



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y
SOCIALES**

Comunicación interna y salud ocupacional

TESIS

Que para obtener el grado de
Licenciada en Ciencias de la Comunicación

P R E S E N T A

Mónica Yazmín Sarabia Olvera

DIRECTOR DE TESIS

Efraín Pérez Espino



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2018



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

Introducción.....	1
1. La organización y la salud ocupacional (SO)	
1.1. Definición y elementos de la organización.....	8
1.2. Estructura organizacional.....	14
1.3. La organización como sistema.....	19
1.4. Organización y salud ocupacional.....	28
1.5. Evolución en las teorías de la salud ocupacional.....	36
2. Factores físicos y psicosociales relacionados con la SO en las organizaciones	
2.1 Factores físico - ambientales (de seguridad e higiene).....	47
2.2 Cultura y clima organizacional.....	56
2.3 Estilo gerencial.....	67
2.4 Comportamiento organizacional.....	74
2.5 Estrés laboral (burnout).....	83
2.6 Acoso laboral (mobbing).....	99
Anexo 1: Cuadro resumen de los factores físicos y psicosociales relacionados con la SO en las organizaciones.....	106
3. Factores de comunicación organizacional que inciden en la salud ocupacional	
3.1 Tipos de comunicación interna.....	111
3.2 Liderazgo.....	121
3.3 Reconocimiento.....	128
3.4 Integración y socialización.....	134

3.5	Motivación y satisfacción laboral.....	138
	Anexo 2: Cuadro resumen de los factores de comunicación organizacional que inciden en la salud ocupacional.....	144
4.	Estrategia de comunicación interna orientada a promover la salud ocupacional a través del clima y la cultura	
4.1	Propuesta de mejora organizacional basada en comunicación interna y salud ocupacional: ejes fundamentales de la organización saludable y autosuficiente.....	148
	Conclusiones.....	159
	Fuentes de consulta.....	165

Introducción

Diversos académicos de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) aseguran que “el 85 por ciento de las organizaciones son tóxicas, es decir, no cuentan con las condiciones adecuadas para el desempeño de sus trabajadores, no cuidan a su talento humano y promueven diferentes trastornos como el estrés, padecimiento relacionado con la adicción al trabajo, el síndrome de burnout, acoso laboral y presentismo”¹.

A su vez la Organización Internacional del Trabajo subraya que cada año mueren 2.34 millones de personas por accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo, lo cual eleva hasta un 30% las cuotas destinadas a servicios médicos o de prevención de riesgos.

Dichas cifras dejan al descubierto un problema multifacético con diversas consecuencias que se presentan día a día en las organizaciones y afectan a toda la sociedad. Por esta razón el presente trabajo tiene como objetivo determinar y visibilizar la relación entre la Salud Ocupacional (S.O), la Cultura organizacional (C.O) y la Comunicación Organizacional Interna (C.O.I).

Aunado a ello establece el papel de la C.O.I en el manejo del estrés, la prevención de accidentes y la detección de problemas relacionados con la S.O, lo cual da como consecuencia la elaboración de un modelo que con ayuda de una consultoría puede facilitar la identificación, investigación y generación de recomendaciones y

¹ Fundación UNAM. “México con las mayores tasas de estrés laboral”. En <http://www.fundacionunam.org.mx/unam-al-dia/mexico-con-las-mayores-tasas-de-estres-laboral/>, [Consultado el 30/04/2018].

soluciones orientadas a promover la salud psicosocial de los trabajadores a través de diversas técnicas de comunicación interna que deberán ponerse en práctica bajo el enfoque de un comunicólogo organizacional.

Estas acciones ayudan a visibilizar la falta de salud ocupacional a la que se enfrentan miles de trabajadores mexicanos que laboran en empresas o instituciones que no cuentan con las condiciones adecuadas para que sus colaboradores tengan un balance y calidad de vida personal y profesional ocasionada por la falta de planes preventivos orientados a salvaguardar su salud psicosocial.

Por ello para facilitar el entendimiento de los conceptos y teorías expuestas, este trabajo se ha dividido en cuatro capítulos. El primero define qué es una organización y cuáles son los elementos que la integran bajo el enfoque sistémico, también analiza aquellos que componen su estructura. Aunado a ello permite conocer la evolución que han tenido las teorías organizacionales para explicar su comportamiento y funcionamiento por lo cual empieza con las teorías clásicas y termina con las teorías humanísticas, mismas que han abierto paso a la denominada salud ocupacional.

El segundo capítulo expone los factores físico - ambientales también conocidos por autores como Herzberg bajo el nombre de factores de seguridad e higiene que pueden afectar o beneficiar a la salud ocupacional tales como el diseño de espacios de trabajo, condiciones del mobiliario y equipo, las medidas de seguridad existentes para prevenir accidentes laborales, entre otros.

En este apartado son analizados los factores mecánicos, físicos, químicos y biológicos que componen el ambiente físico de trabajo por lo que es más apropiado hablar del ambiente orgánico pues la conjunción de ellos puede dañar la salud orgánica de los empleados.

Es importante el análisis de estos elementos porque determinan el nivel de seguridad física a la que están expuestos los trabajadores, sin embargo, en esta tesis se le dará mayor peso a los aspectos psicosociales que componen a la salud ocupacional ya que son pocas las organizaciones que se encargan de estudiarlos y defenderlos además de que están directamente relacionados con la comunicación interna de las mismas.

Mientras tanto entre los elementos psicosociales que pueden afectar a la salud ocupacional y son estudiados en el segundo capítulo, se encuentran el clima y la cultura organizacional los cuales dan sentido y significado a la historia, filosofía, identidad y acciones de la organización en todos sus niveles y que además sirven para la integración interna y la adaptación externa.

Este apartado cobra especial importancia debido a que la cultura corporativa transmite la filosofía y el programa de acciones ligado a las estructuras emocionales de las instituciones o empresas, lo cual da como resultado un modelo de comunicación que indica su forma de actuar y es a partir de estos elementos que la comunicación organizacional permite integrar las acciones del interior con lo que se quiere mostrar a los públicos del exterior.

Por otro lado se analiza el estilo gerencial que permite coordinar y orientar las acciones de los trabajadores hacia el cumplimiento de metas y objetivos al tiempo que supervisa los procesos llevados a cabo por la empresa tanto en su interior como en su exterior.

El estilo gerencial es importante porque involucra aspectos fundamentales de la organización tales como el nivel de desarrollo humano, los factores de productividad laboral y la comunicación interna, misma que funge como la herramienta que permite el óptimo desempeño de la gerencia, como elementos intangibles e interrelacionados que repercuten directamente en la existencia o ausencia de SO.

Aunado a ello en el segundo capítulo se estudia al comportamiento organizacional (CO) entendido como el comportamiento grupal e individual además de las condiciones que podrán ser favorables o no para el correcto desempeño y funcionamiento de las instituciones, mismo que representa su conducta interna, por lo cual es importante destacar la dimensión comunicativa en este proceso ya que el CO exterioriza los principios y valores con los que se identifica una organización. La comunicación en las organizaciones es la encargada de planificar, orientar y explicar cómo debe funcionar el sistema, ayuda a informar e integrar a los trabajadores y con ello influye en gran medida en el comportamiento organizacional.

Por otro lado se analiza el estrés laboral, sus características y las consecuencias que ocasiona hasta formar el “*síndrome de estar quemado*” en el trabajo o de “*burnout*”, el cual puede verse reflejado en el clima organizacional y afectar profundamente al trabajador y su entorno.

En otras palabras, se ha comprobado que las empresas que cuentan con trabajadores estresados o que padecen burnout se caracterizan por su bajo rendimiento, mala calidad en la producción, ausentismo o presentismo, hechos que hacen menos rentables a las instituciones. Finalmente se analiza el mobbing o acoso laboral y las consecuencias que este puede generar.

El mobbing ha ido en aumento con el paso del tiempo y tiene su tipificación en diversos países, en los que algunos estudiosos también lo han denominado psicoterror laboral y las víctimas de éste se pueden encontrar acosadas, humilladas, aisladas o en un entorno hostil que les impide desempeñar adecuadamente todas sus funciones, en un fenómeno que degrada los ambientes de trabajo y pone en riesgo la integridad física y psicológica de las personas y su permanencia.

Posterior a este análisis, en el tercer capítulo se estudian los factores de comunicación que inciden en la salud ocupacional debido a que esta herramienta hace posible el establecimiento y cumplimiento de metas, la retroalimentación y el reforzamiento de los comportamientos esperados. Por ello el primer punto de análisis incluye los tipos de comunicación interna que permiten articular las relaciones entre todos los departamentos que componen la organización.

En segunda instancia se analiza el papel del liderazgo en las organizaciones y el efecto que produce cuando los empleados se dejan guiar por convicción, por miedo o compromiso. En este punto se analizan las diversas teorías propuestas para dirigir y motivar a una organización y la influencia de la comunicación en este proceso.

En este sentido es menester indicar que a lo largo de este trabajo la comunicación organizacional es entendida como una herramienta que gestiona y coordina las relaciones y actividades deseadas dentro de la organización, mismas que generan un mensaje al exterior, lo cual proporciona personalidad, identidad e imagen corporativa, términos que serán retomados más adelante.

Por su parte el liderazgo que se vive en las organizaciones forma parte de su identidad y comportamiento, al igual que el sistema de reconocimiento, motivación, integración y socialización también son analizados en el tercer capítulo. Se explican por lo tanto las diversas formas con las que una empresa puede reconocer y motivar a sus empleados y los beneficios que dichas acciones dejarán para ella.

El objetivo de enunciar y analizar estos factores que conforman los elementos psicosociales de la salud ocupacional es demostrar que el trato humanista hacia los empleados resulta más exitoso y conveniente para conducirlos hacia los fines deseados por la organización.

En otras palabras la hipótesis de esta tesis que plantea que La salud ocupacional se ve reflejada en el clima organizacional y por lo tanto, el grado de responsabilidad que cada empleado tendrá con sus actividades, estará ligado al grado de satisfacción y bienestar que la realización de estas le provoque por lo cual, la comunicación organizacional podrá ser capaz de crear estrategias para mantener o crear ambientes sanos de trabajo y con ello aumentar la productividad, puede ser comprobada a través de diversos casos de éxito que demuestran que el uso adecuado de dichos activos genera cambios positivos y benéficos para los empleados y las organizaciones, lo cual eleva la calidad de vida en el trabajo y el estatus de las instituciones.

En México por ejemplo existe un ranking de empresas denominadas *A great place to work*, entre las que se encuentran diversas tiendas departamentales, bancos u hoteles, por mencionar algunos, quienes defienden la optimización de los recursos de la cultura organizacional para crear áreas de mejora y crecimiento.

Finalmente en el último capítulo de esta tesis se elaboró un modelo de mejora organizacional dividido en cinco fases, con el fin de crear una estrategia de comunicación interna volcada a promover la salud ocupacional a través de la mejora de la cultura y el clima organizacional. Para ello se identifican, analizan y evalúan todos los elementos previamente expuestos en los primeros tres capítulos, mismo que fueron organizados a través de una serie de modelos que facilitan la jerarquización de información y resultados.

Las ventajas de generar dicho modelo giran en torno a los beneficios de que los miembros de una organización conozcan los valores y necesidades del lugar para el que trabajan, pues de este modo sus acciones futuras podrán ser encaminadas hacia un ambiente armónico y productivo que ayude a mantener la sinergia organizacional y un nivel adecuado de salud ocupacional.

Con lo anterior se cumple el objetivo inicial de esta tesis que planteaba hacer una reinterpretación de la salud ocupacional desde un enfoque de comunicación interna y la hipótesis planteada al inicio de este proyecto, la cual a grandes rasgos exponía que un empleado saludable es un empleado más productivo que a su vez dota de prestigio y estatus a las organizaciones.

Capítulo 1

La organización y la salud ocupacional

1.1 Definición y elementos de la organización

Desde tiempos remotos la humanidad ha vivido en sociedad y creado organizaciones, sin embargo, es hasta finales del siglo XIX y principios del XX que las estructuras sociales y comerciales se complejizaron a raíz de la Revolución Industrial y la aplicación de la máquina de vapor en procesos de producción. Los cambios que provocaron estos fenómenos fueron tantos que se han elaborado diversas teorías que ayudan a explicar las características y los cambios que han sufrido dichas organizaciones.

El movimiento de la administración científica, cuyos cimientos provienen de los ideales básicos de los economistas clásicos como Adam Smith, permitió la formación y divulgación de conocimientos relacionados con las organizaciones complejas, con lo cual surge la primera Escuela encargada de estudiar el comportamiento organizacional, es decir, la teoría clásica.

Gantt, Emerson, Taylor, Fayol y Weber son algunos de sus representantes quienes, en esta teoría, plantearon que “la organización fue vista como un sistema mecanicista que era planeado y controlado por la legítima autoridad de la administración”². Además desarrollaron conceptos como: estructura, control de mando, lineamientos de control, especialización y principios de administración.

² Enrique Alonso Munguía. *Teorías de las organizaciones*. México, Umbral Editorial, 2006, p.39.

Durante el apogeo de las teorías clásicas la comunicación se enfocó en temas de interés para la organización y no para el trabajador, se le dio poca importancia al factor humano, la toma de decisiones se encontraba centralizada y las motivaciones se fundamentaron en el castigo y la recompensa, siendo ésta última de carácter exclusivamente económico.

Lo más importante para los teóricos de esa época fue analizar y explicar la estructura formal de la organización, racionalizar el trabajo operativo, establecer jerarquías y delimitar las funciones específicas del trabajador. Fue entonces que Frederick Taylor escribió los *Principios de administración científica* y Henry Fayol explicó los *Principios generales de la administración*.

Pasaron más de 30 años para que la organización comenzara a ser analizada a partir de enfoques múltiples como el estructuralista. Gracias a esto el factor humano cobró relevancia, se analizaron aspectos intra e interorganizacionales y se empezó a considerar al entorno como parte fundamental de la misma.

Ello sin dejar de mencionar que en la actualidad se sabe que las organizaciones están insertas en un medio específico, denominado macroentorno, en el que participa el orden político, económico, social, cultural, tecnológico y jurídico que al ser cambiante y dinámico, afecta directamente el funcionamiento organizacional.

Por tanto es necesario resaltar que los principales elementos de trabajo de toda organización son el hombre y la información. No obstante, su creación lleva implícito el riesgo de desaparecer si no toma en cuenta las exigencias del entorno, por lo que su capacidad de adaptación definirá su tiempo de vida. A grandes rasgos las

organizaciones pueden dividirse en lucrativas o no lucrativas, cada una de ellas es un medio para lograr objetivos, tanto particulares como colectivos.

Aunado a ello “la administración se sirve de los aportes de los psicólogos para explicar el funcionamiento de las organizaciones. Se trata de describir, entender, predecir y controlar la conducta humana en la organización”³, de esta manera se podrán encaminar las acciones de sus trabajadores con el fin del cumplimiento de metas y aumentar la eficiencia.

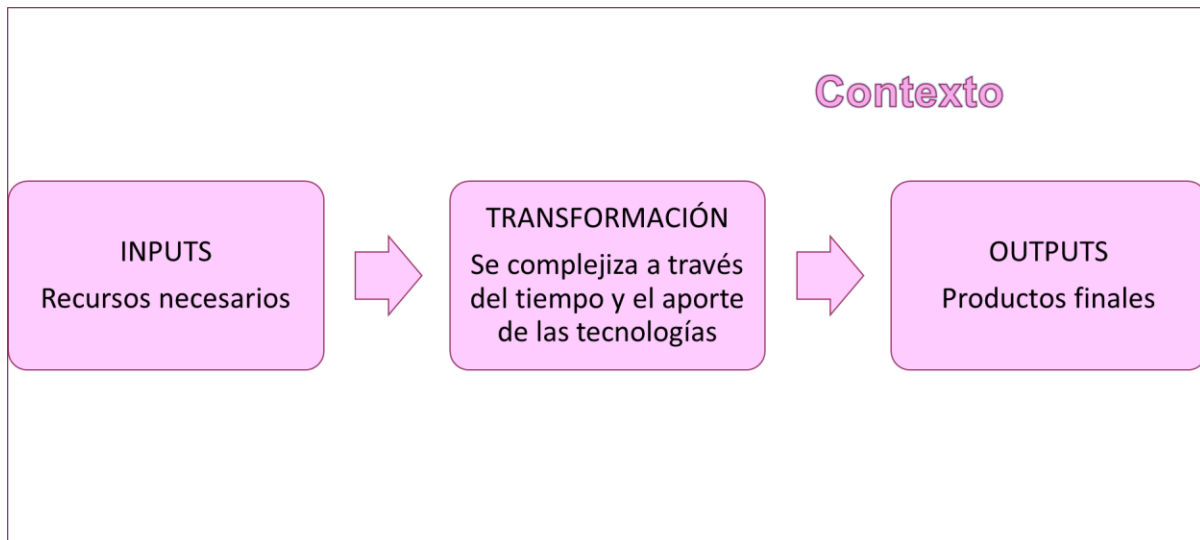
Cabe aclarar que las organizaciones poseen un sistema de creencias compuesto por valores, cultura e identidad que permite conocer el funcionamiento y la moral profesional de las mismas. Dentro de esta estructura se encuentra también la salud ocupacional.

Para esta tesis las organizaciones serán vistas y analizadas a partir del enfoque sistémico y se les considerará como sistemas sociales abiertos y deliberados compuestos por diversos grupos que le dan forma y estructura, mismos que desarrollan actividades particulares para satisfacer las necesidades de sus públicos. Dichos sistemas poseen una dirección que guía sus acciones hacia el cumplimiento de objetivos y metas tanto individuales como grupales, y cuenta con factores de producción y recursos humanos, materiales e inmateriales que hacen posible la ejecución de tareas.

³ Héctor Felipe Álvarez. *Principios de administración*. Argentina, Ediciones EUDECOR SRL, 2000, p.447.

Desde este enfoque todos los insumos son considerados inputs y serán la materia de producción de la organización que, una vez que esté transformada, se conocerá como output. Dichos insumos pueden transformarse en productos y servicios, mismos que serán arrojados al macroentorno con un valor agregado para los consumidores.

Ilustración 1: Proceso de input - output



Fuente: Elaboración propia con base en Idalberto Chiavenato, *Comportamiento organizacional: La dinámica de éxito en las organizaciones*, México, Mc Graw Hill, 2009, Segunda edición, p. 362.

Cabe aclarar que estos sistemas sociales han atravesado por diversos procesos de evolución con el paso del tiempo para poder enfrentar las nuevas formas de actuación social, por lo que autores como Jorge Prieto aseguran que han pasado por seis fases evolutivas que caracterizan la gestión organizacional y que “cada una de ellas enfatiza un aspecto importante de la ciencia administrativa”⁴.

La primera fase es la encargada de planear y racionalizar tareas, conocida como la administración científica. La segunda surge por el crecimiento de las organizaciones

⁴ Jorge Eliécer Prieto Herrera. *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial*. Segunda Edición, Bogotá, Ecocé ediciones, 2008, p. 7.

y la productividad, en la cual se desarrollan los procesos de administración industrial a través de conceptos como división de trabajo, jerarquía y autoridad.

La tercera fase hace énfasis en los recursos humanos donde toman importancia la satisfacción, motivación y comunicación de los mismos. La cuarta se enfoca en los avances tecnológicos y comienza a ver a la organización como sistema. En la quinta fase los directivos “se dan cuenta que no solo es importante el interior sino el exterior y comienzan a pensar en el mundo que los rodea”⁵.

En la última y actual etapa las organizaciones viven procesos comerciales propios de la globalización tales como la hipercompetencia, la guerra de precios y el auge de internet. El mundo se encuentra en constante cambio y con ello el trabajo de las organizaciones y sus empleados se complejiza.

Por ello se ven obligadas a instrumentar planes que desarrollen estrategias específicas útiles para alargar su ciclo de vida. Los empleadores solicitan personal con “diversas competencias y especializado, lo cual implica problemas de coordinación y principalmente de actualización en función de los cambios acelerados”⁶, lo cual han provocado incrementos en la carga de trabajo y con ello mayor presión y estrés en los empleados.

“El impacto de la salud de los trabajadores sobre su calidad de vida, la de la familia y su comunidad, constituye éticamente el valor principal y la justificación social más trascendente para el desarrollo de la salud ocupacional, adquiriendo así el carácter

⁵ Ibid., p. 8.

⁶ Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, Colombia, Mc Graw Hill, 1998, Segunda edición, p. 14.

de derecho humano”⁷, aunque debe remarcarse que la mayoría de las organizaciones ha puesto atención en los problemas relacionados con los factores físicos que inciden directamente en la salud ocupacional, olvidándose de los psicosociales.

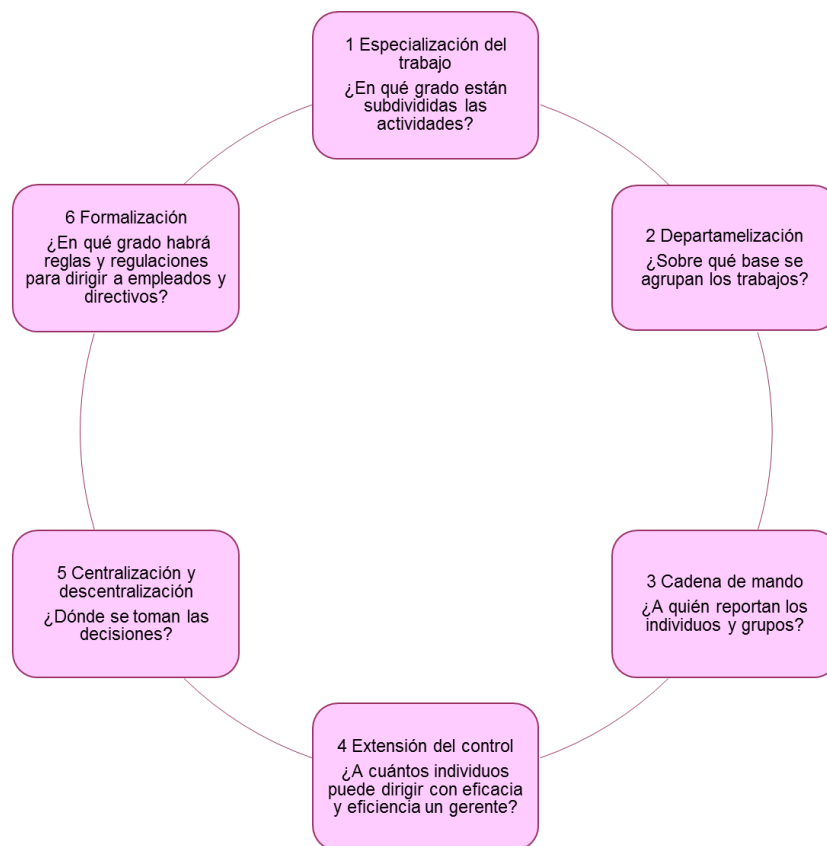
El enfoque sistémico permite tener una visión más amplia de las organizaciones pues toma en cuenta elementos internos y externos de éstas que pueden repercutir en su funcionamiento. Por ello es importante comprender que el todo es más que la suma de las partes, lo cual no quiere decir que deben descuidarse aspectos tales como la estructura organizacional o las formas de comunicación interna, sino que cada área organizacional merece ser atendida para poner en marcha al sistema del cual forma parte.

⁷ Héctor Nieto A., *Salud laboral: La salud de los trabajadores de la salud*. Argentina, En http://www.fmed.uba.ar/depto/sal_seg/la_salud_de_los_trabajadores_de_la_salud.pdf, [Consultado el 08/08/2017].

1.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional “define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades”⁸, además permite el funcionamiento organizacional. A principios del siglo XX autores como Max Weber y Henry Fayol ayudaron a definir los elementos que la caracterizan y componen. En años más recientes Stephen Robbins y Timothy Judge elaboraron una serie de preguntas que ayudan a identificar dichos elementos:

Ilustración 2: Elementos de la estructura organizacional



Fuente: Stephen Robbins; Timothy Judge. *Comportamiento organizacional. Decimotercera Edición, México, PEARSON EDUCACIÓN, 2009, p. 519.*

⁸ Stephen Robbins; Timothy Judge. *Comportamiento organizacional. Decimotercera Edición, México, PEARSON EDUCACIÓN, 2009, p. 519.*

Fayol descubrió que un empleado especializado resulta más eficiente porque se dedica a ejecutar exclusivamente la tarea que le es asignada por medio de las líneas formales de autoridad. Sin embargo, en la actualidad la especialización del empleado es comprendida de manera diferente puesto que las organizaciones buscan trabajadores capaces de reducir aún más el tiempo destinado a la ejecución de actividades.

De este modo y para ahorrar recursos, el trabajo que antes hacían dos o más personas, ahora lo puede ejecutar una máquina o un solo individuo, lo que incrementa su carga laboral y sentido de responsabilidad. La especialización ha sido reemplazada por la hiperespecialización y con ello se asume que un empleado cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para realizar más de una sola acción relacionada con su campo laboral.

A partir de 1960 la deshumanización provocada por la especialización del trabajo generó “aburrimiento, fatiga, estrés, baja productividad, mala calidad, ausentismo y mucha rotación”⁹. Aunado a ello, la departamentalización por funciones resultó útil para reflejar los objetivos y actividades de la organización, además de servir como base para poder agrupar los puestos de la misma.

De igual manera la cadena de mando ha ido cambiando con el paso del tiempo ya que algunas organizaciones han optado por cambiar el modelo clásico y rígido de la unidad de mando y autoridad pues el entorno exige y favorece un flujo de

⁹ Ibid., p. 520.

comunicación más corto y eficiente capaz de superar las turbulencias que pudieran presentarse.

Mientras tanto la extensión de control va de la mano con la autoridad pues su propósito es definir cuántos empleados puede dirigir de manera eficiente un líder o gerente. Este trabajo resulta más sencillo de llevar cuando los trabajadores conocen y aprueban a sus subalternos y el trabajo que desempeñan.

Relacionado con la cadena de mando y la extensión de control se encuentra el liderazgo mediado por las relaciones de poder que limitan el accionar de las organizaciones, gracias a él es posible guiar y motivar para fomentar y potencializar el desarrollo de los empleados.

Por otro lado la centralización y descentralización del trabajo resulta cambiante dependiendo del tipo de organización. Aquellas caracterizadas por llevar a cabo trabajos burocráticos dejan la toma de decisiones a la alta dirección, la cual es conocida como centralización de poder, mientras que otras organizaciones buscan una toma de decisiones equitativas y democráticas en función del beneficio colectivo y organizacional.

Es decir, en una organización descentralizada “las decisiones se toman con mayor rapidez para resolver problemas, más personas hacen aportes a las decisiones y es menos probable que los empleados se sientan alineados de aquellos que toman decisiones que afectan sus vidas laborales”¹⁰.

¹⁰ Ibid., p. 524.

La formalización, por su parte, determina el grado de libertad que los trabajadores tienen para desempeñar sus funciones., por lo cual mientras mayor sea la formalización menor será la libertad puesto que cada trabajo deberá ser realizado en tiempo y forma según las necesidades y reglas impuestas por la organización, lo que puede influir en el comportamiento y la actuación de los trabajadores.

En general existen principalmente tres tipos comunes de diseños estructurales para una organización. El primero de ellos es conocido como estructura simple y se caracteriza por un bajo grado de departamentalización, centralización del poder y poca formalización. Este modelo puede ser observado en empresas o negocios pequeños cuyo director y propietario sean la misma persona.

El segundo es la burocracia, común en órganos e instituciones como las mexicanas dependientes del gobierno o algún sector de éste. En este modelo la centralización de poder y autoridad tiene un papel principal, las tareas son ejecutadas de manera operativa y rutinaria además de existir un alto grado de formalización laboral pues las reglas son claras y amenazantes.

En organizaciones del tercer sector no es recomendable mantener este modelo estructural puesto que el trato con personas requiere un servicio eficiente e inmediato para la resolución de problemas emergentes, mismo que podría verse afectado si no existe la suficiente libertad otorgada por la formalización y con ello su imagen y reputación podría verse afectada.

Por último, está la estructura matricial, que para efectos académicos será en la que se enfoque esta tesis, la cual se caracteriza por romper la unidad de mando vista

en la burocracia pues divide a la autoridad por área funcional y por proyecto. De este modo los supervisores pueden coordinar los trabajos de manera más efectiva, los empleados pueden especializarse por áreas de trabajo y el flujo de comunicación puede ser tanto vertical ascendente y descendente como transversal según las necesidades del proyecto y sus objetivos.

Este tipo de estructuras puede ser llevado a cabo por la administración de organizaciones cuyo funcionamiento se asemeje a las características de la organización vista como sistema complejo, ya que el entorno de éstas obliga a contar con programas de desarrollo constante en los que las funciones de cada empleado y el actuar interno de la organización pueda cambiar en pro de otorgar un mejor servicio que responda a las necesidades del medio donde se encuentran. El modelo estructural de cada organización será el responsable de crear ambientes laborales sanos o enfermos para los trabajadores.

A grandes rasgos, la estructura y diseño organizacional ayudan a configurar y delimitar los puestos, tareas a realizar para el cumplimiento de objetivos organizacionales y las líneas de autoridad por ello son factores que ayudan a determinar las relaciones que coexistirán y se formarán dentro de un sistema organizacional.

1.3 La organización como sistema

Las primeras teorías encargadas de explicar la estructura y comportamiento organizacional, fueron la clásica y la humanística, “no obstante, ambas escuelas tienen una orientación “interna”, sin considerar aquellos elementos del entorno que pueden afectar el desempeño y los resultados de cualquier organización”¹¹.

Este enfoque reduccionista es considerado como una deficiencia por la escuela de los sistemas cuyo objetivo es “promover la unificación del conocimiento mediante el desarrollo de principios unitarios”¹² para garantizar la supervivencia de los organismos adaptativos.

La visión sistémica complementa los aportes de las teorías clásicas y humanistas porque considera aspectos estructurales, funcionales, sociales y psicológicos de la empresa, sus empleados y el medio donde están situados. Por ello un factor fundamental en ésta es la información recibida y generada ya que permite la retroalimentación del sistema, la homeostasis, entendida como la tendencia a permanecer en equilibrio y a largo plazo la evolución organizacional.

La Teoría General de Sistemas (TGS) se formalizó con la publicación en 1984 del libro *Cibernética* escrito por Norbert Wiener y de la Teoría de los sistemas abiertos en la física y la biología de Ludwig von Bertalanffy; sin embargo sus antecedentes provienen de 1920 y 1930 debido a las investigaciones sistémicas del mundo

¹¹ Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*. Segunda Edición, México, Trillas, 2002, p. 49.

¹² Germán De la Reza. *Teoría de sistemas: Reconstrucción de un paradigma*. México, Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Xochimilco, 2001, p. 70.

subjetivo de los organismos y de los procesos biológicos realizadas en importantes universidades.

Según Idalberto Chiavenato se fundamenta en tres premisas fundamentales. La primera de ellas es que los sistemas existen dentro de otros sistemas mayores denominados por él como *suprasistemas*; en segundo lugar, menciona que los sistemas son abiertos porque reciben e importan información del medio donde están situados, y por último resalta que las funciones de un sistema dependen de su estructura ya que los objetivos de cada sistema son diferentes y sus acciones estarán destinadas al cumplimiento de los mismos.

Se trata de una teoría interdisciplinaria que puede ser aplicable en sistemas naturales o artificiales, cuya finalidad es considerar todas las partes para formar una totalidad lógica e integradora, contrario al enfoque mecanicista de la investigación que analiza a los elementos de los fenómenos complejos de manera individual.

Su propósito es “descubrir las similitudes o isomorfismos en las construcciones teóricas de las diferentes disciplinas y desarrollar modelos teóricos que tengan aplicación en diversos campos de estudio”¹³ como el administrativo organizacional.

Los antecedentes de la TGS, según Ricardo Chiva y Cesar Camisón, se dividen en tres fases. En la primera se toma en cuenta el interés por el holismo ya que constantemente se hace hincapié en que el todo es mayor que la suma de sus partes y en que un sistema sólo puede ser estudiado en su totalidad.

¹³ Oscar Johansen Bertoglio. *Introducción a la teoría general de sistemas*. México, Editorial Limusa, 2004, p.21.

