



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Estudios Superiores Iztacala

“Importancia de la detección del Desgaste Ocupacional
presente en las empresas”

Tesis realizada para obtener el título de
Licenciada en Psicología

P R E S E N T A

Hernández Munguía Lesly Michell

Dictaminadores:

Lic. Bertha Esther Gallegos Ortega

Dr. Marco Eduardo Murueta Reyes

Lic. José Esteban Vaquero Cázares

Los Reyes Iztacala, Estado de México Febrero 2019





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

	Página
Introducción	1
1. Revisión histórica de la psicología organizacional	5
1.1 Clasificación de las teorías organizacionales	8
1.2 Pioneros de la psicología organizacional: Enfoques psicológicos	10
1.3 Revisión general del psicólogo en las organizaciones	12
2. El departamento de Recursos Humanos, la labor del psicólogo organizacional	16
2.1 Selección y colocación	18
2.2 Capacitación y desarrollo	20
2.3 Evaluación del desempeño	28
2.4 Desarrollo de la organización	31
2.5 Calidad de la vida laboral	32
2.6 Ergonomía	33
2.7 Perfil del psicólogo organizacional	35
3. Estrategias de desarrollo organizacional de las mejores empresas para trabajar en México	36
3.1 Tendencias de desarrollo organizacional	40
3.2 Grandes empresas y sus estrategias	42
3.2.1 Volkswagen	43
3.2.2 Microsoft	45
3.2.3 Disney	48
3.2.4 H&M	50
3.2.5 INFONAVIT	52
3.3 Desarrollo organizacional, salud y desgaste ocupacional	55
4. El desgaste ocupacional y su medición	57
4.1 Predisposición al estrés	58

4.2 Factores relacionados al estrés	59
4.3 Síntomas y enfermedades vinculadas al desgaste ocupacional	63
4.4 Modelos de estrés laboral	71
4.5 Instrumentos para la medición del Desgaste Ocupacional (Burnout)	74
4.5.1 Inventario de Burnout de Maslach (MBI)	75
4.5.2 Cuestionario de Estrés Laboral OIT - OMS	77
4.5.3 Cuestionario de estrés en el trabajo (Revicki y May)	79
4.5.4 Escala de Desgaste Ocupacional (EDO)	80
4.6 Intervención para el Desgaste Ocupacional	80
5. El desgaste ocupacional en una empresa del estado de México dedicada a manufacturar y vender ropa infantil	86
5.1 Resultados	86
Discusión y Conclusiones	99
Referencias	103
Anexos	113
1. Cuestionario EDO (F01)	
2. Hoja de Respuestas (F02)	
3. Plantilla EDO (F03)	
4. Formato-Perfil de calificación (F04)	

INTRODUCCIÓN

La labor del psicólogo tiene una gama amplia de posibilidades para ejercer sus funciones, específicamente en las organizaciones, se encarga principalmente de enfocarse en la búsqueda del bienestar y el progreso de las mismas (Orozco, López, Zuleta, López, Giraldo, Gómez, Molina, Álvarez, Valencia, Ramírez y Páez, 2013).

Además, cabe recalcar que la visión del psicólogo debe ser integral, para poder diseñar estrategias acordes al funcionamiento y mejoras de la organización (Peña, Caroño, Zuleyma, 2006; citado en Orozco, et. al., op. cit.).

De acuerdo con Fernández (2014), la conducta humana en las organizaciones cobra sentido para el psicólogo, puesto que los miembros se encuentran en una interrelación constante. A pesar de que el psicólogo se enfoca en la efectividad y la productividad laboral de cada elemento de la empresa, no deja de lado su conducta al exterior de esta, ya que forma parte de la misma composición del individuo y por tanto.

Así mismo, existen competencias particulares que definen a un psicólogo organizacional como aquel que cultiva las conductas positivas en los empleados, asistiendo al crecimiento y desarrollo de la misma organización (Cantillo, Sanmartín & Perdomo, 2003; citado en Orozco, et. al., op. cit.).

Para Muchinsky (2002; citado en Orozco, et. al., op. cit.) y de acuerdo con Fernández (op. cit.), el psicólogo organizacional en el departamento de Recursos Humanos, se encarga de:

- Selección y colocación
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación del desempeño
- Desarrollo de la organización

- Calidad de la vida laboral
- Ergonomía

Como menciona Fernández (op. cit.), el psicólogo en el ámbito laboral organizacional debe comprometerse siempre con la Psicología como profesión científica, actuando como un agente moderador y de cambio de la sociedad, contribuyendo siempre al bienestar y satisfacción de la sociedad y los individuos en particular.

Debido a que el ámbito laboral se está transformado y actualmente, el nuevo campo de trabajo exige a los directivos, que centren su atención en la conducción del cambio y de acuerdo con Zamora (2018), el desarrollo organizacional (DO) genera a su vez desarrollo humano de forma sistemática y planificada. Es un enfoque del cambio como producto de la intervención planificada, estratégica y sistematizada para fortalecer los recursos, las capacidades y las competencias empresariales.

Los factores psicosociales son condiciones presentes en situaciones laborales relacionadas con la organización del trabajo, el tipo de puesto, la realización de la tarea, e incluso con el entorno, que afectan la salud de los trabajadores y el desarrollo de su trabajo; además, los factores psicosociales son descriptivos, aluden a la estructura organizacional (cultura, clima, liderazgo, puesto, etc.), mientras que los factores psicosociales de riesgo, son predictivos, se refieren a las condiciones de trabajo y a su probabilidad de afectar la salud y bienestar de los trabajadores; cuando actúan como factores de riesgo psicosocial, es cuando provocan tensión, estrés o burnout, entre otros (Uribe, López, Pérez y García, 2014).

Según Uribe (2007), existe un proceso, que inicia con un posible objeto estresante, un proceso cognitivo de evaluación para determinar si el estímulo es un estresor y el resultado a lo anterior mediante estrategias de afrontamiento,

finalmente la eficacia de las estrategias determinan las consecuencias del estrés laboral. El agotamiento emocional, sentimientos de minusvalía, algunos malestares hacia el ambiente, así como algunos comportamientos mostrados hacia los demás, son una experiencia subjetiva de carácter negativo compuesta por cogniciones, emociones y actitudes hacia el trabajo, hacia las personas y hacia el propio rol laboral muchas veces como una respuesta al estrés laboral crónico.

De acuerdo con Maslach y Jackson (1981, 1982) y con Schaufelli, Leiter, Maslach y Jackson (1996), Uribe define el burnout en las siguientes tres dimensiones:

- *Cansancio emocional (agotamiento)*
- *Despersonalización*
- *Falta de realización personal (insatisfacción de logro)*

Concordando con los autores mencionados anteriormente, se deriva la importancia de realizar una medición del Desgaste Ocupacional en las empresas, puesto que de este modo, se detectan áreas de oportunidad en las condiciones de la estructura laboral, así como el impacto que tendrán los mismos puestos en los miembros de la organización, y con ello encaminar a la salud laboral de los trabajadores.

De esta manera la detección del Desgaste Ocupacional permite realizar las modificaciones pertinentes tanto en la plantilla de la empresa así como para la selección de futuros miembros de esta, ya que así, se tiene una perspectiva más amplia no solo de los requerimientos de cada puesto, sino también de la forma en que afectará a la persona que lo desempeñe.

También, es considerable resaltar que además de cuidar el estado psicosomático de los miembros de la empresa, se estarán protegiendo a su vez

los intereses de la misma, ya que de lo contrario el rendimiento, productividad y efectividad en la labor de las personas influirá en los objetivos de la empresa.

Igualmente, no se puede dejar de lado el significado que conlleva laborar en la actualidad, ya que se liga tanto al tipo de puesto como a los requerimientos y actividades personales que los miembros tienen de forma externa a las organizaciones. Por lo tanto, el objetivo del presente escrito será dar a conocer la importancia de la detección del desgaste ocupacional presente en las empresas.

REVISIÓN HISTÓRICA DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Debido al gran número de soldados que debieron ser asignados a varias unidades dentro de las fuerzas armadas, los psicólogos I/O (industriales/organizacionales) fueron empleados para examinar a los reclutas y después colocarlos en puestos adecuados. Los exámenes se hicieron principalmente a través de Army Alfa y Army Beta, pruebas de habilidad mental. La prueba Alfa se utilizó para los reclutas que sabían leer y la Beta para los que no. Los reclutas más inteligentes fueron asignados a oficinas de capacitación y los menos inteligentes a la infantería. De manera interesante, John Watson, quien es mejor conocido como el pionero en el conductismo, sirvió como mayor en el ejército de Estados Unidos en la Primera Guerra Mundial y desarrolló pruebas motrices y perceptuales para pilotos potenciales (DiClemente y Hantula, 2000; citado en Aamodt, 2010). Los psicólogos I/O, especialmente Henry Gantt, fueron responsables de incrementar la eficacia en buques de carga que fueron construidos, reparados y cargados (Van De Water, 1997; citado en Aamodt, 2010).

Es importante resaltar que la industrialización fue el punto clave que ha dado paso a la psicología industrial, puesto que los empresarios se encontraban mayormente interesados en la producción que tuviera su empresa, con ello se hace una modificación: de lo artesanal hacia el trabajo por medio de máquinas, es por ello que la psicología industrial se enfocaba principalmente en la producción y la calidad centrada en las máquinas.

Cabe mencionar a Moore (1980; citado en Rodríguez y Posadas, 2005), quien menciona tres periodos en que se puede observar el establecimiento de la psicología del trabajo y las organizaciones, “El primero va de 1910 a 1940, denominado como teorías con pretensiones universalistas; el segundo que abarca de 1940 a 1960, denominado como periodo de generalizaciones empíricas y el

tercero, que va de 1960 a la fecha, en el que las teorías se generan a partir de fenómenos concretos”.

Rodríguez y Posadas (op. cit.), afirman que en el primer periodo “la American Psychological Association (APA) impulsó estudios en la vida cotidiana de las personas, incluida la industria, donde se realizaron investigaciones encaminadas a resolver problemas de eficiencia, rediseño de puestos de trabajo y herramientas de estrategias en la dirección”.

Puesto que las demandas laborales de la época requerían una nueva reorganización, así mismo se da el auge de la aplicación de pruebas psicométricas, ya que en ese entonces se buscaba la eficacia de los trabajadores, queriendo mantener de lado cualquier efecto de la crisis post-guerra.

El periodo siguiente conformado de 1940 a 1960, como mencionan Rodríguez y Posadas (op. cit.), fue donde “se crearon procedimientos e investigaciones sin haber congruencia entre la teoría y las investigaciones, el empresariado puso énfasis no solo en la productividad y en el rendimiento, sino en la permanencia y estabilización de la fuerza de trabajo; asumiendo también la negociación como la estrategia más adecuada para resolver los conflictos con los sindicatos”.

En este punto se fue conformando la psicología organizacional de manera más precisa, ya que se prestaba mayor atención al factor humano que se encontraba dentro de la organización, y no solo a la producción; incluso la función del psicólogo organizacional se conforma, ya que como se verá más adelante, éste pretende ser un mediador entre los intereses tanto de la empresa como de sus trabajadores, por lo cual, ya no solo se tomaba en cuenta productividad, sino también entra en juego la parte más cercana y el conocimiento hacia la tendencia e incluso requerimientos del personal.

Posteriormente, los autores mencionan que la siguiente etapa, que va de 1960 en adelante, “ha estado caracterizada por la influencia de teorías psicosociológicas enfocadas al estudio de las estructuras, tecnologías y tareas específicas en la industria. Las razones que se han ofrecido para justificar la inserción de la psicología en la industria son varias, entre ellas se puede incluir la apreciación de Dunnett (1986; citado en Rodríguez y Posadas, op. cit.), quien consideró que la psicología estaba bien provista para hacer observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que surgían de la conducta humana en la industria”.

Debido a que los autores antes mencionados consideran una relación entre empresa-trabajador y viceversa, la conducta humana manifiesta un impacto considerable en el estudio e implicación de la psicología industrial, como aún era nombrada en esa época, sin embargo, ya se encontraban esbozos de una inclinación hacia las relaciones sociales, no solo como mano de obra para el bienestar de la empresa, sino también buscaba el bienestar de los trabajadores, lo cual se explicará a detalle a continuación.

Aamodt (op. cit.), menciona que en 1930 cuando los hallazgos Hawthorne fueron publicados, los psicólogos se involucraron más en la calidad del ambiente de trabajo, así como en las actitudes de los empleados. Además, en uno de los estudios, los investigadores se dieron cuenta de que los empleados cambiaban su comportamiento y se volvían más productivos debido a que estaban siendo estudiados y recibían atención de sus gerentes, una condición que ahora se conoce comúnmente como el efecto Hawthorne.

A partir de estos estudios se puede aterrizar la idea de que ya no solo las organizaciones se preocupaban por la productividad y eficacia, sino que también, consideraban a los trabajadores como miembros que afectaban a la empresa en sí misma, por lo que a partir de los estudios de Hawthorne se comienza un cambio organizacional que se enfoca en pro del factor humano.

