esta población al estar en busca de un posicionamiento laboral tiende a mantener un estado constante de alerta, mismo que origina estrés, el cual puede resultar favorecedor ya que activa la atención y agiliza la realización de sus actividades laborales, sin embargo cuando esta postura se mantiene por

largos periodos resulta dañina para la salud, afectando al individuo cognitiva y anímicamente. Uno de los principales síntomas y de los que aparecen prematuramente es el agotamiento, sin embargo en su mayoría los jóvenes lo asocian con exceso de trabajo y hacen caso omiso hasta que comienza a verse afectado su espacio de trabajo, relaciones interpersonales y salud en otras palabras hasta la aparición del síndrome de desgaste ocupacional.

Es por ello que la información expuesta en el capítulo 1, tiene como objetivo brindar información a los participantes acerca del estrés, los riesgos que produce al modularlo y como al no ser controlado da pie a la aparición del síndrome del desgaste ocupacional así como las afectaciones que puede originar en

su espacio laboral, de esta manera crear conciencia para la búsqueda de estrategias.

Unidad 2. Desarrollo Organizacional

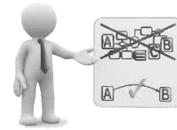
Introducción al capítulo 2

En el capítulo 2, se detalla el papel que lleva el desarrollo organizacional en las empresas, mismo que facilita a los trabajadores el desarrollo de sus capacidades.



2.1 definición del desarrollo

organizacional



De Faria (2004), sostiene que para el establecimiento de objetivos, es fundamental la elaboración de un diagnóstico; para ello, el director general o el gerente del área del área organizacional, debe mediante una evaluación obtener información sobre la situación actual de la organización que defina las áreas de oportunidad de los trabajadores, teniendo como base los siguientes puntos:

1-Adquirir la mayor la información posible objetivamente de la organización, brindando a cada uno de los puntos retroalimentación imparcial.

2-Crear un clima neutral, que permita el dialogo sobre la situación real de la

organización el cual debe ser receptivo a opiniones y soluciones.

3-Localizar agentes contaminantes en la organizaciones.

4-Establecer una dinámica equitativa, cuyas respuestas no afecten la relación entre jefe y subordinado.

5- Potencializar aptitudes y actitudes de cada uno de los integrantes que forman la organización.

6-Desarrollar en cada una de las áreas, el trabajo en equipo.

7-Establecer dinámicas, en las que se ejercite mente y cuerpo, generando energía suficiente, facilitando así los proceso de motivación.

8-Conjuntar las necesidades del individuo con las de la organización.

2.2 Proceso del desarrollo organizacional en las empresas



Para Garzon (2005), el proceso del Desarrollo Organizacional consta de las siguientes fases:

1-Fase Exploratoria: Se crea el primer contacto entre el consultor y el director general, en el que se fijan lineamiento y se debate sobre la problemática de la organización, se forman pequeños grupos tentativos así como dinámicas.

Se establecen técnicas y tácticas para la recaudación de información que faciliten la exposición de las áreas de oportunidad y asuntos relevantes.

2-Fase de Desarrollo: Se delimitan periodos, jornadas, materiales así como objetivos que esperan tanto el consultor como el director general, a

la par de la firma del contrato y remuneración económica.

En esta fase la organización incrementa el número de sus integrantes así como sus tareas, con la inquietud del provecho que se dará a los insumos de la organización y sus recursos ambientales.

3-Fase de Administración: Inicia la aplicación de cuestionarios y entrevistas para la extracción de datos, así como el establecimiento de lineamientos que faciliten el mantenimiento del orden dentro de cada una de las áreas y sucursales definiendo mediante reglas enumeradas por prioridad, los elementos que mantendrán en armonía a la organización y líneas de trabajo.

4-Fase de Organización: Se analiza la información otorgada por el director general.

Se establece jerárquicamente las posiciones de autoridad, basándose en la potencialidad y capacidad empática de los integrantes, este sistema organizacional presentará una amplia gama de flexibilidad a las variaciones e innovaciones.

5-Fase de Readaptación: Se genera adaptación a los cambios organizacionales involucrando tanto al director general como a los trabajadores en la generación de planes de acción.

6-Fase de Participación: En esta etapa se llevan a la práctica las acciones previamente planificadas, con el fin de modificarla problemática

actual y desarrollar en su totalidad las potencialidades de los individuos.

7-Fase de Evaluación: En esta etapa final, se revelan los efectos del programa, por medio de un cuestionario final, con preguntas abiertas dirigidas al éxito, cambios realizados y satisfacción; no obstante, dichos efectos serán evaluados cuando los individuos los manejen en sus actividades cotidianas.

2.2 Estrategias para la elaboración de un plan de acción



Estrategias para la Elaboración de un plan de acción

Schaufeli (2002), alude que el área de Desarrollo Organizacional busca a través de estrategias y programas, mejorar la productividad en las empresas, aumentando la efectividad en los individuos que la conforman. Al ser parte de una metodología, plantea mediante sistemas ordenados por pasos, técnicas que fomenten el desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento y reduzcan la aparición de obstáculos como es el Síndrome del Desgaste Ocupacional.