En la segunda fase resalta la cibernética que utilizaba la teoría de la información y la informática para explicar la complejidad de dichos sistemas con base en la teoría de sistemas que “pretendía abstraer determinadas características de los sistemas en física, biología y en sistemas sociales, de forma que sirvieran para aplicarlos a ellos”¹⁴ y solidificar las bases de la teoría de la complejidad.

Finalmente, en la tercera y actual fase la complejidad es estudiada y se relaciona con la teoría de la catástrofe, la cual permite clasificar los sistemas según su comportamiento. A ella se le asocia con frecuencia el término “caos”. Se enfoca en crear mecanismos para mantener la complejidad y emplear herramientas para describirla y analizarla.

Como complemento a esta perspectiva las organizaciones pueden ser consideradas sistemas sociales abiertos con capacidad de adaptación porque se encuentran en interacción con un entorno, las cuales están integradas por elementos humanos que trabajan con base a un orden jerárquico para cumplir objetivos, poseen infraestructura artificial y actúan en un medio social.

Entre sus elementos característicos destacan los inputs, la transformación y los outputs necesarios para abastecer a la organización y exportar productos o servicios, la tendencia a permanecer en equilibrio conocida como homeostasis, en donde “el intercambio de la energía asegura la estabilidad y supervivencia”¹⁵.

¹⁴ Ricardo Chiva Gómez; César Camisón Zarnosa. *Aprendizaje organizativo y teoría de la complejidad: Implicaciones en la gestión del diseño del producto*. Universidad de Jaume, Servicio de comunicación y publicaciones, 2002, p. 63.

¹⁵ Idalberto Chiavenato. *Comportamiento organizacional: La dinámica de éxito en las organizaciones*. Segunda Edición, México, Mc Graw Hill, 2009, p. 38.

Relacionado a ello está la adaptabilidad, entendida como el cambio requerido para conseguir un estado de equilibrio. Esta propiedad se consigue gracias a la retroalimentación, conocida como feedback en la cual parte de la energía de salida regresa a la entrada y que puede ser positiva o negativa, provocando que en el primer caso, aumente la producción y en el segundo, ocurra lo contrario.

Con el paso del tiempo se ha entendido que el comportamiento de las organizaciones responde de igual manera que el de los sistemas pues es probabilístico y no determinista, con la finalidad de poder adaptarse a las contingencias que pudieran presentársele; es por ello que el comportamiento organizacional sistémico no puede ser totalmente previsible. Sin embargo, las organizaciones pueden y deben contar con planes emergentes para solucionar y prevenir posibles crisis.

La interdependencia es otra de sus características ya que “debido a la diferenciación provocada por la división de trabajo, las partes necesitan ser coordinadas a través de medios de integración y control”¹⁶. Relacionado a ello está la morfogénesis que es la capacidad que la organización tiene para modificarse en cuanto a su constitución o estructura para ofrecer mejores resultados.

Partiendo de estos elementos, autores como Mario Krieger explican que las organizaciones sociales consideradas como sistemas, tienen cuatro características:

1) orientación hacia un objetivo, “en tanto que haya grupos de personas que tengan

¹⁶ Idalberto Chiavenato. Introducción a la teoría general de sistemas. Segunda Edición, Colombia, Mc Graw Hill, 1998, p. 416.

una representación consciente del objetivo para el sistema y dirijan y configuren a éste con arreglo a dicha representación”¹⁷.

2) Acción recíproca con el medio ambiente, ya que dependen de él para el cumplimiento de sus objetivos. 3) autopreservación para alcanzar los objetivos en el cual las personas interesadas dentro y fuera de la organización se encargarán de su conservación. 4) integración, para ello es necesaria la coacción de los elementos que la conforman.

Estas características permiten que las organizaciones percibidas como sistemas o sistemas complejos según sea el caso, tengan la capacidad de reaccionar ante los agentes externos del entorno y evolucionen para mantener su vigencia, lo cual permite hacer frente a la entropía, entendida como la tendencia al caos o la extinción presente en todos los sistemas.

Si el sistema evoluciona puede permanecer con una estructura en relativo equilibrio hasta que una perturbación que exceda sus límites desencadene un nuevo desequilibrio. Es por ello que las organizaciones buscarán permanecer en un status quo a través de estrategias y planes que les permitan continuar con el cumplimiento de sus objetivos.

Por otro lado, según Calos Petrella un sistema es “una entidad material formada por partes organizadas, sus componentes interactúan entre sí, (...) intercambian con su entorno energía, información y en la mayor parte de los casos, también objetos

¹⁷ Mario Krieger. *Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*. Argentina, Editorial Prentice Hall, 2002, p. 8.

materiales”¹⁸. Por ello hay organizaciones que pueden ser consideradas como sistemas, mas no como sistemas complejos.

“Un sistema complejo es aquél compuesto en forma jerárquica por subsistemas interrelacionados, cada uno de los cuales contiene a su vez sus propios subsistemas y que presenta en todos sus niveles interacciones y retroalimentaciones de carácter no lineal y dinámico”¹⁹. En las organizaciones estos subsistemas son denominados departamentos, cada uno de ellos depende del trabajo que realicen los demás y subsisten a través de una constante interacción.

Es por ello que diversos teóricos retoman los elementos fundamentales de la TGS y de la Teoría de los sistemas complejos para aplicarlos en la descripción del funcionamiento organizacional. Por ejemplo Schein quien consideraba a las organizaciones como un sistema abierto inserto en un medio específico, con objetivos y funciones múltiples cuyo mantenimiento se da gracias a la existencia de subsistemas.

Katz y Kahn por su parte dieron mayor importancia al proceso recurrente de transformación al que son sometidos los inputs para generar outputs, agregan a las organizaciones el estado de equilibrio otorgado por la neguentropía, también conocida como entropía negativa y destacan el papel de la información como insumo principal para garantizar la supervivencia organizacional. Elementos que explican y desarrollan en su libro *Psicología social de las organizaciones*.

¹⁸ Carlos Petrella. *Aportes del enfoque sistémico a la comprensión de la realidad*, En <https://www.fing.edu.uy/catedras/disi/DISI/pdf/Teoriadesistemasaplicadoaorganizaciones.pdf>, [Consultado el 14/08/2017] p. 3.

¹⁹ Felipe Lara Rosano, *Complejidad en las organizaciones*, México, Editorial SIGLO XXI, 2012, p 4.

A lo largo de este proceso la información toma un papel principal pues gracias a ella es posible la retroalimentación del sistema también conocida como feedback, de esta manera la organización tiene la capacidad de conocer la situación del macro y micro entorno y su interacción o relación directa con él.

La información permite anticipar los escenarios a los que puede enfrentarse una organización y orientar sus acciones con el fin de adaptarse a las situaciones cambiantes. De esta manera, los sistemas complejos y adaptativos pueden autoorganizarse, es decir, adoptar nuevos modelos de comportamiento y reducir los efectos negativos que pudieran afectar el funcionamiento del sistema; así es como las probabilidades de aprender y evolucionar para mantenerse en equilibrio constante aumentan.

La comunicación permite que la información sea el medio de vinculación entre los miembros internos de la organización y el contexto en el que se encuentran situados. A su vez ayuda a que la administración planifique, organice, dirija y controle el comportamiento de los individuos y grupos que conforman a la organización, de este modo se consigue la eficacia organizacional. Este proceso no sería posible sin la retroalimentación.

Por lo tanto, “la comunicación es el medio por el cual circula la información y el conocimiento en la organización y por medio de ella los miembros aprenden y adquieren nuevas competencias”²⁰. Este proceso otorgará identidad a los miembros y la organización, hecho que puede dar como resultado la autorreferencia.

²⁰ Mario J. Krieger (coord.), et al., *Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública: organismos públicos, administración nacional, provincial y municipal*, Argentina, Editorial Errepar, 2016, p. 39.

Gracias a los autores que aplicaron los conceptos sistémicos a la organización, se descubrió que cada sistema crea su propia cultura, misma que es reflejada a través de la interpretación que los trabajadores le otorgan a conceptos como valores, normas, estructura y autoridad. La importancia de este hallazgo recae en que los sentimientos y creencias colectivas dotadas de la cultura organizacional son transmitidos a los nuevos empleados.

Se entiende entonces que la cultura organizacional sirve para la integración interna pero también permite la adaptación externa, fomenta la aceptación y el cambio en una empresa, por lo tanto mejora el desempeño organizacional pues proporciona energía a sus empleados, los encamina al cumplimiento de las metas planteadas por la organización y los motiva. La creación de una cultura de adaptación genera gran influencia en el comportamiento de las personas.

La visión sistémica permite comprender y abarcar el concepto de clima organizacional y salud ocupacional debido a que es necesario entender a la organización como un todo integrado para poder proponer estrategias acordes a las necesidades corporativas y de los empleados.

Asimismo ayuda a describir y entender el comportamiento interno y externo de las organizaciones y de los grupos e individuos que interactúan en ella, enfatiza que las organizaciones son parte de una sociedad y al mismo tiempo de una economía global.

Por ello un cambio en el sistema o el entorno del que forman parte, podría desestabilizar a su vez a múltiples subsistemas. “Por lo tanto, la organización no

puede simplemente producir un producto o servicio para satisfacer a sus clientes: también debe producir acciones y comportamientos para satisfacer otros componentes importantes de un ambiente más grande”²¹.

La salud ocupacional debe ser estudiada en las organizaciones bajo el enfoque sistémico para resaltar la interdependencia que las acciones de la administración, la estructura y los ideales impuestos por la organización, pueden repercutir directamente en el bienestar de los individuos y grupos que la conforman.

²¹ James L. Gibson, et al., *Organizaciones comportamiento, estructura y procesos*. Duodécima edición, México, McGraw Hill, 2006, p. 21.

1.4 Organización y salud ocupacional

Una vez que se ha explicado qué es una organización, cuáles son sus elementos, características y tipos de estructura, es menester resaltar que estos factores y elementos creados por ella para garantizar su funcionamiento interno, influyen directamente en el comportamiento y estado de bienestar o malestar de sus trabajadores.

Por lo tanto, como se ha mencionado con anterioridad, existe una correlación e interdependencia entre la estructura, el tipo de diseño organizacional, el ambiente laboral tanto físico como social y la productividad de los trabajadores así como su salud. Es por ello que con el paso del tiempo la actuación de las organizaciones y sus miembros se ha complejizado para garantizar su supervivencia, provocando que se demanden mejores condiciones de trabajo.

Es importante resaltar que la salud puede ser entendida y conceptualizada no sólo desde el enfoque laboral sino desde una concepción médica, social, jurídica o “ideal” por mencionar algunas. La concepción médica de la salud indica que dicho concepto se “interpreta como la ausencia de enfermedad, o el preservar, mantener o recuperar la salud colectiva”²², lo cual incluye al campo fisiológico, psíquico y sanitario, mientras que la salud social se relaciona con la capacidad y habilidades de los individuos para relacionarse e integrarse.

²² Mari Cruz Benlloch López; Yolanda Ureña Ureña. *Conceptos básicos sobre seguridad y salud en el trabajo: El trabajo y la Salud: los riesgos profesionales*. Editorial INVASSAT, 2014, p. 5.

Aunado a ello y desde la perspectiva jurídica la salud se convierte en un derecho universal. A nivel mundial, la Declaración Universal de los Derechos Humanos lo establece en sus artículos 3 y 25 mientras que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos indica en el artículo 4to que el Estado mexicano debe garantizar la protección a la salud vista desde un enfoque integral.

Por su parte, en el ámbito organizacional que es el que interesa para efectos de esta tesis, de acuerdo con la organización Mundial de la Salud (OMS), “la salud ocupacional es una actividad multidisciplinaria dirigida a promover y proteger la salud de los trabajadores mediante la prevención y el control de enfermedades y accidentes y la eliminación de los factores y condiciones que ponen en riesgo la salud y la seguridad en el trabajo”²³.

El objetivo de esta actividad es promover ambientes sanos y seguros que ayuden al trabajador a sentirse en un estado de bienestar tanto físico como emocional, al tiempo que contribuyen al desarrollo organizacional con el cumplimiento adecuado de objetivos y metas. Su carácter es principalmente preventivo, por lo que las organizaciones deberían contar con programas, planes y estrategias que permitan considerar a la salud ocupacional como principio activo de su cultura.

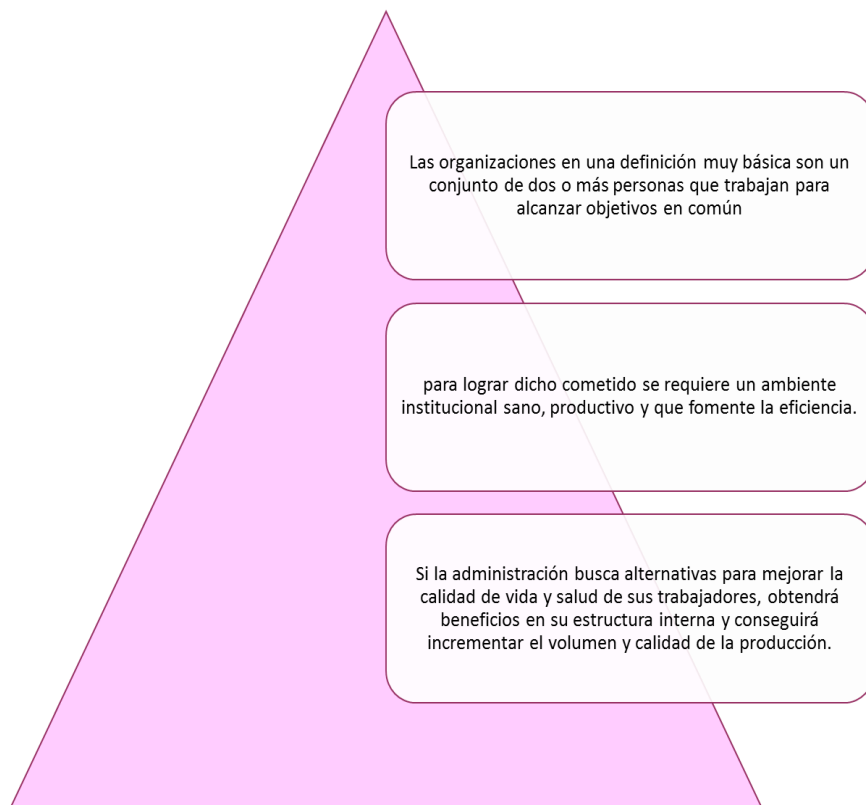
Por ello “la salud laboral debe orientarse a la promoción y el mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones, [...] la ubicación y el mantenimiento de los trabajadores en un

²³ Héctor Nieto A., *Salud laboral...* op cit., p.3.

ambiente adaptado a sus capacidades fisiológicas y psicológicas y la adaptación del trabajo al trabajador.”²⁴

Como complemento a lo anterior, autores como Frederick Herzberg, establecen que la salud, motivación y satisfacción laboral dependen de las condiciones de los factores exógenos o higiénicos tales como los salarios, las políticas empresariales y la estructura organizacional además de los factores endógenos o intrínsecos tales como las oportunidades profesionales, el reconocimiento, autorrealización, aprendizaje entre otros.

Ilustración 3: Ventajas de ambientes organizacionales favorables



Elaboración propia, con base en Héctor Felipe Álvarez, Principios de administración, Argentina, Ediciones EUDECOR SRL, 2000, p. 447.

²⁴ Bernardo Moreno Jiménez, et. al., *Salud laboral: Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*. S/lugar de edición, Editorial PIRÁMIDE, s/año, p. 20.

Si las organizaciones consideran todo lo anterior y lo introyectan en su cultura y clima laboral, las probabilidades de contar con empleados motivados, seguros y satisfechos aumentan. La existencia de la salud ocupacional genera beneficios tanto para los empleados como para las organizaciones pero también para la sociedad en general pues es ella quien solicita los servicios que el factor humano otorga a nombre del organismo para el que labora.

Por otro lado, si se analizan los empleos que generan mayor o menor grado de satisfacción y salud laboral, la OMS determinó que los trabajos de oficina son los que generan mayores problemas de salud laboral, mismos que están relacionados con el estrés psicológico y problemas ergonómicos provocados por las cargas excesivas de trabajo y la baja satisfacción, lo cual influye directamente en la calidad de la producción.

Para comprender la magnitud de personas que pueden ser afectadas por las condiciones laborales a las que están sometidas, se pueden retomar los estudios realizados durante el segundo trimestre del 2017 por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el cual encontró que en México más de la mitad de la población total, a partir de los 15 años se encuentra económicamente activa; es decir, más de 50 millones de personas realizan trabajos por los que perciben una remuneración económica.

En el marco legal este sector de trabajadores debería tener derecho a la salud laboral pero la realidad es que son pocas las organizaciones que pueden ofrecer

condiciones de salud y bienestar. Pese a que ellas son las responsables de garantizar y proporcionar a sus trabajadores dichas condiciones.

Es por ello que existen diversas estrategias para lograr un ambiente institucional adecuado que fomente la salud ocupacional. En este sentido “es necesaria la identificación de las necesidades y expectativas de las personas que laboran dentro de una organización, lo cual permitirá desarrollar mecanismos que influyan su comportamiento hacia el logro de los objetivos”²⁵. Una vez que se conocen tales necesidades, se puede aplicar un modelo de salud ocupacional en las empresas.

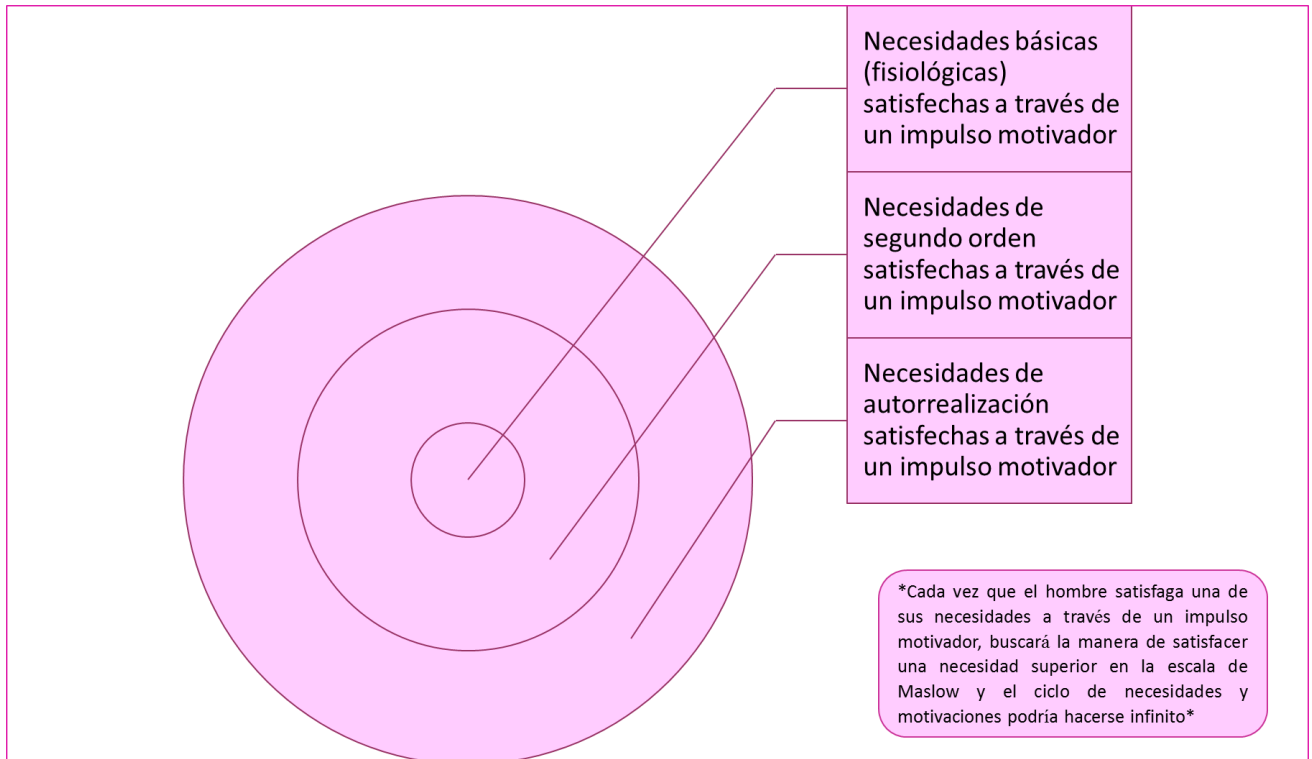
Esto significa que cada organización debe contar con un plan de comunicación a la medida, enfocado a proporcionar salud ocupacional a sus miembros pues las necesidades y comportamiento de los empleados, el funcionamiento, la cultura y el ambiente organizacional son diferentes en cada sistema corporativo.

Para ello debe entenderse que parte esencial del bienestar personal del trabajador se vincula con la motivación. Chiavenato explica que ésta depende de tres factores. El primero de ellos es la dirección hacia la que se encamine el comportamiento pues el esfuerzo de los trabajadores debe ir dirigido al cumplimiento de metas y objetivos definidos por la dirección. El segundo es la intensidad del esfuerzo que hacen los trabajadores para realizar sus tareas, además de la calidad con la que lo hagan y

²⁵ Lugarda Soberanes Espinoza. *Modelo de motivación para organizaciones en Morelos*. México, Secretaría de Trabajo y Previsión Social, s/año En http://www.academia.edu/8460990/MODELO_DE_MOTIVACION_PARA_ORGANIZACIONES_EN_MORELOS Lugarda Soberanes Espinoza, [Consultado el 25/08/2017], p. 4.

por último la persistencia, entendida como el tiempo que una persona se esfuerza para realizar su trabajo porque está motivada.

Ilustración 4: Relación entre necesidades e impulsos motivadores



Elaboración propia con base en Idalberto Chiavenato, *Comportamiento organizacional...Op. cit., p. 94.*

Es necesario motivar a los trabajadores para que sus decisiones y acciones sean más eficientes y sacien los intereses de la organización. Las motivaciones dependen de elementos culturales y están compuestas por tres partes: las necesidades que representan un desequilibrio físico o psicológico, los impulsos o motivos que son los medios a través de los cuales se pueden satisfacer las necesidades y generar la energía para alcanzar objetivos y por último los incentivos que conducen a la homeostasis y reducen o eliminan los impulsos.

La integración de los empleados es parte fundamental en este proceso, consistente en “coordinar las diferentes partes de una organización para crear unidad entre personas y grupos. La integración procura alcanzar un estado dinámico entre los distintos elementos de una organización para evitar conflictos entre ellos”²⁶. Puede ser horizontal o vertical.

La vertical que deriva de la jerarquía organizacional, comienza con los departamentos de mayor autoridad, incluye planes y programas de acción además de reglas y procedimientos. La horizontal se refiere a los organismos del mismo nivel jerárquico y se encarga de las funciones de vinculación, fuerzas de tarea y equipos de trabajo. La integración busca que la organización funcione como un sistema totalizado.

Estas herramientas que la administración utiliza para conseguir el buen funcionamiento interno de las organizaciones, son parte de la cultura organizacional que permite distinguir a una organización de otra, además les proporciona a sus miembros un sentido de identidad y guía su comportamiento.

De este modo se pueden desarrollar funciones integrales que expresen la capacidad que la organización tiene para adaptarse a las necesidades del suprasistema al que pertenece y los trabajadores pueden desempeñar sus actividades con base en las exigencias del entorno siendo conscientes de que su trabajo generará beneficios tanto para su persona como para la empresa en la que trabajan.

²⁶ Idalberto Chiavenato. *Comportamiento organizacional... Op. cit.*, p. 94.

Es importante aclarar que la salud ocupacional resalta que el elemento humano es el activo más valioso que posee una organización ya que gracias a su existencia, pueden funcionar el resto de los recursos que posee. A pesar de esto, la comunicación interna organizacional no ha analizado a fondo el concepto de salud ocupacional desarrollado por la psicología industrial, clínica y organizacional a principios de 1930.

Para poder incluir a la salud ocupacional como principio activo de la organización es necesario retomar los estudios que la psicología ha hecho al respecto. Se trata de una evolución constante en las teorías organizacionales que determinan el proceso de transformación al que se han sometido dichos organismos para subsistir pues, como se ha mencionado con anterioridad, sin adaptación y evolución no hay supervivencia.

1.5 Evolución en las teorías de la salud ocupacional

Para hablar de salud ocupacional es necesario tomar en cuenta los aportes de la psicología del Trabajo y las Organizaciones así como los de la teoría humanista que considera al hombre un ser social, con necesidades primarias y secundarias cuyos sentimientos y emociones pueden influir en la productividad.

En este sentido las teorías humanistas encabezadas por Elton Mayo y su grupo de colaboradores (psicólogos estadounidenses) fueron una reacción de oposición a las teorías organizacionales clásicas, mismas que como se ha mencionado con anterioridad, se enfocaron en la división del trabajo y el análisis de aspectos estructurales tales como la jerarquía, autoridad, reglas o procedimientos, restando importancia al factor humano.

Contrario a ello, el rasgo característico del paradigma humanista, fue analizar los efectos psicológicos del trabajador y su productividad con relación a sus condiciones laborales. “La principal formalización de las reacciones al taylorismo parece corresponder a la llamada experiencia de Hawthorne”, de la Western Electric Company en las afueras de Chicago”²⁷.

Dicha experiencia tuvo cabida entre 1924 y 1932 cuando un grupo de psicólogos analizó la relación entre las condiciones de trabajo, específicamente la intensidad de la luz en los centros de trabajo y la producción. Elton Mayo fue el encargado de coordinar, describir y analizar este proceso de experimentación.

²⁷ Annie Bartoli. *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. México. Paidós, 1992, p. 34.

El estudio demostró que las condiciones laborales relacionadas al espacio y el mobiliario de las instalaciones en dicha empresa no eran el principal problema que afectaba la producción; gracias a la constante relación e interés por el grupo de trabajadoras que se sometieron a la prueba, pudieron notar que lo que realmente importaba y afectaba a las empleadas era la poca atención que hasta entonces se les había dado a las relaciones humanas.

A partir de este descubrimiento se inició un programa de entrevistas dentro de la Western Electric Company aplicadas a los empleados para “obtener un mayor conocimiento sobre sus opiniones en cuanto a su trabajo, y al tratamiento que recibían e igualmente recibir sugerencias que pudieran ser aprovechadas en el entrenamiento de los supervisores”²⁸.

Gracias a este experimento las organizaciones empezaron a verse como un sistema social compuesto por diversos grupos que no siempre coinciden con los propósitos y las estructuras definidos por la empresa. Años más tarde se retomaron las conclusiones y aplicaciones de este estudio para acrecentar el conocimiento sobre las necesidades humanas y su relación con la productividad laboral.

Poco tiempo después, Likert demostró que “la productividad estaba en función de la satisfacción, con el fin de desarrollar en cada empleado el sentido de colaboración”²⁹. Esta teoría de las relaciones humanas permitió demostrar que no

²⁸ Idalberto Chiavenato. *Introducción a la teoría general de la administración...* Op. cit., p. 143.

²⁹ Annie Bartoli. *Comunicación y organización...* Op. cit., p. 37.

solamente existe la fatiga orgánica y fisiológica sino principalmente la subjetiva y la psicológica.

“Así, para la mayoría de los obreros, los estímulos psicológicos y sociales son más importantes que las condiciones de orden material o económico,”³⁰ a diferencia de lo que proponían los teóricos clásicos quienes consideraban a los incentivos económicos como única motivación para sus empleados.

Así fue como se comprobó que el comportamiento humano está motivado por necesidades, mismas que fueron estudiadas y clasificadas por Abraham Maslow a través de su teoría conocida como Pirámide de Maslow. El psicólogo jerarquizó en orden de mayor urgencia las cinco necesidades fundamentales del hombre.

En primer lugar están las necesidades fisiológicas referentes a la satisfacción de las necesidades básicas del cuerpo; en segundo lugar está la necesidad de seguridad que “en la práctica, supondría la aspiración a una economía material suficiente que pudiera garantizar el mantenimiento de satisfacción del primer nivel”³¹.

Luego están las necesidades de relación social en las que entra el deseo de pertenencia y aceptación. Enseguida está la necesidad de auto-afirmación que se cumple a través de la autoestima, la estima de terceros y la aceptación social. Por

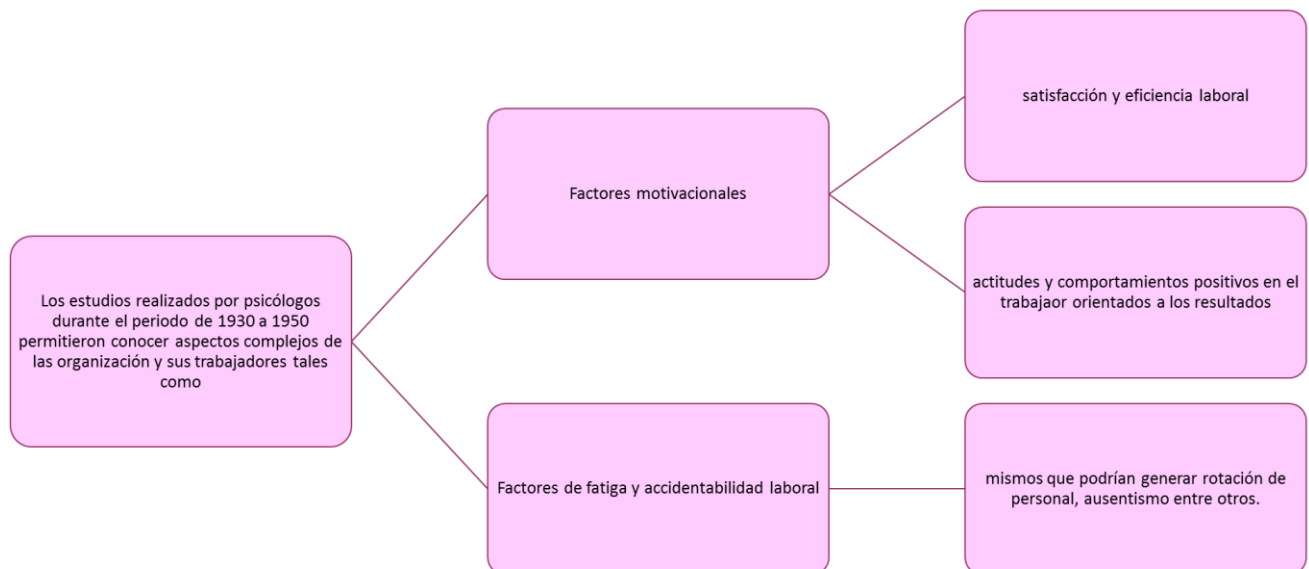
³⁰ Idalberto Chiavenato. *Introducción a la teoría general de la administración...* Op cit, p. 154.

³¹ José Antonio Villar Oiarzabal. *Estados de comunicación: Una aproximación a la posible comunicología*. España, Ed. Publisa, 2009, p.58.

ultimo está la necesidad de auto-realización que incluye a las anteriores y proyecta la necesidad de permanencia, influencia y trascendencia.

Asimismo los humanistas consideraron al liderazgo como un pilar fundamental en el proceso de motivación dentro de la organización, ya que los líderes podían ayudar al cumplimiento de objetivos de la empresa y a satisfacer algunas necesidades de los empleados como las de reconocimiento.

Ilustración 5: Hallazgos sobre la complejidad organizacional.



Elaboración propia con base en Francisco D. Bretones, et al., Psicología del trabajo. S/lugar de edición, Editorial PIRÁMIDE, 2014, p. 19

En general se puede decir que “el elemento común y determinante de esta escuela es la valoración adecuada del elemento humano en las organizaciones mediante una mayor participación y comunicación, estructuras más flexibles e integradas, la

conjunción de las necesidades organizacionales e individuales, la preocupación por el desarrollo personal y la motivación”³².

Sin embargo el incremento en el tamaño y complejidad de las organizaciones generó una nueva búsqueda de paradigmas orientados al campo cognitivo. Después del auge humanista las teorías contingenciales y sistémicas comenzaron a despertar el interés entre quienes analizaban el funcionamiento organizacional y su influencia en el trabajador.