Por lo cual Aamodt (op. cit.), afirma que los cambios que se presentaron durante los años 80 y 90 que han tenido efectos importantes en la psicología I/O (industrial/organizacional) incluyen:

- Recortes organizacionales masivos
- Mayor preocupación para los temas de diversidad y género
- Envejecimiento de la fuerza laboral
- Crecimiento de la preocupación sobre los efectos del estrés
- Un creciente énfasis en intervenciones de desarrollo organizacional, como administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés), reingeniería y empowerment (facultamiento) a los empleados.

Y para los años 2000, el autor expresa que quizá la mayor influencia en la psicología I/O es el rápido avance de la tecnología. Puesto que mediante herramientas tecnológicas existe mayor contacto y difusión de información, así como educación a distancia, capacitaciones e incluso la posibilidad de ser multitasking (multitareas), al hacer más amigable el trabajo con la vida personal, lo cual será explicado más adelante.

1.1 Clasificación de las teorías organizacionales

Rodríguez (1999; citado en Rodríguez y Posadas, op. cit.), hace una revisión de la clasificación de las teorías organizacionales, donde se identifican dos tipos de teorías: las de sistema racional natural cerrado y racional natural abierto, las cuales, a su vez se dividen en cuatro tipos o modelos teóricos:

- **El sistema racional cerrado:** En este se encontraban:
 - *La Dirección Científica del Trabajo (DCT):* Donde las características más importantes del organismo humano eran la capacidad, velocidad, resistencia y coste empleados en la ejecución de actividades laborales, con la finalidad de incrementar la

productividad, reducir la conflictividad y alcanzar la armonía social, racionalizando métodos de trabajo y determinando rendimientos correspondientes.

- *El Modelo Burocrático*: Se apoyaba en la creencia de que la Organización Burocrática es una solución racional a los complejos problemas que se presentaban en las organizaciones. Se basaba en tres principios:
 - Estructura de la organización: Había una serie de actividades necesarias para la consecución de las metas de la organización.
 - Estructura de mando: Caracterizada por la jerarquía de autoridad asentada en reglas específicas que atañen a todos los puestos de una organización.
 - Relaciones Interpersonales: Enfocadas a mantener una vida profesional separada de la vida privada.
- **El sistema natural cerrado**: Este sistema abarcó:
 - *La Escuela de las Relaciones Humanas*: Surgió por los cambios estructurales en la industria y por la ideología empresarial del liderazgo efectivo. Su interés estuvo centrado en el estudio de la moral, el liderazgo y la productividad, además de la orientación hacia la estructuración de los grupos. Y a partir de ello, se hace un redescubrimiento de las dimensiones social y humana en las organizaciones.
 - *El Modelo cooperativo de Chester Barnard*: Asume la importancia del ajuste entre la consecución de los objetivos de la empresa y la satisfacción de necesidades y aspiraciones de los individuos, para la supervivencia de la organización.

- **El sistema racional abierto:** Caracterizado por la influencia de las aplicaciones ergonómicas y la teoría de la información. Fue considerado como un sistema natural y abierto, o bien, como un organismo que mantiene relación con el entorno.

- **El sistema natural abierto:** Colocó el énfasis en el entorno como determinante de la estructura, conducta y dinámica de la organización. El cual incluía:
 - *El modelo ecológico de la población:* Se dirigía a explicar los factores del entorno y seleccionaban las características de las organizaciones que mejor se adaptaran a él.
 - *El modelo de la contingencia estratégica:* Propuso que la estructura de las organizaciones era el resultado del contexto político en la organización, ya que las decisiones que se tomaban en la empresa correspondían a los cambios en la política económica del contexto social.

A partir de estas teorías organizacionales, se pueden identificar aspectos más concretos que, como se explicó anteriormente, van conformando la labor del psicólogo organizacional, que además, su trabajo se sustenta y se sirve de la información que brindan los enfoques psicológicos, los cuales se explican a continuación.

1.2 Pioneros de la psicología organizacional: Enfoques psicológicos

Cabe resaltar los enfoques psicológicos que han aportado información necesaria para la conformación de la psicología industrial/organizacional, los cuales se mencionan en seguida (Rodríguez y Posadas, op. cit.):

- **Psicoanálisis:** Está conformado por tres sistemas, el ello, el yo y el superyó; gracias a este enfoque se recibe información principalmente sobre la personalidad, que se puede evaluar desde el trabajo donde se utilizan métodos de procedencia clínica, “éstos métodos exploran el conjunto de la personalidad, intentan explicar la manera que tiene el sujeto de percibir el mundo, de situarse con respecto a los demás, de actuar y de integrar sus experiencias”.
 - Algunos de estos métodos son: el Cornell Word Form (CWF), Test del dibujo de la figura humana, Test de frases incompletas (TFI), Test de Apercepción Temática (TAT), La técnica de Roscharch, Test de ordenamiento de figuras de ThompkinsHorn (PAT), Técnica del dibujo en el espejo (Edwin, 1987; citado en Rodríguez y Posadas, op. cit.).

- **Cognoscitivismo:** “Se plantea que la conducta esta mediada por sucesos psicológicos que seleccionan, organizan, codifican y almacenan la información ambiental”. Este enfoque es mayormente práctico, donde los trabajadores se encuentran expuestos a situaciones, tareas o actividades, ya sean reales-experimentales o ficticias.
 - Entre las estrategias y recursos metodológicos que se emplean, desde esta postura, están: la simulación e inteligencia artificial, el análisis de tareas, la cronometría mental, además de la introspección y reportes verbales (Puente, Poggioli y Navarro, 1989; citado en Rodríguez y Posadas, op. cit.).

- **Conductismo:** Para Luthans y Kreither (1979; citado en Rodríguez y Posadas, op. cit.), “la modificación de la conducta se refiere a la aplicación de técnicas derivadas de las teorías de condicionamiento clásico y operante y sus procedimientos correspondientes”. Mediante este enfoque se puede entrenar, aumentar, disminuir o mantener una conducta, interpretada hacia

una tarea o actividad que realiza o debe realizar el trabajador, para que de esta forma pueda llevarla a cabo de manera satisfactoria.

- Dentro de las técnicas que incrementan la conducta están: reforzamiento positivo, reforzamiento negativo, economía de fichas, escape y evitación; ejemplo de las técnicas que establecen repertorios conductuales son el modelamiento, moldeamiento, instigación, juego de roles, retroalimentación e imitación; mientras que las técnicas que reducen conductas contemplan la extinción, el tiempo fuera, castigo positivo, castigo negativo, reforzamiento de otras conductas y saciedad; finalmente las técnicas que mantienen la conducta son el reforzamiento intermitente, reforzamiento de razón fija y de razón variable, así como los programas de intervalo fijo y de intervalo variable (Fuentes y Moreno, 1984; citado en Rodríguez y Posadas, op. cit.).

Gracias a los enfoques que han brindado una perspectiva más amplia hacia la psicología industrial/organizacional, actualmente los métodos, estrategias y técnicas se siguen implementando, incluso la bibliografía sugiere poco o nulos cambios en estos, pues han favorecido los cambios o implementaciones requeridos por las organizaciones.

1.3 Revisión general del psicólogo en las organizaciones

De acuerdo con Orozco, et. al. (op. cit.), la labor del psicólogo tiene una gama amplia de posibilidades para ejercer sus funciones, específicamente en las organizaciones, se encarga principalmente de enfocarse en la búsqueda del bienestar y el progreso de las mismas.

A pesar de que los autores antes mencionados hacen referencia a un contexto colombiano, es importante resaltar su punto de vista respecto al desempeño que tiene un profesional de la conducta humana en las organizaciones, puesto que además de ser espacios de alta exigencia y competencia, son las personas mismas quienes le dan vida a dichas empresas, por lo cual, resulta altamente favorable la aplicación de su conocimiento en esta área.

Debido a las características humanas que el psicólogo puede ver en los integrantes de la organización, este tendrá mayores oportunidades de reflejarlas en un análisis del clima laboral, así como en la satisfacción de los miembros respecto a su quehacer dentro de la empresa; de esta manera, se permite brindar un mejor servicio tanto a los integrantes internos y externos de ella.

Concordando con lo anterior, Spector (2002), menciona que las principales actividades que desempeña el psicólogo en las organizaciones incluyen el empleo de principios psicológicos, dirigidos a la efectividad y buen funcionamiento de las organizaciones, e incluso más destinado en la búsqueda de conseguir lugares más adecuados para trabajar.

Además, cabe recalcar que la visión del psicólogo debe ser integral en los miembros del contexto antes mencionado, y así cambiar tanto el ambiente como en el comportamiento humano para mejorar la productividad, reducir el ausentismo y la rotación, y aumentar la satisfacción y la calidad de vida laboral de los empleados (Peña, Caroño, Zuleyma, 2006; citados en Orozco, et. al., op. cit.).

De acuerdo con Fernández (op.cit.), la conducta humana en las organizaciones cobra sentido para el psicólogo, puesto que los miembros se encuentran en una interrelación constante, con la búsqueda de un equilibrio entre los mismos, para evitar confrontaciones y aumentar la satisfacción, no solo para el bienestar de los miembros, sino para otorgar un mejor servicio a los clientes.

A pesar de que el psicólogo se enfoca en la efectividad y la productividad laboral de cada elemento de la empresa, no deja de lado su conducta en el exterior de esta, ya que forma parte de la misma composición del individuo y por tanto, tendrá alto impacto en su desempeño, así como en las relaciones que se establezcan en el entorno laboral.

Por otra parte, el psicólogo afecta tanto directa como indirectamente a las personas que conforman la organización, puesto que puede brindar pautas o lineamientos pertinentes para cumplir con las políticas institucionales. Llevando a cabo tareas que incluyen actividades que tienen que ver con el avance en los procesos, la supervisión y evaluación de los mismos, definiendo y buscando resultados para una mejora constante (Orozco, et. al., op. cit.).

Así mismo, existen competencias particulares que definen a un psicólogo organizacional como aquel que cultiva las conductas positivas en los empleados, asistiendo al crecimiento y desarrollo de la misma organización. Dichas competencias se engloban en ser: sensible a las necesidades dentro de la organización; capaz de ofrecer explicaciones ante determinados eventos; como líder en la observación, dirección, seguimiento y control de la organización; así como ser versátil, ya que tiene una labor interdisciplinaria sin perder el enfoque psicológico principal (Cantillo, Sanmartín & Perdomo, 2003; citados en Orozco, et. al., op. cit.).

Otro aspecto importante que menciona Spector (op. cit.), es la investigación que llega a realizar un psicólogo organizacional, pues con ello, se obtienen fundamentos para dar solución o acercarse a esta mediante métodos y procedimientos que se presentan en las organizaciones; con lo cual, a su vez se mantiene una comunicación entre colegas, ya sea por principios de revisión para la publicación de artículos sobre las mismas investigaciones o a modo de consultar fundamentos prácticos, como se mencionó con anterioridad.

Además tanto Spector (op. cit.), como Enciso y Perilla (2004), mencionan que en la APA se genera también el primer código de ética cuyos principios básicos son los siguientes: competencia, integridad, responsabilidad profesional y científica, respeto por la dignidad y los derechos de la gente, preocupación por el bienestar de los demás y responsabilidad social, los cuales son pertenecientes por completo al ejercicio de la psicología organizacional en particular.

Para Zepeda (2017), la psicología organizacional se encuentra a disposición de quien la requiera y busque apoyarse de esta, sin embargo su utilización se centra en aquellas personas que se encuentran, principalmente, a cargo de las organizaciones. Según el autor, los aspectos que se favorecen de su aplicación son:

- Los directivos.
- Área de Recursos Humanos.
- Áreas de Mercadotecnia.
- El departamento de control, aseguramiento de la calidad total o reingeniería.
- Las áreas de planeación, organización, métodos y procedimientos o ingeniería industrial.
- El departamento de desarrollo organizacional.

Debido a que existen áreas que promocionan la utilización de las herramientas que provee la psicología organizacional, en el siguiente capítulo se dará a conocer de forma más detallada y amplia: el departamento de Recursos Humanos y la labor del psicólogo organizacional en éste.

EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, LA LABOR DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2007), menciona que se les denomina Recursos Humanos a las personas que trabajan propiamente en una empresa, puesto que son una herramienta fundamental para realizar las actividades y operaciones dentro de ellas. Además es importante mencionar que a medida que existen más empresas, se requiere mayor cantidad de recursos para satisfacer los fines para los cuales se emprendió.

A pesar de la forma en que se concibe el área, es el mismo autor (ibíd.), quien brinda un panorama más amplio de la visión de los trabajadores, pues menciona que “las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología... Parece que es mejor hablar de *administración de personas* para resaltar la administración con las personas, como socios; y no de las personas, como recursos”; del mismo modo, con ello busca resaltar la individualidad de particularidad de cada persona.

La principal actividad del psicólogo organizacional en el departamento de recursos humanos, es encontrar la manera de realizar las actividades de forma satisfactoria, con los recursos que se tienen disponibles y con el fin de alcanzar los objetivos planteados mediante la visión de la misma organización. Es por ello que ésta área la conforman las personas que se encuentran organizados en diversos niveles, como lo son (Chiavenato, op. cit.):

- Nivel institucional de la organización (dirección).
- Nivel intermedio (gerencia y asesoría).
- Nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea).