A partir de que fue catalogado al Síndrome del Desgaste Ocupacional o Burnout como un padecimiento incapacitante, han incrementado las tácticas para su control, mediación e intervención, inicialmente de manera individual organizacional.

1-Estratategia Individual: Busca crear en el individuo la capacidad de

observarse a sí mismo, con el fin de que detecte la existencia primaria del estrés y los síntomas relacionados, al ser el individuo el que alerte de sus cambios de ánimo y comportamiento, favoreceré la introducción de test, programas o talleres diseñados para la reducción del Burnout.

Un empleado estresado mantiene una postura tensa por largos periodos de tiempo, tratando de realizar en pocas horas grandes cantidades de trabajo: sin embargo, dado que no cuenta con la resistencia suficiente, en la mayoría de los casos el trabajo es mucho pero poco eficiente, por lo que al implementar este tipo de estrategia, se generará un programa a nivel individual, que facilite la planificación de actividades, tácticas para fortalecer relaciones laborales, así como el intercambio de

información con otras áreas, resolución de dificultades y la fraternización.

Este tipo de estrategias va liderada por un experto en Desarrollo Organizacional, colocando al individuo en situaciones concretas como el trato con un cliente exigente o agresivo, mostrándole mediante ejemplos, diferentes formas de abordaje, creándole responsabilidad y compromiso con su trabajo y clientes.

Se coloca al individuo de manera activa en la detección y modificación de sus obstáculos mediante tres fases:

a) Dirección de la crisis: Ubicar las dificultades de tal manera que el individuo pueda percibirlas, como impedimentos que pueden ser fácilmente superados, incluso cuando

ya están muy avanzadas o parezcan imposibles de resolver.

b) Reparar el problema: El individuo en lista cada uno de sus problemas, describiendo cada uno conductualmente, dichos problemas se colocan en orden de prioridad y de esta forma se le van dando estrategias para su solución.

c) Retorno a la Cotidianidad: De manera controlada y paulatina, el individuo vuelve a su vida normal.

2-Estrategia Organizacional: Facilita a los directores generales de la organización a tener, a través de la detección, un mejor control de factores que frenan la productividad como el Síndrome del Desgaste Ocupacional. La atención más allá del individuo se enfoca en los factores del ambiente laboral que pudieran ser

de riesgo, al colocar por sectores a los trabajadores, en situaciones que pudieran dar alerta de dicho síndrome como son:

a) Reorganización del trabajo: Incremento en las responsabilidades, con cambios constantes.

b) Esclarecer el rol del trabajador: Detallar cada una de las actividades otorgadas específicamente.

c) Mejoramiento del entorno laboral: Brindar alternativas, mediante vivencias de otros empleados, que simplifiquen la creación de soluciones proactivas.

Una de las estrategias que es de mayor utilidad es restando horas a la jornada habitual del trabajador, dándole al individuo periodos libres en los que pueda recargar su energía

y realizar actividades ajenas a lo laboral.

Al ingresar por primera vez a una organización, por lo general los trabajadores inician llenos de expectativas, que al no ser cubiertas los vuelven blancos fáciles del Síndrome del Desgaste Ocupacional, por lo que colocar anticipadamente una imagen realista del panorama, carga de trabajo, clima e incluso tipos de clientes, mejorara su proceso de adaptabilidad. Además de la presentación de una estrategia que amplié el conocimiento del individuo a cerca de las dificultades frecuentes que enfrenta la organización y la forma en que puede afrontarlas.

Una de estas estrategias, se pueden centrar en desarrollar talleres preventivos en los cuales se busque generar habilidades en los empleados

para identificar y generar conductas adaptativas dentro del ámbito laboral, dichos talleres se pueden centrar en:

Primera Etapa: Presentación. Cada uno de los participantes se describe y expone a grandes rasgos la problemática que enfrenta, clasificándose en grupos las que son compartidas por otros integrantes.

Segunda Etapa: Rapport. Se pide a los individuos que mencionen las cualidades que más admiran de sus compañeros, de modo que se perciba un ambiente más confortante al resaltar las fortalezas del grupo.

Tercera Etapa: Autovaloración. Se entrega una evaluación con preguntas abiertas acerca de las conductas del Síndrome del Desgaste Ocupacional.

Cuarta Etapa: Detección de los factores causantes del Síndrome del Desgaste Ocupacional". Se elige a uno de los participantes, el cual debe describir lo que esperaba de la organización al iniciar sus labores y así se hace sucesivamente con los demás miembros, destacando los que sean similares; al terminar se repite la misma operación, pero con los impedimentos que dificultan llegar al objetivo inicial.

Quinta Etapa: Técnicas de Afrontamiento. Ya con los estresores detectados, se obtendrá mediante un debate grupal, técnicas idóneas que faciliten la confrontación a dichos problemas.