Esta nueva orientación cognoscitiva determinó que si los empleados eran recompensados con factores extrínsecos al momento de realizar una tarea de manera óptima, perderían el interés y la motivación pues lo que se necesitaba era generar atracción hacia los motivadores intrínsecos tales como la autorrealización y el reconocimiento.

No obstante, este enfoque tiene su contraparte y puede ser limitado ya que los trabajos realizados por los niveles inferiores o superiores de la organización no siempre son lo suficientemente “satisfactorios para colmar el elevado nivel intrínseco”³³ de los empleados. Es decir, la teoría podía resultar favorable sólo si se empleaba entre los mandos medios.

Es por ello que durante la década de los 60, “se toma conciencia de que la vida organizacional es diversa, que no existen leyes universales para explicar su comportamiento, y que los avances en el campo permitirán afrontar la diversidad

³² Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones...* Op cit., p. 48.

³³ Eduardo Amorós. *Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú, Escuela de economía USAT, 2007, p. 89.

organizacional concebida como sistema abierto”³⁴. Gracias a este nuevo enfoque la perspectiva de los estudios psicológicos en materia laboral deja de considerar únicamente los aspectos industriales y se plantea el concepto de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, convirtiéndose en un término más holístico.

Diez años más tarde se crea la División de Psicología Organizacional e Industrial y “se resalta la importancia de gestionar los recursos humanos con imparcialidad, objetividad y ecuanimidad”³⁵ con la finalidad de evitar desmotivación y frustración entre los empleados que pudieran percibir un trato desigual. A la par, surge la *Teoría del establecimiento de metas*.

Con esa teoría se establece que “los empleados que pretendan conseguir metas complejas y costosas desarrollarán mayores niveles de productividad laboral”³⁶ pues se creía que las metas más difíciles de cumplir generaban un mayor desempeño entre los empleados y por ello eran consideradas como estímulos y motivadores.

Tiempo después se entendió que lo ideal era que los empleados participaran en la generación de sus propias metas para obtener un mejor rendimiento; de este modo el individuo aceptaría las metas como un objetivo propio con el que se sentiría más comprometido. Lo más importante de esta teoría fue el reconocimiento de las capacidades de cada individuo y su nivel de eficiencia laboral con relación a su

³⁴ Francisco D. Bretones, et al., *Psicología del trabajo*. S/lugar de edición, Editorial PIRÁMIDE, 2014, (retomando a Katz y Kahn), p. 20.

³⁵ *Ibid.*, p. 22.

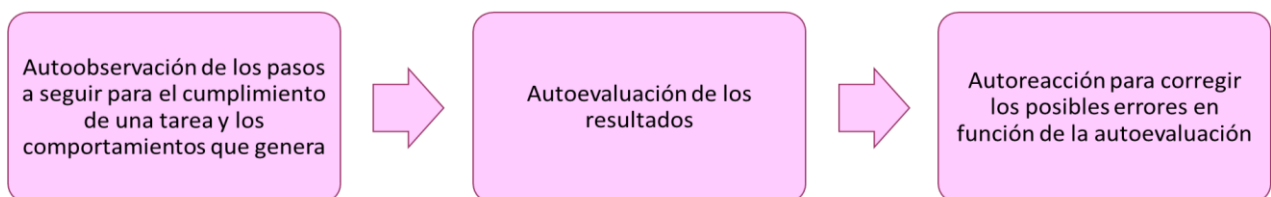
³⁶ *Ibid.*, p. 24.

capacidad para el cumplimiento de metas aceptadas y adaptadas con base a sus características.

Contrario este enfoque, surgió la Teoría del reforzamiento (castigo-recompensa) caracterizada por defender la idea de que “el comportamiento se encuentra en función de las consecuencias conductuales y es causado por el ambiente”³⁷. Los reforzadores son entendidos como las consecuencias de una acción o respuesta, mismos que definirán la posibilidad de que el hecho se repita.

En años más recientes los estudios sobre el desempeño organizacional y el factor humano resaltaron la importancia de la autoeficacia para afrontar con motivación y expectativas positivas las responsabilidades laborales. Surge así la Teoría social cognitiva que otorga un papel activo y principal a los individuos de la organización y ayuda a operacionalizar en tres pasos los objetivos individuales que ayudan al desarrollo organizacional:

Ilustración 6: operacionalización de la Teoría social cognitiva.



Elaboración propia con base en Francisco D. Bretones, et al., Psicología del trabajo, s/lugar de edición, Editorial PIRÁMIDE, 2014, p. 30.

³⁷ Eduardo Amorós. *Comportamiento organizacional...Op cit.*, p.90.

Posterior al estudio de dichos factores, surgió la Teoría motivacional de la identidad social y la autocategorización la cual muestra que las necesidades de las personas varían en función de su contexto, las políticas y normas impuestas dentro de su ambiente laboral y su trascendencia grupal como resultado de su identidad social.

De esta manera los estímulos motivacionales adquieren también un carácter colectivo y cultural que expresa las relaciones entre “la motivación y la construcción y expresión en el trabajo de los valores personales, vocacionales, de cooperación, lealtad y compromiso organizacional (...)”³⁸.

Como parte de la evolución y complemento de los estudios motivacionales y psicológicos relacionados con el ámbito laboral surgen diversos modelos como el de rasgos motivacionales que resalta los elementos del momento y el estado en el que se encuentran los individuos y sus características de personalidad o el Modelo compensatorio de motivación y voluntad.

De esta manera se puede observar que para conceptualizar una teoría de salud ocupacional con un enfoque en comunicación organizacional, es necesario analizar la evolución en las teorías y modelos que explican el comportamiento individual y colectivo desde el enfoque psicológico de las motivaciones. El tema no ha sido estudiado a partir de un modelo comunicativo interno que ayude a explotar los beneficios de implementar a la salud como parte de la cultura organizacional y preventiva.

³⁸ Francisco D. Bretones, et al., *Psicología del trabajo... Op cit.*, p. 33.

Resumen sobre las teorías de motivación:

Ilustración 7: Resumen sobre las teorías de motivación laboral.

Teorías	Ideas fundamentales	Estrategias motivacionales
Taylorismo	Dinero como factor motivacional	Compensaciones o multas económicas
Escuela humanística	Respetar y estimar al trabajador	Características intrínsecas del trabajo
Teoría motivacional de Maslow	Jerarquía de necesidades humanas	Satisfacción por niveles de las necesidades
Teoría "X" e "Y" Douglas Mc Gregor	Gerencia responsable de la motivación	Delegación de responsabilidades según el perfil del trabajador
Teoría motivacional de McClelland	Necesidades sociales como símbolo de motivación	Logro, afiliación, reconocimiento y poder
Teoría de necesidades y control	Motivadores intrínsecos y psicológicos	Autocontrol y motivación
Teoría Bifactorial de Herzberg	Factores motivacionales e higiénicos	Relacionadas a la organización y al individuo
Teoría motivacional de Hackman y Oldham	Las características del trabajo motivan	Generación de diversos estados psicológicos
Teoría camino-meta	Motiva aquello que contribuye al cumplimiento de un fin	Objetivos comunes del trabajador y la empresa

Teoría expectativa-valencia de Vroom	Motivación como proceso cognitivo y subjetivo	Establecer motivadores individuales
Teoría motivacional de Porter y Lawler	Los factores individuales afectan la motivación	Fomentar la comunicación organizacional
Teoría de la equidad de Adams	Comparación social como clave de la motivación	Gestionar con objetividad e imparcialidad
Teoría motivacional de Locke	Establecimiento de metas adecuadas para motivar	Dirección por objetivos
Modelo integrado de motivación laboral	Autoeficacia	Ajustar los puestos de las personas con base a sus capacidades
Teoría social cognitiva de Blandura	Influencia contexto-persona	Fomentar estrategias de autoevaluación
Teoría de identidad social y autocategorización	Influencia social sobre la motivación	Adaptar los motivadores al contexto
Modelo de rasgos motivacionales	Motivadores estables y situacionales	Flexibilidad para motivar
Modelo compensatorio de Kehr	La voluntad personal compensa la motivación.	Reconocimiento y participación

Paráfrasis con base en Francisco D. Bretones, et al., *Psicología del trabajo. S/lugar de edición, Editorial PIRÁMIDE, 2014, p. 40-43.*

Nota: según las características de una organización y sus trabajadores, se puede crear una estrategia de salud ocupacional basada en los diferentes tipos de

motivaciones, por ello la importancia de conocer su evolución histórica y aplicabilidad.

En síntesis, hablar de salud ocupacional, refiere a la construcción de un concepto multidisciplinario que abarca factores intrínsecos y extrínsecos de la organización y sus trabajadores. El estudio de la evolución en las diversas teorías y aportes del desarrollo motivacional es el eje teórico que permite tener un primer acercamiento al objeto de estudio de esta tesis.

Cabe destacar que no se trata de un concepto aislado y lejano del modo de vida en sociedad. Pues sus contribuciones se expanden y benefician la calidad de vida de grandes segmentos poblacionales. La importancia de esta teoría, recae en el estudio de los elementos positivos y negativos que pueden afectar el proceso de producción en el trabajador y es a través del enfoque sistémico que se puede hacer frente a ellos.

La salud ocupacional es un fenómeno complejo y requiere de los aportes académicos de diversas disciplinas para poder entender las necesidades laborales del hombre y las organizaciones de manera holística. Si bien su estudio no es reciente pues desde la antigüedad se escribía sobre las condiciones de trabajo y el comportamiento del hombre con relación a estas, el enfoque organizacional comunicativo sí lo es y constituye un campo de acción para los especialistas de esta área pues se trata de un enfoque novedoso, ético y conveniente para todos los involucrados.

Factores físicos y psicosociales relacionados con la Salud Ocupacional

2.1 Factores físico – ambientales de Seguridad e Higiene

Actualmente uno de los logros más importantes en el campo de los derechos humanos ha sido la protección integral de los trabajadores y la defensa de la Salud Ocupacional debido a los beneficios económicos y psicosociales que representa, lo cual ha sido posible gracias a la transformación social y el cambio de paradigma respecto a la prevención de accidentes laborales.

En este sentido “durante la segunda mitad del siglo XIX, se inició la protección (del empleado) desde el punto de vista legal [...] orientada hacia la previsión social, para modificar las condiciones de trabajo al implantarse los primeros sistemas de seguridad industrial”³⁹ pero en años más recientes se ha buscado que el trabajador pueda satisfacer sus necesidades y cumplir con los objetivos laborales sin verse afectado por las características de su entorno laboral, tanto físicas como psicosociales.

La Seguridad e Higiene en el trabajo nació después de 1744 en Inglaterra con la aparición de la máquina de vapor pues con ella aumentó el número de accidentes

³⁹ Arturo Zaragoza Deciga, “Antecedentes y enfermedades derivadas de la actividad laboral, sus consecuencias y prevención”. México, Tesis para obtener el grado de Licenciado en derecho, Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Estudios Superiores Acatlán, 1991, p. 14.

laborales. “Es en ésta época donde se empieza a vislumbrar el surgimiento de las normas laborales en protección de los obreros”⁴⁰.

Sucedió así debido a que la creación de las primeras industrias significó para los trabajadores someterse a condiciones deplorables de trabajo, largas jornadas laborales y recibir a cambio un bajo salario, lo cual generó revoluciones científicas en pro de la creación de marcos jurídicos, administrativos y operativos que ayudaran a regular y mejorar la calidad del empleo.

Cabe mencionar que hasta el siglo XX la salud y la higiene laboral fueron estudiadas por separado para poder dar una definición más clara de cada una y seguir aportando información al tema. Por ello la Seguridad en el trabajo podía definirse como “el conjunto de acciones que permiten localizar y evaluar los riesgos, [además de] establecer las medidas para prevenir los accidentes de trabajo”⁴¹. Mientras que la Higiene “busca conservar y mejorar la salud de los trabajadores en relación con la actividad que realizan. Su función es evaluar y controlar los factores que pueden ocasionar alteraciones en la salud”⁴².

A su vez la Higiene laboral se subdivide en cuatro ramas. La primera es la higiene teórica, encargada de “estudiar la relación entre la dosis de un agente de riesgo y la respuesta originada, estableciendo valores de referencia de dosis para que las

⁴⁰ Ibid., p. 13.

⁴¹ Ibid., p. 94.

⁴² Ibid., p. 96.

personas expuestas a ellas no sufran enfermedad”⁴³, encargada por lo tanto de proporcionar información básica a los trabajadores sobre el tema.

Ahora bien la higiene de campo permite analizar los puestos de trabajo e identificar los “contaminantes”⁴⁴ a los que está expuesto el trabajador con la función de medir su intensidad y estimar los posibles resultados o efectos de estos. Por otro lado se encuentra la higiene analítica que analiza cualitativa y cuantitativamente los riesgos de trabajo y finalmente la higiene operativa que establece el control y corrección de las condiciones ambientales de trabajo para prevenir riesgos.

Es por esto que cuando los factores de higiene son deficientes producen un efecto negativo en la salud ocupacional. Los estudios en este rubro son limitados en el sentido que no buscan “un estado de desarrollo personal en el que se encuentren activadas las necesidades de autorrealización”⁴⁵, pues sólo se concentran en motivar a los empleados a través de las condiciones del ambiente.

Ejemplo de ello lo da Herzberg quien consideraba que los factores de higiene eran “aquellos factores que, cuando son adecuados, la gente no estará insatisfecha pero tampoco estará satisfecha sino que, además, se deben enfatizar los factores motivacionales como el logro, el reconocimiento, el crecimiento, la responsabilidad, el empoderamiento, para lograr su satisfacción, por medio de estos”⁴⁶.

⁴³ Interactive Training Advanced Computer Applications (ITACA). *Riesgos físicos ambientales*. España, Ediciones CAEC, 2006, p.11.

⁴⁴ Entendidos como todo agente con capacidad para producir efectos nocivos y no deseados en las personas o cosas. Ibid., p.8.

⁴⁵ Ministerios para las administraciones públicas (MAP). “*Lecturas de teoría de la organización, la evolución del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos*”. España, 1993, p. 295.

⁴⁶ John Arbeláez Ochoa, et. al., *MODELOS GERENCIALES Un marco conceptual*. Colombia, Fondo Editorial Cátedra María Cano, 2014, p. 74.

Empero en la actualidad la Seguridad e Higiene en el trabajo se estudian en conjunto dando como resultado la creación de una sola disciplina, la cual es conceptualizada por José María Cortés como un conjunto de “técnicas no médicas de actuación sobre los riesgos específicos derivados del trabajo cuyo objetivo es la prevención de accidentes y enfermedades profesionales”⁴⁷ cuya aplicación requiere del aporte de diversas disciplinas como la comunicación, psicología, medicina del trabajo y ergonomía, entre otras.

La comunicación juega un papel importante en ella pues permite socializar el conocimiento relacionado con la prevención y control de accidentes a través del uso adecuado de la información y la transmisión efectiva de mensajes. De este modo es capaz de proteger y prevenir a los empleados ante los riesgos a los que pueden estar expuestos. Por lo tanto uno de los objetivos de la comunicación organizacional interna debe ser la promoción de entornos saludables.

Sin embargo la actuación de la Seguridad e Higiene depende sobre todo de la ingeniería industrial y la ahora nombrada psicología organizacional. La primera “puede reducir y eliminar las condiciones peligrosas en lo referente al agente material, al equipo, ambiente físico y maquinaria”⁴⁸ al tiempo que ofrece óptimas condiciones físicas de seguridad para realizar de manera adecuada las operaciones de trabajo. Por otro lado la psicología organizacional determina las pautas de

⁴⁷ José María Cortés Díaz. *Técnicas de prevención de riesgos laborales: seguridad e higiene del trabajo*. Novena edición, España, Ediciones Tébar, 2007, p. 44.

⁴⁸ César Froylán Sánchez Aguiñaga. “La reducción y prevención de accidentes laborales después de la aplicación de un curso de capacitación en seguridad e higiene industrial; con asociados de tienda departamental/autoservicio”. México, Tesis para obtener el grado de Licenciado en psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, 2009, p. 14.

conducta ocurridas antes y después de los accidentes laborales para poder realizar nuevos modelos de comportamiento que favorezcan un ambiente seguro.

Los factores más estudiados por estas disciplinas incluyen el diseño de locales pues “para que el espacio de trabajo sea funcional debe tomarse en consideración la anatomía humana, detalles como estatura y peso de los trabajadores, la ergonomía del trabajo, actividad a desarrollar y la postura correcta”⁴⁹.

Lo anterior incluye incluso el diseño del equipo de trabajo, el cual debe identificar y proteger al empleado en caso de que lo requiera, por ello debe destinarse ropa y accesorios especiales que ayuden a la correcta ejecución de tareas. Además determina el diseño del puesto de trabajo para asegurar que el empleado podrá mantenerse en una posición cómoda y correcta que ayude a prevenir lesiones o enfermedades

Para lograr lo antes mencionado debe elegirse el mobiliario adecuado, distribuirlo de manera óptima con el fin de facilitar el desplazamiento de los trabajadores y proporcionar instalaciones iluminadas, ventiladas, limpias y con una sensación térmica adecuada que permitan la oxigenación y el bienestar físico.

En este sentido la elección de colores ambientales contribuye al desarrollo del trabajo puesto que “los colores deben ser elegidos en función de su capacidad de difundir la luz; se deben preferir los colores mates a los brillantes para producir diversas sensaciones psicológicas”⁵⁰.

⁴⁹ Ibid., p. 52.

⁵⁰ Ibid., p. 58.

A partir de esto puede entenderse que la Seguridad e Higiene en el trabajo se encarga de estudiar, evaluar y mejorar el ambiente laboral, tanto físico como psicosocial y su relación con el trabajador, lo cual resulta fundamental porque la percepción que los empleados tengan sobre el ambiente puede influir directamente en su productividad.

Cabe destacar que el ambiente físico de trabajo refleja las condiciones de seguridad laboral. Se compone de factores mecánicos, físicos, químicos y biológicos, por lo que es más apropiado hablar del ambiente orgánico pues la conjunción de ellos puede dañar la salud orgánica del trabajador.

Los elementos mecánicos incluyen las características de las máquinas o herramientas de trabajo; qué tan sencilla es su manipulación y las consecuencias que podría tener su uso. Por otro lado los factores físicos están relacionados con el ruido, la iluminación, temperatura o ventilación, que actúan sobre el trabajador y pueden producir efectos nocivos de acuerdo la intensidad y tiempo de exposición a ellos.

Por su parte los factores químicos son aquellos provocados por contaminantes en cualquiera de sus formas, líquidos, sólidos o gaseosos presentes en el aire o el agua; finalmente los factores biológicos incluyen los virus, hongos, bacterias o elementos patógenos que pueden afectar potencialmente la salud humana.

El mal manejo de estos factores que componen al ambiente físico puede provocar un nivel de riesgo, mismo que está ligado con las características del empleo y que incluye las exigencias, carga de trabajo y tipo de actividad que desarrolla cada

empleado. Herzberg aseguraba que los empleados están motivados por la satisfacción de sus logros laborales, pero se desmotivan si los factores de higiene son deficientes.

A lo anterior se suman los factores derivados de la organización tales como la asignación de tareas, horarios, relaciones jerárquicas, organización temporal del trabajo como la jornada y ritmo del mismo, así como “los factores dependientes de la tarea como automatización, comunicación, relaciones, estatus, monotonía, iniciativa, etc.”⁵¹ que también pueden ser considerados factores de riesgo pero afectan sobre todo al ambiente psicosocial.

El descuido de los empleadores hacia la importancia de estos elementos puede generar pérdidas para las organizaciones. En relación a ello César Sánchez menciona que entre los costos indirectos de las pérdidas se encuentra el tiempo perdido de la jornada laboral, los daños a las instalaciones o maquinaria, la pérdida de materias primas y como consecuencia un bajo nivel de producción, mientras que en los costos directos, la falta de seguridad e higiene y las malas prácticas de salud en los entornos laborales, se estima en un 4 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) según cifras de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Es por esto que la pérdida de capital humano ya sea por ausentismo o accidentabilidad genera gastos adicionales para las organizaciones pues hay que reorganizar el trabajo y capacitar a un nuevo empleado. Además de que se deben reparar los daños y atender las necesidades de todos los afectados, incluyéndose

⁵¹ Ibid., p. 30.

a sí misma en caso de sufrir daños estructurales o materiales ocasionados por un mal uso de los insumos o equipo.

Finalmente cabe mencionar que los elementos mencionados que conforman la Salud e Higiene laboral también forman parte de la identidad organizacional, por lo tanto, la ausencia o el mal manejo de ellos representaría una crisis de identidad, imagen y reputación si los empleados comparten con el resto de públicos la experiencia que tienen a diario en sus áreas de trabajo.

Sin embargo es importante resaltar que el mantenimiento de la salud en las organizaciones, depende del trabajo en equipo entre empleados y empleadores. “En cumplimiento del deber de protección, el empresario deberá asumir las obligaciones que establece la normativa sobre prevención de riesgos laborales”⁵².

Dichas obligaciones institucionales se fundamentan en la evaluación de riesgos, difusión de la información adecuada de manera preventiva, adopción y difusión de medidas de emergencia y primeros auxilios, capacitación del personal para que éste sepa cómo actuar en condiciones de peligro ambiental y vigilar periódicamente el estado de salud de los trabajadores; todo ello a través de la elaboración e institucionalización de los documentos (manuales, reglamentos y políticas, entre otros) que sustenten dicho proceso y la difusión adecuada de información en el cual la comunicación será la encargada de llevarlo a cabo.

Por su parte el trabajador se verá obligado a cumplir con las normas impuestas en pro de mantener su seguridad e integridad, utilizar de manera adecuada el

⁵² Pilar Díaz Zazo. *Prevención de riesgos laborales: seguridad y salud laboral*. España, Ediciones Paraninfo, 2009, pp. 12-13.

mobiliario, maquinaria y herramientas de trabajo, además de cooperar para mantener y garantizar las condiciones óptimas de seguridad e higiene.

2.2 Cultura y clima organizacional

Es necesario recordar que las organizaciones son sistemas abiertos compuestos por diferentes subsistemas que para poder sobrevivir deben conocer y adaptarse al entorno en el que están situadas y que comparten con otras organizaciones. A grandes rasgos el macroentorno organizacional está compuesto por el sistema político-legal, económico, educativo-tecnológico, el ambiente social y el cultural.

No obstante el microentorno juega un papel importante en el proceso de mantenimiento y equilibrio debido a que puede influir directamente en la organización, el cual está compuesto por proveedores, clientes, la competencia y algunos organismos que se encargan de regularla.

Ahora bien, los aspectos que configuran a la organización y sus funciones están determinados por su cultura, misma que “comprende todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y bienestar de los miembros del sistema”⁵³.

Por ende es capaz de mostrar una parte de lo que la organización es y de alguna forma, su personalidad. Los elementos tangibles de la cultura organizacional “establecen y marcan un orden de importancia de los sujetos dentro de la organización”⁵⁴ y en conjunto con aspectos más profundos e intangibles representan la identidad de un grupo social además de crear un conjunto de significaciones comprensibles entre sus integrantes.

⁵³ Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones... Op. Cit.*, p.110.

⁵⁴ *Ibid*, p. 107.

Sin embargo, el significado verdadero de las cosas no está en ellas sino en la interpretación que se les da, por lo tanto está determinado por la situación en la que se encuentre el intérprete. Este proceso pasa por un nivel de interpretación universal, cultural e individual.

El proceso universal se refiere a la amplia gama de significados y relaciones objetivas y materialmente posibles de una cosa. El cultural a la gama de significados o relaciones potenciales de una cosa, pertenecientes a un grupo social y un lugar determinado. Por último el individual refiere que cada persona adapta los códigos culturales y los personifica a través de una construcción subjetiva.

Aunado a lo anterior, la cultura organizacional está relacionada con la historia, la fundación y personalidad de la empresa, el equipo profesional con el que cuenta, sus hábitos, mitos, tabúes, mentalidad, estilo de dirección y elementos que conforman su estructura. Para muchos autores se divide en dos partes. Por un lado se encuentran los aspectos visibles o tangibles y por otro los aspectos profundos e intangibles difíciles de percibir.

Para explicar mejor lo antes expuesto Chiavenato realizó un modelo piramidal que define en la parte superior cuáles son los elementos visibles de la cultura, entre los que destacó “la estructura de la organización, títulos y descripción de los puestos, objetivos y estrategias, tecnología y prácticas, política y directrices de personal, métodos y procedimientos de trabajo, medidas de productividad y medidas financieras”⁵⁵.

⁵⁵ Idalberto Chiavenato. *Comportamiento organizacional... Op. cit.*, p.125.

En la base de la pirámide están las “pautas de influencia y de poder, percepciones y actitudes de las personas, sentimientos y normas grupales, valores y expectativas, normas de interacción formales y las relaciones afectivas”⁵⁶. Estos elementos responden a los aspectos intangibles y profundos de la cultura pues están orientados a aspectos sociales y psicológicos.

Por lo tanto la cultura organizacional sirve para la integración interna y la adaptación externa. Entre sus funciones se encuentra la diferenciación entre empresas, transmitir un sentido de identidad, mejorar la estabilidad laboral además de “dar sentido y control para guiar y formar las actitudes y comportamiento de los empleados”⁵⁷.

Por otro lado Hoy y Miskel establecieron tres niveles de cultura: normas compartidas, valores compartidos que definen el carácter de la organización al tiempo que le dan un sentido de identidad, los cuales provienen de aspectos demográficos que poseen los miembros de la organización; a ellos se agregan los supuestos tácitos.

Estos “representan la manera de pensar, percibir, y sentir los problemas que ejerce el contexto en la organización y la manera de entender la integración como unidad organizacional”⁵⁸. Por ello suelen ser vistos como una variable que ayuda a manejar a las empresas. Años más tarde es vista como una herramienta que permite realizar acciones administrativas más eficientes.

⁵⁶ Ibid., p.126.

⁵⁷ Stephen Robbins; Timothy Judge. *Comportamiento organizacional...* Op. cit., p. 555.

⁵⁸ Anabella Dávila y Nora Martínez. *Cultura en organizaciones latinas: Elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*, México, Siglo XXI editores, 1999, p.22.

Aunado a ello la cultura permite y fomenta la aceptación y el cambio, por lo que mejora el desempeño organizacional pues proporciona energía a sus empleados y los encamina al cumplimiento de las metas planteadas a través del deber ser. La creación de una cultura de adaptación genera gran influencia en el comportamiento de las personas.

Por consiguiente para autores como Richard Daft “La cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse”⁵⁹; ahí radica la importancia de este elemento que está presente en todas las organizaciones.

Cabe agregar que deben pasar muchos años para que la cultura de una organización se modifique pues es un aspecto arraigado a la institución y a sus empleados, es parte de su corazón ideológico, funciona como recurso simbólico e influye o determina el comportamiento de los empleados.

Por añadidura el núcleo cultural radica en la instauración de valores manifestados de distinta manera pero aprendidos por los integrantes corporativos como sello de comportamiento y validez simbólica para actuar. En este sentido, los valores y creencias aplicados a la organización e introyectados en la cultura organizacional según Fernández Collado, comprenden los siguientes aspectos:

⁵⁹ Richard Daft. *Teoría y diseño organizacional*. México, Cengage Learning Editores S.A de C.V., 2011, p. 374.

- Simbólicos: incluyen la filosofía de la organización el aparato simbólico con el que cuenta (logotipo, colores institucionales, tipografía, elementos gráficos) y su mitología (héroes, villanos, gestas, hazañas).
- Conductuales: comprenden el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización.
- Estructurales: están integradas por las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de estatus interno (a quién se reconoce, se recompensa o se promueve) y la estructura de poder (liderazgo formal e informal, grado de centralización o de participación en la toma de decisiones) que rigen en la organización.
- Materiales: incluye la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y el equipo con los que cuenta la organización.

En esta perspectiva la comunicación es la encargada de determinar la orientación sociocultural de las organizaciones y la percepción de los empleados sobre ésta, hecho que ayuda a definir aspectos importantes sobre la identidad corporativa. Mario Krieger menciona que a través de la Acción Comunicativa Estratégica pueden orientarse las acciones de los trabajadores para cumplir con los objetivos.

En este proceso es importante el “*contrato psicológico*”⁶⁰ que consiste en las expectativas que tienen mutuamente los trabajadores y la organización. Esta herramienta ayudará a formular estrategias para satisfacer las necesidades de ambas partes.

⁶⁰ Mario Krieger, et. al., *Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública...*, Op. cit., p. 199.

Cabe resaltar que todos los factores, variables y elementos que constituyen y representan a la cultura organizacional influyen directamente en el estado de satisfacción, bienestar y salud laboral, por ello la importancia de conocerlos. La interpretación y percepción que los empleados puedan tener sobre la cultura dará como resultado la existencia del clima organizacional, y con ello se formará la identidad e imagen corporativa.

En síntesis la cultura de una organización “es el conjunto de códigos compartidos por todos –o la gran mayoría- los miembros de una entidad. Se forma a partir de la interpretación que los miembros de la organización hacen de las normas formales y los valores establecidos por la filosofía corporativa, que da como resultado una simbiosis entre las pautas marcadas por la organización, las propias creencias y los valores del grupo”⁶¹.

Al interior del sistema las creencias y valores imperantes de la cultura determinarán la “forma correcta de ser y hacer”, por ello tendrá gran influencia en la relación entre las personas y grupos del mismo, mientras que al exterior contribuye a la formación de imagen corporativa puesto que para los públicos “los empleados “son” la organización y los valores y creencias de los empleados “son” los valores y creencias de la organización”⁶².

Aunado a lo anterior “el clima organizacional, nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos compuestos por organizaciones que afectan

⁶¹ Paul Capriotti Peri. *Branding Corporativo Fundamentos para la gestión estratégica de la imagen corporativa*. Santiago, Chile, Andros Impresores, 2009, p. 24.

⁶² *Ibid.*, p.25.

esos ambientes”⁶³, por lo que puede ser estudiado como proceso de interacción social influenciado por un sistema de valores, actitudes, creencias y ambientes que pueden beneficiar o afectar al cumplimiento de los objetivos de una empresa.

“Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas”⁶⁴.

Lo antes mencionado está asociado con el ambiente interno de las organizaciones. Entonces, el comportamiento de los empleados y por lo tanto la producción, dependen de él. “El concepto de clima organizacional, se suele atribuir a la teoría de la motivación que desarrolló Lewin en 1951, pero el concepto mismo se hizo especialmente popular en la bibliografía organizacional e industrial de los años 60 y 70”⁶⁵. Los autores que se encargaron de difundirlo en sus inicios fueron Litwin y Stringer, Forehand y Von Gilmer, y años más tarde, James y Jones.

En la actualidad, se ha comprobado que el clima laboral influye en los resultados de la producción y en la construcción de la salud ocupacional debido a que “el buen o mal clima” afecta al bienestar afectivo, la satisfacción laboral, el compromiso

⁶³ Mónica García Solarte. *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Colombia, Universidad del Valle, 2009, p. 45.

⁶⁴ José Guadalupe Salazar Estrada, et al., “*Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*”. Cuba, ACIMED, 2009, En http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004 [Consultado el 20/09/2017].

⁶⁵ Margarita Chiang Vera, Antonio Núñez José Martín. *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, Editorial comillas, 2010, p. 14.

organizacional y en casos extremos puede ocasionar que los empleados abandonen del trabajo. Por ello permite evaluar las condiciones en que se encuentra una empresa.

Es un indicador condicionado por múltiples factores como “las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo, las actitudes del equipo de trabajo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones y la satisfacción de las personas en relación a la función que desempeñan”⁶⁶.

Cabe destacar que “no hay un solo clima laboral sino que existen subclimas que coexisten simultáneamente”⁶⁷, el comportamiento de los trabajadores puede ser modificado por el clima laboral, mismo que debe hacer que los empleados se sientan identificados y comprometidos con la organización, por lo tanto las variables estructurales pueden afectar a la organización y viceversa.

Likert (1967) define cuatro tipos de clima laboral:

1. Autoritario explotador: se caracteriza porque en él no existe una confianza por parte los empleados hacia sus jefes y hay un ambiente de temor. La interacción entre superiores y subordinados es mínima (casi nula) y no tienen participación en la toma de decisiones, todo es decidido por los jefes.