Además, es necesario identificar que no solo es conveniente obtener los recursos, sino de aplicarlos adecuadamente para alcanzar los objetivos deseados, es entonces donde Chiavenato (op. cit.), menciona que los recursos se constituyen en aspectos activos, que son los bienes que acumula la organización por medio de su inversión, como: físicos, financieros, de operación, legales, humanos y de marketing; así como las capacidades, que son habilidades y aprendizajes que se adquieren de forma colectiva, como: estratégicas, funcionales y operacionales, estas capacidades pueden encontrarse de forma individual, colectiva o incluso corporativa.

Según Muchinsky (2002; citado en Orozco, et. al., op. cit.) y de acuerdo con Fernández (op. cit.), el psicólogo organizacional en el departamento de Recursos Humanos, se encarga de:

- Selección y colocación: Donde desarrolla y utiliza métodos de evaluación para el correcto estudio de los puestos de trabajo y el desempeño exitoso en estos.
- Capacitación y desarrollo: Se encarga de identificar las habilidades del personal que requieren ser mejoradas para cumplir satisfactoriamente con su trabajo.
- Evaluación del desempeño: Analiza y establece criterios que determinan el cumplimiento exitoso del puesto de trabajo que a cargo del miembro de la organización.
- Desarrollo de la organización: Analiza la estructura de la organización para maximizar la satisfacción y eficacia tanto a nivel interno como externo de la organización, desde los miembros de ella hasta los clientes.
- Calidad de la vida laboral: Se busca una estabilidad laboral que sea saludable y productiva, tanto en el ejercicio de su labor como en su vida personal.

- Ergonomía: Se lleva a cabo el trabajo multidisciplinario, donde se diseñan herramientas de trabajo que sean utilizadas o empleadas satisfactoriamente por los miembros de la organización.

A continuación se describen de forma más amplia los rubros anteriores que constituyen la labor del psicólogo organizacional en el departamento de Recursos Humanos.

2.1 Selección y colocación

Para llevar a cabo estos procesos adecuadamente, Corral (2007) menciona que principalmente deben responderse las siguientes preguntas: ¿Qué personas pueden hoy y mañana rendir mejor? ¿Dónde encontrar los conocimientos y habilidades requeridos más rápidamente? ¿El talento actual y el desarrollable del capital humano existente para servir a los requerimientos del empleador?

Dicho lo anterior, la función de selección de personas busca dentro de la Organización el logro de los siguientes objetivos:

- Dar una respuesta ágil a las necesidades del negocio según los perfiles profesionales demandados.
- Pronosticar acertadamente el éxito de una persona en su desarrollo profesional logrando su buena integración, rendimiento, eficacia y satisfacción en el desempeño de su puesto de trabajo y en el desarrollo de la carrera profesional que la Organización está dispuesta a otorgarle.
- Fijar unos criterios de selección en base a los cuales se puedan llevar a cabo pruebas y entrevistas orientadas a la detección de competencias en los candidatos de forma que se pueda obtener su perfil de competencias y se asegure un mejor resultado del proceso de selección.
- Diseñar pruebas técnicas enfocadas a la valoración de candidatos.

- Conocer las acciones complementarias de formación que se han de llevar a cabo para asegurar la correcta adecuación del candidato al puesto.

Es por esto que se deben conocer y emplear los diversos métodos para la adecuada selección de personal, como lo son (Arnold, Randall, Patterson, Silvester, Robertson, Cooper, Burnes, Swailes, Harris, Axtell, y Den Hartog, 2012, p. 127):

1. Entrevistas: Se sigue una estructura planeada y una serie de preguntas que se vinculan directamente con el puesto de trabajo.
2. Pruebas psicométricas: Se incluyen pruebas de cognición, inteligencia, habilidades verbales y numéricas, autoinformes y pruebas de juicio situacional.
3. Referencias: Es información obtenida de empleadores actuales o anteriores, y ésta puede ser específica o general y abierta.
4. Datos personales: A partir de la información biográfica del candidato se hacen cuestionamientos objetivos y subjetivos de acuerdo a las características del puesto solicitado.
5. Pruebas de muestra de trabajo: Son tareas del trabajo solicitado con un tiempo determinado que debe cumplir el aspirante.
6. Análisis de escritura (grafología): Se analiza el tipo de escritura del candidato y se hacen inferencias a partir de las características de ésta.
7. Centros de evaluación: Se hace la combinación de algunos de los métodos y puede propiciarse la interacción entre los candidatos.

Así mismo los autores (Arnold, Randall, et. al., op. cit., p. 129), mencionan que además de los métodos empleados para la selección y colocación del personal, existen algunos estándares de evaluación para que el proceso se lleve a cabo de manera satisfactoria, los cuales son:

1. Filtro: Para tomar una decisión en caso de puntuaciones similares, el filtro se basa en criterios objetivos y relevantes para el trabajo.

2. Validez y confiabilidad: La correlación del predictor y el criterio tomados en cuenta debe ser adecuada.
3. Legalidad y equidad: No debe haber discriminación a un subgrupo de la población específico.
4. Conveniencia/factibilidad administrativa: Los procedimientos deben ser aceptables dentro de la organización y deben implementarse eficazmente por personal calificado.
5. Costo y tiempo de desarrollo: Se busca que los beneficios se equilibren con el costo y tiempo invertidos en el proceso, que brinden utilidad.
6. Reacciones del solicitante: La forma de actuar de los candidatos se rige en función de trabajar con la competencia o tomar acciones legales de acuerdo a los resultados.
7. Generación de información adecuada para retroalimentación: De acuerdo a los resultados obtenidos de los métodos utilizados en el proceso, se hacen recomendaciones, sugerencias y observaciones positivas y útiles a los candidatos, aún más a quienes no consiguen cubrir el puesto solicitado.

2.2 Capacitación y desarrollo

Tienen el potencial de beneficiar individuos, organizaciones y sociedad en conjunto, ya que mediante estos procesos, se pretende que los individuos estén capacitados para realizar sus trabajos de forma más rápida y segura, cometiendo menos errores y produciendo resultados de mejor calidad (Arnold, Randall, et. al., op. cit.).

Por su parte Bravo y Vásquez (2012), mencionan que la importancia de la capacitación del personal de una empresa radica en cubrir las necesidades de mejora continua de la misma. La mejora continua tiene mucho que ver con la innovación, la misma que permite a la empresa estar al día con los requerimientos

de sus clientes tanto del producto que se vende como del servicio que se brinda, estas son las características del éxito que ofrece la capacitación.

Además, afirman que la capacitación puede visualizarse como una oportunidad más que una obligación, como una inversión más que un gasto, considerando que los beneficios que brinda a los recursos humanos se verán reflejados en una mayor productividad, beneficio que solo lo logra un talento humano bien preparado, motivado a dar mucho más de lo que su cargo le exige y comprometido a cumplir los objetivos de la empresa.

Según Schwartzamn (2000; citado en Bravo y Vásquez, op. cit.), existen dos tipos de capacitación:

- **Tradicional**

- Los contenidos de los programas son académicos, poco flexibles y altamente especializados.
- No hay opciones ante la deserción y no se da la suficiente preparación para satisfacer necesidades requeridas por el sector productivo.
- No hay una estandarización en los resultados de la capacitación. No se da reconocimiento a los aprendizajes realizados fuera del sistema educativo.
- Los diplomas o certificados no proporcionan información real de las habilidades y conocimientos del trabajador.
- El capacitando no se encuentra muy motivado en su proceso formativo ya que no toma una posición activa en él, asimismo percibe una desvinculación con el sector productivo.

- **Basada en competencias**

- Los cursos son modulares y graduales, con el fin de adquirir competencias más avanzadas.
- El aprendizaje se define como una acumulación de conocimientos y habilidades de utilidad. Cada trabajador va a su ritmo; proceso individualizado.
- Se utiliza un sistema de certificación basado en la demostración de los conocimientos y habilidades. Origina una estandarización.
- Se da una certificación o acreditación a los conocimientos y habilidades adquiridos empíricamente, que ofrecen datos sobre su formación real.
- El capacitado encuentra una mayor motivación en su proceso de formación, ya que toma una actitud activa, se adecua a sus necesidades particulares y obtiene un reconocimiento que avala sus conocimientos y habilidades reales.

La capacitación por competencias va más allá de la descripción de las tareas que debe cumplir el trabajador, al contrario pretende que él conozca los objetivos de la tarea que se le ha designado, las aptitudes que tiene para desempeñarla y lo que se espera de él en el cumplimiento de dicha tarea. Este sistema de capacitación, como su nombre lo dice, busca formar un talento humano “competente” que dé cada vez más en su trabajo, que se plantee sus propios objetivos laborales y así trabaje de manera integral para cumplir los objetivos de la empresa.

Además, la capacitación por competencias en su calidad de sistema integrador, exige la preocupación por parte de los directivos de la empresa, ya que reconoce que el éxito de la empresa no depende solo de sus colaboradores sino que empieza desde los altos mandos.

Para Mencos De Martín (2011), los diagnósticos de Necesidades de Capacitación tienen como objetivo principal planificar los procesos de formación del recurso humano basado en información objetiva, confiable y oportuna que permita responder de manera eficaz, por medio de procesos sistematizados de aprendizaje, a necesidades reales respecto a la capacidad del personal para cumplir la Misión de la organización y lograr las metas trazadas.

Por su temporalidad, pueden realizarse en diversos momentos y con propósitos particulares:

- *Diagnóstico transversal de base - línea de base:* Para la planificación de un Programa de Formación y Desarrollo de Recurso Humano general para todo el personal de la Institución, en el marco de la implementación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias, participan todos los miembros del personal de todos los niveles.
- *Detección de necesidades en forma periódica:* Se realiza en el marco de un proceso de monitoreo y evaluación del Programa de Formación y Desarrollo, participa todo el personal.
- *Detección de necesidades particulares:* Se realiza a requerimiento, por implementación de proyectos específicos o por la implementación de innovaciones tecnológicas o metodológicas a nivel de Unidad o de Institución.

Para las tres modalidades el proceso a seguir consta de los siguientes pasos:

1. Identificación del perfil real.
2. Cotejo de perfiles requeridos contra perfiles reales identificados, identificación de brechas y determinación de necesidades de capacitación.
3. Consolidación de temas de capacitación propuestos durante el DNC (instrumento de Detección de Necesidades de Capacitación) en el marco de la Planificación Formativa.

La autora menciona que la capacitación puede ser de carácter:

- *General*: cuando son temas complementarios a las funciones propias de su puesto, aplicables a todo el personal.
- *Específica*: cuando son temas directamente relacionados con las funciones específicas de un puesto.
- *Interna*: cuando puede o debe ser facilitada por algún empleado de la institución.
- *Externa*: cuando debe o se prefiere que sea facilitada por alguna persona o entidad externa a la institución.

Lo anterior da pie a lo que resaltan Bravo y Vásquez (op. cit.) en cuanto a los ámbitos de la capacitación, que son los siguientes:

- **Capacitación dentro del trabajo**: Este método de capacitación es impartido durante la actividad laboral del participante, ya sea por su jefe inmediato o por un instructor especializado; para su desarrollo se recurren a los materiales que el personal utiliza en su labor diaria.
 - *Rotación de puestos*: Los trabajadores rotan a través de los diversos puestos dentro de la empresa, en los cuales se desempeñan por un tiempo que va desde una semana o hasta un año. Este tipo de capacitación es aplicable a obreros de producción y ejecutivos y tiene ventajas como la familiarización de los trabajadores con varios puestos, oportunidad de aprender enfrentando nuevos desafíos y soporta a la empresa en períodos de escasez de trabajadores puesto que desarrolla flexibilidad y ofertabilidad del trabajador para ocupar puestos vacantes.
 - *Capacitación vestibular*: Es uno de los tipos más antiguos de capacitación y es común en los oficios como carpintería, mecánica o

electricidad. Aquí el nuevo trabajador es guiado por un trabajador con mayor experiencia en el cargo.

- **Capacitación fuera del trabajo:** En este método la capacitación es impartida en centros especializados, dentro o fuera de la empresa, en base a un programa estructurado. Es conveniente cuando se trata de procesos de enseñanza-aprendizaje grupales con programas de capacitación que combinan el aprendizaje teórico y práctico.
 - *Seminarios:* Pone énfasis en la comunicación de doble sentido (instructor-participante), es efectivo sobre todo cuando la proporción entre estas dos partes no es muy alta. Es un método útil ya que existe una comunicación cara a cara que permite la discusión y comprensión de nuevos contenidos, además que brinda la oportunidad de que los trabajadores se conozcan y compartan opiniones. Su éxito depende de la disposición y el entusiasmo de los participantes para adquirir nuevos conocimientos y desarrollar nuevas actitudes.
 - *Capacitación presencial:* “La capacitación presencial es la modalidad tradicional de enseñanza-aprendizaje, en la cual el instructor va a la empresa e interactúa directamente con el o los participantes durante todo el proceso. Esta modalidad es indicada cuando los participantes requieren apoyo técnico y reforzamiento motivacional continuos durante el proceso de aprendizaje” (Muchinsky, 2002; citado en Bravo y Vásquez, op. cit.), generalmente se da cuando la empresa ha adquirido nueva maquinaria o un nuevo sistema sobre el cual necesita instruir al personal.