Sexta Etapa: Acciones de Afrontamiento. Se emplean actividades que faciliten la solución de problemas no sólo a nivel teórico,

si no para disminuir la tensión corporal, optimizar tiempos, canalizar emociones y optimizar la comunicación.

Séptima Etapa: Soporte Social. Cada individuo analiza los factores laborales que actúan como soporte exponiéndolos ante el grupo así como los que causan insatisfacción, examinando cada uno de ellos.

Octava Etapa: Planificación. En esta última etapa cada uno de los integrantes detalla de manera específica un día laboral común, al finalizar se hace una predicción a días futuros en la que participan todos los integrantes y opinan al respecto.

El taller finaliza con el compromiso de dar seguimiento a las estrategias

definidas y que estas se vean plasmadas en un plan de acción.

Técnica de Simposio

Los participantes que ahora tienen dominio sobre el tema, debatirán mediante una discusión moderada, posibles soluciones a su problemática inicial

Técnica Los fumadores. (Anexo 4)

Esta técnica

Nombre del rol que asumirás en la discusión:

Argumento, con el que defenderás tu posición:



Conclusión del Tema

El Desarrollo organización es uno de los mejores tratamientos prácticos para la detección de padecimientos incapacitantes como es el síndrome del desgaste ocupacional ya que por medio de estrategias los especialistas en D.O. actúan como hilo conductor entre las necesidades de los trabajadores y los requerimientos del director general, con el fin de disminuir la rotación de personal, incapacidades y bajas.

En el capítulo 2 se aborda desde la conceptualización básica del desarrollo organizacional, su proceso y como al manejarlo debidamente puede ser una herramienta potencial

para aminorar el síndrome del desgaste ocupacional en el área laboral.

Para finalizar será el apoyo para la realización de un plan de acción que facilite a los participantes incorporar lo aprendido en su actividades cotidianas.



Cierre.

Expectativas alcanzadas:

Conclusión General:

El estrés laboral es el preámbulo a una serie de padecimientos incapacitantes que afectan a la salud de los empleados creando un quiebre en su productividad, por lo que no solo es alarmante para los individuos que lo padecen sino para los directivos al verse afectados económicamente.

El estrés laboral tiene origen cuando las exigencias por parte de los empleadores sobrepasan la capacidad de los trabajadores y este en sus intentos por alcanzarlas realiza labores que van ocasionando dificultades en su salud, es por ello que aunque hay infinidad de situaciones causantes de estrés, el área laboral es considerada como principal causante, ya que el individuo pasa por constantes cambios, y

alteraciones que al no manejar óptimamente dan origen al síndrome del desgaste ocupacional. Entre las circunstancias organizacionales causantes de dicho síndrome se encuentran: la falta de apoyo por parte de los empleadores, dificultad de adaptación a las nuevas tecnologías y falta de recursos materiales. Deficiencias que al conjuntarlas con las dificultades físicas como son: agotamiento físico y anímico, dan como resultado empleados con actitudes negativas e incapacitantes. La población que se ve más afectada es la de los jóvenes, no porque sea la única que se esfuerce al 100%, sino que al estar en búsqueda de su posicionamiento laboral aunado a su falta de experiencia ante situaciones causantes de estrés los coloca como

un sector vulnerable ante el síndrome de desgaste ocupacional.

El papel del especialista en desarrollo organizacional dentro del sector empresarial está enfocado a orientar a los trabajadores, brindándoles estrategias que les facilite el proceso de adaptación a su rol laboral, tácticas que a su vez reduzcan sus niveles de ansiedad y agotamiento anímico, brindándoles fortalezas para el manejo adecuado del estrés y por ende la disminución del síndrome del desgaste ocupacional.

El objetivo primordial de este taller es brindarles a los participantes información sobre el estrés laboral, las reacciones alarmantes que puede ocasionar en su salud, los factores causantes del síndrome del desgaste ocupacional y como el desarrollo organizacional es una herramienta

indispensable al generar soluciones funcionales tanto para el empleador como para el empleado. En el capítulo 1 se muestra el origen, causas y sintomatología del Síndrome del Desgaste Ocupacional y en el capítulo 2 posibles estrategias para su detección tomando como base al Desarrollo Organizacional, por lo que al conjuntar ambas nos da como resultante un taller que sirve como herramienta en la detección y reducción de los efectos del Síndrome del Desgaste Ocupacional

E. Bibliografía

Aranda C., Pando M y Pérez M. (2004). Apoyo social y síndrome de quemarse en el trabajo o burnout: *Psicología y Salud*, 14, 79-84.

De Faria F. (2004). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. México: Limusa SA. DE CV.

Garzón M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Colombia: Universidad del Rosario.

Gascón S., Olmedo M. y Ciccoteli H. (2002). La prevención del burnout en las organizaciones. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 8, 55-66.

Hernandez J., Gallarzo M. y Espinoza J. (2011). *Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson.

Rodríguez I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*, 29, 68-82.

Schaufeli W. (2002). Intervenciones sobre el burnout. *Saluda*, 80, 61-75.