⁶⁶ Federico Bustos Gan, Jaime Triginé. *Clima laboral*. Madrid, Ediciones Díaz de santos, 2012, p. 275.

⁶⁷ Elena Rubio Navarro. “Reglas de oro de un buen clima laboral, Semanario de economía familiar, consumo y empleo”. En <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>.en línea [Consultado el 27/09/2017].

2. Autoritario paternalista: en él la principal fuente de motivación es el esquema de recompensa y castigo. Existe un grado aceptable de confianza entre la dirección y los empleados, desde el exterior proyecta una imagen de ser estable.

3. Consultivo: este modelo se basa principalmente en la confianza de superiores con los subordinados, en el cual los empleados toman decisiones específicas en cuanto a las tareas que realizan y la dirección intenta hacerlos sentir valiosos.

4. Participación en grupo: “la dirección tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal y ascendente-descendente”⁶⁸. La clave de este modelo son las relaciones que se establecen intra e inter departamental.

Aunado a lo anterior, el clima organizacional incluye aspectos marcados por la cultura organizacional, entre ellos el ambiente físico entendido como el espacio físico, las instalaciones, equipos tecnológicos y elementos tanto estructurales como visuales del lugar de trabajo. Estos elementos pueden provocar la sensación de bienestar o malestar en el trabajador, además de impactar en su estado físico y anímico.

Las características estructurales de la organización, explicadas con anterioridad tales como estilo de dirección, tipo de liderazgo, características de la comunicación interna (en y entre todos los departamentos), conflictos, nivel de desarrollo profesional, etc., también influyen en la percepción y comportamiento de los trabajadores. Si no se adecuan a las necesidades y características del personal y el

⁶⁸ Gaspar Berbel. *Manual de recursos humanos*. España, Editorial UOC, 2011, p. 195.

entorno, estos factores podrían convertirse en factores de estrés laboral e insatisfacción.

Asimismo las aptitudes más los conocimientos del personal, influyen en el clima organizacional. En teoría estos elementos, deberían estar especificados por la cultura pues a través de un perfil de competencias aunado a un proceso eficiente de selección, capacitación y contratación del personal, los objetivos e ideales del empleado empatarían con los de la organización, favoreciendo al desarrollo organizacional además de aumentar la satisfacción y reconocimiento laboral.

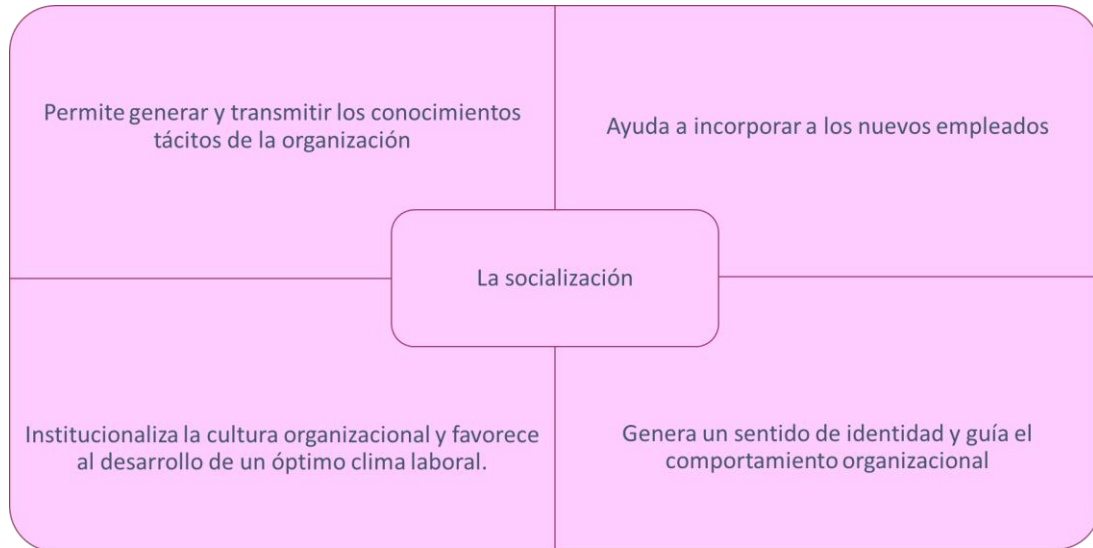
Las variables anteriores, influyen directamente en el comportamiento del empleado, por lo tanto, a través de un proceso de comunicación estratégica, la dirección podría mediarlo o manipularlo con la intención de cumplir con las metas planteadas. El comportamiento es motivado y ocasionado por ello se debe ocupar como una herramienta que favorezca a la organización. Si el empleado empatiza con la cultura organizacional y percibe que se encuentra dentro de un clima laboral agradable, sus resultados serán más óptimos. En este proceso la comunicación deberá ser utilizada para persuadir y controlar sin que los empleados perciban de manera consciente dicho acto.

La salud humana depende en gran medida de las relaciones y el entorno de los individuos. “Una organización con una baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente puede dañar la salud física y mental de su colectivo laboral”⁶⁹. Es

⁶⁹ José Guadalupe Salazar Estrada, et al., *Clima y cultura organizacional...* Op cit., p. 7.

importante destacar que el logro de un clima laboral apropiado depende de la dirección y los elementos estructurales de la organización.

Ilustración 8: Papel de la socialización en las organizaciones



Fuente: elaboración propia

La socialización es el elemento que permite el intercambio de conocimiento cultural aceptable y armonizado en la organización. La comunicación organizacional será la encargada de determinar a través de qué medios, canales y fuentes transmitir dicho conocimiento con la finalidad de institucionalizar la cultura y así fomentar un buen clima laboral.

El proceso de socialización termina cuando “los miembros se sienten cómodos con la organización y su trabajo. Han internalizado, entendido y aceptado las normas de la organización y su grupo de trabajo. Confían en que tienen las competencias para efectuar el trabajo con éxito, entienden al sistema y saben cómo serán evaluados”⁷⁰.

⁷⁰ Stephen Robbins; Timothy Judge, *Comportamiento organizacional...* Op. cit., p. 563.

2.3 El estilo gerencial (gestión organizacional)

Una de las funciones más importantes de la organización es coordinar las actividades de dos o más personas para lograr el cumplimiento de objetivos, los cuales “orientan el accionar de los sistemas organizacionales, se traducen en planes y programas, orientan y motivan el comportamiento y accionar de los individuos y permiten evaluar su desempeño”⁷¹. A través de ellos la comunicación organizacional se encarga de afianzar la identidad de las organizaciones en la sociedad.

Por ende el cumplimiento de objetivos puede ser considerado un proceso pues requiere de un conjunto de tareas distribuidas que estén ordenadas de manera secuencial y sistemática. Los procesos corresponden a todas las labores que se llevan a cabo para transformar las entradas (inputs) en productos de salida (outputs), lo cual es posible si los factores físicos del lugar de trabajo son los óptimos, los recursos humanos están capacitados, motivados y distribuidos en áreas acorde a sus capacidades y habilidades, además de contar con procedimientos claros que ayuden a entender cómo ejecutar y completar los procesos.

“Sin importar el tipo de organización, siendo esta productora de bienes y/o servicios, pública o privada, con o sin ánimos de lucro, debe afrontar el desarrollo de procesos bajo parámetros de coordinación y optimización de los recursos”⁷². Es por ello que

⁷¹ Mario Krieger, “*Métodos y técnicas de diagnóstico...*”, Op. cit., p. 37.

⁷² Yeisson Tamayo Salamanca, et. al., “Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos”. Suma de negocios, Volumen 5, 2016, En <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700217> [Consultado el 14/10/2017].

cada organización necesita contar con el personal que se encargue de realizar y supervisar los procesos tanto internos como externos.

Para lograr el cumplimiento y la ejecución de lo ya expuesto existen empleados operadores u operarios que se encargan del procesamiento de los insumos a través de tareas operativas que no requieren dirigir el trabajo o los esfuerzos de alguien más.

Aunado a ello están las personas que planifican, organizan, dirigen y controlan las tareas de los demás y conforman grupos directivos, de mandos medios o líderes organizacionales. Este sector es el responsable de hacer que los sistemas empresariales funcionen de manera eficaz y eficiente.

En general la ejecución de tareas y entregables dependen del establecimiento de metas y las necesidades de la organización, sin embargo no sería posible contar con ello si las condiciones laborales y de productividad no respondieran al desarrollo integral del factor humano independientemente del cargo o área en la que se desempeñe.

Hasta hace algunos años los estilos gerenciales más conocidos eran el autocrático y el participativo, ambos encargados de orientar y supervisar los procesos en la organización. El primero se caracteriza por impedir la comunicación clara y directa entre los trabajadores con “un jefe autocrático que dirige sin tomar en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo”⁷³, el cual transmite la sensación de control y se

⁷³ Abraham Nosnik Ostrowiak. *Culturas organizacionales: su origen, consolidación y desarrollo*. España, Editorial netbiblio, 2005, p. 75.

considera como única autoridad, mientras que en el estilo participativo la toma de decisiones es compartida por los empleados y los directivos.

Sin embargo los estilos gerenciales han ido evolucionando a lo largo del tiempo con la finalidad de adaptarse a las necesidades de los sistemas organizacionales y las condiciones de su entorno. El modelo más conocido al inicio del siglo XX hacía énfasis en la racionalidad para transformar las economías y las condiciones de trabajo, en el cual su activo principal era el liderazgo.

Posteriormente en 1950 la Administración Por Objetivos se convirtió en el modelo gerencial y de gestión más aprobado. Consistente en definir objetivos para y entre todos los involucrados en la organización además de fijar objetivos por área, diseñar planes para el cumplimiento de dichos objetivos y evaluarlos constantemente para medirlos y controlarlos.

En la década de los ochenta se hacía énfasis en el control de calidad donde la gerencia era la responsable de supervisar y garantizar la calidad de todos los procesos. Tuvo que pasar mucho tiempo para que se hablara de un enfoque que velara por la formación, adquisición de conocimiento y cooperación entre todos los niveles de la empresa con la finalidad de mejorar el clima organizacional; también se desarrolló el estilo gerencial de coaching y por proyecto.

Actualmente se hace énfasis en la planeación estratégica a pesar de que nació en los años setenta, la cual “se desarrolla analizando las oportunidades y amenazas que pueda proporcionar el medio externo en el futuro para el logro de las metas que

la organización se ha propuesto seguir, se definen las políticas para lograr esas metas y diseñan las acciones y estrategias que le ayudarán a alcanzarlas”⁷⁴.

En este sentido “el estilo gerencial es un reflejo de la cultura organizacional [...] se entiende como el conjunto de actitudes y comportamientos que integran el comportamiento de un jefe para conducir a su equipo al logro de resultados”⁷⁵. Por lo tanto la manera en que la dirección y los líderes fomenten el cumplimiento de objetivos es fundamental entre los factores psicosociales relacionados con la salud ocupacional.

“Desde esta óptica, es posible interpretar el desarrollo a escala humana, como el desarrollo basado en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, la generación de niveles de crecimiento auto-sostenibles, y la construcción de articulaciones orgánicas de las personas con el medio ambiente y la tecnología”⁷⁶.

Autores como Edward Deming plantean que a través de la planeación, ejecución, verificación y estandarización de procesos se pueden establecer niveles de productividad que beneficien tanto a empresarios como a trabajadores, pues se tomarían en cuenta los espacios y tiempos asignados para la ejecución de tareas además de las características del trabajador, lo cual ayudaría a reducir los niveles de estrés y a mantener vigente una estrategia de salud ocupacional.

⁷⁴ John Arbeláez Ochoa, et. al., MODELOS GERENCIALES... Op. cit., p. 88.

⁷⁵ Idem.

⁷⁶ Yeisson Tamayo Salamanca, et. al., “*Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos*”. Suma de negocios, Volumen 5, 2016, [en línea], Dirección URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700217> [Consultado el 12/10/2017].

Por lo tanto es necesario que el estilo gerencial y la gestión organizacional estén encaminadas a cuidar y potencializar las diversas áreas del sistema, considerando que los subsistemas que la componen pueden afectar el desempeño total del mismo. Así, los elementos clave en los que deben centrarse son el desarrollo del factor humano, de las condiciones laborales y los factores de comunicación que en conjunto pueden elevar los indicadores de ganancias organizacionales

Ilustración 9 Elementos que determinan el nivel de salud ocupacional y deben ser supervisados por la gerencia.

<i>Elementos que determinan el nivel de salud ocupacional y deben ser supervisados por la gerencia</i>			
Nivel de desarrollo humano a nivel personal, social, físico-corporal, contextual, emocional y cognitivo-conductual	Factores de comunicación interna: cultura y clima organizacional, estilo gerencial, comportamiento organizacional, liderazgo, canales y formas de comunicación	Factores de productividad: análisis de costos, inversión en equipos, inversión en factores de seguridad e higiene, capacitación, optimización de los recursos, incremento en la productividad y ganancias	Condiciones del lugar de trabajo: distribución e imagen de las áreas laborales, condiciones y uso adecuado del mobiliario y equipo de trabajo, diseño de puestos acorde a las necesidades organizacionales y las capacidades del personal

Elaboración propia con base en Yeisson Tamayo Salamanca, et.al., “Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos”. Suma de negocios, Volumen 5, 2016, [en línea], Dirección URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700217>.

Ahora bien, entre las funciones del gerente o líder se encuentran la planeación de objetivos y metas más el diseño de los procesos necesarios para cumplirlos, para lo cual es importante decidir quiénes serán los involucrados en este proceso y cuál será su nivel de participación. También debe organizar los equipos de trabajo para

que los individuos contribuyan con la tarea grupal; por lo tanto, debe integrar a los trabajadores sin perder de vista el trabajo que debe realizar cada uno, supervisar la dirección de las metas además evaluar y medir los resultados.

Una vez que los equipos de trabajo estén integrados será necesario que el gerente los coordine y dirija. “Cuando los gerentes motivan a los empleados, dirigen las actividades de otros, seleccionan los canales de comunicación más eficaces o resuelven conflictos entre los miembros”⁷⁷.

La última de sus funciones es supervisar los resultados, es decir comparar el esfuerzo y desempeño real con el esperado al inicio de la planeación de objetivos y determinar si las actividades fueron realizadas según lo esperado. Los resultados ayudarán a crear indicadores y favorecerán la evaluación y corrección de los procesos.

El comunicólogo organizacional cuenta con las capacidades para ocupar dicho puesto pues su visión de los hechos es integral, además de que cuenta con los conocimientos necesarios para emplear la comunicación como proceso permanente que ayuda a guiar las acciones de la organización y garantizar que todos los procesos ocurran según lo previsto.

En conclusión el gerente debe ser un jefe y mediador proactivo, capaz de asignar recursos y negociar además de distribuir y monitorear la información que ayudará a cumplir los procesos tanto internos como externos. Por ello debe tener competencias comunicativas, interpersonales, metodológicas, teórico –

⁷⁷ Stephen Robbins, Timothy Judge, *Comportamiento organizacional...* Op. cit., p. 6.

conceptuales y desarrollar técnicas de trabajo que incluyen al conocimiento especializado.

2.4 Comportamiento organizacional (CO)

El éxito de las organizaciones depende de la dirección de los recursos humanos, los cuales se encuentran en constante interacción e interrelación, tanto al interior como al exterior de la organización. Por lo tanto al funcionar como sistema totalitario, sus acciones pueden beneficiar o afectar el desempeño y la productividad laboral.

En este sentido el comportamiento organizacional es un campo de estudio encargado de “investigar el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones”⁷⁸.

El CO es conceptualizado por algunos autores como una disciplina interdisciplinaria compuesta por la psicología que ayuda a entender el comportamiento grupal e individual y las condiciones que podrían ser desfavorables para un óptimo desarrollo organizacional, la sociología que estudia a los grupos e individuos en relación a su contexto y cultura, la antropología que estudia los elementos estructurales de la organización y su desarrollo en sociedad.

Paul Capriotti agrega que la comunicación juega un papel fundamental en el CO pues “todas las acciones y comportamientos tienen una dimensión comunicativa, es decir, hablan de la entidad”⁷⁹. El CO comunica los valores y principios con los que se identifica la organización, por ello se convierte en un parámetro de evaluación

⁷⁸ Ibid., p. 10.

⁷⁹ Paul Capriotti, *Branding Corporativo...* Op. cit., p. 29.

organizacional que debe ser cuidado, planificado y monitoreado para que sea coherente con la imagen que desea mostrar a sus públicos.

La función de este campo de estudio es explicar, con ayuda de las disciplinas que lo conforman, cómo y por qué las personas y grupos dentro de la organización muestran ciertos comportamientos que la identifican, para lo cual se apoya del enfoque sistémico pues éste permite hacer ciertas predicciones sobre la conducta humana, aunque cabe aclarar que ésta no siempre será igual.

Aunado a ello Chiavenato explica que el CO se compone por aspectos visibles e invisibles. En los primeros se encuentran “las estrategias, objetivos, políticas y procedimientos, estructuras de la organización, autoridad formal, cadena de mando y tecnología”⁸⁰ mientras que los invisibles están compuestos por percepciones, actitudes, normas del grupo, interacciones informales y conflictos interpersonales e intergrupales”⁸¹.

Sin embargo Capriotti habla sobre la existencia de diversos tipos de comportamiento como el directivo que se manifiesta por la actuación de quienes ejercen puestos ejecutivos en la organización pues a través de sus actos y discursos comunican las normas y principios bajos los cuales se rige y aprecia el sistema, ellos deben mostrar la forma correcta del hacer.

El comportamiento organizacional que muestra los sistemas formales de funcionamiento establecidos por la organización, incluye la distribución física de los departamentos, las tareas designadas a cada miembro, las estrategias a seguir para

⁸⁰ Idalberto Chiavenato, Comportamiento organizacional..., Op. Cit., P. 7.

⁸¹ Idem.

lograr el cumplimiento de metas y objetivos, los procesos y políticas de trabajo y la manera en que la organización, a través de la dirección, reconoce el esfuerzo de los empleados.

“Los sistemas formales juegan el papel de “marco organizativo” donde se desarrollan las actividades de los empleados y comunican cuestiones relacionadas con el enfoque de la organización, con los valores y principios corporativos y con las “formas correctas” de hacer las cosas”⁸².

Es por ello que el comportamiento organizacional y el directivo conforman la conducta interna de la organización. La orientación adecuada de esta conducta puede hacer posible que los empleados se sientan más motivados y satisfechos con su labor, lo cual dará como consecuencia mayor productividad y rendimiento laboral.

En general el enfoque del CO busca analizar metodológicamente el comportamiento en tres niveles. El primero de ellos es el nivel del sistema de la organización, mismo que Chiavenato denomina como macroperspectiva del CO; el segundo es el nivel grupal o perspectiva intermedia y finalmente se encuentra el nivel individual también denominado como microperspectiva del CO.

Ahora bien, la microperspectiva debe considerar las características esenciales de la fuerza de trabajo y su orientación es principalmente psicológica. Entre los elementos que debe tomar en cuenta están las competencias de los empleados, definidas por

⁸² Paul Capriotti, *Branding Corporativo...* Op. cit., p. 33.

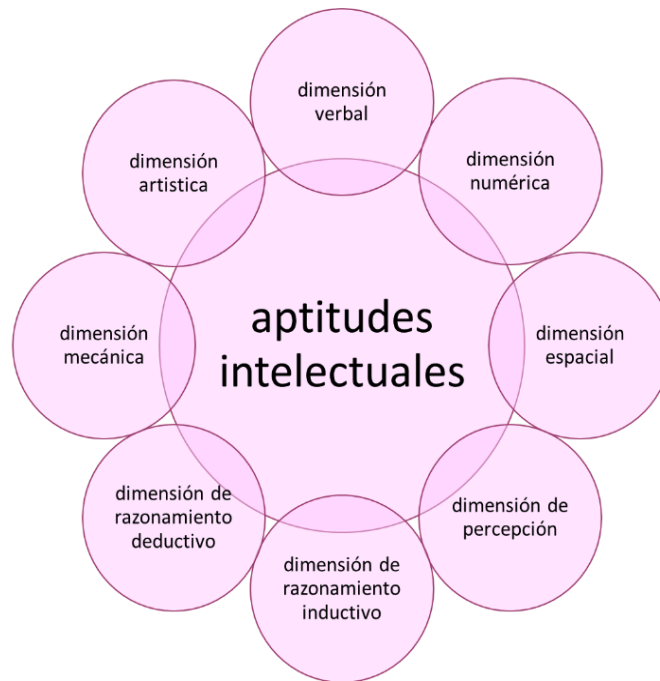
Mario Krieger como “conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes para el desempeño de un rol en la organización”⁸³.

En este sentido los conocimientos son aquellos saberes acreditados y aprendidos a través de la educación formal; las habilidades son aquellas que se adquieren al desempeñar un rol profesional; las aptitudes pueden ser capacidades innatas o adquiridas por la experiencia mientras que las actitudes están relacionadas con la disposición que el trabajador muestra ante su jefe, compañeros o usuarios de la organización, las cuales se componen de elementos cognitivos y afectivos.

Cabe resaltar que las aptitudes son fundamentales pues de ellas depende el nivel de competencia del personal. Cada organización debe determinar cuál es el perfil que requiere en su personal para lograr el desempeño deseado; en este sentido, las aptitudes intelectuales están conformadas a su vez por diversas dimensiones tales como:

⁸³ Mario Krieger. *Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención...*, Op. cit., p. 207.

Ilustración10: Aptitudes intelectuales



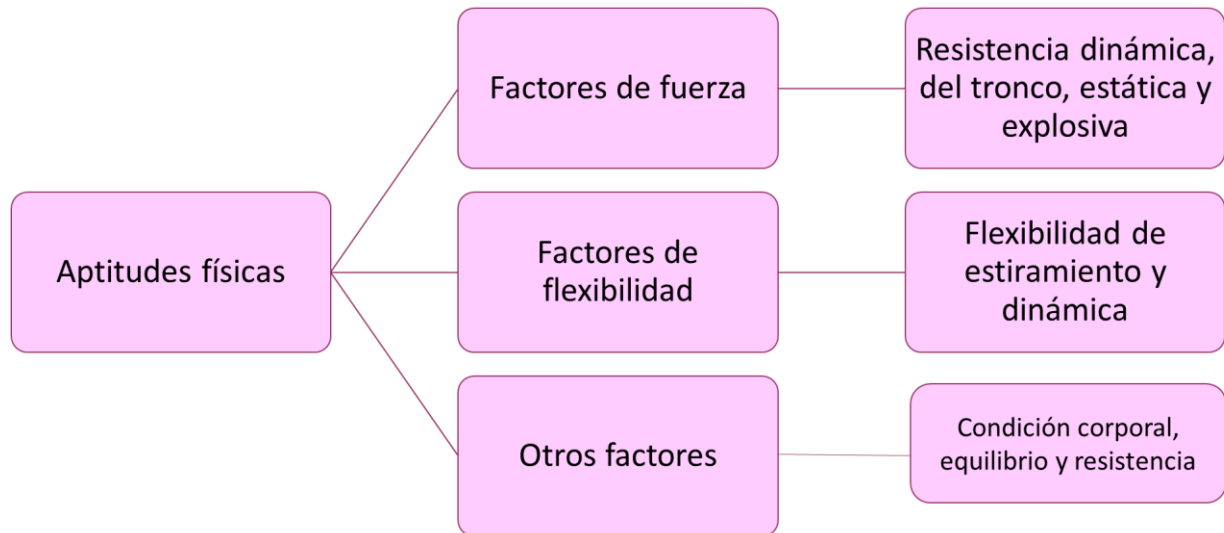
Elaboración propia con base en Robbins Stephen, Judge Timothy, *Comportamiento organizacional*, México, PEARSON EDUCACIÓN, 2009, Decimotercera edición, p. 47 y Krieger Mario J., et al., *Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública: organismos públicos, administración nacional, provincial y municipal*, Argentina, Editorial Errepar, 2016, p. 229.

Las dimensiones de inteligencia que generan aptitudes que tienen una correlación, de este modo “la calificación alta en una de ellas tiende a correlacionarse positivamente con calificaciones elevadas en otra. Por ejemplo, si se tiene una buena calificación en comprensión verbal es más probable que también se tenga en visualización espacial”⁸⁴. Entre más complejo sea un trabajo, mayor será la conjunción de aptitudes que se requieran.

⁸⁴ Robbins Stephen, Judge Timothy, *Comportamiento organizacional...* Op. Cit., p. 46.

Aunado a ello se encuentran las aptitudes físicas entendidas como “la capacidad para realizar tareas que demandan resistencia, destreza, fuerza y otras características similares”⁸⁵, las cuales están compuestas por:

Ilustración 11: Aptitudes físicas



Elaboración propia con base en Robbins Stephen, Judge Timothy. *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición México, PEARSON EDUCACIÓN, 2009, , p. 47.

Sin embargo las aptitudes físicas y de inteligencia no son los únicos factores que deben tomarse en cuenta cuando se haga un análisis del nivel individual. Conocer las características biográficas es fundamental en este proceso, las cuales se componen por la edad, el género, nacionalidad, religión, orientación e identidad sexual por mencionar algunas.

Además es fundamental entender que según Mario Krieger las competencias y habilidades “integran conocimientos y destrezas, así como habilidades cognitivas, y

⁸⁵ Ibid, p. 47.

se orientan para resolver situaciones problemáticas reales de carácter social, laboral, comunitario y axiológico”⁸⁶.

En la actualidad las más valoradas por las organizaciones son las capacidades de reflexión, competencias de comunicación, de relaciones humanas para la creación de redes y gestión de los recursos humanos, de autogestión, de servicio al cliente, técnicas, operativas, administrativas y de liderazgo.

En general las investigaciones de la microperspectiva “estudian los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas, en aquello que las motiva para desempeñar sus tareas, en su satisfacción laboral y cómo se sienten o perciben en su centro de trabajo”⁸⁷.

Mientras que el enfoque intermedio estudia las propiedades de los grupos tales como las normas, roles, estatus, tamaño y cohesión. Los grupos se componen por dos o más personas que se vinculan para lograr el cumplimiento de un objetivo y con ello contribuyen a los procesos organizacionales. Sin embargo, en las organizaciones puede haber grupos formales es decir hechos y controlados por ellas mismas o informales los cuales son resultado de la interacción humana.

En la actualidad se habla de empoderar a los individuos, grupos y equipos de trabajo con la intención de otorgar poder, libertad e información que ayude a tomar decisiones y participar de forma activa en la organización. Esta facultad es denominada Empowerment y sus bases son la delegación de autoridad y

⁸⁶ Mario Krieger, Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención... Op. cit., p. 228.

⁸⁷ Idalberto Chiavenato, Comportamiento organizacional... Op. cit., p. 10.

responsabilidad, motivación, desarrollo personal además de profesional y liderazgo para orientar, definir y evaluar el desempeño.

Finalmente el enfoque de sistema o macroperspectiva está guiado y conformado por los procesos de comunicación en la organización. Esta disciplina es la encargada de planificar los procesos, explicar cómo debe funcionar el sistema, integrar a todos los miembros, informar y determinar qué es lo que la organización comunica y lo que debería comunicar, tanto al interior como al exterior.

“La comunicación es el punto en el cual convergen las personas cuando comparten sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos”⁸⁸; sin ella no sería posible entender y manipular el comportamiento organizacional. Por lo tanto sus funciones principales son dirigir, controlar motivar, informar y evaluar a través del mensaje persuasivo.

El enfoque de la macroperspectiva percibe al comportamiento organizacional como un todo y se refiere al estudio de la organización de manera global, de que la comunicación sea la encargada de liderar, planificar, negociar y coordinar las actividades. Es por ello que en este enfoque tiene cabida la implementación de técnicas adecuadas que ayuden a mantener la salud ocupacional, lo cual no sería posible si no se contara con información correspondiente a los otros dos enfoques que componen al comportamiento organizacional.

En síntesis la calidad de vida laboral derivada del comportamiento y la conducta organizacional, puede ayudar a promover o mantener la salud tanto física como

⁸⁸ Ibid., p. 308.

psicológica del trabajador, no solo en su entorno de trabajo sino en su vida diaria. Por ello las organizaciones deben comprender que influyen directamente en la pérdida del equilibrio de la salud y la generación de patologías de trabajo. Esto implica que sus acciones deben estar encaminadas a promover y mantener el nivel más elevado posible de bienestar físico mental y social de los trabajadores.

2.5 Estrés laboral (burnout)

A pesar de que la experiencia de tensión y estrés en la vida humana no es nueva, la sociedad contemporánea ha obligado a las personas a adaptarse a los constantes cambios e innovaciones, sobre todo en materia de tecnología, hecho que ha provocado modificaciones en las relaciones interpersonales además de incrementar dicha tensión.

Si bien es normal y hasta cierto punto necesario experimentar estrés a diario pues permite a los individuos responder a los estímulos que lo rodean, lo cual es un proceso de adaptación, no es normal que pueda llegar a convertirse en un problema patológico, disfuncional o que ocasione situaciones de peligro.

Cabe mencionar que los entornos laborales también se ven afectados por estos cambios en la vida cotidiana, “gran parte del estrés experimentado por las personas en nuestra sociedad industrializada se origina en las organizaciones, mucho del estrés que se genera en otra parte afecta nuestro comportamiento y desempeño en esas mismas organizaciones”⁸⁹.

Como complemento a ello, se ha visto con anterioridad que existen factores físicos y psicosociales que pueden beneficiar o perjudicar el estado de salud de los trabajadores. En este sentido, la identificación, manejo, control y evaluación de los mismos puede prevenir riesgos en ellos.

Algunos de los factores psicosociales que ya han sido explicados en este trabajo son la cultura y el clima, el estilo gerencial y el comportamiento organizacional, que

⁸⁹ James L. Gibson, et. al. *Organizaciones comportamiento...* Op. cit., p. 198.

determinan en mayor o menos medida, tanto el clima organizacional como la Salud Ocupacional de sus integrantes.

Sin embargo también se les pueden sumar las excesivas cargas de trabajo, la posibilidad o ausencia de desarrollo y crecimiento profesional, las jornadas laborales, rotación de puestos, el liderazgo y los descansos o momentos de recuperación. “Los factores psicosociales no son un riesgo por sí mismos pero pueden llegar a serlo cuando los procesos implicados y su contexto actúan como factores desencadenantes de tensión o estrés laboral”⁹⁰.

Se puede decir entonces que las condiciones del entorno laboral y los factores relacionados con la SO pueden provocar una saturación física o mental del trabajador quien puede sentirse en un estado de desequilibrio generado en la mayoría de las ocasiones por estrés.

Este término ha sido definido de muchas maneras, una de las cuales lo considera como una “respuesta de adaptación, mediada por diferencias individuales, que es consecuencia de cualquier acción, situación o evento que impone una demanda especial en una persona”⁹¹. Por lo tanto, se hace énfasis en los estímulos del ambiente que generan una respuesta positiva (eustress) o negativa (distress) en el empleado.

⁹⁰ Mariana González Moreno, Juan Manuel Esquivel Victoria. “Construcción de un instrumento de medición de Síndrome de Burnout relacionado con variables sociodemográficas en una muestra de trabajadores mexicanos de sectores públicos y privados”. México, Tesis para obtener el grado de Licenciado en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, 2017, p. 33.

⁹¹ James L. Gibson, et al., *Organizaciones comportamiento...* Op. cit., p. 199.

Otra definición lo considera como una respuesta fisiológica natural en el ser humano que actúa como mecanismo de defensa y permite hacer frente a situaciones que pueden ser percibidas como una amenaza, reto o daño. El término de estrés laboral también se asocia con el nivel de demandas y recursos que tiene una persona.

En otras palabras “las demandas son las responsabilidades, presiones, obligaciones e incluso incertidumbres que los individuos enfrentan en el lugar de trabajo. Los recursos son todo aquello sobre lo que el individuo tiene control y que utiliza para resolver las demandas”⁹².

Aunado a ello existen factores que influyen para que una situación pueda generar estrés. Por ejemplo el nivel de importancia de la situación en cuestión y los resultados esperados, lo cual conlleva incertidumbre y finalmente la duración de la tensión que genera estrés. Sin embargo también influyen los tipos de estresores, los cuales según Robbins y Judge, pueden ser de desafío o estorbo.