- *Capacitación no presencial:* Este método se aplica cuando las circunstancias no ameritan la presencia física del instructor ni su interacción con los participantes, en este caso, la capacitación se da a distancia o mediante programas de autoaprendizaje. El método no presencial está centrado en la persona, quien debe controlar y guiar su propio aprendizaje de acuerdo a pautas de autoevaluación preestablecidas en un programa de capacitación.
- *Capacitación de aprendizaje pasivo:* Es una modalidad de capacitación en la que el participante recepta la enseñanza que imparte el instructor de forma o indirecta. En estos casos, el aprendizaje no exige el aprendizaje práctico, a menos que sea objeto de evaluación. El encuentro con el instructor es esporádico o nulo y se enfoca en aclarar dudas; se aplica cuando se pretende enseñar conceptos únicos que muchas veces el participante solo debe escuchar o memorizar.
- *Capacitación de aprendizaje activo:* Esta modalidad sigue un proceso lógico de aprendizaje que va de la observación a la racionalización, donde el participante es el protagonista y demanda que éste piense, analice y actúe para alcanzar el conocimiento mediante el uso de medios didácticos.
- *Capacitación grupal:* Es una modalidad de capacitación que posibilita un ambiente de interacción social estimulante, dirigida a un grupo de participantes que conforman el sujeto de aprendizaje y la enseñanza se da de manera colectiva.
- *Capacitación individual:* “Se adapta a las características individuales de cada participante, considerando sus potencialidades y

limitaciones en cuanto a conocimientos previos, experiencia, intereses y estilo de aprendizaje” (Muchinsky, 2002; citado en Bravo y Vásquez, op. cit.).

Finalmente, cabe mencionar que para realizar la capacitación se tiene que llevar a cabo un ciclo, el cual, siguiendo el ejemplo de Arnold, Randall, et. al. (op. cit., p. 356) se visualiza como lo muestra la Figura 1.

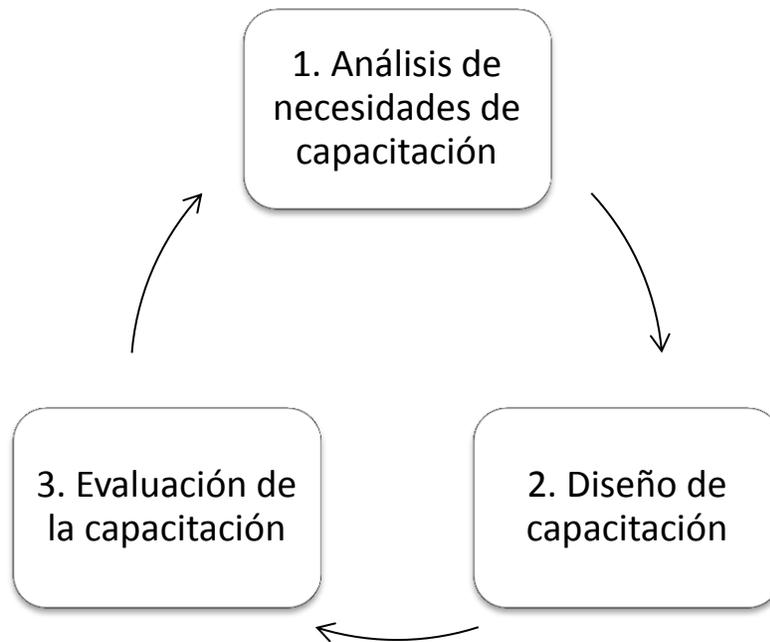


Figura 1 Ciclo de Capacitación

La finalidad de realizar la evaluación después de implementar el diseño de la capacitación, se debe a que con ésta se identifica el impacto que el diseño implementado, dando las pautas necesarias para iniciar nuevamente el ciclo en función de mejoras y áreas de oportunidad en la siguiente implementación de diseños de capacitación.

2.3 Evaluación del desempeño

Esta evaluación se encuentra en función de los intereses de la empresa, así como de las actividades que se encuentren a criterio de los evaluadores, lo cual entra en constante discusión, pues se puede prestar a creer que los datos a evaluar se encuentran seleccionados y sesgados, incluso no solo en la aplicación de la evaluación del desempeño, sino también en la calificación de ésta, puesto que al ser datos subjetivos, la interpretación de los resultados puede variar entre un evaluador y otro (Arnold, Randall, et. al., op. cit.).

De acuerdo a los aspectos a evaluar existen escalas de las cuales se selecciona la más eficiente y que mejor se adapte a la evaluación en curso, para que posteriormente se ilustren los resultados obtenidos, generalmente en distribuciones típicas como las curvas de campana.

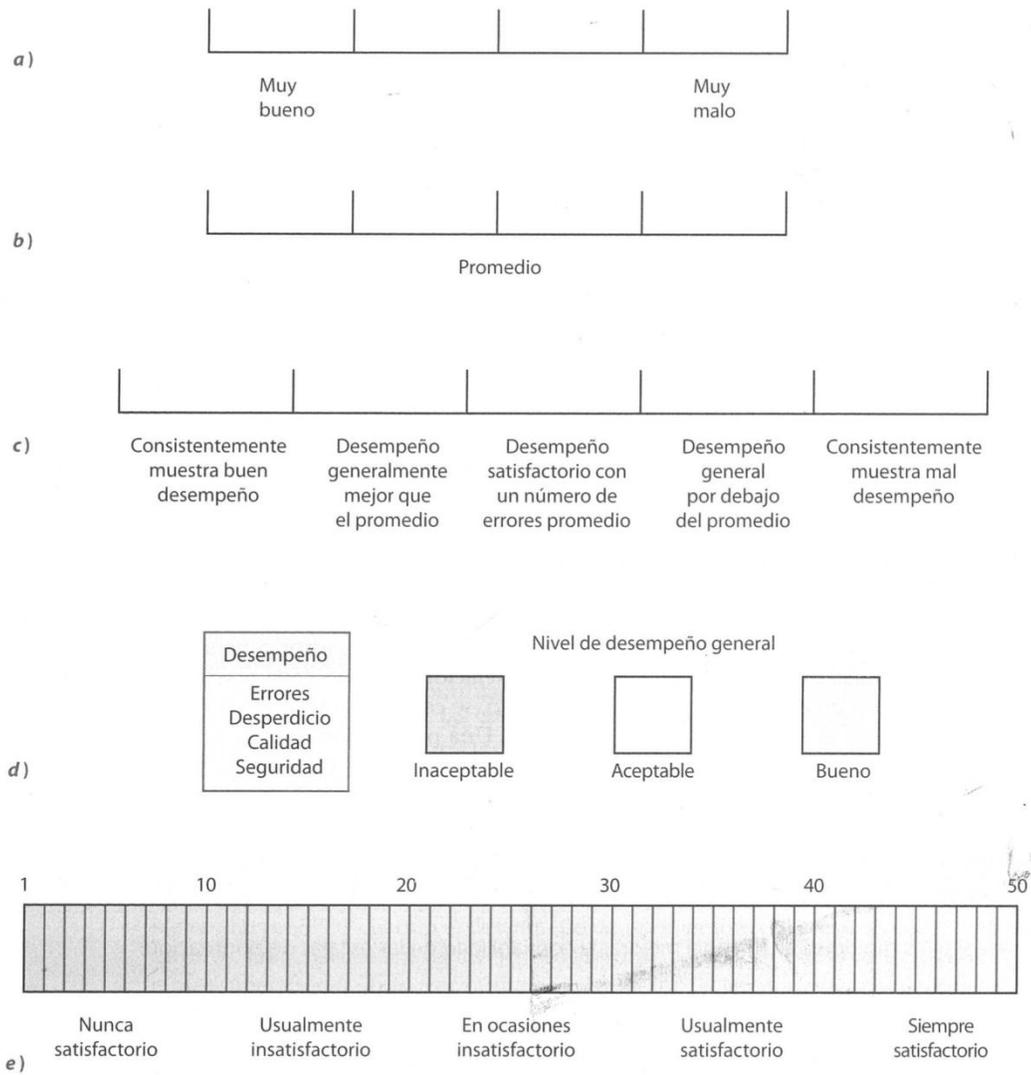


Figura 2 Diferentes tipos de escalas gráficas de calificación del desempeño (tomada de Arnold, Randall, et. al., 2012, p. 177).

La figura 2 muestra algunos ejemplos de los tipos de escalas que se han utilizado en las evaluaciones de desempeño, las cuales se utilizan en función de las actividades que se consideran adecuadas categorizar para su medición.

Así mismo, existen algunos propósitos de realizar evaluaciones de desempeño, entre los cuales incluyen (Arnold, Randall, et. al., op. cit.):

- Brindar al evaluado una retroalimentación sobre su labor.
- Determinar si el trabajador tiene necesidades de desarrollo.
- Identificar áreas de oportunidad en el desempeño.
- Establecer metas u objetivos de desempeño.
- Recompensar de manera adecuada el desempeño.
- Identificar a los miembros que pueden ascender a puestos más altos o desafiantes.
- Determinar las razones del mal desempeño.
- Comparar el desempeño individual entre los trabajadores.

Además de los propósitos, la literatura asume que también existen desventajas de llevar a cabo estas evaluaciones, desde los sesgos y selecciones antes mencionadas, hasta estrés en los trabajadores e incluso datos alterados, esto puede ser en dos sentidos: los resultados serán menores debido a la presión de sentirse evaluados, o de lo contrario, obtener resultados elevados para conseguir algún beneficio.

Villanueva y Bernardin (1991; citados en Arnold, Randall, et. al., op. cit.), sugieren que es importante:

- Asegurarse de que los aspectos que se están evaluando sean significativos para el desempeño en el puesto.
- Proporcionar definiciones claras de los aspectos que se están evaluando para que tanto gerentes como el resto de los miembros tengan una idea clara.

- Capacitar a evaluadores y evaluados para la óptima utilización del sistema.
- Se recomienda realizar evaluaciones de forma frecuente.
- Agregar el desempeño individual al de grupo o equipo, cuando el desempeño sea codependiente de otros.
- Incrementar el número de personas que ofrezcan puntuaciones de desempeño y combinar estadísticamente las puntuaciones de los evaluadores.
- Hacer responsables a los evaluadores de sus puntuaciones.

2.4 Desarrollo de la organización

Es el conjunto de planeaciones que permiten a una empresa hacer óptima la calidad de sus interrelaciones mediante cambios que benefician a la organización. Guísar (2013), menciona que existen varias razones por las cuales se debe tener el apoyo del Desarrollo Organizacional, entre las cuales destaca las siguientes:

1. Ayuda a los administradores y al personal (o staff) de la organización a realizar sus actividades con mayor eficiencia.
2. Provee a los administradores los medios para establecer relaciones interpersonales más eficaces.
3. Muestra al personal cómo trabajar satisfactoriamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos y en las soluciones apropiadas de los mismos.
4. Ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de cambios rápidos como los que se presentan en los individuos, el entorno, las organizaciones y los grupos.
5. Apoya para que la empresa se convierta en una organización eficaz.

Por otra parte, el mismo autor menciona ciertas características propias del desarrollo organizacional:

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
 - 2.1. Metas (¿a dónde desea llegar la organización?)
 - 2.2. Crecimiento, identidad y revitalización.
 - 2.3. Eficiencia organizacional.
3. Se fundamenta en la conducta humana.
4. Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
 - 6.1. Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
 - 6.2. Transferencia de valores humanos.
 - 6.3. Comprensión entre grupos.
 - 6.4. Administración por equipos.
 - 6.5. Mejores métodos para la solución de conflictos.

En síntesis, el desarrollo de la organización considera importante la búsqueda de alternativas y vías de mejora a nivel empresa, contemplando en ella: a sus miembros, tanto en conjunto como individualmente.

2.5 Calidad de la vida laboral

La Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) se trata de la experiencia emocional que desarrollamos con una actividad productiva, aborda los efectos de esta realidad sobre nuestro bienestar, focaliza sus consecuencias en la vida y en los resultados de las organizaciones (Alves, Cirera y Giuliani, 2013).

La importancia de la calidad de vida laboral, recae en el interés que tiene la empresa en el ambiente de trabajo para sus miembros, pues no solo les brindará mayor satisfacción laboral, sino también, tendrá un impacto como empresa.

A pesar de que las organizaciones se interesen cada vez más en la vida y salud de sus trabajadores, y que tenga que ver con su productividad, existen diferencias individuales y por tanto requieren estrategias que se apeguen a sus necesidades como empresa, las cuales se explicarán de manera más amplia en el siguiente capítulo (Capítulo 3: Estrategias de desarrollo organizacional de las mejores empresas para trabajar en México).

2.6 Ergonomía

Es “la ciencia que estudia el trabajo humano basándose en principios anatómicos, fisiológicos y mecánicos relacionados con la distribución eficiente de la energía humana” (Barrancos, 2002; citado en Esser, Vásquez, Couto y Rojas, 2007).