Los estresores de desafío relacionados con la carga de trabajo y la presión que se ejerce para la ejecución de tareas, son los que generan menor grado de tensión pues a través de la prevención y con el manejo adecuado es más sencillo ayudar al empleado a retomar un estado de equilibrio. Se puede decir que responde a las características del eustress puesto que el sujeto que lo presenta sabe que cuenta con la capacidad para resolver el problema que lo aqueja y lo convierte en un reto.

Mientras tanto los estresores de estorbo evitan que el empleado cumpla sus metas; los cuales se relacionan directamente con el estilo de dirección pues los altos

⁹² Stephen Robbins, Timothy Judge, *Comportamiento organizacional...* Op. cit., p. 638.

mandos son los encargados de supervisar el trabajo y delegar responsabilidades, al tiempo que evalúan y dirigen los esfuerzos de los empleados. Si este grupo no desempeña sus funciones de manera adecuada puede provocar confusiones en las responsabilidades que tiene cada empleado y ocasionar malas prácticas organizacionales.

Sin embargo no son los únicos tipos de estresores. Algunos autores consideran que hay diversas fuentes que provocan estrés. En primer lugar se encuentra el macroentorno, posteriormente los factores del entorno físico a nivel interno, después los factores individuales, grupales y finalmente los organizacionales.

A grandes rasgos el macroentorno o ambiente general abarca al sistema económico, legal, político, tecnológico y cultural compartido por todas las organizaciones y que puede afectarlas porque ellas dependen de sus cambios constantes para poder funcionar.

En este sentido las variables económicas determinan la estructura y el desarrollo económico que condiciona a las organizaciones, mientras las variables tecnológicas tienen también una profunda influencia en su comportamiento, ya que deben adaptarse a las innovaciones. “Las variables culturales son la cultura del pueblo que penetra en las organizaciones por medio de las expectativas, la forma de pensar y actuar de sus participantes”⁹³.

Y finalmente las condiciones jurídicas son las leyes que las afectan directa o indirectamente imponiéndoles restricciones o límites en sus operaciones. Las

⁹³ Idalberto Chiavenato. *Comportamiento organizacional...* Op. Cit., p. 84.

variables políticas derivan de los valores, decisiones y definiciones que se generan dentro de un ambiente federal, estatal o municipal. A ellas se puede agregar la variable demográfica que determina algunas características de la planilla laboral, tales como sexo, edad o distribución geográfica.

Por otro lado los factores físicos a nivel interno son los que responden a los factores de seguridad e higiene (orgánicos), mismos que ya han sido explicados con anterioridad. En contraste los factores individuales tienen un gran peso y han sido estudiados más que el resto de las categorías, los cuales incluyen estímulos internos del ser humano tales como sed, hambre u otras necesidades básicas; estresores mentales relacionados con las exigencias de rendimiento a las que cada persona está sometida, además influyen las relaciones interpersonales que cada sujeto tiene fuera de la organización, considerando sus vínculos afectivos, los problemas económicos y la personalidad de cada individuo, por lo tanto se debe tomar en cuenta que puede llegar a ser complicado equilibrar las demandas de las funciones laborales con las personales y familiares.

Las organizaciones tienen la obligación de supervisar las condiciones de trabajo para evitar un mal desempeño y desequilibrio entre los empleados, en vista de que la ausencia de supervisión y control ha ocasionado que el estrés se haya convertido en un síntoma cada vez más común en las empresas. Una de sus causas puede estar ligada con la baja carga de trabajo o la sobrecarga de la misma.

Existen sobrecargas de dos tipos: cualitativa y cuantitativa. En el primer tipo el empleado considera que no cuenta con las habilidades necesarias para realizar el trabajo que le fue asignado o que los estándares que le son solicitados son tan altos

que no podrá cumplirlos, mientras que la sobrecarga cuantitativa se observa cuando al trabajador le son asignadas demasiadas tareas con tiempo insuficiente y sin los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo.

Sin embargo la sobrecarga de trabajo puede resultar igual de dañina que la baja carga pues ésta favorece la apatía, la disminución de la motivación y la aburrición de los empleados al considerar que no están realizando las actividades para las que están capacitados.

En este punto es importante mencionar que cada individuo vive y regula de manera diferente el estrés. Según Suzanne Kobasa las personas que son capaces de experimentar altos niveles de cambio y estrés sin sufrir problemas de salud, poseen un rasgo que ella denomina como “dureza en la personalidad”.

“Las personas con este rasgo tienen tres características importantes

1. Creen que pueden controlar los eventos que se presentan
2. Se sienten muy comprometidas con las actividades de sus vidas
3. Consideran que el cambio en sus vidas es un desafío”⁹⁴

Estas cualidades permiten que los individuos “duros” respondan de mejor manera ante situaciones que podrían tener consecuencias negativas para quienes no las poseen. Se puede decir entonces que el estrés depende de la psicología y biología de cada persona, por lo tanto también influyen las necesidades, metas y motivos de cada una.

⁹⁴ James L. Gibson, et. al., *Organizaciones comportamiento...* Op. Cit., p. 203.

Existen otras características de la personalidad como “el autoritarismo, la rigidez, la emotividad, extraversión, espontaneidad, tolerancia a la incertidumbre, ansiedad y la necesidad de realización”⁹⁵, que pueden ser detonantes de tensión y estrés laboral.

Ahora bien, se ha mencionado que existen factores grupales de estrés. Los grupos pueden ser formales cuando realizan en conjunto tareas designadas y se dirigen al cumplimiento de metas o informales. En general las personas se reúnen en grupos para buscar seguridad, estatus, autoestima, pertenencia, poder, lograr metas o cumplir tareas.

Una vez que se han conformado grupos, cada persona interpreta un rol (comportamiento esperado), mientras se crean normas que determinan los estándares de comportamiento aceptable; por ende cada miembro goza de un estatus otorgado por el mismo grupo, aunque el número de miembros que lo componga puede afectar su rendimiento y la cohesión que posea determinará la motivación que cada individuo tenga para permanecer en él.

En este sentido un factor de estrés grupal puede ser la participación de los miembros entendida como “el grado en que el conocimiento, opiniones e ideas de una persona se incluyen en el proceso de toma de decisiones”⁹⁶. Otro factor determinante son las relaciones intra e intergrupales.

La falta de comunicación y coordinación entre los grupos puede generar insatisfacción laboral, baja cohesión, bajo apoyo y disminuir la confianza entre los

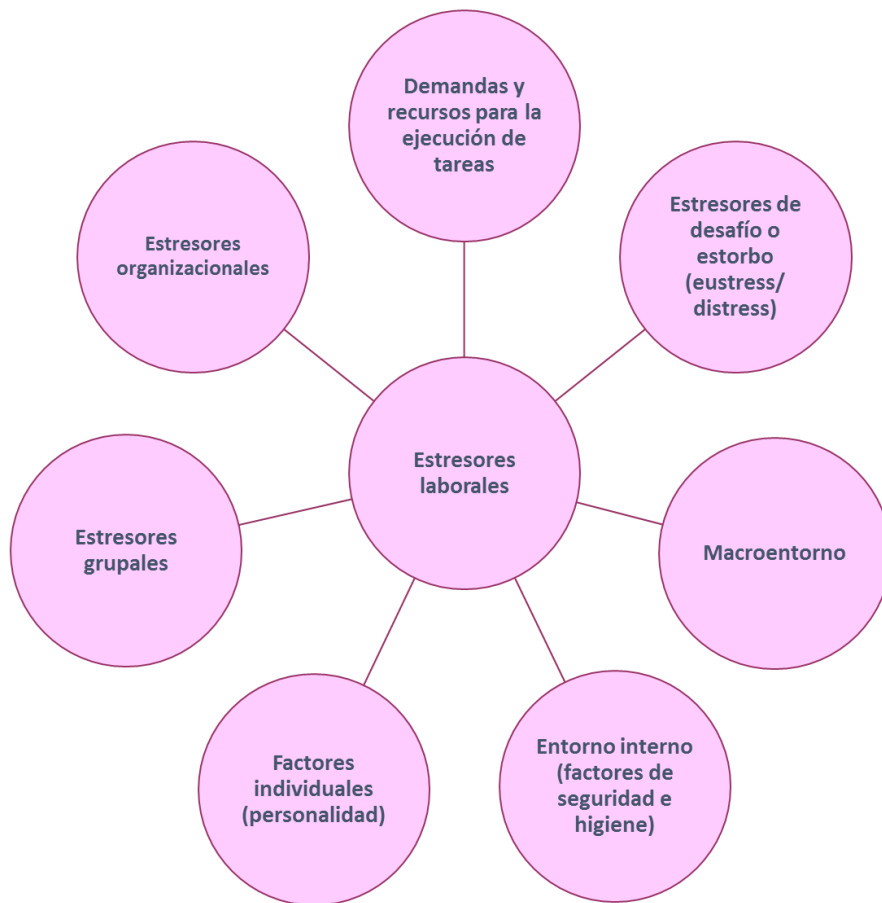
⁹⁵ Idalberto Chiavenato. *Comportamiento organizacional...* Op. cit., p. 383.

⁹⁶ *Ibid.*, p. 204.

miembros. Se puede incluir en este punto la presión que sufre una persona por las expectativas de la función del rol que desempeña, mientras que algunos de los factores organizacionales que pueden generar estrés son la estructura y la cultura puesto que pueden existir conflictos entre el personal operativo y la alta dirección también deben considerarse las oportunidades inadecuadas de desarrollo profesional o la falta de retroalimentación.

Las políticas y estrategias pueden afectar de igual manera al individuo pues son capaces de promover presiones competitivas, reglas burocráticas y una orientación hacia la productividad sin considerar las necesidades y motivaciones de los empleados. El tipo de comunicación organizacional al interior de la empresa, la manera en que se llevan a cabo los procesos y las condiciones de trabajo son algunos ejemplos de estresores organizacionales. Cabe mencionar que los estresores son acumulables, por ello la dificultad que tienen algunas personas para modular, regular o reducir sus niveles de estrés.

Ilustración 12 Estresores labores



Fuente: elaboración propia

Burnout

Cuando el estrés laboral evoluciona a un estado crónico caracterizado por un “progresivo agotamiento físico y mental, una falta de motivación absoluta por las tareas realizadas y en especial, por importantes cambios de comportamiento y actitud”⁹⁷, se puede comenzar a hablar de *Burnout* o *Síndrome de estar quemado en el trabajo*.

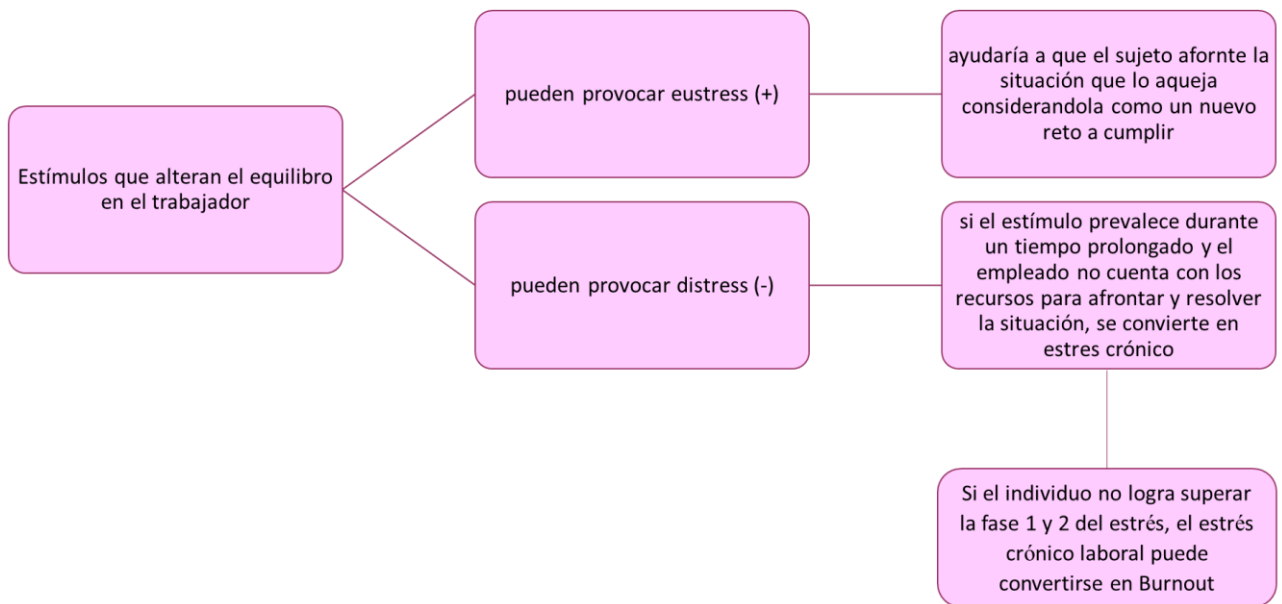
⁹⁷ S/A, síndrome de burnout, En: <http://www.estreslaboral.info/sindrome-de-burnout.html>, [consultado el 5 de febrero de 2018].

Antes de llegar a este estado, el individuo afectado atraviesa por tres fases. La primera de ellas surge cuando un estímulo externo lo obliga a salir de su estado de normalidad y tomar una acción que rompa el ciclo de equilibrio y en el mejor de los casos, lo conduzca a uno nuevo. Esta etapa puede ser considerada de choque puesto que es necesario encontrar solución a una situación que podría representar una amenaza.

En la segunda etapa el sujeto buscará la manera de resolver el problema, en el cual influyen los recursos que éste posea, tanto internos como externos pero puede convertirse en eustress si el sujeto logra ver la situación como un reto y una nueva meta por cumplir o como distress si considera que no cuenta con el apoyo, recursos y habilidades necesarias.

La última etapa se presenta cuando las anteriores han sido superadas bajo un efecto negativo y de agotamiento, provocando que la motivación y el rendimiento laboral disminuyan considerablemente, por lo cual en esta etapa habrá que ayudar al individuo.

Ilustración 13: Etapas del estrés



Fuente: Elaboración propia con base en Selene Lucero Molino Ibarra. “Comunicación organizacional y el síndrome de estar quemado en el trabajo”. México, Tesis para obtener el grado de Licenciado en Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 2017, p.83.

El término *Burnout* fue incorporado a la psicología organizacional en los años 80 por Herbert Freudenberger, quien realizó un estudio en una clínica de desintoxicación situada en Nueva York. Él se percató de que muchos de sus compañeros perdían energía y comenzaban a sentirse desmotivados repentinamente, situación que provocaba un mal trato hacia los pacientes.

Por lo tanto se ha determinado que no sólo perjudica a los empleados que lo padecen sino también a la organización para la que trabajan pues se observa un deterioro en el rendimiento, disminución en la calidad de los servicios prestados y un incremento en el ausentismo y el abandono del trabajo, con lo cual las empresas

se vuelven menos rentables y competitivas, situación que afecta su posición en el mercado.

Sin embargo las consecuencias de este fenómeno no solo afectan a los empleados y las organizaciones sino que se convierte en un problema de alcance social, sanitario, político, legal y económico. Tomando en cuenta lo anterior y según datos de la OIT las pérdidas económicas derivadas del estrés laboral se aproximan a los 43 billones de pesos mexicanos al año.

En síntesis el *Síndrome de Burnout* según Pines y Aronson es “un estado de fatiga del tipo físico, emocional y mental en el que se involucran sentimientos de impotencia, irritabilidad y una constante falta de motivación, consecuencia de involucración crónica en el trabajo en situaciones emocionalmente demandantes”⁹⁸.

Este síndrome puede ser confundido con otros padecimientos o con el estrés laboral. Sin embargo la diferencia entre estos radica en la intensidad, respuesta del individuo para superar la fase de tensión en la que se encuentra y el tiempo de duración del padecimiento pues como se ha visto con anterioridad, existen fases para que el estrés laboral pueda convertirse en Burnout.

A continuación se muestra una tabla con los síntomas que se pueden presentar en las personas que padecen estrés laboral y aquellas que padecen Burnout.

⁹⁸ Pines A., Aronson E., citado en Selene Lucero Molino Ibarra. “Comunicación organizacional y el síndrome de estar quemado en el trabajo”. México, Tesis para obtener el grado de Licenciado en Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 2017, p.95.

Ilustración 14 Síntomas del estrés laboral y el Burnout

Síntomas del estrés laboral	Síntomas del Burnout
<p>Síntomas a nivel emocional</p> <ul style="list-style-type: none"> Intranquilidad, nerviosismo, insatisfacción, enfado, rabia, sensación de desamparo, sentimientos de culpa, autorreproches, pensamientos recurrentes, obsesiones, aislamiento, problemas de concentración, bloqueo mental, incapacidad para pensar con claridad. 	<p>Síntomas a nivel emocional</p> <ul style="list-style-type: none"> Cambios constantes en el estado de ánimo, irritabilidad, mal humor, confrontaciones interpersonales, mostrarse a la defensiva, indiferencia, sarcasmo, insatisfacción, pesimismo, frustración, desmotivación, agotamiento mental, falta de energía, bajo rendimiento, nerviosismo, agresividad, aburrimiento, tristeza, .
<p>Síntomas a nivel físico y psicosomático</p> <ul style="list-style-type: none"> Digestivos: úlcera duodenal, colon irritable, gastritis, trastornos intestinales. Cardiovasculares: hipertensión arterial, elevación del colesterol, arteriosclerosis, cardiopatías, taquicardias. Respiración: asma Traumatológicos: lumbalgias, contracturas musculares. 	<p>Síntomas a nivel físico y psicosomático</p> <ul style="list-style-type: none"> Digestivos: úlcera duodenal, colon irritable, gastritis, trastornos intestinales. Cardiovasculares: hipertensión arterial, elevación del colesterol, arteriosclerosis, cardiopatías, taquicardias. Respiración: asma Traumatológicos: lumbalgias, contracturas musculares.

<ul style="list-style-type: none"> • Neurológicos: jaquecas, vértigos, mareos • Inmunodeficientes: cáncer, mayor vulnerabilidad a infecciones alergias. • Trastornos alimenticios: obesidad, anorexia, bulimia • Trastornos hormonales: diabetes irregularidades menstruales. • Dermatopatías: eccemas, alopecia, prurito, acné. 	<ul style="list-style-type: none"> • Neurológicos: jaquecas, vértigos, mareos • Inmunodeficientes: cáncer, mayor vulnerabilidad a infecciones alergias. • Trastornos alimenticios: obesidad, anorexia, bulimia • Trastornos hormonales: diabetes irregularidades menstruales. • Dermatopatías: eccemas, alopecia, prurito, acné.
<p>Síntomas conductuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consumo de estupefacientes, desorden y poca planificación, trato agresivo, discusiones, reproches, impaciencia. 	<p>Síntomas conductuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agresividad, consumo de estupefacientes, alteraciones del sueño, enfrentamientos, evaluar negativamente a los compañeros, irresponsabilidad, culpar a los demás, apatía, aislamiento.

Fuente: elaboración propia

La mayoría de las causas que provocan este síndrome se relacionan con los factores organizacionales. Un ejemplo de ello es la sobrecarga laboral, las jornadas de trabajo, el diseño de puestos cuando carecen de incentivos y desarrollo, el estilo de dirección organizacional, la falta de apoyo social, ambigüedad en las actividades y responsabilidades, el acoso laboral y el tipo de relaciones interpersonales además de las inter o intragrupalas.

Por lo tanto, el progreso de este síndrome será en función de la interacción entre las condiciones de entorno laboral, tanto físicas como psicosociales y las variables personales. Cabe mencionar que el burnout también se divide en fases. La primera surge con el agotamiento emocional, después surge la despersonalización del trabajo y la consecuencia y última fase es la baja realización personal y laboral.

En este sentido el agotamiento emocional hace referencia a la sensación de un sobreesfuerzo físico y cognitivo que ayuda a disminuir los recursos psicosociales que permiten mantenerse en equilibrio psíquico. La despersonalización favorece el desarrollo de conductas negativas, inestables y cínicas mientras que la baja realización personal “es la tendencia a evaluar el propio trabajo de forma negativa: los afectados se reprochan no haber alcanzado los objetivos propuestos, con vivencias de insuficiencia personal y baja autoestima profesional”⁹⁹.

Es importante recalcar que el burnout es un fenómeno multifactorial que puede afectar diversas esferas y entornos, por lo tanto las organizaciones están obligadas a conocer este problema y hacer frente a él. La comunicación es una herramienta capaz de ayudar a este objetivo organizacional.

El estrés se ha convertido en el síntoma más común entre los miembros de una organización, se ha normalizado y con ello se han minimizado sus riesgos y consecuencias. Sin embargo al tomar en cuenta los efectos que produce en el individuo y la sociedad, es necesario un cambio de paradigma orientado a ver al

⁹⁹ Jesús Carlos Rubio Jiménez. *Fuentes de estrés, Síndrome de Burnout y Actitudes disfuncionales en Orientadores de Instituto de Enseñanza Secundaria*. Badajoz, España, Universidad de Extremadura, 2003, p. 31.

trabajador saludable como miembro y motor de una más sociedad productiva y rentable.

2.6 Acoso laboral (mobbing)

Según un reporte de la revista Forbes, el 29% de los mexicanos trabaja más de 50 horas a la semana cifra que sirve como referente para comprender lo relacionados que pueden estar el trabajo y la vida personal. Partiendo del hecho de que lo que ocurre en los entornos laborales puede repercutir en la salud, calidad de vida e integridad de los trabajadores.

Por esta razón diversas instituciones se han preocupado por investigar las condiciones laborales y las relaciones que se conforman dentro de estos espacios, demostrando que, además del salario y las características del empleo, las personas valoran los vínculos que pueden formar con sus compañeros de trabajo.

Un ejemplo de ello es la encuesta en línea que se aplicó en 2016 a los trabajadores de HP print work family, la cual arrojó que “el 82% de los empleados se desahoga con sus compañeros acerca del trabajo y su vida personal, el 83% come con su “familia del trabajo”, el 74% platica sobre sus esperanzas y sueños y el 69% va por café con sus colegas”¹⁰⁰.

Sin embargo la realidad en países en desarrollo como México refleja que no en todos los entornos laborales se propicia la creación de climas organizacionales que favorezcan los sentimientos de satisfacción en el empleado y mucho menos permiten que los equipos de trabajo se consideren como parte de una familia, tal como en el caso de los colaboradores de HP.

¹⁰⁰ Forbes, *Familia laboral, la principal razón de felicidad en el trabajador*, 8 de febrero 2018, En <https://www.forbes.com.mx/somos-felices-en-el-trabajo-gracias-a-la-familia-laboral/>, [Consultado el 14/febrero/2018].

Muestra de ello es el *mobbing*, mismo que no puede ser considerado como un fenómeno nuevo dentro de las organizaciones pero sí como uno que debe ser estudiado, prevenido y combatido de manera oportuna pues con el paso del tiempo ha ido en aumento.

Cuando se habla de *mobbing* se hace alusión “a una cuestión de violencia que afecta no solo al trabajador acosado sino a todo el grupo social, a la organización empresarial en su conjunto y a la sociedad en general”¹⁰¹. Esta palabra proviene del gerundio del verbo *to mob* que significa <<atacar>>.

En países como Reino Unido también ha sido denominado como acoso psicológico o moral en el trabajo, mientras que en Estados Unidos lo reconocen como psicoterror laboral; por lo tanto, se entiende que el *mobbing* se relaciona directamente con procesos de abuso o ataques psicológicos dentro de los entornos laborales.

A grandes rasgos tiene como objetivo humillar y destrozar a la víctima y cuando esto no es posible, se busca aislarla y marginarla; se trata de acciones intencionadas, premeditadas y repetitivas que atentan contra la integridad de una o más personas. Este tipo de comportamientos según Lorenz, pionero del término, también puede ser observado en la conducta de ciertos animales que acosan a otros.

La primera definición orientada a entornos laborales, surgió a finales de los años 80 en Suecia, cuando Heinz Leymann lo definió como “comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es

¹⁰¹ Marisa Bosqued Lorente. *Mobbing Cómo prevenir y superar el acoso psicológico*. España, Ediciones Paidós Ibérica, 2005, p. 14.

arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento”¹⁰². Se caracteriza por ser un fenómeno recurrente que se lleva a cabo durante un tiempo prolongado (al menos seis meses), el cual degrada el ambiente laboral y pone en riesgo la permanencia en el trabajo.

El enfoque de Leymann no se centra en la agresión física que pudieran ejercer los directivos o los miembros de un equipo de trabajo a uno o más individuos sino en la violencia invisible (psicosocial) en la que la comunicación juega un papel fundamental. Como complemento a ello las investigaciones más recientes han demostrado que el *mobbing* puede presentarse en diversas direcciones dentro de la organización.

La primera dirección puede ser vertical descendente cuando el jefe acosa al subordinado, mientras el caso contrario a éste es el vertical ascendente cuando uno o más subordinados generan un ambiente hostil y/o acosan al jefe. Después está el *mobbing* horizontal que se da entre miembros con un cargo similar y finalmente el mixto en donde jefes y compañeros acosan a otro miembro. Cabe destacar que en cualquiera de estas direcciones puede haber varios acosadores y una víctima o viceversa.

Es importante señalar que el *mobbing* descendente se identifica con cuatro bases del poder por parte del acosador. El primero de ellos es “el poder coercitivo que se fundamenta en el miedo y el temor a las consecuencias negativas ante la

¹⁰² Leymann 1996, citado en Jordi Escartín, et. al., *Mobbing Acoso psicológico en el trabajo*. España, Editorial Síntesis, 2012, p. 21.

desobediencia”¹⁰³, mientras que el poder de premios busca el efecto contrario al anterior, es decir ejerce presión para que se puedan obtener beneficios. Por su parte el poder de persuasión recurre a premios simbólicos o ideales para manipular información e influir en las normas de un grupo y finalmente, el poder de conocimiento recae en quien controla la información y el uso que le da.

No obstante sin importar la dirección en la que se presente, el *mobbing* puede ocasionar trastornos psicológicos, emocionales, económicos y sociales además de atentar contra la integridad física y moral de las víctimas; en otras palabras este fenómeno puede causar pérdida de la salud y desatar con ello problemas más complejos.

Al igual que el estrés laboral y el *burnout*, genera sintomatologías en quien lo padece, tales como “pérdida de la memoria, inseguridad, problemas de concentración; trastornos de sueño, tales como insomnio, interrupción del mismo, pesadillas; problemas psicosomáticos como el estrés, dolor de cabeza, espalda, dolores estomacales, sudoración o taquicardias”¹⁰⁴.

Este fenómeno se puede presentar en todo tipo de trabajo y “se identifica donde hay caos organizativo, fallan las cadenas de mando, hay conflictos y ambigüedad de roles, existe poca empatía, predomina la burocracia, hay poco apoyo social, conflictos interpersonales y un clima laboral que favorece la existencia del estrés”¹⁰⁵.

¹⁰³ Aide Corella Gómez. “El acoso laboral y el hostigamiento sexual, dos fenómenos que afectan la salud de los trabajadores mexicanos: un estudio cualitativo”. México, Tesis para obtener el grado de Licenciado en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, 2009, p. 12.

¹⁰⁴ Ibid., p. 15.

¹⁰⁵ Ibid., p.13.

Para poder identificarlo es necesario conocer las acciones que componen al mobbing y padecen las víctimas según Leymann:

Ilustración 16: conductas que indican la existencia de mobbing

Limitar y manipular la comunicación y/o información	Limitar el contacto social
<ul style="list-style-type: none"> • El acosador reduce las posibilidades de la víctima de comunicarse con otros • Se le interrumpe cuando intenta hablar • Se le impide expresarse • Se le insulta, se le habla a gritos y se recrimina • Se critica su vida privada • Se le acosa por teléfono • Se le amenaza verbalmente y por escrito • Se evita el contacto con la víctima o se le trata con rechazo y desprecio • Se ignora su presencia u opiniones 	<ul style="list-style-type: none"> • Se deja de hablar a la víctima • No se le permite que hable con los demás • Se le aísla del resto de sus compañeros • El acosador prohíbe al resto de los compañeros que le hablen • Se obvia su presencia física • Se le ridiculiza o desprestigia • Se le vigila • Se le asignan tareas inferiores o muy superiores a las de sus compañeros

Fuente: Elaboración propia con base en Marisa Bosqued Lorente, Mobbing Cómo prevenir y superar el acoso psicológico,

España, Ediciones Paidós Ibérica, 2005, p. 40.

Se observa entonces que las organizaciones tienen una gran carga de responsabilidad al permitir que dentro de sus instalaciones exista el *mobbing*,

incluso puede propiciarlo a través del mal diseño organizacional, la ineficiente distribución del trabajo, una visión equivocada del liderazgo, y una mala gestión de los conflictos por mencionar algunos aspectos.

En aquellas empresas donde predomina este fenómeno, “importan más los criterios de rentabilidad que la consideración de los trabajadores como individuos merecedores de respeto y no como meros objetos productivos”¹⁰⁶. Estas acciones además de ser catalogadas como inmorales repercuten en la productividad y rendimiento además de provocar la disminución de los sentimientos de bienestar y satisfacción laboral.

Aunado a ello el acosado perderá la sensación de seguridad en el empleo, misma que Maslow coloca en el segundo peldaño de su pirámide de las necesidades humanas, lo cual dará como resultado una desestabilización emocional y un alto grado de estrés en el empleado quien buscó el trabajo con la finalidad de encontrar un empleo cuyo salario le permitiera cubrir sus gastos y desarrollar su potencial.

En la mayoría de las ocasiones, las víctimas tienen el deseo de ser despedidas para obtener una indemnización. Los estudios que se han hecho sobre el perfil de ellas indican que se trata de individuos sistemáticos, organizados, con gran predisposición para trabajar, persistentes y entregados, características que podrían resultar desagradables para quienes no las poseen y que saben que su puesto podría correr peligro si se compararan sus habilidades con las del acosado, por ello se dedican a hostigarlo con la finalidad de que deje el empleo.

¹⁰⁶ Marisa Bosqued Lorente. *Mobbing... Op. cit.*, p. 44.

Entre las consecuencias organizacionales del mobbing se encuentran “las bajas laborales, al absentismo o presentismo (estar presente sin apenas trabajar) y el abandono de la organización, estos procesos suelen desencadenar efectos en cadena o dominó”¹⁰⁷, mismos que no sólo afectan su interior sino a diferentes segmentos del macrosistema del que forma parte.

La comunicación interna será la herramienta encargada de crear espacios más saludables a través del flujo adecuado de información. Para ello se deben crear estructuras y canales de comunicación que ayuden a los empleados a relacionarse de manera adecuada y externas sus ideas, lo cual ayudaría a reducir el aislamiento de los trabajadores afectados.

La cultura y el clima organizacional también juegan un papel fundamental en este proceso de “cura” o prevención de los problemas que puede generar el *mobbing*; puesto que a través de la socialización los miembros de los equipos de trabajo deben aprender las formas del ser y hacer, mismas que deben reprobar y rechazar las conductas de acoso contra cualquier empleado.

¹⁰⁷ Jordi Escartín, et. al., *Mobbing Acoso psicológico...* Op. cit., p. 87.

Anexo 1 Cuadro-resumen de los Factores físicos y psicosociales relacionados con la SO en las organizaciones

Ahora bien, a manera de resumen y conclusiones, se anexa un cuadro explicativo con la definición de cada concepto visto en este capítulo y su relación directa con la comunicación interna.

Ilustración 15 Cuadro resumen de los factores físicos y psicosociales relacionados con la Salud Ocupacional (S.O)

<p>A. Factores de seguridad e higiene</p>	<p>Representan una serie de elementos que ayudan a reducir y eliminar las condiciones peligrosas y de riesgo en lo referente al material, equipo, mobiliario, ambiente físico y maquinaria utilizada por los trabajadores.</p> <p>Por lo tanto, el departamento de comunicación debe analizar los elementos que los conforman tales como:</p> <ul style="list-style-type: none">• El diseño y uso de las instalaciones de trabajo (factores físicos)• El diseño y uso del equipo y material de trabajo (factores mecánicos)• El diseño del puesto de trabajo y el reclutamiento de empleados• La exposición en el trabajo a factores contaminantes o patógenos que puedan afectar la labor y salud de los empleados <p>Con la finalidad de determinar los niveles de seguridad e higiene en el trabajo, analizar los posibles riesgos y elaborar un plan de prevención y actuación eficiente.</p>
---	--

	<p>El papel de la comunicación en su estudio radica en la socialización de conocimientos relacionados con la prevención de accidentes de trabajo a través del uso adecuado de la información y la transmisión efectiva de mensajes preventivos.</p>
<p>B. Cultura y clima organizacional</p>	<p>Son elementos organizacionales que dotan de identidad y personalidad a las instituciones, también enseñan a los miembros la manera correcta de pensar, sentir o actuar dentro de ellas, por lo tanto, influyen en el comportamiento de los empleados. La comunicación es la encargada de crear un <i>contrato psicológico</i> entre los involucrados en este proceso con el fin de satisfacer las necesidades de ambas partes al tiempo que dirige los elementos estructurales de la organización para institucionalizar la cultura y fomentar un clima laboral armonioso a través de un proceso de socialización de información clara y adecuada.</p> <p>Para ello debe tomar en cuenta los elementos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Simbólicos • Conductuales • Estructurales • Materiales <p>De las organizaciones que conforman a su cultura y el tipo de clima laboral que se vive dentro, el cual puede ser</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Autoritario explotador • Autoritario paternalista • Consultivo • De participación en grupo
C. Estilo gerencial	<p>La gerencia es la encargada de orientar las acciones de todos los miembros de la organización hacia el cumplimiento de metas y objetivos a través de la optimización y coordinación de los recursos con los que cuenta, para ello trabaja de la mano con el departamento de comunicación quien se encarga de la elaboración de planes y programas que orienten y motiven el comportamiento y las acciones de los empleados hacia el cumplimiento de objetivos, lo cual da como resultado el óptimo funcionamiento de la organización.</p> <p>Los estilos gerenciales más conocidos son</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autocrático • Participativo • Administración por objetivos • Coaching • Planeación estratégica <p>El departamento de comunicación interna debe involucrarse en la planeación, ejecución y estandarización de procesos con el objetivo de supervisar que dichos elementos beneficien tanto a empresarios como a trabajadores, lo cual contribuye con la existencia de S.O.</p>

<p>D. Comportamiento organizacional</p>	<p>Es un elemento encargado de comunicar los valores y principios con los que se identifica una organización, en otras palabras, conforma su conducta. Por ello cuando se trata de la microperspectiva del CO, la comunicación interna se encarga de dirigir, controlar, motivar, informar y evaluar el comportamiento a través del mensaje persuasivo y de liderar, planificar, negociar y coordinar actividades cuando se trata de la macroperspectiva con el fin de mejorar la efectividad de las organizaciones a través de la mediación y supervisión de las relaciones dentro del entorno laboral.</p>
<p>E. Estrés laboral (burnout)</p>	<p>Es un estado de alerta continua ante los estímulos del entorno laboral que pueden provocar una saturación física o mental del trabajador, lo cual da como resultado la existencia de</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distrés <p>Asociado con el nivel de demandas y recursos existentes. Por ello con ayuda del departamento de comunicación las organizaciones deben de supervisar las condiciones de trabajo que representen una carga negativa de estrés pues cuando éste estado se vuelve crónico, se transforma en burnout, afectando directamente a la S.O. Por lo tanto el departamento de comunicación debe identificar los factores que generan distrés con el fin de implementar estrategias preventivas y correctivas que</p>

	ayuden a elevar la calidad de vida en el trabajo generando eustrés.
F. Acoso laboral (mobbing)	Denominado también como acoso u hostigamiento psicológico o moral en el trabajo, el mobbing es una práctica que atenta contra la integridad de quien lo padece; por otro lado, degrada el ambiente laboral y pone en riesgo la permanencia en el trabajo. Por ello, el departamento de comunicación debe estudiar, prevenir y combatir aquellas acciones que favorezcan su existencia, incluyendo el caos organizativo, los problemas en las cadenas de mando, los conflictos de roles, la falta de empatía y el exceso de burocracia con el fin de mejorar el clima organizacional y elevar la sensación de bienestar en el trabajo.

Fuente: *Elaboración propia*

Factores de comunicación que inciden en la salud ocupacional

3.1 Tipos de comunicación interna

Para poder hablar de organizaciones saludables, es decir con salud ocupacional, se debe hacer un análisis de lo que son estas, los elementos que las componen y los procesos o sucesos que ocurren dentro de ellas ya que estos se relacionan directamente con la salud física y psicosocial del trabajador. “Con el calificativo de saludable, se da a las organizaciones un nuevo matiz centrado en el cuidado tanto de los empleados como de la misma organización en su conjunto, de su efectividad, supervivencia y desarrollo futuro”¹⁰⁸.

Por lo cual el primer capítulo de esta tesis estuvo dedicado a explicar bajo un enfoque sistémico qué es una organización y cuál es la relación que sus elementos, procedimientos, estructura y acciones de su personal, guardan con la salud ocupacional. De este modo se busca demostrar que la salud en las organizaciones es un fenómeno de condicionantes multifactoriales donde la comunicación juega un papel fundamental.

Por lo tanto es necesario comprender que la comunicación es un fenómeno social y cultural, implicado en todo tipo de relaciones humanas, aunque específicamente

¹⁰⁸Marisa Salanova. “Organizaciones saludables, organizaciones resilientes”. 2009, En <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf> [Consultado el 30/10/2017].

en las empresas la mayoría de las veces es vista sólo como una actividad administrativa cuyo propósito es proporcionar información para que las personas puedan realizar sus actividades; es decir cumplir con los procesos y procedimientos además de guiar a los directivos para que promuevan la motivación, satisfacción y cooperación entre los trabajadores.

Sin embargo, también permite “el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación acerca del avance de estas y el reforzamiento del comportamiento deseado”¹⁰⁹, de tal manera que “la comunicación empresarial se define como el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado”¹¹⁰, que se utiliza para favorecer los procesos comunicativos entre la empresa, sus trabajadores y sus clientes.

La función más importante de la comunicación es que le puede dar un valor estratégico a la salud ocupacional al convertirla en un fin organizacional que ayude a conseguir un ambiente laboral seguro donde el empleado pueda ser más productivo al tiempo que se percibe satisfecho con su rendimiento y la sinergia de sus compañeros de trabajo.

Es menester mencionar que actualmente la comunicación empresarial u organizacional es la encargada de “controlar, analizar, ejecutar y difundir posteriormente todas y cada una de las acciones de gestión de la comunicación que

¹⁰⁹ Stephen Robbins, Timothy Judge. *Comportamiento organizacional...* Op. cit., p. 352.

¹¹⁰ Publicaciones Vértice. *La comunicación interna*. España, Editorial Vértice, 2008, p.5.

la organización necesita en su organización diaria, es decir, el conseguir transmitir una buena Imagen/Identidad a toda su cultura corporativa”.¹¹¹

Antes de continuar cabe aclarar que pueden distinguirse dos niveles de comunicación empresarial: interna y externa. La externa “va dirigida al público externo: clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general”¹¹², por lo tanto, incluye las campañas de marketing y publicidad.

Por otro lado, la comunicación interna, que es el objeto de estudio de este apartado, está vinculada con todo el grupo de personas que conforman la institución y tiene como objetivo articular las relaciones entre los diferentes tipos de departamentos de la misma.

En este sentido José González explica que la Comunicación Interna es el “conjunto de actividades efectuados por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.¹¹³

Por lo tanto, como su nombre lo indica, va dirigida a los públicos internos, es decir a todos los empleados que pertenecen a la empresa, sin importar su estatus jerárquico, función o permanencia, puesto que “cada público interno tiene sus

¹¹¹ Fernando Martín Martín, *La comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la Dirección de comunicación*, España, Ediciones de la Universidad de Salamanca.

¹¹² Publicaciones Vértice. *La comunicación interna*, Op. Cit., p. 5.

¹¹³ Fernando Martín Martín, *La comunicación en empresas e instituciones ...*, Op. Cit., pp. 41-42.

propias necesidades de información y responsabilidades de comunicar a otros niveles, aunado a ello y dependiendo de las estructuras de la organización, cada nivel se encarga de comunicar cosas diferentes”¹¹⁴.

En otras palabras se trata de personas que la organización ha formado en grupos o departamentos de manera deliberada para desempeñar una acción y ayudar al cumplimiento de objetivos por área o a nivel organizacional. Las áreas que lo componen son la directiva, la de supervisores y la de los empleados en general aunque hay que autores consideran que los representantes sindicales o algunos miembros de las familias de estas personas pueden formar parte del público interno, sin embargo no es una propuesta muy aceptada.

Una vez aclarado el público al que va dirigido, se puede explicar que la comunicación interna se divide en formal e informal. La primera transmite mensajes oficiales y está dividida en dos canales: primero comunicación funcional misma que vigila el desempeño óptimo de la organización, la cual deriva de la división del trabajo y vigila las tareas o funciones de cada departamento y por otro lado la comunicación jerárquica que expresa los niveles de autoridad de la empresa.

Cabe mencionar que entre los canales de la comunicación formal hay distintos tipos de comunicación interna: ascendente, descendente y horizontal. La descendente es empleada por la gerencia o los niveles superiores de la empresa para dirigir e influir en el personal de los niveles inferiores. Por lo general se relacionan con las: “metas,

¹¹⁴ Rigoberto Soria Romo, Aimeé Pérez Esparza. *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su Aplicación a la Pequeña y Mediana Empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara*. México, Editorial Eumednet, 2008, p. 78.

estrategias y objetivos para la organización y sus departamentos, instrucciones para un puesto y su naturaleza, políticas, procedimientos y arreglos estructurales, evaluación y corrección del desempeño y finalmente, adoctrinamiento”¹¹⁵.

Tiene como objetivos fortalecer y guiar los procesos internos y la cultura organizacional con el fin de reducir la incertidumbre que puede generar el rumor. Los principales medios que utiliza son las publicaciones periódicas de distribución general, hojas informativas, tabloneros de anuncios, folletos y campañas publicitarias, carteles y materiales audiovisuales. Sus funciones incluyen enviar órdenes, compartir con los miembros de la organización información relacionada con su trabajo, elaborar resúmenes de las tareas realizadas y adoctrinar a los miembros para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otro lado la comunicación ascendente permite proveer de información a los departamentos superiores sobre el desempeño de la organización. Los principales temas de ésta son los problemas y excepciones importantes que los empleados de niveles inferiores no pueden manejar, los reportes de desempeño de cada departamento o trabajador, las quejas de los empleados y la información financiera y contable “relacionada con las cuotas por cobrar, el volumen de las ventas, las utilidades anticipadas y el rendimiento sobre la inversión”¹¹⁶.

Por lo tanto sus objetivos deberían orientarse al aprovechamiento de las ideas, favorecer el autoanálisis y la reflexión además de estimular el consenso y la

¹¹⁵ Richard L. Daft y Richard M. Steers, *El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México, Editorial Limusa, 1992, p.679.

¹¹⁶ *Ibid.*, p.682.

participación mientras que los medios que utiliza son las reuniones periódicas, entrevistas personalizadas, círculos de calidad, encuestas y sistemas de quejas y sugerencias con la función de proporcionar feedback a la organización, ser una fuente primaria informativa, aliviar tensiones entre los trabajadores y estimular la participación y el compromiso.

Mientras tanto la comunicación horizontal corresponde a los flujos de información dentro y entre los departamentos de una organización que permite el trabajo en equipo para el logro de metas y objetivos. Según Daft busca la resolución de problemas interdepartamentales o la conjunción de actividades que requieran la asesoría y apoyo de los equipos o departamentos similares. Este tipo de comunicación puede ser de forma oral o escrita.

Tiene como objetivos favorecer la comunicación de los individuos entre los distintos departamentos, mejorar el desarrollo de la organización, incrementar la cohesión interna y agilizar los procesos de gestión. Para lograrlo los medios que utiliza son las reuniones de trabajo entre departamentos, encuentros y eventos que favorecen el dialogo y la elaboración de informes. Sus funciones son facilitar la coordinación de tareas lo cual permite a los individuos establecer relaciones interpersonales, proporcionar medios para compartir información relevante, resolver problemas o conflictos internos de dirección entre colegas además de permitir y fomentar el apoyo mutuo.

Como contraparte cabe destacar que en las organizaciones también existe la comunicación informal en la cual “los canales de comunicación no están planeados, surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la

organización”, y corresponde a toda la información que se genera de manera no oficial o premeditada.

Esto quiere decir que “la comunicación informal es espontánea, no está controlada por los altos ejecutivos que pocas veces pueden ejercer influencia sobre ella y está motivada por el propio interés del individuo”. Un ejemplo de ella son los rumores mismos que pueden provocar incertidumbre y malos entendidos, los cuales sólo pueden ser resueltos a través del flujo de información formal y regulada.

Aunado a ello en las organizaciones es común encontrar comunicación interpersonal, caracterizada por la estrecha reciprocidad entre los participantes de este acto social y por ser la unidad de toda cadena comunicativa humana. “Carl Hovland definió en 1948 a este tipo de comunicación como una interacción en la que un individuo, transmite en una situación frente a frente, estímulos para modificar la conducta de otros”¹¹⁷. No solo se refiere a la comunicación verbal sino a la táctil y kinésica por mencionar algunas.

Este tipo de comunicación es la más común entre los empleados, misma que no puede ser regulada porque surge de manera espontánea y es la que les permite mantenerse en contacto o compartir información relevante que no siempre está relacionada con su trabajo. Por esta razón muchos de los problemas organizacionales parten de esta forma de comunicación pues según Robbins y Judge las personas pasan cerca del 70% de las horas que están despiertos comunicándose. Lo cual demuestra que los problemas que los trabajadores puedan

¹¹⁷ Alejandro Gallardo Cano. *Curso de teorías de la comunicación*. México, Editorial Cromocolor S.A. de C.V., 2002, p. 55.

tener al comunicarse, se verán reflejados en el clima organizacional, provocando una sensación desagradable no solo entre los involucrados sino entre los compañeros de trabajo que se encuentran en una órbita espacial o emocional cercana a ellos.

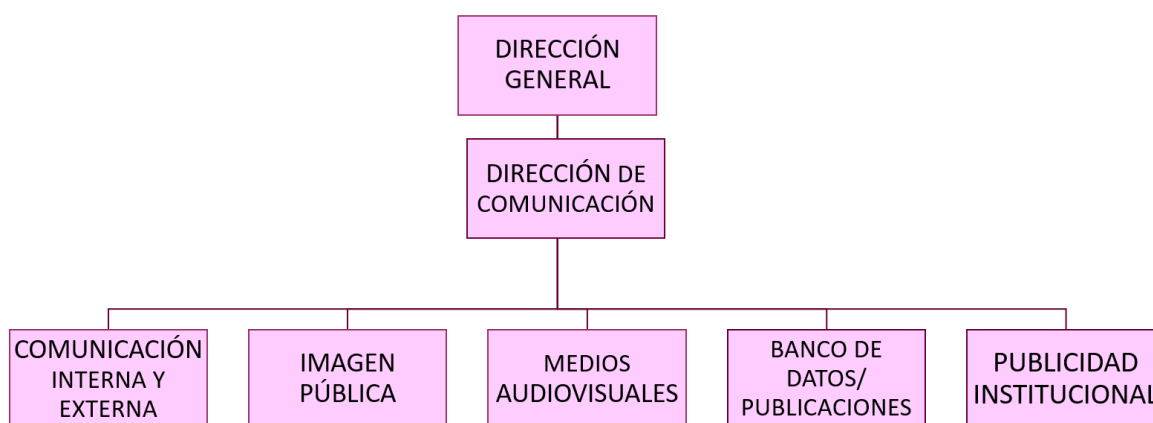
Aunado a ello pueden existir barreras de comunicación que dificultan las relaciones interpersonales de los empleados, las más conocidas son el filtrado indebido de la información, esto quiere decir que el emisor debe seleccionar lo que le dirá al receptor para que éste pueda ejecutar las acciones que le son solicitadas de manera adecuada. Este proceso también es conocido como percepción selectiva y facilita el entendimiento de los datos que son recibidos por el receptor.

La sobrecarga de información es otra barrera que puede ocasionar problemas, tensión y estrés laboral. El lenguaje utilizado, las emociones de quien emite o recibe la información, las diferencias de género y el tono utilizado son otros ejemplos. Se puede decir entonces que estas modalidades de la comunicación interna influyen en las interacciones del personal por lo cual se debe contar con una estrategia comunicativa orientada a prevenir la existencia de tensión en el trabajo.

La manera en la que las organizaciones emplean la comunicación interna, muestra parte de su esencia, además puede ser un reflejo de las condiciones de trabajo y en conjunto con elementos de la estructura organizacional que ya han sido mencionados y serán complementados a continuación, puede promover la salud ocupacional y con ello reducir las condiciones de estrés en el trabajo.

En síntesis, dentro del contexto empresarial la comunicación deber ser un departamento que trabaje de la mano con la dirección general “para saber cómo piensa actuar en cada momento y ser capaz de coordinar y difundir inmediatamente la información que se produzca en el seno de la organización”,¹¹⁸ el eje central de estas acciones será entonces la comunicación interna y según Fernando Martín su ubicación dentro del organigrama debería ser la siguiente:

Ilustración 17 Posición de la comunicación dentro de la organización



Fuente: Fernando Martín Martín, *La comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la Dirección de comunicación, España, Ediciones de la Universidad de Salamanca.*

De tal manera que en todo momento debe existir un plan de comunicación que será dado a conocer a los miembros de la organización mediante un Director de Comunicación, el cual organizará la información para su posterior utilización y difusión a través de diversos medios de comunicación tanto internos como externos, reuniendo y demostrando así los elementos de la cultura corporativa.

Por esta razón la labor más importante de la comunicación interna es expresar de manera clara hacia dónde se dirige la organización, por qué y en qué momento, haciendo que dichas actividades generen un sentimiento de pertenencia,

¹¹⁸ Fernando Martín Martín, *La comunicación en empresas e instituciones ...*, Op. Cit., p. 53.

satisfacción, motivación y autorrealización en los empleados, lo cual forma parte de su salud psicosocial.

3.2 Liderazgo

Verónica Torres, Doctora en Ciencias de la Administración, afirma que cuando se habla de competitividad empresarial se habla en realidad de la suma de talento que hace posible el desarrollo y la trascendencia organizacional, lo cual no sería posible sin la dirección adecuada de los recursos humanos.

En su tesis de doctorado menciona que a partir de la Revolución Industrial las personas tuvieron que hacer uso de conocimientos precisos y en algunos casos complejos para completar los procesos de producción, por lo cual, cuando se formaron las primeras teorías administrativas autores como Henri Fayol hablaron sobre la importancia de las habilidades para dirigir a quienes se encargaban de dicho proceso. Fayol analizó las cualidades y características que los trabajadores debían poseer para realizar tareas, entre ellas las cuales se encuentran las físicas, intelectuales, morales y las de dirección del personal.

Sin embargo con el paso del tiempo los trabajadores han tenido que incrementar y perfeccionar sus habilidades para ser competitivos y adaptarse a las nuevas exigencias del entorno, sobre todo en materia de tecnología. En la actualidad las organizaciones demandan líderes capaces de guiar a los equipos de trabajo para lograr el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales al tiempo que identifican y equilibran las necesidades de los empleados.

Por esta razón en el siglo XXI la comunicación se ha convertido en una habilidad directiva que ayuda a guiar las acciones dentro de la organización, y por ello se ha hecho énfasis en “la capacidad de los directivos para comunicar a grandes grupos

ideas relevantes mediante exposiciones eficaces (...) siendo motivo de oferta constante en cursos de capacitación y actualización”¹¹⁹.

En este sentido y como se ha explicado con anterioridad “las organizaciones clasifican a sus empleados en dos categorías: administradores (directivos, gerentes o jefes) que cuentan con subordinados y autoridad formal para decirles lo que deben hacer y empleados que no poseen tal autoridad”¹²⁰.

Los administradores se encargan de planear, organizar, dirigir y mantener el control, por lo tanto el liderazgo se encuentra dentro sus labores. La influencia es uno de sus elementos más importantes, “influir es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, sus seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar un cambio”¹²¹, lo cual implica que las personas quienes siguen al líder se verán afectados o beneficiados por éste, voluntariamente o no.

En este punto cabe destacar que al líder “se le atribuye un poder personal más profundo que el poder formal inherente al cargo que ocupa. Esto surge como consecuencia de la integridad y coherencia reconocida y otorgada por los demás”¹²², por lo cual debe entenderse que pueden existir líderes formales

¹¹⁹ Verónica Torres Sandoval, citando a Duarte, 2012. Rickheit y Strohner, 2008 en “Papel de la creatividad, la comunicación y el liderazgo en directivos de la industria de la moda en México. Un enfoque de género”. México, Tesis para obtener el grado de Doctora en Ciencias de la Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, 2017, p.46.

¹²⁰ Lussier R. *Liderazgo, teoría, aplicación, desarrollo de actividades*, México, Thompson Learning, 2002, p. 6.

¹²¹ *Ibid.*, p. 7.

¹²² Mariana Cárdenas Martínez, “El liderazgo y su importancia en las organizaciones para generar un clima organizacional”, México, Tesis para obtener el grado de Licenciada en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, 2010, p. 14.

respaldados e impuestos por las organizaciones, así como los líderes surgidos dentro de los grupos o equipos de trabajo y acreditados por sus miembros.

Según Mario Krieger en el caso del liderazgo impuesto, las intervenciones del poder se basan en una legitimidad pre-existente o en un temor a una sanción, mientras que en el liderazgo informal los subordinados se dejan guiar por convicción. En este caso se hablará de liderazgo legítimo pues los seguidores sentirán que el líder satisface sus expectativas.

Esto puede entenderse mejor a través de la teoría X y Y propuesta por Douglas Mc Gregor. Los postulados de la Teoría X para dirigir la energía humana de las organizaciones determinan que la dirección es responsable de la organización, por lo cual debe guiar los esfuerzos del personal, motivarlo, controlarlo y modificar sus acciones, en caso de ser necesario, para que se apegue a sus normas y objetivos. En este sentido, la dirección, a través del líder formal impuesto debe persuadir, recompensar, castigar y controlar al personal.

Por su parte la Teoría Y se propone que la dirección sea quien ayude a motivar a los trabajadores, ofrezca potencial de desarrollo, capacitación para que asuman responsabilidades y pueden modificar su conducta hacia los fines de la organización pero con ayuda de un líder formal o informal que guíe mas no imponga. Por ello su tarea debe ser proporcionar condiciones y métodos de trabajo óptimos para que las personas puedan cumplir sus propios objetivos al tiempo que contribuyen con el crecimiento y desarrollo de la institución para la que trabajan.

En la práctica lo ideal sería que el líder al que aprueban y siguen los trabajadores coincida con el líder formal impuesto por la organización, además de que sus acciones correspondan a lo propuesto por la Teoría Y para crear un clima de trabajo agradable; sin embargo no siempre es así, por lo que esta disonancia puede crear modificaciones en el organigrama de la organización y dar pauta para el surgimiento del sociograma con lo cual se desatan dinámicas diversas en el ejercicio del poder institucional.

Las desigualdades de poder pueden generar psicopatologías organizacionales entre las que destacan el mobbing, la violencia, la desorganización, discriminación y en conjunto el estrés laboral, que con el paso del tiempo pueden desembocar en burnout.

Aunado a ello cabe aclarar que el organigrama es la representación formal de la estructura que administra las funciones y tareas de una organización, compuesta de forma gráfica por niveles de autoridad así como por la división de las áreas o departamentos que la conforman. “Es un esquema por el cual se establecen las unidades administrativas u órganos y las relaciones que guardan entre sí (relaciones de autoridad, asesoría, dirección)”¹²³.

Por su parte el sociograma es la representación real de los flujos de información al interior de la organización, mismo que describe los subgrupos así como las preferencias de interacción entre los mismos. Por lo tanto “explora el grado de cohesión y la forma de la estructura espontánea de un grupo a través de las

¹²³ Javier Comas Merola, Maris Cunea Gateño. *Las organizaciones y su administración. S/país*, Ed. Entrepreneur XXI, 1991, p. 65.

atracciones o rechazos manifestados por sus miembros. De este modo se pone en evidencia la posición de cada uno de los miembros del grupo en relación a los demás”¹²⁴.

La informalidad de la organización se manifiesta como una característica inherente a la naturaleza de la misma. En otras palabras el sociograma refleja “los modos en que se ejecuta el trabajo, las relaciones de influencia y los ritos que los individuos cumplen por sí mismos sin que la organización se les haya asignado”¹²⁵.

No obstante, la teoría de Mc Gregor no es la única que ayuda a entender la función y los estilos de liderazgo organizacional pues se trata de un fenómeno que ha sido estudiado desde diversas perspectivas. “Algunos autores clasifican las tendencias de estudios sobre dirección y liderazgo en cuatro categorías: teorías de rasgos, teorías del comportamiento, teorías contingenciales y teoría integral”¹²⁶.

En términos generales la teoría de rasgos se enfoca en las características del líder, es decir, las habilidades y características que debe poseer para cumplir con su trabajo. Ejemplo de ello es la capacidad de “comunicar los valores estratégicos de la organización, de influir en los subordinados, de crear un clima de apoyo, comunicar significados comprensibles y claros, generar confianza, ser racional y congruente, además de poseer autoconfianza y autocrítica” ¹²⁷.

Por su parte las teorías del comportamiento buscan que el líder aproveche las capacidades de su equipo de trabajo para cumplir los objetivos organizacionales

¹²⁴ Annie Bartoli, *Comunicación y organización... Op. cit.*, p. 74.

¹²⁵ Javier Comas Merola, *Las organizaciones y su administración...Op. cit.*, p. 72.

¹²⁶ Verónica Torres Sandoval, *Papel de la creatividad, la comunicación y el liderazgo... Op. cit.*, p. 56.

¹²⁷ Mario Krieger, *Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública*, Op. Cit., p. 315.

donde la comunicación interpersonal juega un papel fundamental pues la meta de éste será intervenir en el comportamiento de los individuos para influir en sus resultados sin que ellos lo perciban.

Por otro lado las teorías contingenciales hacen alusión al uso de estilos directivos según la situación, lo cual decir que el líder debe ser capaz de adoptar roles diferentes para realizar sus tareas, representar a la organización en diferentes actividades y ser miembro de otras unidades donde puede “monitorear las actividades para detectar problemas y oportunidades obteniendo información que después puede difundir dentro y fuera de la organización”¹²⁸, o desarrollar funciones decisionales donde tendrá que innovar, manejar dificultades, resolver conflictos y asignar recursos, por mencionar algunas.

Finalmente las teorías integrales explican las relaciones entre los líderes y sus seguidores, de lo cual se desprende el modelo de liderazgo transaccional y transformacional. El primer tipo es aquel que se caracteriza por tener un sistema de recompensas para quienes llegan a la meta solicitada mientras que el transformacional busca despertar y satisfacer necesidades a través del trabajo en equipo y el cumplimiento de metas consensuadas.

En este modelo el líder debe crear una visión a futuro compartida tanto por las organizaciones como por sus trabajadores al tiempo que los compromete con su misión y valores. Para lograrlo debe empoderar e integrar a los individuos en equipos de trabajo a través de una red de acción comunicativa. “Los líderes

¹²⁸ Tania Guillioli. *Perfil de liderazgo empresarial*. S/país, Instituto de evaluaciones psicométricas PSICORE, s/año de edición, p. 27.

integradores crearán un entorno donde alienten a las personas a tratar sus problemas con ellos y a ayudar a resolverlos, o encaminar una solución o solicitar asesoramiento o coaching”¹²⁹.

En general se puede decir que el liderazgo está estrechamente relacionado con el poder así como los grupos y roles que se desarrollan dentro de una organización, por ende el liderato debe facilitar las interacciones entre los grupos y crear o promover características positivas entre los liderados tales como responsabilidad, capacidad, honradez y confianza en sí mismos debido a que “un grupo de personas adecuadamente adiestradas, está en mejores condiciones de solucionar problemas en forma efectiva que cada una de las personas trabajando individualmente”¹³⁰.

De esta manera puede entenderse que el liderazgo y los equipos de trabajo son parte de los elementos que le dan a las organizaciones las fortalezas y ventajas competitivas fundamentales para alcanzar un alto rendimiento. La diferencia entre una institución y otra será la capacidad de sus empleados para resolver problemas y desempeñar sus actividades cumpliendo con los objetivos preestablecidos de lo que se concluye que este objetivo será más fácil de cumplir si cuentan con un líder-guía y las condiciones de trabajo a nivel estructural, físico y psicosocial adecuadas.

¹²⁹ Mario Krieger, *Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública...* Op. Cit., p. 248.

¹³⁰ Gustavo F. J. Cirigliano. *Manual de dinámica de grupos. Octava Edición*, Argentina, Editorial Hvmanitas, 1976, p. 12.

3.3 Reconocimiento

El reconocimiento laboral se define como la respuesta dada por una compañía a los comportamientos, esfuerzos y logros alcanzados por sus colaboradores, lo cual refuerza las acciones que desea ver repetidas entre los trabajadores, por lo tanto genera modelos de desempeño y transmite el mensaje de qué es lo que se busca en ellos.

También ayuda a elevar la moral, la cohesión, el orgullo y la energía de las personas o departamentos que conforman la organización, lo cual provoca un fuerte sentido de compromiso y fidelidad además de repercutir de manera directa con la sensación de bienestar o salud ocupacional y la productividad. Incluso autores como Bob Nelson agregan que se trata de un incentivo que puede intensificar el sentimiento de satisfacción y motivación

Este tema ha sido estudiado a profundidad con ayuda de diversas teorías humanísticas que buscan determinar cuáles son los elementos que contribuyen con la motivación y las repercusiones que tiene en la productividad laboral. Los resultados han arrojado que el reconocimiento puede ser un objetivo personal y un fenómeno multifactorial que ayuda a satisfacer la necesidad de obtener éxito o autorrealización a través de la aprobación social.

No obstante hay grupos directivos que consideran que lo único que se necesita para sentirse satisfecho, valorado o autorrealizado es un aumento salarial, aunque si se toma en cuenta la propuesta de Maslow en su teoría de la motivación, el salario debe ser considerado como un activo tangible que permite que el trabajador

satisfaga sus necesidades primarias de alimentación y vestido, por mencionar algunas, pero no como un estímulo de reconocimiento.

Tal situación ha provocado que surjan explicaciones sobre el papel que desempeña el salario entre los trabajadores y su relación con la motivación. En este sentido autores como Herzberg han determinado que el ingreso económico puede convertirse en un factor de higiene o desmotivación si el trabajador percibe que es injusto o insuficiente.

Esto se debe a que hay quienes defienden que los pagos deben hacerse con base en el desempeño de los trabajadores, situación que puede poner en riesgo la seguridad de una remuneración digna y suficiente para todos ellos. Sobre todo cuando se ponen en práctica programas de “pago a destajo, con base en el mérito, bonos, comisiones, reparto de utilidades, reparto de beneficios y la entrega de acciones a los empleados son programas de pago variables pues basan una parte del sueldo del trabajador en su desempeño individual u organizacional”¹³¹.

Además autores como Mario Krieger agregan que si se remunera de la misma forma a todos los trabajadores, obtengan o no ciertos logros, se formará una cultura burocrática que limite su cooperación e iniciativa, en cambio si se les recompensa por logros, se podrán desarrollar iniciativas y obtener resultados. Aunado a ello si el sistema de reconocimiento es justo y ecuánime, se establecerá una cultura del esfuerzo.

¹³¹ Robbins y Judge. *Comportamiento organizacional...* Op. cit., 228.

Por lo tanto es menester comprender que “aunque el dinero es importante para los empleados, lo que realmente tiende a motivar su desempeño, es aquel reconocimiento de tipo personal que expresa verdadero aprecio por su trabajo -ya que- la motivación es aún más fuerte cuando la forma de reconocimiento da lugar a una historia que el empleado pueda contar a sus familiares y amigos”¹³².

Es por esta razón que la dirección debe saber que existen diversas formas de incentivar a los colaboradores, ya sea a través de programas formales o prácticas informales; no obstante ambos deben reflejar los valores de la organización y tomar en cuenta las características del público al que se quiere reconocer para que los beneficios le parezcan atractivos y los resultados sean exitosos.