Del mismo modo, González (2006; citado en Blaya, Abad, García y Sanpedro, 2012) menciona que: “la ergonomía es una disciplina científica que estudia la relación entre los operadores y los elementos del sistema de trabajo. En la mayoría de los sistemas propuestos, el centro del sistema es el operador, el cual debe recibir información del ambiente a través de los sentidos y responder adecuadamente mediante los medios de trabajo para llevar a cabo la tarea/actividad”.

La ergonomía, la medicina, la fisiología, la psicología, la ecología y la sociología del trabajo, realizan una labor multi e interdisciplinario para promover y mantener el buen estado físico, psíquico y social de los miembros de la organización sin importar el puesto en que laboren, este trabajo colaborativo

pretende alejar a los trabajadores de los riesgos, de cualquier tipo de ocupación tengan las personas.

Así mismo, el trabajo en conjunto, permite obtener mayor información a los profesionales que se encargan de planificar y establecer los requerimientos de la empresa, puesto que las profesiones antes mencionadas aportan conocimiento e información propios del campo en el que se especializan, para que de esta manera se cumpla su objetivo principal, que es preservar la salud de los trabajadores.

Además de las funciones antes mencionadas, se pueden añadir otras retomadas de la Qualification in Occupational Psychology publicada en la British Psychological Society (citado en Arnold, Randall, et. al., op. cit., p. 20), las cuales son:

- **Interacción hombre-máquina:** Es el análisis y diseño de equipo de trabajo y ambientes, para adecuarlos a las capacidades humanas físicas y cognitivas.
- **Asesoría y desarrollo personal:** Son técnicas para escuchar y aconsejar en cuanto a temas relacionados con el trabajo y la carrera; asesoría y análisis de los intereses y aspiraciones de carrera de los individuos.
- **Diseños de ambientes y trabajo, salud y seguridad:** Es la evaluación sobre las características existentes y preferidas del ambiente, como niveles de luz, posicionamiento del espacio de trabajo y fuentes de peligro, riesgo o estrés.
- **Relaciones con los empleados y motivación de estos:** Es la asignación y diseño de puestos de trabajo que sean motivantes y satisfagan lo más posible; formación de equipos; negociación y regateo; y técnicas para analizar y mejorar las relaciones intergrupales.

De acuerdo con las funciones antes mencionadas, se espera que no sólo el psicólogo organizacional conozca éstas áreas de aplicación, sino que además tenga habilidades necesarias para poder implementar y desarrollar mediante sus conocimientos.

2.7 Perfil del psicólogo organizacional

Como menciona Fernández (op. cit.), el psicólogo en el ámbito laboral organizacional debe comprometerse siempre con la Psicología como profesión científica actuando como un agente moderador y de cambio de la sociedad, contribuyendo siempre al bienestar y satisfacción de la sociedad y los individuos en particular. Además, el psicólogo se encarga de ser dirigente para conseguir los objetivos establecidos de acuerdo a las políticas institucionales.

Por otra parte Fernández (op. cit.), agrega que el psicólogo organizacional se encuentra en un cambio de acuerdo a la actualización constante, por lo cual, es importante mencionar que las actualizaciones se encuentran enfocadas a las nuevas modalidades de trabajo, principalmente a las tecnológicas.

Como se mencionó en el capítulo anterior (Capítulo 1: Revisión histórica de la psicología organizacional), el psicólogo organizacional se considera un mediador entre los intereses de la empresa como de los miembros de ésta, para obtener resultados satisfactorios que convengan a ambas partes y de esta manera, sean velados el crecimiento y las mejoras de la organización.

Sin embargo, los cambios mencionados con anterioridad deben ser previstos mediante la capacidad analítica del psicólogo, ya que previamente a su implementación, se deducen las opciones de cómo repercutirán en la organización.

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN MÉXICO

Según Sánchez (2009), el ámbito laboral se está transformado y actualmente, el nuevo campo de trabajo exige a los directivos, que centren su atención en la conducción del cambio, en el fomento de la creatividad y del entusiasmo de la gente, en el descubrimiento de una visión de valores compartidos, el aprovechamiento de la información y el poder cambiar al mundo; orientando sus acciones a: la competitividad, la productividad, transformar la calidad en excelencia, por medio de la innovación, el cuidado del entorno ecológico, la utilización racional de la tecnología, con el fin de que la sociedad alcance una mejor calidad de vida.

Para el autor (ibíd.), el Desarrollo Organizacional estratégicamente sistematiza el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas, contribuyendo a que las organizaciones construyan herramientas cognitivas que posibiliten la integración y consolidación de equipos de trabajo multidisciplinarios y transdisciplinarios, comprometidos con la calidad de vida, la excelencia corporativa, el uso racional de la tecnología y el cuidado del medio ambiente; bajo una cultura organizacional propia, sustentada en la adquisición de compromisos, responsabilidad social y valores.

Zamora (op. cit.), menciona que el desarrollo organizacional genera a su vez desarrollo humano de forma sistemática y planificada. Es un enfoque del cambio como producto de la intervención planificada, estratégica y sistematizada para fortalecer los recursos, las capacidades y las competencias empresariales. En los procesos de desarrollo organizacional se identifican, generan y potencializan relaciones sociales, de producción, políticas públicas, empresariales, etc., que impulsan cambios positivos.

Por su parte, Zepeda (op. cit.), afirma que el éxito de las organizaciones se centra principalmente en tener un “buen programa para empleados”, ya que sin importar el tamaño o la cantidad de dinero de la empresa, si incorporan las estrategias y acciones orientadas hacia cada aspecto de la persona, éstas tendrán éxito. Es por ello que muestra los ámbitos en los que se debe centrar el desarrollo de sus trabajadores (Zepeda, op. cit., pp. 24-25):

- **Físico:** Fomentando prácticas de higiene, de seguridad y de prevención, mediante campañas de vacunación, salud y deporte.
- **Psicológico:** Salud mental, incluidos el diagnóstico y atención psicológicos, así como campañas de prevención y atención de adicciones.
- **Social:** Convivencia sana, mediante cursos, conferencias y proporcionando información de múltiples temáticas.
- **Espiritual:** Se busca que las personas encuentren una identidad personal trascendente, mediante la meditación y la conexión con el universo, o con las creencias a las que sean afines.
- **Profesional:** Se enfoca en desarrollar las habilidades y competencias de sus integrantes con portales de internet, cursos y capacitaciones.

Es importante mencionar que también se recomienda llevar a cabo las estrategias de forma conjunta e íntegra, puesto que los ámbitos en los que se procura al trabajador tiene impacto tanto dentro como fuera de la empresa, teniendo en cuenta no exagerar, puesto que no se pueden dejar de lado los intereses de la organización misma.

Siguiendo con esta línea, es importante retomar lo que menciona Donaldson-Feilder (2009; citado en Arnold, Randall, et. al., op. cit., p. 25), quien menciona que

existen dificultades económicas, las cuales conllevan a emplear algunas intervenciones, ya que las principales razones son:

- **Ahorrar dinero y de aumentar el desempeño:** Donde necesitan enfocarse en la motivación de los colaboradores, reducir la rotación del personal, fortalecer el trabajo en equipo, reducir ausencias, etcétera.
- **Riesgos en el bienestar de los empleados:** Debe ponerse mayor énfasis en las personas, con los puestos, los despidos y las cargas de trabajo, ya que podrían desencadenar en emociones negativas.
- **Capitalizar las oportunidades:** Para conseguir una fuerza laboral comprometida, motivada, saludable, creativa y productiva, ligado al desarrollo y capacitación continuos.

Para la conducción de organizaciones líderes, el Desarrollo Organizacional contribuye al logro de estos objetivos que se denominan estratégicos (Sánchez, 2009):

- Posibilitar la identificación, aprovechamiento y protección de los recursos y capacidad actuales que posee la organización; así como, la identificación de las necesidades de los mismos en los momentos futuros y potenciar su talento; en pro, de obtener una ventaja competitiva sostenible, por medio, del diseño de estrategias para la implementación de procesos dinámicos y de comportamiento organizacional.
- Incorporar a sus procesos de cambio planeado, los cuatro tipos de conocimientos: el saber qué (Know-What), el saber por qué (Know-Why), el saber cómo (KnowHow) y el saber quién (Know-Who).

- Optimizar recursos y elevar la competitividad a través del desarrollo de organizaciones basadas en el conocimiento.
- Formalizar el aprendizaje permanente a través de factores humanos, organizacionales y tecnológicos para la integración de equipos de trabajo comprometidos: Autodirigidos, Grupos dinámicos (Hot groups) y Mejores Prácticas (Best Practices Replications).
- Contribuir a la generación de valor añadido en los productos generados por la empresa y adquiridos o contratados por los clientes.
- Conseguir una armonización entre las tecnologías y las habilidades del factor humano, para adquirir el carácter de exclusividad.
- Coadyuvar al acceso de nuevos mercados, favoreciendo la expansión y la diversificación, bajo modelos de: e-business (negocio electrónico) y empresa red.
- Construir culturas organizacionales globales que posibiliten la transferencia del conocimiento.

Del mismo modo, es relevante tener en cuenta las prácticas que retoma Zepeda (op. cit., p. 28; como una adaptación de Chew y Horwitz, 2004), las cuales se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1. Prácticas de recursos humanos para lograr alto desempeño	
Iniciativas de recursos humanos para el alto desempeño	Resultados en recursos humanos
Una cultura de creación de valor basada en valores y principio sólidos.	Una cultura cohesiva, identificación individual y compromiso organizacional.
Inversión significativa en el desarrollo tecnológico de las personas.	Alta retención, competencias globales, habilidades sociales y de negocio.
Reclutamiento dirigido a personas que encajen en la cultura.	Estabilidad personal, motivación y retención.
Alineamiento integrado del desempeño gerencial para conformar sus equipos y	Estándares de alto desempeño, motivación y compromiso laboral.

planes de carrera.	
Estilos de gestión distintos alineados con valores clave de la organización.	Metas individuales y organizacionales integradas, compromiso con el trabajo.
Compensación flexible basada en el desempeño.	Estándares de desempeño claros, alta motivación y retención.
Promoción de la diversidad en el personal.	Mejoramiento de las relaciones entre grupos, percepción de equidad y justicia en el trabajo.
Política de formación de equipos basada en la planeación de las carreras de los trabajadores.	Planes de carrera y de sucesión para desarrollar las competencias requeridas.
Alto involucramiento de empleados.	Compromiso organizacional, mejor comunicación y productividad de los equipos de trabajo.
Diseño de procesos organizacionales y de trabajo en apoyo a los sistemas de recursos humanos.	Compromiso laboral, satisfacción, productividad.

3.1 Tendencias de desarrollo organizacional

Arnold, Randall, et. al. (op. cit.), mencionan que el mundo del trabajo está cambiando rápidamente, debido a los avances tecnológicos, a la competencia global, a la demografía social y a las tendencias culturales, por lo cual muestran algunas tendencias que se presentan para fungir como apoyo al éxito del desarrollo organizacional, y aunque cabe mencionar que estos tienen tanto ventajas como desventajas, los que se sitúan son:

- **Cambios en la tecnología de los lugares de trabajo:** Puede significar un bajo costo, también atención a las demandas de forma más rápida y a gran escala, horarios y ubicaciones flexibles; sin embargo, puede existir cierta insatisfacción, incluso estrés tanto del trabajador como del cliente, puesto que la relación no siempre es directa.

- **Gestión y comprensión de la diversidad en el lugar de trabajo:** Este aspecto engloba la diversidad referente al sexo, edad, origen, discapacidad, personalidad y estilo de trabajo, ya que con ello la empresa adquiere más herramientas de trabajo en cuanto habilidad, comprensión del mercado laboral, amplia gama de clientes y consumidores, equilibrio e incluso imagen de la propia organización en cuanto a un trato justo para los trabajadores; pero con ello se encuentran factores que también pueden ser perjudiciales para la propia empresa, como la rentabilidad, ya que tendrá Impacto en la actividad laboral de la organización, así como la misma interacción entre los miembros de la empresa, pues hay posibilidad de que la diversidad sea percibida como sinónimo de clasificación.

- **Integración trabajo-vida:** Debido a que se encuentran empleados con jornada doble, por llamar así a la doble responsabilidad del hogar y de su trabajo, se ha vuelto un tema de interés encontrar una armonía y equilibrio entre estos dos aspectos puesto que si se logra el impacto laboral en las organizaciones se verá reflejado en la fuerza de trabajo ya que estará más satisfecha y comprometida, de lo contrario si existen conflictos en estas áreas que componen la vida del trabajador, no sólo la relación familiar se verá afectada, sino también la efectividad con la que cumpla satisfactoriamente su trabajo, del mismo modo se identifican tres tipos de conflicto cuando la vida laboral y la familiar no se encuentran equilibradas:
 - *Tiempo:* Un área demanda mayor tiempo que la otra impidiendo así realizar las actividades en ambos de manera satisfactoria.
 - *Tensión:* Existe mayor compromiso en un área que en otra y se puede descuidar aquella que no es tan demandante.