Por un lado los programas formales deberán darse a conocer a todos los miembros de la organización, mismos que pueden participar en su elaboración si se busca darles un papel activo y conocer con exactitud sus motivaciones. Por otro lado se recomienda que sean cambiados o actualizados con frecuencia para que no se pierda el interés en ellos pues su finalidad es premiar institucionalmente las acciones significativas del personal y no tendría sentido que existieran si el personal no se sintiera identificado y motivado con las propuestas e incentivos propuestos.

Finalmente cabe aclarar que su existencia “no garantiza que sean apreciados o vayan a tener algún efecto motivador; por consiguiente, los gerentes deben saber administrarlos”¹³³ por lo cual es importante conocer el perfil de aquellos que van a

¹³² Bob Nelson. *1001 formas de recompensar a los empleados*. Bogotá, Colombia, Editorial Norma, 1996, p XIII.

¹³³ *Ibid.*, p. 108.

recibir algo por su trabajo y mantenerlos involucrados, además se debe crear la sensación de justicia por lo recibido, premiar en público para crear aspiraciones y realzar el valor de lo otorgado.

Para que lo anterior quede más claro se puede hacer alusión a los concursos o desafíos internos que las empresas organizan con el propósito de premiar el desempeño y estimular a los participantes. Los beneficios que se proporcionan dependen de los recursos y filosofía corporativa. Por ello se dice que el reconocimiento formal es a largo plazo pues estos programas se planifican y ejecutan durante un segmento determinado de tiempo para poder determinar quiénes cumplieron con los requisitos y objetivos planteados, lo cual los podrá hacer acreedores de alguna distinción de tipo laboral.

Entre los estímulos más comunes otorgados mediante dichos programas se encuentran los ascensos o el aumento de responsabilidades entre los empleados de diversas áreas, o bien la entrega de premios físicos que en su mayoría suelen ser electrodomésticos y en ocasiones especiales hasta automóviles, los cuales pueden ser entregados en fiestas o comidas de aniversario, mismas que también pueden ser consideradas como instrumento de reconocimiento formal por sí mismas.

Por otro lado están las tarjetas de descuento para acudir a ciertos establecimientos con un precio especial, la publicación de notas o contenido relevante en medios internos que resaltan el trabajo bien hecho por una persona o un grupo de colaboradores y por último también se pueden incluir los bonos de productividad, puntualidad o eficacia.

Mientras tanto el reconocimiento informal puede ser espontáneo, inmediato y llevarse a cabo con un mínimo de recurso; es recomendable ponerlo en práctica ya que diversos estudios han comprobado que ayuda a construir un clima laboral más agradable. Lo más importante es que “algunas de las formas más eficaces de reconocimiento informal no cuestan nada. Unas palabras de agradecimiento dichas sinceramente por la persona adecuada en el momento indicado pueden significar más que un aumento de sueldo o una recompensa formal”¹³⁴.

Según Nelson, entre las recompensas informales más apreciadas por los trabajadores se encuentran las notas de agradecimiento, felicitación o aprobación que los jefes inmediatos proporcionan de manera espontánea; no obstante también es importante obtener el reconocimiento de los compañeros pues es una manera de reforzar los logros, por lo cual los comentarios positivos generados por el público externo de la organización pueden crear el mismo efecto de satisfacción o aumentar la sensación de éxito.

Se entiende entonces que la retroalimentación positiva también puede ser considerada como un reconocimiento, al tiempo que orienta respecto al camino que hay que seguir para llegar a la meta deseada. Por ello es importante mantener abiertos canales de comunicación entre todos los miembros de una organización, para que todo el personal se pueda expresar y se sienta tomado en cuenta.

Finalmente algunos ejemplos de reconocimiento informal pueden ser los días adicionales de descanso, menciones honoríficas mensuales, comidas con el

¹³⁴ Ibid., p. 3.

personal directivo, entradas o descuentos para ciertos espectáculos, regalar flores o distintivos en ocasiones especiales, otorgar viajes cortos o premios especiales, por mencionar los más comunes.

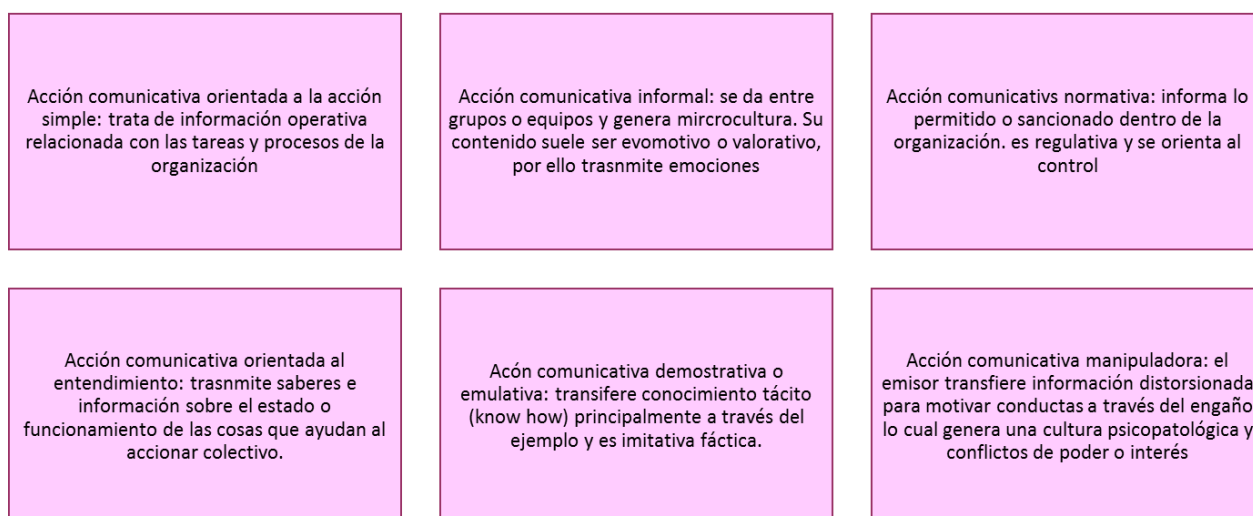
3.4 integración y socialización

Grosso modo la cultura organizacional es el elemento encargado de proporcionar identidad a una empresa, lo cual ayuda a distinguirla de mediante sus acciones. En este proceso la comunicación funge un papel principal pues permite que se interioricen valores, exista orden y estructura, se elaboren y compartan códigos de conducta y expectativas laborales o se resuelvan conflictos.

Dichas acciones son definidas por Mario Krieger como *la acción comunicativa de las organizaciones* pues a través de mensajes se transmite a todos los miembros información, orientaciones y acciones con el fin de influirlos, motivarlos, cohesionarlos o generarles compromiso hacia la organización.

Es por ello que pueden existir diversos tipos de acciones comunicativas que respondan a los objetivos del emisor, las cuales según Krieger pueden ser:

Ilustración 18: La acción comunicativa dentro de las organizaciones



Elaboración propia con base en Mario J. Krieger, et al., Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública: organismos públicos, administración nacional, provincial y municipal, Argentina, Editorial Errepar, 2016, pp. 344-345.

Estas acciones deben apegarse a lo planteado en la filosofía corporativa pues constituyen un proceso de sistematización de conceptos, los cuales generan conocimientos que deben ser verbalizados o reproducidos en diagramas y manuales, con el fin de crear o reafirmar la cultura.

En este sentido la socialización será “el proceso de inmersión a través del cual el individuo incorpora e interioriza la cultura de la organización. La forma de hacerlo puede ser formal o informal”¹³⁵ no obstante el objetivo siempre debe estar orientado a que el trabajador se identifique con los significados de la misión, visión y cultura organizacional.

La importancia de este proceso recae en que las organizaciones tienen la obligación de guiar y capacitar a sus trabajadores, por ello cabe destacar que la socialización es importante para el personal de nuevo ingreso quien debe adaptarse y conocer sus nuevas funciones. Sin embargo no está dirigida exclusivamente para éste sector pues en general los miembros de una organización deben tener noción de aspectos que le dan forma y estructura a su cultura tales como:

- Misión y visión que muestran la situación actual y una proyección a futuro de la organización.
- Valores organizacionales entendidos como la “creencia duradera sobre lo que es apropiado y lo que no lo es”¹³⁶, misma que orienta las acciones, comportamientos y decisiones de todos los miembros.
- Normas formales e informales que recrean y regulan comportamientos

¹³⁵ Mario J. Krieger, et al., *Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública...* Op cit., p. 355.

¹³⁶ Idem.

- Interacciones entre todos los miembros que incluyen relaciones de poder, liderazgo o jerarquía, el grado de conflictividad laboral y las implicaciones de dichas interacciones sobre el clima laboral.
- Los símbolos tales como ritos, rituales, ceremonias, lemas, mitos e historias que generan cohesión e identidad organizacional.
- La estructura física del lugar de trabajo
- Los sistemas de reconocimiento

Sin embargo para que este proceso resulte exitoso debe complementarse con la integración, la cual permite “coordinar las diferentes partes de una organización para crear unidad entre personas y grupos. La integración procura alcanzar un estado dinámico entre los distintos elementos de una organización para evitar conflictos entre ellos”¹³⁷. Además de contribuir a satisfacer la necesidad de afiliación mencionada por Maslow.

En este sentido la integración según Chiavenato puede ser horizontal o vertical, la cual deriva de la jerarquía organizacional y comienza con los departamentos de mayor a menos autoridad e incluye planes y programas de acción además de reglas y procedimientos que orientan las acciones o el comportamiento.

Por su parte la horizontal se refiere a los grupos o equipos que poseen el mismo nivel jerárquico por lo que se encarga de las funciones de vinculación, orientación y fuerzas de tarea además de la coordinación de equipos de trabajo. Sin embargo a grandes rasgos se puede decir que la integración en cualquiera

¹³⁷ Idalberto Chiavenato. *Comportamiento organizacional, La dinámica en las organizaciones...* Op. cit., p. 94.

de sus formas busca que la organización funcione como sistema totalizado y autosuficiente.

En síntesis, la socialización y la integración forman parte de la cultura organizacional y son utilizadas para conseguir el buen funcionamiento, además da la oportunidad de generar un sentido de identidad y permanencia o guiar el comportamiento de los empleados. Por ello autores como Mario Krieger consideran que también responden a la creación y afiliación del contrato psicológico conceptualizado como el “vehículo explícito o no entre el individuo y la organización de las expectativas mutuas que se cimientan con el tiempo y la interacción que evoluciona a medida que cambian las expectativas de unos y otros”¹³⁸.

De este modo las organizaciones pueden desarrollar funciones integrales que expresen la capacidad que tienen para adaptarse a las necesidades del sistema y desempeñar actividades con base en las exigencias de las organizaciones, mismas que contribuyen con el desarrollo, bienestar y satisfacción del personal.

¹³⁸ Mario J. Krieger, et al., *Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública...* Op. cit., p. 353.

3.5 Motivación y satisfacción laboral

La salud ocupacional es un fenómeno multifactorial que debe ser estudiado bajo un enfoque humanístico puesto que el desconocimiento o el mal manejo de los elementos organizacionales, psicosociales y de comunicación que la conforman; los cuales están interrelacionados entre sí y pueden afectar directamente el rendimiento laboral y la calidad de vida de los trabajadores.

Por ello se ha partido de la importancia que dichos elementos tienen sobre el clima la cultura y los miembros en sí de la organización, los cuales ingresan a ella con expectativas y ésta a su vez las tiene para con el recién incorporado, situación que reafirma la existencia del *contrato psicológico*. En este sentido se puede decir que el actuar de las personas y los motivos por los cuales decide formar parte de una empresa son guiados por sus conocimientos, emociones y deseos.

Dicho en otras palabras, el humano gasta energías para poder alcanzar una meta determinada con base en sus valores sociales y su capacidad para alcanzar objetivos. Dicha meta podrá ser diferente para cada individuo, sin embargo el análisis motivacional agrega que “a pesar de que los patrones de conocimiento varían, el proceso que los origina es básicamente el mismo, debido a que el comportamiento es causado, motivado y orientado a objetivos”¹³⁹.

Para comprender lo anterior debe quedar claro que existen **motivadores** que inducen a una persona a actuar de determinada manera, tales como recompensas o incentivos, mientras que las **motivaciones** expresan deseos o necesidades según

¹³⁹ Mario J. Krieger, et al., *Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública...* Op. cit., p. 200.

la propuesta elaborada por el psicólogo estadounidense Abraham Maslow en su pirámide de las necesidades humanas.

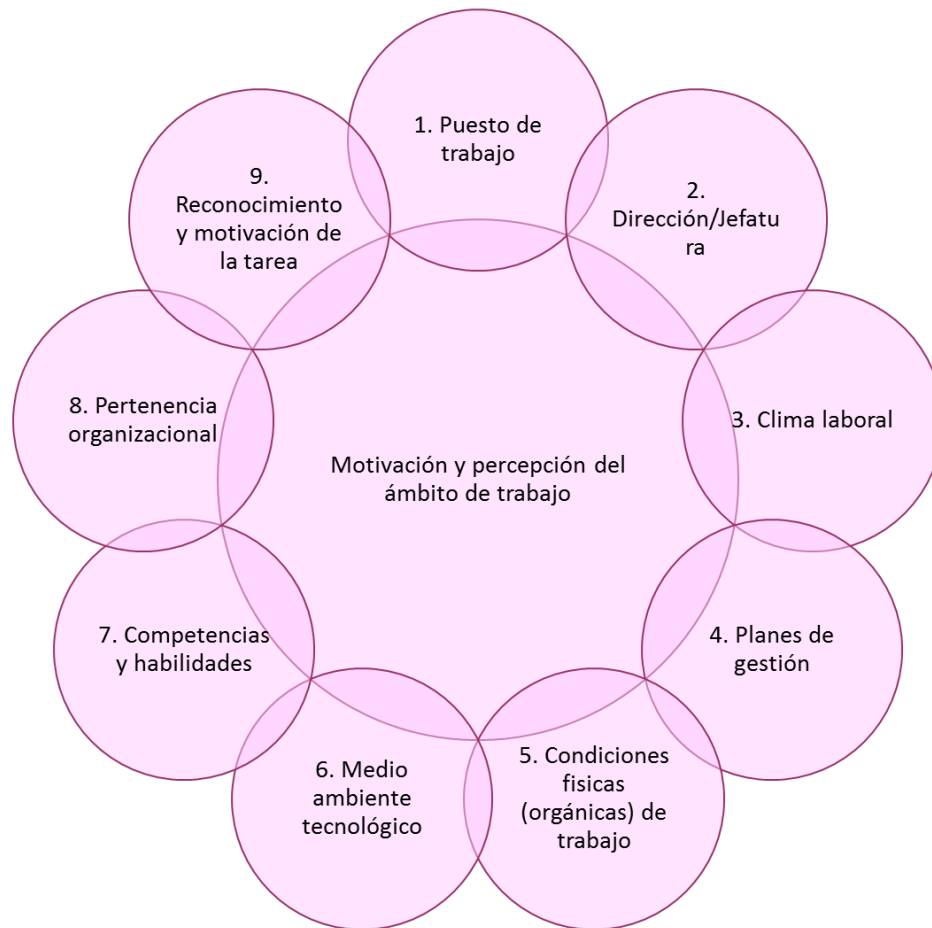
Maslow jerarquizó en orden de mayor urgencia las cinco necesidades fundamentales del hombre. Para él en primer lugar están las necesidades fisiológicas, referentes a la satisfacción de las necesidades básicas del cuerpo. En segundo lugar está la necesidad de seguridad que “en la práctica, supondría la aspiración a una economía material suficiente que pudiera garantizar el mantenimiento de satisfacción del primer nivel”¹⁴⁰.

Luego se encuentran las necesidades de relación social en las que entra el deseo de pertenencia y aceptación, enseguida se ubica la necesidad de auto-afirmación que se cumple a través de la autoestima, la estima de terceros y la aceptación o reconocimiento social. Por último, está la necesidad de auto-realización que incluye a las anteriores y proyecta la necesidad de permanencia, influencia y trascendencia.

Sin embargo como complemento a lo anterior autores como Mario Krieger explican que en el ámbito laboral existen diversos elementos que pueden motivar, los cuales son:

¹⁴⁰José Antonio Villar Oiarzabal, *Estados de comunicación...* Op. cit., p. 58.

Ilustración 19: Motivación y percepción del ámbito de trabajo



Elaboración propia con base en Mario J. Krieger, et al., *Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública: organismos públicos, administración nacional, provincial y municipal, Argentina, Editorial Errepar, 2016, pp. 202-202.*

1. El puesto de trabajo debe especificar una meta y definir las funciones y responsabilidades además del grado de autonomía y creatividad que puede tener un empleado. En este punto cabe resaltar que es responsabilidad de la empresa repartir adecuadamente la carga de trabajo a través de la planificación estratégica e implementación de procesos institucionalizados que ayuden a reducir el distress y aumentar el eustress. Aunado a ello el

feedback será necesario para orientar y expresar el grado de satisfacción y aciertos sobre los resultados obtenidos.

2. La dirección organizacional incluye a los líderes y su capacidad para delegar, el nivel de Empowerment; la capacidad técnica de los grupos directivos, el tipo de participación y comunicación interna, la resolución de conflictos, la capacitación, distribución de puestos y el grado de participación de los empleados.
3. El clima laboral toma en cuenta las relaciones entre los compañeros de trabajo, las condiciones de seguridad e higiene, la infraestructura, el tipo de comunicación entre todas las áreas de la organización y el trabajo en equipo. Además determina el grado en que el trabajo “produce problemas de salud, situaciones de estrés, mobbing, violencia, discriminación u otras patologías entre los miembros”¹⁴¹.
4. El plan de gestión planifica y expresa las metas u objetivos de trabajo además de los procesos a seguir para alcanzarlos, mientras que por otro lado valora la participación de los empleados y comunica tanto al interior como al exterior de la organización al tiempo que coordina las acciones y los planes de trabajo.
5. El medio ambiente físico complementa al clima laboral pues debe ser luminoso, seguro, limpio, agradable además de proporcionar los recursos y materiales adecuados y suficientes para que el personal realice sus actividades.

¹⁴¹ Mario J. Krieger, et al., *Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública...* Op. cit., p. 200.

6. El medio ambiente tecnológico estará determinado por el tipo de actividades de cada organización, por lo cual el personal deberá estar capacitado para utilizar correctamente el equipo de trabajo que deberá ser seguro, adecuado y moderno según las exigencias del entorno.
7. Las competencias y habilidades están determinadas en gran medida por la capacitación del trabajador, su formación académica o sus conocimientos prácticos. Por lo tanto el trabajo debe permitir que los agentes pongan en práctica aquello que saben hacer y se les debe reconocer por ello.
8. La pertenencia organizacional se relaciona con la trayectoria de los individuos y el grado de reconocimiento a su trabajo. Están vinculados también el orgullo de pertenecer al organismo y el grado de identificación de los trabajadores con la filosofía corporativa.
9. El reconocimiento y motivación de la tarea expresan el grado de satisfacción respecto al trabajo realizado, las oportunidades de desarrollo, el cumplimiento de expectativas sobre a la organización, los compañeros de trabajo y jefes además de las condiciones laborales, lo cual incluye el salario, los beneficios, horarios y vacaciones, entre otros.

Dichas variables tendrán una escala de apreciación diferente para cada empleado según su perfil. Por ello resulta fundamental la selección del personal y la evaluación de competencias que posee un candidato antes de contratarlo, pues la desmotivación o insatisfacción provocadas por el desconocimiento de sus actitudes o aptitudes laborales puede provocar ausentismo, presentismo y/o rotación, lo cual se traduce en pérdidas monetarias para la organización.

Las instituciones y sus miembros deben evaluar lo que quieren, lo que tienen y lo que les hace falta para llegar a la meta deseada, lo cual permitirá contar con un nivel óptimo de motivación y satisfacción para ambas partes que ayudará a reducir las brechas existentes entre cada parámetro evaluado.

Anexo 2. Cuadro- resumen de los Factores de comunicación organizacional que inciden en la salud ocupacional

A continuación se anexa a manera de conclusiones generales de éste capítulo un cuadro de resumen con la definición de los conceptos expuestos y su relación directa con el departamento de comunicación interna.

Ilustración 20: Cuadro resumen de los factores de comunicación organizacional que inciden en la Salud Ocupacional (S.O)

<p>A. Tipos de comunicación interna</p>	<p>La comunicación interna una herramienta de gestión que proporciona información para que las personas puedan desarrollar sus actividades cumpliendo con los procesos y procedimientos establecidos por la organización, al tiempo que se perciben motivados y satisfechos con su desempeño laboral. Aunado a ello refuerza el comportamiento deseado entre los trabajadores, coordina los ejes de acción institucionales y ayuda a formar la identidad e imagen corporativa.</p> <p>Se divide en</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formal (ascendente, descendente y horizontal) • Informal <p>La cual puede darse en diferentes niveles como interpersonal, interdepartamental, intrapersonal o masivo</p>
<p>B. Liderazgo</p>	<p>El liderazgo es una práctica que ayuda a guiar las acciones dentro de la organización hacia el cumplimiento de metas profesionales y organizacionales lo</p>

	<p>cual eleva la eficacia empresarial. El liderazgo puede ser</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formal • Informal <p>En este sentido, la comunicación interna ayuda a definir las acciones de un adecuado plan de comunicación que pueda ser utilizado por el líder con la finalidad de disminuir la sensación de desigualdad en el poder y combatir los problemas relacionados con la autoridad que pueden generar psicopatologías organizacionales que afectan la SO</p>
<p>C. Reconocimiento</p>	<p>Es la respuesta dada por una compañía a los comportamientos, esfuerzos y logros alcanzados por sus colaboradores, lo cual refuerza las acciones que desea ver repetidas en ellos. De tal manera que la comunicación interna puede generar modelos de desempeño basados en el reconocimiento a los empleados y aumentar así su sensación de satisfacción y motivación.</p> <p>El reconocimiento puede ser</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formal • Informal <p>Y se vale de recursos tangibles e intangibles para incentivar a los colaboradores. La administración, mediante con ayuda del departamento de comunicación, debe saber emplear dichos recursos tomando en cuenta las propuestas del plan de comunicación</p>

	<p>interna, la identidad organizacional y la imagen que se desea mostrar.</p>
<p>D. Integración y socialización</p>	<p>Son elementos que permiten guiar y capacitar a los trabajadores según los ideales de la organización mediante el uso adecuado de información y a través de diversas estrategias y canales de comunicación, por ello se relacionan directamente con la cultura empresarial. Estos elementos dotan de identidad a las instituciones y promueven la permanencia de los trabajadores, por lo tanto, se vinculan directamente con el contrato psicológico, creado para satisfacer las necesidades de todos los involucrados, elevando así la sensación de bienestar y satisfacción.</p> <p>El departamento de comunicación debe hacer uso de ellos para coordinar a la organización y alcanzar un estado de sinergia y dinamismo dentro de ella.</p>
<p>E. Motivación y satisfacción</p>	<p>Son elementos que representan el grado de bienestar relacionado con el trabajo realizado. Dichos elementos se vinculan directamente con el grado de SO y dependen de una serie de factores que deben ser analizados por el departamento de comunicación interna con la intención de formar organizaciones saludables que vinculen sus necesidades con las de sus empleados para obtener en conjunto un ganar-ganar basado en la hipótesis de que un empleado motivado y satisfecho buscará el cumplimiento de</p>

	<p>metas organizacionales porque representará también un logro personal que lo conduzca a la autorrealización. En este sentido el departamento de comunicación interno será el encargado de implementar, vigilar y evaluar dichas acciones.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

Estrategia de comunicación interna orientada a promover la salud ocupacional a través del clima y la cultura.

4.1 Propuesta de mejora organizacional basada en comunicación interna y salud ocupacional: ejes fundamentales de la organización saludable y autosuficiente

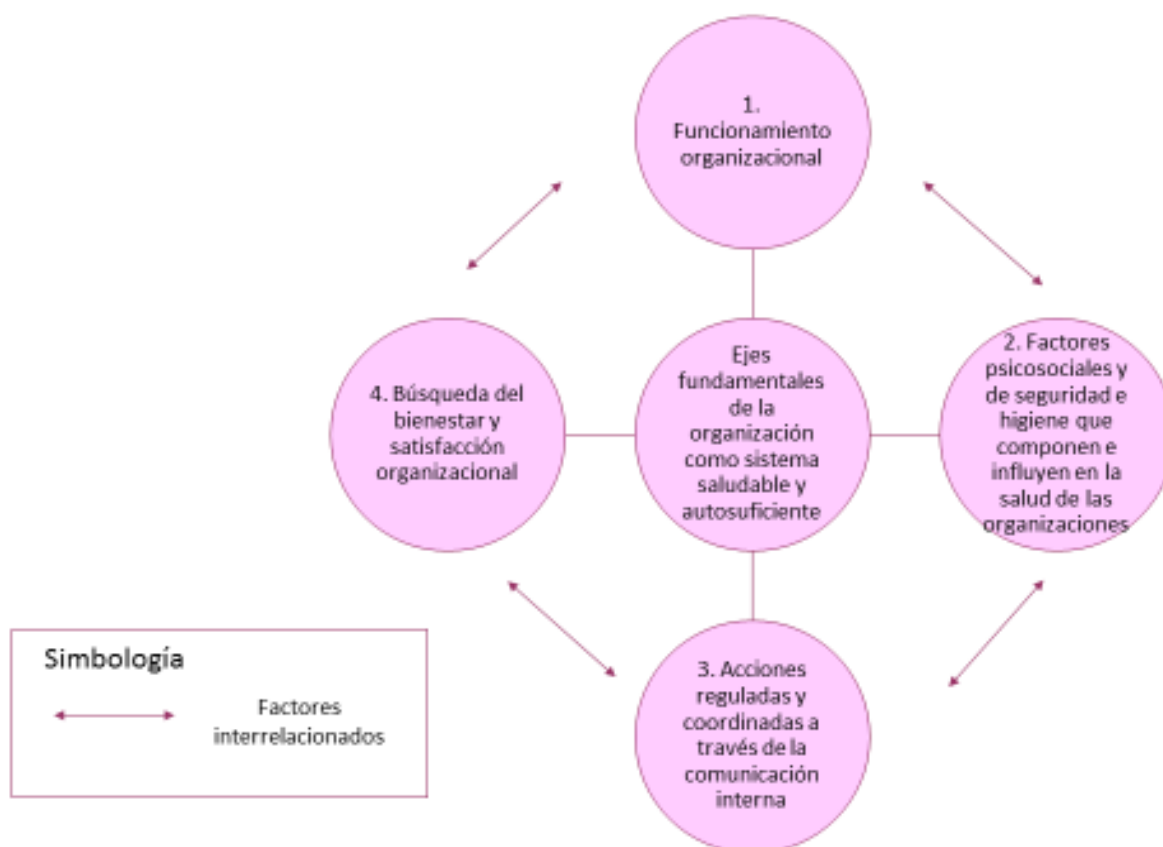
La salud ocupacional es una actividad multidisciplinaria dirigida a proteger el bienestar físico y emocional de los trabajadores mediante la prevención y el control de enfermedades o accidentes, además de la eliminación de los factores y condiciones que ponen en peligro la salud y seguridad en el trabajo. Busca “que las personas puedan producir, atender a los demás, desarrollarse, y ser valoradas en el ejercicio de su actividad laboral, además de tener la posibilidad de utilizar su conocimiento, como vía para alcanzar un alto rendimiento, al tiempo que perciben satisfacción laboral y bienestar en el trabajo”¹⁴². Estos elementos, se ven reflejados en el clima organizacional.

Por lo tanto en este capítulo se expone y describe que la salud ocupacional es un activo rentable que debe ser gestionado y monitoreado por la comunicación interna, misma que puede ayudar a promover ambientes sanos de trabajo y a explicar cómo

¹⁴² Gil Monte Pedro R. *Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional*, Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública, En http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-46342012000200012. [Consultado el 4/02/2017].

la salud laboral influye en la productividad y estabilidad organizacional. Cabe recordar que en esta propuesta se identifica a las organizaciones como sistemas compuestos por cuatro ejes fundamentales que deben ser evaluados antes de generar una estrategia volcada a proporcionar soluciones a problemas relacionados con S.O. y comunicación.

Ilustración 21: Modelo 1 propuesta de mejora organizacional basada en comunicación interna y salud ocupacional: ejes fundamentales de la organización saludable y autosuficiente



Fuente: elaboración propia

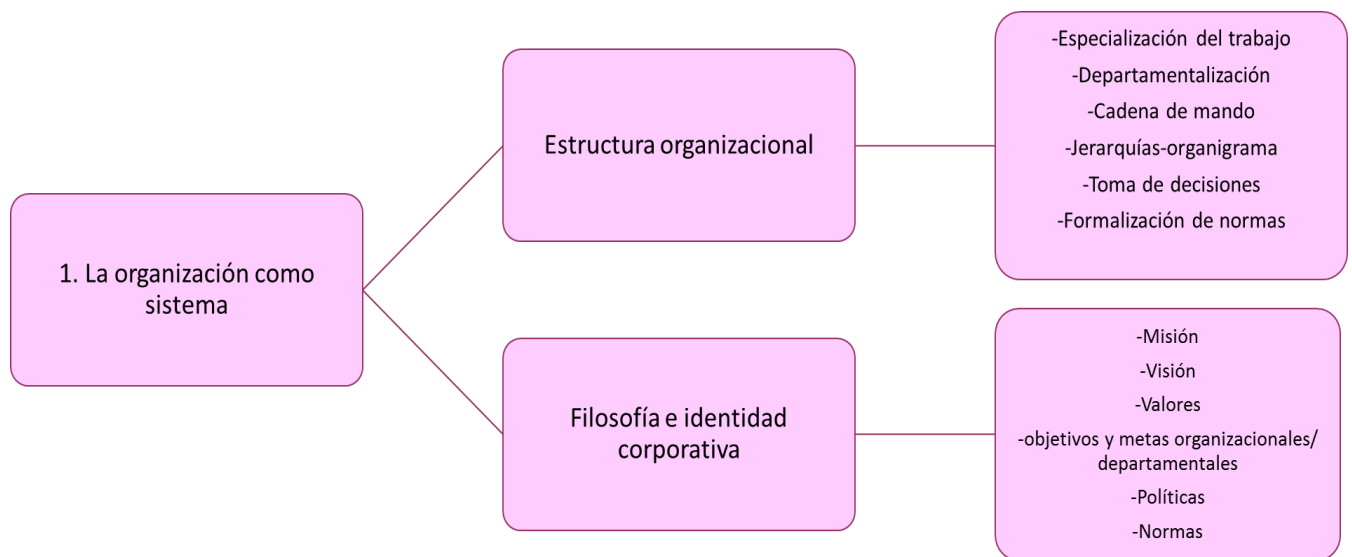
Como se observa en la ilustración anterior, el modelo de “mejora organizacional basada en comunicación interna y salud ocupacional” que se diseña y desglosa a continuación, pretende orientar a las instituciones públicas y privadas para

conseguir salud laboral, aumentar la productividad y a largo plazo ser autosuficientes. Los cuatro ejes que lo componen son: 1. El funcionamiento organizacional, 2. Los factores de seguridad e higiene que componen e influyen en la salud de las organizaciones, 3. Las acciones reguladas y coordinadas a través de la comunicación interna y 4. La búsqueda del bienestar y satisfacción organizacional.

Cada eje será desarrollado en una fase para poder hacer un análisis más certero sobre la situación actual de la organización con la que se esté trabajando, identificar sus necesidades y áreas de oportunidad respecto a la salud ocupacional y determinar el papel que jugará la comunicación interna en cada una de ellas.

- **Fase 1: Diagnóstico del funcionamiento organizacional**

Ilustración 22: Diagnóstico del funcionamiento organizacional



Fuente: elaboración propia

Lo primero que hay que entender y conocer es cómo funciona una organización vista desde un enfoque sistémico. Para ello es necesario identificar y analizar dos factores: la estructura organizacional y la filosofía e identidad corporativa ya que ambos determinan el enfoque bajo el que trabaja la empresa o institución.

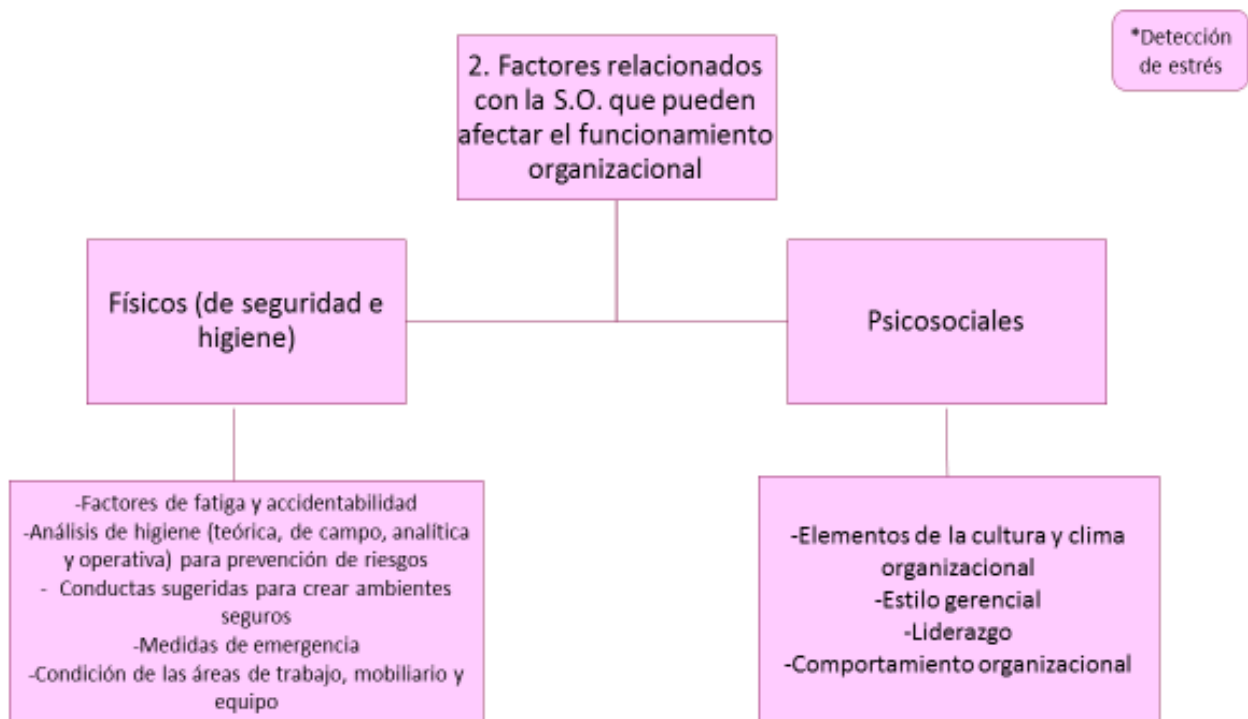
Los elementos de la estructura organizacional que deben ser analizados son la especialización del trabajo, departamentalización, cadenas de mando, jerarquías-organigrama, toma de decisiones y la formalización de normas, los cuales permitirán entender cómo se llevan a cabo los procesos organizacionales.

Los elementos de la identidad corporativa que deben estudiarse son su misión, visión, valores, objetivos y metas organizacionales o departamentales y finalmente sus políticas y normas ya que en teoría todos ellos representan la esencia y el deber ser del sistema organizacional; conocer esta información hará posible realizar un contraste entre la teoría y la praxis.

Una vez que se han analizado dichos elementos y se entiende con mayor claridad cómo es el funcionamiento organizacional se puede continuar con la siguiente fase

- **Fase 2: Evaluación de riesgos internos**

Ilustración 2: Evaluación de riesgos internos



Fuente: elaboración propia

Como se visualiza en la ilustración, esta fase pretende identificar cuáles son los riesgos psicosociales y físicos a los que están expuestos los trabajadores. Con base en la propuesta teórica de esta tesis se deben analizar por separado los factores de riesgo. Entre los elementos físicos que deben analizarse están los factores de fatiga y accidentabilidad, el análisis de higiene (teórica, de campo, analítica y operativa) para la prevención de riesgo, las existencias o no de conductas sugeridas para crear ambientes seguros, las medidas de emergencia y la condición de las áreas de trabajo, mobiliario y equipo.

Por otro lado los elementos psicosociales que deben ser analizados son la cultura y el clima organizacional, el estilo gerencial, las formas de liderazgo y el comportamiento organizacional. La importancia de estos elementos radica en que pueden ayudar a determinar el nivel de riesgo y estrés al que pueden estar sometidos los trabajadores, mismo que afectará su rendimiento y productividad.

Una vez que se ha determinado el nivel de riesgos y salud laboral es necesario realizar un análisis de las acciones que son o deberían ser reguladas por la comunicación interna, lo cual da pauta a la existencia de la tercera fase.

- **Fase 3: Análisis de las acciones reguladas por la comunicación interna**

Ilustración 24: Análisis de las acciones reguladas por la comunicación interna



Fuente: elaboración propia

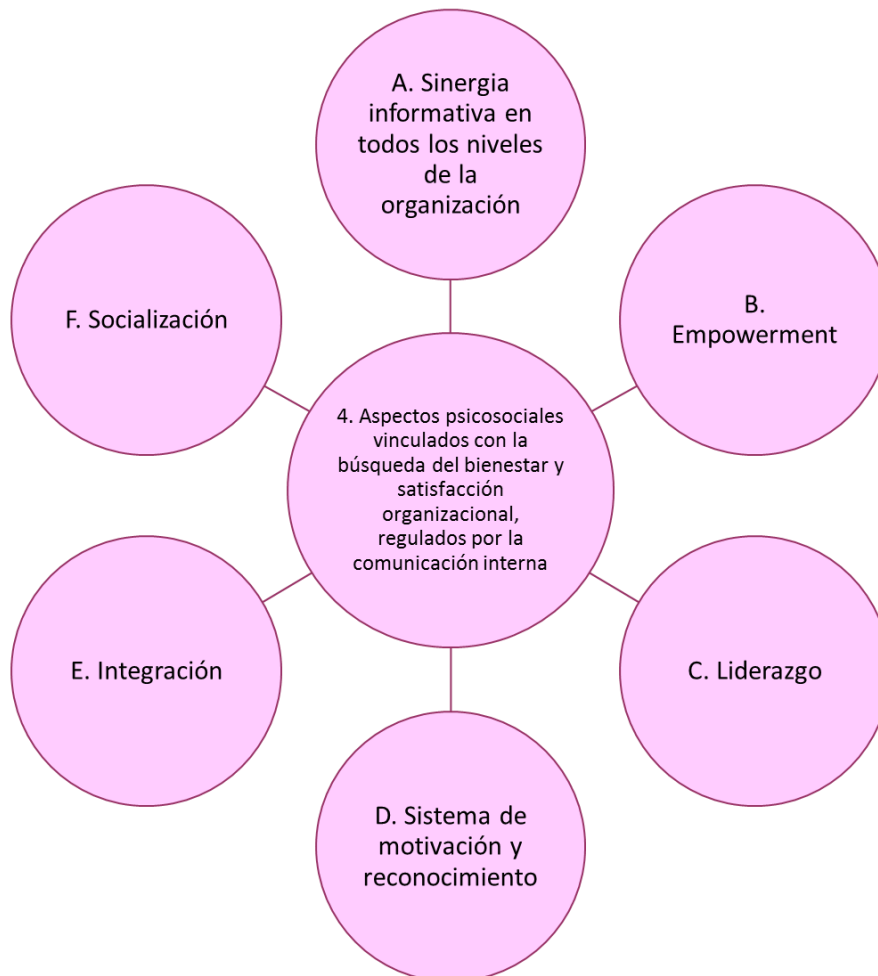
La ilustración anterior expone que el primer elemento que debería ser regulado por la comunicación interna es *A. el contenido y el correcto uso de los canales de comunicación al interior de la organización*, después se encuentra *B. el estatus de la identidad corporativa* misma que está relacionada con la fase 1, en este punto se comprobará si las acciones del personal responden a lo propuesto institucionalmente para la filosofía y las prácticas corporativas, lo cual a grandes rasgos dará como resultado el comportamiento organizacional, tanto a nivel macro como micro, mismo que deberá ser estudiado y regulado por la comunicación interna.

Por otro lado se encuentra *C. el análisis del comportamiento organizacional* y todos sus elementos tanto a nivel macro como micro, después *D. el monitoreo de la selección y capacitación del personal* para identificar y reforzar aptitudes, conocimientos y habilidades deseadas en los trabajadores lo cual ayudará a mejorar la calidad de la producción y a cumplir con los objetivos y metas organizacionales, proceso que en gran medida reduce la rotación del personal y el margen de error además de conducir a la autosuficiencia.

Posteriormente se debe analizar y calificar *E. la planificación y coordinación de actividades orientadas al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales* y una vez que se han analizado dichos factores se puede hacer *F. una evaluación del cumplimiento de metas y objetivos* organizacionales, departamentales y/o personales, la cual permitirá conocer nuevas áreas de oportunidad relacionadas directamente con el departamento de comunicación interna.

- **Fase 4. Identificar y regular aspectos psicosociales de la salud ocupacional a través de la comunicación interna**

Ilustración 25: Identificación y regulación de aspectos psicosociales de la salud ocupacional a través de la comunicación interna



Fuente: elaboración propia

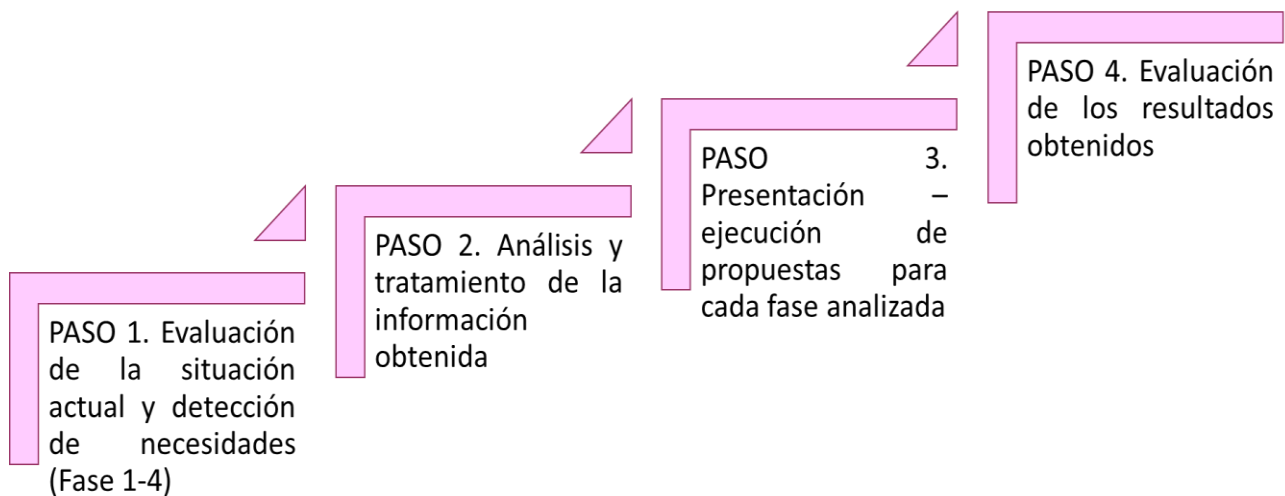
Aunado a ello se deben identificar a profundidad los aspectos psicosociales de la salud ocupacional regulados por la comunicación interna que se encargan de proporcionar la sensación de bienestar y satisfacción laboral. Entre ellos se encuentra A. el análisis de la sinergia informativa: es decir verificar que todos los empleados reciban información de manera clara, oportuna y directa para aumentar su capacidad de tomar decisiones y la sensación de B. Empowerment.

En este proceso es importante identificar la manera en que se lleva a cabo el C. liderazgo, la existencia o ausencia de D. sistemas de motivación y recompensas en todos los niveles de la organización, las formas de E. integración y F. socialización.

Una vez que se han ejecutado estas fases sólo queda realizar una propuesta personalizada a cada organización con base en sus necesidades, objetivos y el perfil de sus empleados. Lo cual da paso a la última etapa.

- **Fase 5: Propuesta teórico-práctica dirigida a la organización para conseguir salud, autosuficiencia y productividad laboral**

Ilustración 26: Propuesta teórico-práctica dirigida a la organización para conseguir salud, autosuficiencia y productividad laboral



Fuente: elaboración propia

Después de haber analizado a profundidad las características y funcionamiento de la organización, se debe dar el tratamiento adecuado a la información, reclutar a un equipo interdisciplinario para elaborar propuestas “a la medida” y si el cliente lo desea, ejecutar dichas propuestas de mejora organizacional

basadas en S.O. reguladas y orientadas a través de la comunicación interna. Finalmente solo quedará pendiente realizar una evaluación de los resultados obtenidos tiempo después de haber ejecutado las propuestas.

El propósito de este modelo es proporcionar una guía de acción preventiva que a su vez funja como instrumento de evaluación, seguimiento y mejora organizacional que permita identificar y evaluar los elementos de una organización que se ven involucrados en la salud ocupacional de la misma. Su objetivo es dar una continuidad lógica a los problemas relacionados con la comunicación interna que aquejan a las instituciones para posteriormente concretar un plan de mejora continua.

Cabe mencionar que es un análisis sintético que representa un conjunto de actividades a desarrollar a través de un trabajo de consultoría, mismo que requiere el apoyo de diversas disciplinas para proporcionar resultados más completos y confiables.

Será por lo tanto tarea del comunicólogo organizacional recopilar y analizar toda la información solicitada por el modelo aquí desarrollado, para ello deberá emplear diversas técnicas y estrategias que le permitan obtener y analizar la información obtenida, será entonces fundamental que el encargado de este proyecto posea conocimientos vastos y claros sobre metodología de la investigación.

No obstante, será necesario el apoyo de la dirección y los empleados en todo momento; la empatía, las técnicas de comunicación interpersonal y el liderazgo jugarán un papel fundamental en este proceso de recopilación de datos duros.

Una vez obtenida la información y los datos pertinentes, se podrá elaborar plan de comunicación interna personalizado, orientado en todo momento hacia la búsqueda y conservación de la salud ocupacional, tomando en cuenta las características de la organización, su estructura y los hallazgos obtenidos en este modelo. Los resultados por lo tanto serán variables según el tipo de organización que desee llevar a cabo esta metodología de trabajo siempre con ayuda y bajo el enfoque del comunicólogo organizacional.

Conclusiones

La salud ocupacional es un fenómeno multifactorial poco visibilizado en las organizaciones mexicanas compuesta por elementos relacionados con la integridad física y psicosocial de los trabajadores. Si bien es cierto que en México existen reformas constitucionales para obligar al patrón a responsabilizarse de la seguridad e higiene y de la prevención de los riesgos en el trabajo, observando el reglamento y las Normas Oficiales Mexicanas (NOM's), no existe ninguna normatividad que proteja la salud psicosocial, la cual resulta fundamental para mantenerse en un estado de equilibrio físico-emocional.

Por ello es menester la realización de trabajos como éste que destaquen la importancia de crear, impulsar e implementar programas, campañas y planes que visibilicen los beneficios de la salud psicosocial del empleado. Esta tesis sirve como marco de referencia para aquellas instituciones que deseen resaltar la importancia del trato humanístico hacia el trabajador, por lo cual además de hacer un análisis minucioso de lo que son las organizaciones, su estructura y funcionamiento, proporcionó una visión de los elementos que se involucran con la salud ocupacional y finalmente desarrolla una estrategia de acción que puede funcionar como activo de mejora organizacional en donde la comunicación juega el papel principal.

El objetivo de este trabajo es analizar y reinterpretar la denominada salud ocupacional desde un enfoque comunicativo con el fin de determinar cuáles son los elementos organizacionales involucrados con la salud ocupacional y analizar cuál es el papel de la comunicación en este fenómeno.

Para lograr lo ya mencionado, el trabajo se dividió en cuatro capítulos que brindaron un panorama sobre lo que son las organizaciones, entendidas aquí como sistemas sociales y abiertos que se encuentran insertos dentro de un medio (entorno) para el cual producen bienes o servicios y del cual obtienen los recursos necesarios para desempeñar sus tareas. En este sentido se determinó que las organizaciones son sistemas en su mayoría complejos que dependen de múltiples elementos internos y externos que están interrelacionados y son necesarios para poder funcionar, mismos que repercuten en la sensación de bienestar o insatisfacción de sus empleados.

Se explicó que las organizaciones a lo largo del tiempo han atravesado por procesos evolutivos como la Revolución Industrial que provocaron su complejización y que favorecieron el desarrollo de teorías y escuelas encargadas de estudiar su estructura y funcionamiento, bajo enfoques más holísticos como el de la comunicación organizacional.

Desde esta perspectiva se concluye que existe una relación e interdependencia entre el funcionamiento, estructura, el tipo de diseño organizacional, el ambiente laboral tanto físico como social y la productividad de los trabajadores así como su salud. En otras palabras se determinó que la salud laboral sólo existirá cuando las organizaciones proporcionen y fomenten ambientes seguros que ayuden al trabajador a sentirse comprometido, motivado y satisfecho, lo cual propiciará la existencia de una mayor eficacia.

Para poder llegar a este estado de sinergia organizacional, será necesario conocer a profundidad las características de las instituciones y el personal involucrado en

ellas; el enfoque comunicativo será de gran utilidad para entender la situación de las mismas y conducir las hacia el futuro o escenario deseado para ellas, siempre cuidando sus necesidades, su identidad e imagen.

Aunado a ello se determinó que la salud ocupacional debe conceptualizarse como una teoría que se produjo gracias a la evolución de las teorías humanísticas que iniciaron en 1930 cuando se empezaron a estudiar los factores motivacionales y de fatiga en el trabajo, por lo cual cabe destacar que el elemento que unificó dichas teorías fue la valoración del factor humano como pieza clave en el funcionamiento organizacional.

Por otro lado, una vez que se explicó el origen de la SO, se analizaron los elementos que la conforman, por ello un apartado de este trabajo describió los aspectos físico ambientales o de seguridad e higiene y otros los psicosociales, remarcando que la comunicación es la encargada de supervisar que en ambos aspectos los procesos sean llevados a cabo de manera óptima, analizar la realidad organizacional y elaborar planes de acción y comunicación que beneficien tanto a empleados como a empleadores para finalmente evaluar el desempeño de las organizaciones y su relación con la salud ocupacional.

Se concluyó así que los aspectos psicosociales que conforman la SO son los elementos que deben tener mayor visibilidad ya que pueden afectar la integridad y desarrollo emocional de los trabajadores pues no existe ninguna ley que los regule o proteja a pesar de que pueden afectarlos gravemente y convertirse en un factor de riesgo si no son óptimos.

Por otro lado, también se estableció que la cultura y el clima laboral constituyen el reflejo de las carencias que una organización puede poseer en materia de salud ocupacional, por ello la necesidad de contar con un plan de comunicación interna que siga los preceptos de la identidad corporativa y permita establecer el deber ser de la organización y la forma adecuada de cumplir sus metas, al tiempo que los empleados se perciben satisfechos.

Por lo tanto, se concluye que para promover ambientes sanos de trabajo será necesario contar con una estrategia de comunicación interna que ayude a guiar a los líderes de las instituciones, los cuales a su vez guiarán al resto de la organización hacia el cumplimiento de objetivos y metas con la intención de crear un efecto positivo en la cultura y el clima organizacional.

Para reforzar lo ya mencionado esta tesis incluyó una metodología de trabajo que puede ser útil para identificar y analizar los aspectos que constituyen a la organización y se relacionan directamente con la salud ocupacional. Comprende a grandes rasgos los pasos a seguir para entrar en un proceso de mejora continua a través de una estrategia de comunicación interna volcada a proporcionar salud ocupacional, la cual demostró que todos los aspectos que se desarrollaron previamente están interrelacionados y son esenciales para dirigir y mantener a las instituciones en un estado saludable, autosuficiente y con alta productividad.

Por lo tanto, queda claro que esta clase de ejercicios son necesarios para demostrar que las herramientas preventivas son necesarias para aumentar la calidad de vida en el trabajo y el nivel de salud ocupacional.

Las conclusiones generales apuntan hacia el hecho de que la salud ocupacional debe ser promovida y monitoreada en cualquier clase de institución pues cada una de ellas tendrá necesidades diferentes y por lo tanto requerirán una estrategia individualizada que tenga como base el modelo expuesto y desarrollado en el último capítulo de esta tesis; dicho trabajo se conoce como consultoría y la comunicación interna será la encargada de articular los procesos necesarios para garantizar el óptimo desempeño organizacional y la sensación de bienestar y satisfacción entre los empleados.

A grandes rasgos esta tesis sirve como marco de referencia para las organizaciones que deseen conocer y emplear los elementos que constituyen a la SO considerada como un activo rentable en el mantenimiento de una cultura y clima organizacional adecuado, basado en un plan de comunicación elaborado y supervisado por un comunicólogo que determine los parámetros necesarios para alcanzar calidad de vida en el trabajo, aumentar la sensación de bienestar y la motivación.

Dichas acciones ayudarán a posicionar a las instituciones dentro de un alto nivel de excelencia y a adquirir las condiciones tanto físicas como psicosociales adecuadas para los empleados, lo cual dará como resultado una mejora en la imagen corporativa.

Finalmente se puede decir que la hipótesis aquí planteada la cual propone que La salud ocupacional se ve reflejada en el clima organizacional y por lo tanto, el grado de responsabilidad que cada empleado tendrá con sus actividades, estará ligado al grado de satisfacción y bienestar que la realización de estas le provoque por lo cual, la comunicación organizacional podrá ser capaz de crear estrategias para mantener

o crear ambientes sanos de trabajo y con ello aumentar la productividad, se cumple ya que en la actualidad existen diversos organismos y rankings que se encargan de supervisar y premiar el nivel de salud ocupacional haciendo gran énfasis en las ventajas de contar con un equipo de trabajo sano y motivado tanto.

Fuentes de consulta

Bibliografía

1. Álvarez Héctor Felipe. *Principios de administración*. Argentina, Ediciones EUDECOR SRL, 2000.
2. Amorós Eduardo. *Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú, Escuela de economía USAT, 2007.
3. Arbeláez Ochoa John, et. al., *MODELOS GERENCIALES Un marco conceptual*. Colombia, Fondo Editorial Cátedra María Cano, 2014.
4. Bartoli Annie. *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. México. Paidós, 1992.
5. Benlloch López Mari Cruz, Ureña Ureña Yolanda. *Conceptos básicos sobre seguridad y salud en el trabajo: El trabajo y la Salud: los riesgos profesionales*. Editorial INVASSAT, 2014.
6. Berbel Gaspar. *Manual de recursos humanos*. España, Editorial UOC, 2011.
7. Bosqued Lorente Marisa. *Mobbing Cómo prevenir y superar el acoso psicológico*. España, Ediciones Paidós Ibérica, 2005.
8. Bretones Francisco D., et al., *Psicología del trabajo. S/lugar de edición, Editorial PIRÁMIDE, 2014.*
9. Bustos Gan Federico, Triginé Jaume. *Clima laboral*. Madrid, Ediciones Díaz de santos, 2012.

10. Capriotti Peri Paul. *Branding Corporativo Fundamentos para la gestión estratégica de la imagen corporativa*. Santiago, Chile, Andros Impresores, 2009.
11. Cárdenas Martínez Mariana. “El liderazgo y su importancia en las organizaciones para generar un clima organizacional”. México, Tesis para obtener el grado de Licenciada en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, 2010.
12. Chiang Vera Margarita, Núñez José Martín Antonio. *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, Editorial comillas, 2010.
13. Chiavenato Idalberto. *Comportamiento organizacional: La dinámica de éxito en las organizaciones*. Segunda Edición, México, Mc Graw Hill, 2009.
14. Chiavenato Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Segunda Edición, Colombia, Mc Graw Hill, 1999.
15. Chiavenato Idalberto. *Introducción a la teoría general de sistemas*. Segunda Edición, Colombia, Mc Graw Hill, 1998.
16. Chiva Gómez Ricardo; Camisón Zarnosa César. *Aprendizaje organizativo y teoría de la complejidad: Implicaciones en la gestión del diseño del producto*. Universidad de Jaume, Servicio de comunicación y publicaciones, 2002.
17. Cirigliano Gustavo F. J. *Manual de dinámica de grupos*. Octava Edición, Argentina, Editorial Hvmánitas, 1976.
18. Comas Merola Javier, Cunea Gateño Maris. *Las organizaciones y su administración*. S/país, Ed. Entrepreneur XXI, 1991.
19. Corella Gómez Aide. “El acoso laboral y el hostigamiento sexual, dos fenómenos que afectan la salud de los trabajadores mexicanos: un estudio

- cuantitativo". México, Tesis para obtener el grado de Licenciado en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, 2009.
20. Cortes Díaz José María. *Técnicas de prevención de riesgos laborales: seguridad e higiene del trabajo*. Novena edición, España, Ediciones Tébar, 2007.
21. Daft Richard L, y Steers Richard M., *El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México, Editorial Limusa, 1992.
22. Daft Richard. *Teoría y diseño organizacional*. México, Cengage Learning Editores S.A de C.V., 2011.
23. Dávila Anabella, Martínez Nora. *Cultura en organizaciones latinas: Elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*, México, Siglo XXI editores, 1999.
24. De la Reza Germán. *Teoría de sistemas: Reconstrucción de un paradigma*. México, Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Xochimilco, 2001.
25. Díaz Zazo Pilar. *Prevención de riesgos laborales: seguridad y salud laboral*. España, Ediciones Paraninfo, 2009.
26. Escartín Jordi, et. al., *Mobbing Acoso psicológico en el trabajo*. España, Editorial Síntesis, 2012.
27. Fernández Collado Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Segunda Edición, México, Trillas, 2002.
28. Gallardo Cano Alejandro. *Curso de teorías de la comunicación*. México, Editorial Cromocolor S.A. de C.V., 2002.
29. García Solarte Mónica. *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Colombia, Universidad del Valle, 2009.

30. Gibson James L., et al., *Organizaciones comportamiento, estructura y procesos*. Duodécima edición, México, McGraw Hill, 2006.
31. González Moreno Mariana, Esquivel Victoria Juan Manuel. “Construcción de un instrumento de medición de Síndrome de Burnout relacionado con variables sociodemográficas en una muestra de trabajadores mexicanos de sectores públicos y privados”. México, Tesis para obtener el grado de Licenciado en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, 2017.
32. Guilloli Tania. *Perfil de liderazgo empresarial*. S/país, Instituto de evaluaciones psicométricas PSICORE, s/año de edición.
33. Interactive Training Advanced Computer Applications (ITACA). *Riesgos físicos ambientales*. España, Ediciones CAEC, 2006.
34. Johansen Bertoglio Oscar. *Introducción a la teoría general de sistemas*. México, Editorial Limusa, 2004.
35. Krieger Mario J., et al., *Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública: organismos públicos, administración nacional, provincial y municipal*, Argentina, Editorial Errepar, 2016.
36. Krieger Mario. *Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*. Argentina, Editorial Prentice Hall, 2002.
37. Lara Rosano Felipe, *Complejidad en las organizaciones*, México, Editorial SIGLO XXI, 2012.
38. Lussier R. *Liderazgo, teoría, aplicación, desarrollo de actividades*, México, Thompson Learning, 2002.

39. Martín Martín Fernando, *La comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la Dirección de comunicación*, España, Ediciones de la Universidad de Salamanca.
40. Ministerios para las administraciones públicas (MAP). *Lecturas de teoría de la organización, la evolución del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos*. España, 1993.
41. Molino Ibarra Selene Lucero. “Comunicación organizacional y el síndrome de estar quemado en el trabajo”. México, Tesis para obtener el grado de Licenciado en Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 2017.
42. Moreno Jiménez Bernardo, et. al., *Salud laboral: Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*. S/lugar de edición, Editorial PIRÁMIDE, s/año.
43. Munguía Enrique Alonso. *Teorías de las organizaciones*. México, Umbral Editorial, 2006.
44. Nelson Bob. *1001 formas de recompensar a los empleados*. Bogotá, Colombia, Editorial Norma, 1996.
45. Nosnik Ostrowiak Abraham. *Culturas organizacionales: su origen, consolidación y desarrollo*. España, Editorial netbiblio, 2005.
46. Prieto Herrera Jorge Eliécer. *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial*. Segunda Edición, Bogotá, Ecocé ediciones, 2008.
47. Publicaciones Vértice. *La comunicación interna*. España, Editorial Vértice, 2008.

48. Robbins Stephen; Judge Timothy. *Comportamiento organizacional*. Decimotercera Edición, México, PEARSON EDUCACIÓN, 2009.
49. Rubio Jiménez Jesús Carlos. *Fuentes de estrés, Síndrome de Burnout y Actitudes disfuncionales en Orientadores de Instituto de Enseñanza Secundaria*. Badajoz, España, Universidad de Extremadura, 2003.
50. Sánchez Aguiñaga César Froylán. “La reducción y prevención de accidentes laborales después de la aplicación de un curso de capacitación en seguridad e higiene industrial; con asociados de tienda departamental/autoservicio”. México, Tesis para obtener el grado de Licenciado en psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, 2009.
51. Soria Romo Rigoberto, Pérez Esparza Aimeé. *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su Aplicación a la Pequeña y Mediana Empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara*. México, Editorial Eumednet, 2008.
52. Torres Sandoval Verónica. “Papel de la creatividad, la comunicación y el liderazgo en directivos de la industria de la moda en México. Un enfoque de género”. México, Tesis para obtener el grado de Doctora en Ciencias de la Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, 2017.
53. Villar Oiarzabal José Antonio. *Estados de comunicación: Una aproximación a la posible comunicología*. España, Ed. PubliSA, 2009.
54. Zaragoza Deciga Arturo, “Antecedentes y enfermedades derivadas de la actividad laboral, sus consecuencias y prevención”. México, Tesis para

obtener el grado de Licenciado en derecho, Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Estudios Superiores Acatlán, 1991.

CIBERGRAFÍA

1. Forbes, *Familia laboral, la principal razón de felicidad en el trabajador*, 8 de febrero 2018, En <https://www.forbes.com.mx/somos-felices-en-el-trabajo-gracias-a-la-familia-laboral/>, [Consultado el 14/febrero/2018].
2. Fundación UNAM. "México con las mayores tasas de estrés laboral". En <http://www.fundacionunam.org.mx/unam-al-dia/mexico-con-las-mayores-tasas-de-estres-laboral/>, [Consultado el 30/04/2018].
3. Gil Monte Pedro R. *Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional*, Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública, En http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-46342012000200012. [Consultado el 4/02/2017].
4. Nieto A. Héctor. *Salud laboral: La salud de los trabajadores de la salud*, Argentina, En http://www.fmed.uba.ar/depto/sal_seg/la_salud_de_los_trabajadores_de_la_salud.pdf, , [Consultado el 08/08/2017].
5. Petrella Carlos. *Aportes del enfoque sistémico a la comprensión de la realidad*, En <https://www.fing.edu.uy/catedras/disi/DISI/pdf/Teoriadesistemasaplicadoaorganizaciones.pdf>, [Consultado el 14/08/2017].

6. Rubio Navarro Elena. “Reglas de oro de un buen clima laboral, Semanario de economía familiar, consumo y empleo”. En <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>.en línea [Consultado el 27/09/2017].
7. Salanova Marisa. “Organizaciones saludables, organizaciones resilientes”. 2009, En <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf> [Consultado el 30/10/2017].
8. Salazar Estrada José Guadalupe, et al., “Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral”. Cuba, ACIMED, 2009, En http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004 [Consultado el 20/09/2017].
9. Soberanes Espinoza Lugarda. *Modelo de motivación para organizaciones en Morelos*. México, Secretaria de Trabajo y Previsión Social, s/año En http://www.academia.edu/8460990/MODELO_DE_MOTIVACION_PARA_ORGANIZACIONES_EN_MORELOS Lugarda Soberanes Espinoza, [Consultado el 25/08/2017].
10. S/A, síndrome de burnout, En: <http://www.estreslaboral.info/sindrome-de-burnout.html>, [consultado el 5 de febrero de 2018].
11. Tamayo Salamanca Yeisson, et. al., “Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos”. Suma de negocios, Volumen 5, 2016, En <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700217> [Consultado el 14/10/2017].