- *Comportamiento*: El trabajador realiza o se encuentra a cargo de un rol completamente diferente al que lleva a cabo fuera de la institución o viceversa.

De acuerdo a lo anterior, resulta importante que toda implementación tecnológica, de diversidad y de relación trabajo-vida, se encuentren adecuadas a las características y objetivos de la empresa que decide integrarlos, para intentar reducir el impacto negativo si es que éste llegara a presentarse, y aunque los mismos autores mencionan que, en la mayoría de los casos las implementaciones tienen menor impacto positivo del que se esperaba, es relevante encontrar la forma de que el impacto sea mayormente positivo que negativo, ya que no solo afecta a la organización, sino también puede ocasionar un conflicto personal en los miembros de ella.

3.2 Grandes empresas y sus estrategias

Para tener una visión más amplia de las estrategias de Desarrollo Organizacional, así como de su empleo, resulta oportuno brindar algunos ejemplos de grandes empresas que son reconocidas, e incluso, catalogadas entre las mejores para trabajar en México, las cuales, dan cuenta del impacto que tiene la ejecución de las estrategias que engloban todos aquellos aspectos de los que habla en la teoría, el Desarrollo Organizacional. Primero se brindará información breve sobre la empresa, para que en un segundo momento, se aborden las estrategias de cada una de éstas.

3.2.1 Volkswagen

Es una empresa alemana de automóviles, y considerada de las más relevantes en el sector del automóvil del mundo. Se reconoce por ser la primer productora a nivel mundial, así como su gran crecimiento de ventas anualmente. Guillot (2016), menciona que la empresa se encuentra dividida en dos aspectos, el primero se refiere a la automoción, la cual se centra en cada una de las 12 marcas de las que es propietario (Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, SEAT, Skoda, Scania, MAN, Volkswagen Truck and Buses, Ducati y Italdesign Giugiaro), tanto en turismos como en vehículos comerciales, y por otra parte, se enfoca a los servicios financieros, centrada en todas las actividades relacionadas en proporcionar un óptimo servicio financiero.

La Gerente de organización y reportes asume que el departamento de Recursos Humanos funge un papel importante, ya que desde el inicio, se encargan de adquirir, retener y desarrollar el talento humano de sus trabajadores; aunado a ello, los AQ Awards (2016), brindan un panorama de los programas que implementa la empresa de la siguiente manera:

- **Adquisición de talento:** Se definen los perfiles mediante colaboradores que denominan “estratégicos”, para localizar a las personas que cumplan satisfactoriamente con los requerimientos del puesto. Se implementa la selección mediante programas y proyectos nuevos que permiten a la empresa ser reconocida por su eficacia, sin embargo, se trabaja simultáneamente con el personal interno y sus requerimientos.
- **Detección del talento interno:** Es un proceso que lleva a cabo la empresa con el fin de identificar a las personas consideradas “clave” para ofrecerles desarrollo continuo. Esto se logra a través de:
 - *Cultura de la empresa:* Basada en la retroalimentación para lograr los objetivos esperados.

- *Trabajo multidisciplinario*: Entre marcas y áreas de aplicación impulsar mayor conocimiento.
- *“Carrera interna”*: Enfocada al crecimiento profesional de las personas, además de crecer en cuanto a los mandos, también se permite la interacción entre las marcas pertenecientes a Volkswagen.
- *Itinerarios formativos*: Además de ser realizados por colectivos, familias de puestos, niveles organizativos y necesidades concretas, se realizan discusiones llamadas “Masterclass” en las que los empleados se encuentran “para debatir y reflexionar sobre temas actuales y futuros, con expertos reconocidos en diversas materias”.

Los directivos, forman parte de las decisiones y los planes a establecer con los trabajadores “clave”, pues también se toma en cuenta la rotación interna y se promueven diferentes roles, con el fin de que el personal tenga mayor conocimiento dentro de la empresa.

- **Programas a medida**: Se propone desarrollar y promover “habilidades interculturales, de liderazgo, competencias necesarias en roles futuros así como ampliar conocimientos de negocio. Además, todo ello fortalecido con herramientas de conocimiento colaborativo y un acompañamiento exhaustivo durante todo el programa”.

Finalmente, se reconoce que la cultura tiene “una nueva estrategia dentro del Grupo Volkswagen, en la que se pretende dejar de ser un fabricante de automóviles para convertirse en un proveedor de servicios de movilidad. Este reto y esta realidad futura van a exigir cambios culturales, tecnológicos y físicos que acompañen y potencien cooperación, innovación y cocreación” (AQ Awards, op. cit.).

3.2.2 Microsoft

Bembibre (2009), menciona que Microsoft Corporation es una compañía ubicada en Washington que se dedica al desarrollo, fabricación, otorgamiento de licencias y producción de software y hardware electrónico. Su producto reconocido por excelencia es el sistema operativo Microsoft Windows en sus diversas versiones, junto con el paquete de software Microsoft Office. Ambos ocupan una gran parte de la cuota del mercado.

Esta compañía es reconocida en el mercado como menciona la autora, a partir de la habilidad que tiene su departamento de Recursos Humanos por reclutar y gestionar al mejor talento, como lo menciona Microsoft Prensa (2018), pues se encuentran en una competencia y demanda constantes, como lo afirman textualmente: “Se nos exige ser expertos en cultura, diversidad e inclusión, analítica de personas, coaching constructivo de desempeño, compromiso multigeneracional y mixto de la fuerza laboral, reputación como empleador, agilidad y adaptabilidad del equipo, formación continua, desarrollo de liderazgo, planes de sucesión, compensación, beneficios y estrategia digital en el lugar de trabajo”.

Debido a que buscan el mejor empleo de sus recursos para potenciar las habilidades de los trabajadores, se apoyan de inteligencia artificial la cual permite “excelencia operativa”, a su vez que es motivacional para los miembros y rentable

para la organización. Por lo cual se basan en tres funciones Microsoft Prensa (op. cit.):

- **Atraer talento:** Se asumen que desde la atracción de los colaboradores, hay una competencia por los mejores talentos, es por eso que la organización busca ser “una marca o reputación” indudable, ya que de esta manera se atrae de forma satisfactoria, y se contrata en pro de las personas así como de la empresa.
- **Potenciar el talento:** La organización considera importante que el empleado visualice su trabajo como una “experiencia atractiva”, ya que de esta manera serán más productivos y menos desgastados, pues esto implica un costo extra o una pérdida, según sea el caso. Es así que se diseñan programas de retroalimentación, inclusión y de desarrollo profesional.
- **Optimizar el negocio gracias al talento:** Debido a la ocupación de la organización, es importante resaltar, que proponen una mayor utilización de herramientas tecnológicas desde su departamento de Recursos Humanos mediante la creación de programas rentables para su propio beneficio.

Por último, agregan que el éxito de tener empleados comprometidos con su labor, es que primero la empresa se comprometa con sus empleados, ya que ambas partes se beneficiarán y a su vez, no se pierden de vista los objetivos de la compañía. Lo cual concuerda con Dinesen, Letunova, Rivas, Plata, Pérez, Munárriz, Larrabe, Olaguibel, Ruiz, y Calviño (2006), quienes afirman que Microsoft no ve al individuo como un empleado sino como “un todo integrador”, a partir de la idea de que es un ser social.

Aunado a las tres funciones antes mencionadas, Dinesen, et. al. (op. cit.), explicitan la relación interna de la organización:

- **Modelo de relación empleado/colaborador con los directores:** Se evalúa a los colaboradores, permitiendo a la compañía establecer y comprobar la interacción entre la ejecución de sus labores con los principios y valores de la misma.
- **Modelo de formación y desarrollo 70.20.10:** Donde “el 70% del aprendizaje se consigue en el puesto de trabajo; el 20%, en el aprendizaje con los otros –a través de los programas de mentoring y coaching–, y el 10%, en formación reglada”.
- **Modelo de compensación basado en el rendimiento:** Permite con total objetividad remunerar más a los mejores.
- **Modelo de promociones:** Para gestionar internamente nuevas oportunidades de crecimiento destinadas a los profesionales.
- **Cultura:** Se basa en la diversidad, gestionando las diferencias, y sobre todo con una política clara de “flexibilidad”, donde se busca que la vida personal y laboral de los colaboradores se encuentre equilibrada y ninguna parte de su “todo” se afecte.

“Bajo estos principios, el área de Recursos Humanos busca la excelencia en los compromisos que los empleados adquieren con la compañía en términos de productividad, y ésta, en reinvertir en un entorno laboral saludable, flexible, de retención, donde el empleado y sus familias se encuentren bien recompensados por el esfuerzo que, entre todos, se hace por mejorar, a través de la tecnología” (Dinesen, et. al., op. cit.).

3.2.3 Disney

The Walt Disney World, empresa líder en la industria del entretenimiento, sabe perfectamente esto, por eso toma al marketing experiencial como la esencia de su propia marca (Pine II y Gilmore, 2002; citados en Arbaiza y Ruiz; 2018). Esta gran empresa de entretenimiento se ha establecido como el creador de la felicidad (Garlen y Sandlin, 2016; citados en Arbaiza y Ruiz; op. cit.) y dirige su marca a las familias de todas partes del mundo que quieran divertirse y pasar gratos momentos juntos en el lugar más feliz donde los sueños se convierten en realidad.

Además Arbaiza y Ruiz (op. cit.), mencionan que esta organización tiene un marketing único y que puede catalogarse como extraordinario, pues se cobran los servicios y el acceso a los parques, también la difusión de las experiencias que se viven en estos, conforman una atracción para los nuevos visitantes, así como el regreso asegurado de las personas. Sin embargo, para lograr las metas antes mencionadas, se emplean programas muy bien definidos, simplificados en lo siguiente:

La página de internet Vivo emprendiendo (2014), menciona algunas características que Disney toma en cuenta para emplear a las personas, puesto que en sus parques temáticos se mantiene una imagen, y por lo tanto la selección de su personal se enfoca en primera instancia en su físico: “un aspecto bastante estandarizado” (Richard Schickel; citado en Vivo emprendiendo, op. cit.).

- **Entrenamiento de lenguaje:** Debido a que se debe mantener la misión y visión de la organización, las personas recién incorporadas a esta deben aprender que:
 - Los empleados son “miembros del elenco”.
 - Los clientes son “huéspedes”.
 - Una multitud es una “audiencia”.
 - Un turno de trabajo es una “representación”.

- Un puesto es un “papel”.
 - Una descripción del puesto de trabajo es un “guión”.
 - Los uniformes son “el vestuario”.
 - El departamento de personal “reparte los papeles”.
 - Estar laborando es “entrar en escena”.
 - Quedar libre es estar “entre bastidores”.
- **Disney Aspire:** “Es el programa de capacitación laboral que ofrece a los empleados por hora una amplia gama de disciplinas y diplomas, con matrícula pagada por adelantado” (Lazovska, 2018).
 - *Matrícula pagada:* Se refiere a que la organización paga el 100% de los gastos que implica la escuela, para que a su vez los colaboradores no se preocupen por el gasto y tampoco posterguen el inicio o la continuación de sus estudios.
 - *Diferentes opciones:* El programa ofrece “una amplia gama de disciplinas y diplomas, incluidos títulos universitarios y de maestría, equivalencia de escuela secundaria, aprendizaje de idioma inglés, capacitación vocacional y más”.
 - *Roles en Disney:* Debido a que se llevan a cabo los estudios, existe la posibilidad para las personas de cambiar de puesto dentro de Disney o incluso cursar carreras fuera de la compañía.

Debido a que este programa es educativo, en el que no solamente se desarrollan las personas de forma profesional, sino también personal, se les orienta a alcanzar sus metas y ambiciones, y se dirige tanto a los empleados como a los miembros de los elencos que laboran por hora.

3.2.4 H&M

Según Trelles (2015), “Hennes y Mauritz (H&M) es una multinacional sueca de ropa al por menor compañía, conocida por su rápido manejo de logística de ropa de moda para hombres, mujeres, adolescentes y niños”. Se menciona también que la línea de ropa se renueva de forma constante, trabajan con diseñadores reconocidos como Versace, Lanvin, Isabel Marant, etc; y su organización es concreta.

La responsable de Recursos Humanos de H&M de España y Portugal, considera indispensable para la organización tener las mejores estrategias que se adapten de acuerdo a la localización en la que se encuentre establecida, pues al ser una empresa multinacional, principalmente requieren representar los siguientes aspectos (Coral, 2017):

- **Tener las mejores personas:** Principalmente buscan a personas que sean amantes de la moda, además de ser creativos y logren proponer ideas a la organización, mediante la característica de una visión de negocios. También se hace mención de las *soft skills*, *las cuales son habilidades que se encaminan a la misión y visión de la empresa, teniendo en cuenta la creatividad, el trabajo en equipo, ética en el trabajo, flexibilidad, motivación, entre otros aspectos que las componen (Doyle, 2018).*
 - *Proceso de Selección:* “Adaptan los procesos de contratación al perfil que buscan, pasando por entrevistas individuales, estudios de caso, jornadas de puertas abiertas, dinámicas grupales... También la realización de pruebas analíticas y lógicas online, así como pruebas psicométricas y de aptitud, ya que complementan la evaluación con datos muy relevantes para la organización y les ayudan a identificar no sólo lo que un talento puede contribuir hoy, sino también su potencial futuro dentro de H&M”.

- *Crecimiento del personal: Mencionan que los trabajadores tienen la posibilidad de crecer profesionalmente tanto como quieran, tanto en el rol que desempeñan como en otro que sea de su interés, ya sea dentro de esta marca o de alguna otra que pertenezca a H&M.*
- **Tener la mejor cultura:** Un aspecto que se considera importante en la cultura de esta organización, es que se emplea el trabajo en equipo para conseguir “excelentes resultados de ventas” y también que los empleados se divierten trabajando, teniendo como consecuencia que las personas que consumen sus productos, tienen la seguridad de que se respeta tanto a los trabajadores como al entorno.
- **Ser el mejor empleador:** Además de tener un plan de incentivos para los trabajadores, se enlistan los siguientes beneficios para ellos:
 - El día libre cuando cumplen años.
 - Una tarjeta de regalo para el nacimiento del primer hijo.
 - 5 días adicionales de permiso de paternidad.
 - También recompensamos la lealtad en aniversarios especiales (5, 10, 20 años trabajando en H&M) con un regalo muy especial.
 - Erling Persson Award, un premio anual para reconocer a los empleados que marcan la diferencia al poner los valores en acción todos los días y lograr grandes resultados.

Por otra parte, tienen algunos programas que constan de:

- **Programa de desarrollo de liderazgo:** Es un proyecto que se cursa durante año y medio, con la finalidad de potenciar las habilidades necesarias para que se lleven a cabo de manera efectiva los propios negocios de los miembros, así como la rotación de responsabilidades y

puestos, ya que con el conocimiento de estos, posteriormente se ponen en práctica, según los intereses de las personas.

- **Certificación:** Se otorgan certificados como reconocimiento al compromiso que tienen los empleados con sus trabajos, asegurando que “la experiencia de compra de sus clientes es de la ‘más alta calidad’” (CUSTOMMEDIA, 2007).
- **Competitividad:** Este programa se lleva a cabo mediante clases tanto presenciales como a distancia, teniendo como áreas de oportunidad el desarrollo y adquisición de habilidades, de acuerdo a los gustos y preferencias de los trabajadores.

Finalmente, cabe mencionar que la organización se beneficia de algunos de estos programas para conseguir que los miembros se comprometan en mayor medida con su trabajo, que lo realicen de una manera más satisfactoria y que a su vez crezcan profesionalmente, para que las habilidades las apliquen exitosamente en su labor cotidiana.

3.2.5 INFONAVIT

“El Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit) es una institución con amplio sentido social, es de los trabajadores y se debe a los trabajadores. El Instituto se esfuerza diariamente para asegurar el derecho a que los trabajadores y sus familias accedan a una vivienda digna y decorosa, en cumplimiento de los Artículos 4º y 123º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como a brindar a los trabajadores seguridad respecto a la

buena administración de sus ahorros. Lo anterior exige mantener el sano equilibrio entre la responsabilidad en el manejo de sus finanzas y su vocación social” (INFONAVIT, 2016).

Se ha reportado que la estrategia que fue utilizada, encaminada a las personas que laboran en esta organización, principalmente es la intención de desarrollar sus habilidades, ya que al hablarse de una empresa que considera importante la inclusión, consideran un beneficio la experiencia y los conocimientos de sus trabajadores; también hacen explícitas las iniciativas implementadas, las cuales son (INFONAVIT, op. cit.):

- **Capacitación y Desarrollo de Talento:** Buscan actualizar de forma continua a sus colaboradores para que realicen su trabajo de una manera satisfactoria; además que las personas adquieren y desarrollan habilidades y conocimientos que proporcionan mayor preparación profesional en el cargo que desempeñen y aquellos de los que se rodean, esto se lleva a cabo mediante:
 - Convenio entre el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) y el Infonavit para promover la investigación en temas de sustentabilidad y entorno urbano.
 - Universidad Corporativa Infonavit.
 - Convenio entre la Comisión Nacional de Derechos Humanos y el Infonavit.

Cabe resaltar que en esta iniciativa, se amplía la información a través de INFONAVIT (2017), mencionando algunos logros y beneficios que se esperan, contemplando:

- Transparencia en la cobertura de vacantes.
- Reconocimiento y aprovechamiento del talento interno, desarrollo profesional y económico de las y los colaboradores.

- Igualar oportunidades y reconocer el mérito para ingresar, desarrollarse y permanecer en el Instituto.
 - Mejorar la vocación, capacidades y dedicación en el cumplimiento de las funciones del personal, mediante mecanismos de formación y desarrollo.
 - Retención de personal con talento.
-
- **Clima Laboral:** Se realizan prácticas en las que se permita el éxito del trabajo en equipo, de manera equitativa, con “talento y compromiso social y fomentar una cultura de igualdad”; así mismo se hace hincapié en que: “Al ser una de las Mejores Empresas para trabajar en México, con la gente de mayor talento y compromiso social, contribuyen a la excelencia en el servicio que se brinda a derechohabientes, acreditados, usuarios y público en general”; es por ello que para cumplir con esta imagen y objetivos, utilizan:
 - Campañas de difusión y sensibilización con el fin de:
 - Reducir la discriminación laboral existente en las áreas de trabajo.
 - Erradicar el hostigamiento laboral.
 - Impulsar el desarrollo de las mujeres en niveles tácticos y estratégicos, para disminuir la brecha existente.
 - Ampliar las certificaciones del Instituto en materia de igualdad de género para mejorar en el ranking de mejores empresas para trabajar en equidad de género.

De la misma manera, se encuentra mayor información de otras estrategias según INFONAVIT (op. cit.), las cuales se muestran puntualmente, y aunque

tienen áreas específicas de aplicación dentro de la compañía, se presentan con las similitudes siguientes:

- Incrementar el talento profesional del personal.
- Mayor conocimiento y aplicación práctica.
- Servicios de confianza y excelencia.
- Mayores habilidades de decisión.
- Evaluación de desempeño.
- Compromiso corporativo.

Finalmente, es importante hacer énfasis de se hace la revisión de estas organizaciones, ya que se encuentran en un ranking de las mejores empresas para trabajar en México a excepción de Disney, sin embargo, resulta prudente hacer mención de esta, pues dichas compañías tienen puntos de encuentro en la forma en que se han desenvuelto, ya que su éxito no se limita a un nombre, sino que su funcionamiento interno es el que las posiciona, partiendo de que las estrategias que implementan las empresas se engloban en el valor que depositan en sus Recursos Humanos, ya que como se expresó anteriormente, no sólo se benefician a los trabajadores, sino la empresa en su conjunto.

3.3 Desarrollo organizacional, salud y desgaste ocupacional

Por otra parte, es importante mencionar que se encuentra una relación entre el desarrollo organizacional, la salud y el desgaste ocupacional, ya que existen factores que propician el aumento del último mencionado, y es por esto que las empresas se ven interesadas en conocer dichos factores y así poder abordarlos, ya que con esto se logra la búsqueda de alternativas para fortalecer

los requerimientos de sus miembros, ya que de esta forma, su impacto será más positivo a nivel organización.

De acuerdo con O'Brien (1998), se pueden identificar al menos cuatro razones por las cuales se incrementa el estrés laboral, los cuales son:

1. La incapacidad de los trabajadores por la implementación tecnológica.
2. Exigencia en el nivel educativo de los trabajadores.
3. Falta de utilización adecuada de las habilidades de los trabajadores.
4. Intervenciones insuficientes en la reducción de estrés laboral.

Estas razones son un breve panorama de lo que a continuación se explicará de manera más precisa y explícita sobre el Desgaste Ocupacional y su relación con la salud, tema que se encuentra entre los principales intereses de las empresas, ya que no solo éstas se beneficiarán, sino también a quienes las componen.

EL DESGASTE OCUPACIONAL Y SU MEDICIÓN

De acuerdo con González-Rey (1998), el trabajo forma parte de la cotidianidad del hombre, por lo cual, sus emociones y pensamientos pueden llegar a constituirse como parte no sólo de su personalidad, sino de su expresión laboral, ya que su actividad integra los aspectos subjetivos que componen al individuo.

Existen resultados que muestran que el trabajo puede tener impacto en la salud de las personas, dicho impacto puede ser tanto positivo como negativo, por lo cual, las empresas se han interesado en dicho tema, pues no sólo las consecuencias recaen en el trabajador, sino también en las organizaciones, ya sea por su menor o mayor economía y demandas laborales (Arnold, Randall, et. al., op. cit.).

Contrastando lo que expresan los autores (González-Rey y Arnold, Randall, et. al.), el impacto negativo que puede tener el estrés en la salud del individuo, reside en las configuraciones mismas de la personalidad respecto a factores que producen tensión, en las cuales no se tiene amplio repertorio de alternativas para lidiar con la situación que se presenta.

De acuerdo con lo anterior, el trabajador cumple una función importante en la evaluación del Desgaste Ocupacional, no como sujeto de estudio, sino como parte de la interacción con la organización; así mismo la relación en su conjunto, proporciona información para el estudio, prevención e intervención.

Resulta de gran relevancia el conocimiento del desgaste ocupacional para las empresas, pues no sólo se afecta la efectividad laboral, sino que también los efectos negativos les pueden generar costos extras a las organizaciones desde ausentismo por enfermedad, mala salud, rotación de personal, disminución de desempeño y litigios (Arnold, Randall, et. al., op. cit.).

Los factores psicosociales son condiciones presentes en situaciones laborales relacionadas con la organización del trabajo, el tipo de puesto, la

realización de la tarea, e incluso con el entorno, que afectan la salud de los trabajadores y el desarrollo de su trabajo; además, los factores psicosociales son descriptivos, aluden a la estructura organizacional (cultura, clima, liderazgo, puesto, etc.), mientras que los factores psicosociales de riesgo, son predictivos, se refieren a las condiciones de trabajo y a su probabilidad de afectar la salud y bienestar de los trabajadores; cuando actúan como factores de riesgo psicosocial, es cuando provocan tensión, estrés o burnout, entre otros (Uribe, et. al., op. cit.).

4.1 Predisposición al estrés

Según Aamodt (op. cit.), existen aspectos individuales que hacen susceptibles a las personas ante el estrés o a tolerar algunos factores estresantes, principalmente el autor menciona que las características que conllevan a hacer dicha presunción son las siguientes:

- **Personalidades:** Las personalidades que se muestran más propensas a responder negativamente hacia los estresores son las que se describen a continuación.
 - *Personalidad tipo A:* Las personas con esta personalidad, se caracterizan por ser multitareas, quienes son impacientes y parece que siempre tienen prisa, pueden a realizar las actividades de forma rápida. Además, “son individuos enfocados al logro, competitivos y tienden a poner el trabajo antes que el placer”. Sin embargo, “estas características se tornan exageradas cuando la personalidad tipo A experimenta estrés (Schaubroeck, Ganster y Kemmerer, 1994; citados en Aamodt, 2010)”. En contraste, la personalidad tipo B presenta mayor afrontamiento al estrés, debido a su calma, son capaces de manejar de forma más positiva este tipo de eventos.

- *Neuroticismo*: “Los neuróticos son ansiosos, con frecuencia depresivos, así como pesimistas y desesperanzados”. Es por ello que presentan más posibilidades de visualizar una situación de estrés de manera negativa, pues llegan a ser menos estables emocionalmente.

- **Género, origen étnico y raza**: Aunque las investigaciones no afirman un género sea más predispuesto al estrés, sí se puede afirmar que las mujeres se enfrentan con mayor frecuencia a los estresores, sin embargo, como ya se mencionó, las diferencias individuales son las que delimitan la forma con que se afronta el suceso. En cuanto a los grupos minoritarios, es más probable que muestren mayores niveles de estrés; así como las personas que viven en entornos urbanos más que aquellas que viven en rurales.

- **Sensibilización al estrés**: Se ha encontrado que las personas que se encuentran expuestas a altos grados de estrés constantemente, responden a los estresores de forma negativa y más instantánea, pues es la manera en que han “aprendido” o se han “entrenado” para responder así.

4.2 Factores relacionados al estrés

Se ha encontrado que las personas reaccionan de cierta manera ante las situaciones laborales debido a algunos estresores personales, que principalmente tienen que ver con su entorno familiar y social, para entender esta categoría Aamodt (op. cit.), ofrece los siguientes estresores:

- *Temor*: Principalmente se liga a un cambio en las etapas de la vida, donde el miedo a lo desconocido produce un estrés negativo por la incertidumbre del futuro.

- *Resistencia:* Tiene que ver con la negación de cambiar la comodidad y seguridad que tienen algunos aspectos, a otros que requieren mayor esfuerzo o que ya no son factibles.
- *Resentimiento:* Lo generan los cambios forzados, que no se encuentran bajo el control de las personas, que no agradan y/o producen sentimientos negativos.

Por otra parte, se muestran otras fuentes de estrés que se encuentran en un punto medio entre la vida familiar y la laboral, pues aunque no es propio de un ámbito en particular, puede desencadenar reacciones más importantes en éstos. Dichas fuentes por lo regular son cotidianas, y las que menciona Aamodt (op. cit.), son:

- *Frustración menor:* Son eventos de corta duración que no deberían representar un gran problema, solamente se ligan a la paciencia que se tenga para enfrentarlos en el momento, sin embargo, pueden acumularse hasta convertirse en estresores prolongados.
- *Anticipación:* Se encuentra ligado al temor, pues es una reacción prematura a un evento futuro, donde esta reacción es ejecutada negativamente. También puede convertirse en estrés prolongado cuando el estado físico y mental se concentra en el temor y la ansiedad.
- *Estrés residual:* Es la concentración de frustraciones menores o eventos estresores no resueltos, donde el deterioro del bienestar físico y emocional se vuelve una constante.

Así mismo, Aamodt (op. cit.) concuerda con Spector (op. cit.), por lo que vale la pena retomar algunos aspectos que mencionan sobre cinco condiciones

que podrían contemplarse como posibles causas o detonadores de a lo que él se refiere como estrés laboral, las cuales son:

- *Ambigüedad y conflicto de Roles:* Hace referencia al desconocimiento que tienen los trabajadores acerca de la función que deben realizar en la empresa y por tanto las responsabilidades que se encuentran a su cargo.
- *Carga de trabajo:* Se refiere a las exigencias que le demanda el trabajo al empleado; esta se divide en cuantitativa: demasiada cantidad de trabajo; y cualitativa: dificultad de realizar el trabajo en relación a las habilidades con las que cuenta el trabajador.
- *Control:* Sugiere la disposición que tiene el empleado respecto a su trabajo, en cuanto a horarios, tiempos, lugares, tareas, etcétera, cuando el control es alto, la persona es quien decide directamente, pero cuando el control es bajo, estas decisiones se encuentran a cargo de algún superior.
- *Velocidad de la máquina:* Alude a que la ejecución del empleado se ve permeada por la maquinaria con la que realiza su trabajo, ya sea para beneficiarlo o perjudicarlo.
- *El modelo de demanda/control:* Tiene que ver con la relación directa que tiene la carga de trabajo respecto del control, ya que si el miembro de la organización tiene mayor control, la demanda y sus habilidades para adaptarse al entorno no tendrán un efecto negativo; en cambio si sucede lo contrario, donde el trabajador tenga menos control pero alta demanda, el impacto será mayormente negativo.

Aunado a lo anterior, Arnold, Randall, et. al. (op. cit.), sugieren de forma más detallada algunos factores que es posible relacionar con el estrés, el cual se liga directamente al desgaste ocupacional, estos son:

- *Factores situacionales:* Es el reporte de un problema hecho por varias personas que realizan un mismo trabajo.
- *Demandas:*
 - Contenido del trabajo y carga laboral: Trabajar a un ritmo rápido, de forma intensiva y cumplir con fechas límite.
 - Horas de trabajo: Jornadas amplias de trabajo.
 - Trabajo por turnos: Trabajar en horas inusuales o poco convenientes.
 - Conexión trabajo-vida: Las demandas, generalmente de tiempo, son mayores en un ámbito que en el otro.
 - Recursos y comunicaciones: Falta de capacitación, equipo, conocimiento y habilidades para realizar adecuadamente el trabajo.
 - Riesgo y peligro: Encontrarse en estado de alerta al enfrentar peligro constante en el trabajo que ejerce.
- *Control:* Falta de influencia que tiene el empleado en la forma en que el trabajo se ejerce y organiza.
- *Apoyo gerencial:* Falta de apoyo de los altos mandos hacia los empleados.
- *Apoyo de los pares:* Malas relaciones con los compañeros, competencia y conflictos.
- *Relaciones de trabajo:*
 - Intimidación en el centro de trabajo: Es el comportamiento negativo realizado principalmente mediante el abuso de poder.
- *Rol en el trabajo:* Desconocimiento, indefinición e incompreensión del trabajo a realizar.
 - Ambigüedad de roles: No existe claridad en la función, actividad y expectativas que debe cumplir el miembro de la empresa.

- Conflicto de roles: Demandas laborales conflictivas, inadecuadas o no pertenecientes al trabajo del empleado.
- Responsabilidad: Se relaciona a la toma de decisiones ante las personas y encontrarse a cargo de ellas.
- *Cambio*: Afecta cuando no se percibe un cambio organizacional planeado, no se ofrece apoyo ante éste o hay desconocimiento, generalmente son fusiones y recortes de personal.
- *Condiciones laborales físicas*: No acordes o funcionales para ejercer satisfactoriamente el trabajo, como ruido, iluminación e incluso olores.
- *Temas relacionados con la carrera*: Falta de seguridad laboral, despido, obsolescencia, retiro y evaluaciones laborales.
- *Cultura y clima organizacionales*: Cuando no se comparten valores, normas y suposiciones con la empresa; y la percepción que tiene la persona sobre cómo funciona no es atinada.
- *Diferencias individuales*: La personalidad de las personas influye en cómo se relaciona en el trabajo tanto con sus jefes y compañeros, así como directamente con las actividades a realizar.

Para finalizar la revisión de los posibles factores que causan el estrés laboral, desencadenando en Burnout, resulta importante ofrecer un panorama general de las posibles consecuencias que se puedan presentar, para que en un segundo momento se detallen más cada uno de los aspectos.

4.3 Síntomas y enfermedades vinculadas al desgaste ocupacional

Si bien, diversos estudios han encontrado un vínculo entre el desgaste ocupacional y síntomas o enfermedades, O'Brien (op. cit.), hace mención de que la mejor forma de explicar dicho nexo es como una correlación, puesto que la

bibliografía no alcanza la explicación de determinar relaciones causales, así mismo retoma algunos determinantes (estresores) y posibles consecuencias de ellos (O'Brien, 1986; citado en O'Brien, op. cit., pág. 62):

Determinantes (estresores):

- *Contenido del trabajo:*
 - Ritmo de la máquina
 - Infrautilización de las capacidades
 - Sobreutilización de las capacidades
 - Sobrecarga cuantitativa
 - Baja participación en las decisiones laborales
 - Presión horaria
 - Monotonía
- *Estructura y política organizacional:*
 - El rol de la ambigüedad
 - Rol conflictivo
 - Trabajo compartido
 - Supervisión directiva
 - Salario inadecuado
- *Ambiente Laboral:*
 - Ruido
 - Contaminación
 - Temperatura
 - Escasa seguridad
- *Factores no relacionados con el trabajo:*
 - Eventos estresantes no laborales
 - Demandas familiares
 - Inseguridad económica
- *Personalidad:*

- Ansiedad
- Personalidad Tipo A
- *Locus* de control Externo-Interno

Consecuencias:

- *Conductuales:*
 - Huelgas
 - Absentismo
 - Rendimiento disminuido
 - Uso de drogas y alcohol
 - Aumento del uso de los servicios médicos
 - Accidentes
- *Salud Física:*
 - Hipertensión
 - Úlcera péptica
 - Enfermedad respiratoria
 - Dermatitis
 - Enfermedad coronaria
 - Cáncer
- *Salud psicológica:*
 - Depresión
 - Ansiedad
 - Neurosis
 - Enfermedad Psicógena

La relevancia de hacer mención del listado anterior principalmente es por algunas de las consecuencias que menciona el autor, puesto que la mayoría de la bibliografía revisada no las contempla como correlacionales al Desgaste Ocupacional.

Salanova y Llorens (2008), mencionan que el Burnout hace referencia a una metáfora que describe un “estado de agotamiento similar a un fuego que se sofoca, una pérdida de energía, una llama que se extingue o una batería que se agota”, lo cual brinda un panorama del fenómeno del Desgaste Ocupacional, ya que aunque sean palabras coloquiales, los estudiosos de éste hacen mención de características que confirman dicha metáfora, tal como se explicará a mayor detalle a continuación.

Según Uribe (op. cit.), existe un proceso que inicia con un factor estresante, a su vez de una respuesta cognitiva para determinar si el estímulo se percibe como un estresor y el resultado a lo anterior se valora de acuerdo a estrategias de afrontamiento, finalmente la utilidad de dichas estrategias determinan las consecuencias del estrés laboral.

Por lo tanto, se puede afirmar que las simples respuestas psicológicas, conductuales y fisiológicas del proceso de estrés pueden convertirse en consecuencias, es decir, la acumulación de dichas respuestas al estrés, desembocan en desgaste ocupacional o burnout, acompañados de malestares psicossomáticos.

El agotamiento emocional, sentimientos de minusvalía, algunos malestares hacia el ambiente, así como algunos comportamientos mostrados hacia los demás, asume Uribe (op. cit.), que son una experiencia individual y por lo tanto subjetiva que se conforma negativamente por cogniciones, emociones y actitudes hacia el trabajo, hacia las personas y hacia el propio rol laboral muchas veces como una respuesta al estrés laboral crónico, lo que se resumen en desgaste ocupacional.

Salanova y Llorens (op. cit.), asumen dos procesos que explican el desarrollo del desgaste ocupacional, donde en primera instancia se desencadena por demandas impersonales, por el trato directo con las personas, ya sean pacientes o clientes, donde se ha detectado que consumen emocionalmente a los

trabajadores; y por otra parte, se encuentran aspectos más generales directamente relacionadas al impacto que puede llegar a tener un trabajador que tiene altas demandas y recursos pobres, desarrollando así desgaste ocupacional.

Perlman y Hartman (1982; citados en Uribe, op. cit.), después de una amplia revisión de la literatura al respecto, concluyeron que el burnout es una respuesta al estrés emocional crónico con tres componentes; agotamiento emocional y/o físico, baja productividad laboral y un exceso de despersonalización. Mencionan que los trabajadores sufren alteraciones cardiorrespiratorias, jaquecas, gastritis, úlcera, insomnio, mareos, ansiedad, depresión, alcoholismo, tabaquismo, entre otros. Para la empresa, se produce un deterioro de la calidad en el servicio por parte del empleado que sufre el síndrome: ausentismo, problemas de asiduidad, abandono de trabajo, rotación de personal y conflictos entre trabajadores, además del conflicto mismo del rol en el trabajo.

De acuerdo con Maslach y Jackson (1981, 1982) y con Schaufelli, Leiter, Maslach y Jackson (1996), Uribe define el burnout principalmente en las siguientes tres dimensiones:

- *Cansancio emocional (agotamiento)*: pérdida progresiva de energía, el cansancio, el desgaste, la fatiga. Situación en la que los trabajadores sienten que ya no pueden dar más de sí mismos a nivel afectivo. Es una situación de agotamiento de la energía o los recursos emocionales propios, una experiencia de estar emocionalmente agotado debido al contacto cotidiano y mantenido con personas a las que hay que atender como objeto de trabajo (pacientes, presos, alumnos o clientes).
- *Despersonalización*: se manifiesta por irritabilidad, actitudes negativas y respuestas frías e impersonales hacia las personas (clientes, pacientes, alumnos, presos). Puede ser considerada como el desarrollo de sentimientos negativos, y de actitudes y sentimientos de cinismo hacia las personas destinatarias del trabajo. Estas personas son vistas por los

profesionales de forma deshumanizada debido a un endurecimiento afectivo, lo que conlleva a que les culpen de sus problemas, por ejemplo el enfermo bien se merece su enfermedad, el cliente es un sujeto detestable, el preso es un delincuente que merece su condena o el alumno merece ser reprobado.

- *Falta de realización personal (insatisfacción de logro)*: son respuestas negativas hacia sí mismo y el trabajo. Es la tendencia de los trabajadores a evaluarse negativamente. Esa evaluación negativa afecta la habilidad en la realización del trabajo y la relación con las personas a las que atienden.

Lo cual, concuerda con Maslach y Jackson (1986; citados en Uribe, et. al., op. cit.), que definen el síndrome de quemarse por el trabajo, desgaste ocupacional o burnout, como un conjunto de síntomas divididos en tres dimensiones:

- *Agotamiento o desgaste emocional*, definido como el cansancio y la fatiga que puede manifestarse mental y físicamente, con una sensación emotiva de no poder dar más de sí mismo a los demás.
- *Cinismo o despersonalización*, como el conjunto de sentimientos, actitudes y respuestas negativas desarrolladas por una persona para permanecer distante y frío hacia otras personas, principalmente hacia los receptores del propio trabajo.
- *La baja realización personal o insatisfacción de logro*, que se caracteriza por una dolorosa desilusión del sentido de la propia vida y hacia los logros personales.

Por su parte Spector (op. cit.), afirma que el estrés laboral es un proceso por el que pasan casi todos los trabajadores, para ello se encuentran el factor de estrés laboral (inicial) y la tensión laboral (rechazo); dicha tensión se categoriza en tres dimensiones, las psicológicas, las físicas y las conductuales; a pesar de que él las

aborda de forma similar que los autores anteriores, cabe mencionar que existen algunas diferencias (op. cit., 2002, p. 253):

- *Reacciones psicológicas*: ira, ansiedad, frustración, insatisfacción laboral.
- *Reacciones físicas*: síntomas orgánicos: mareos, jaquecas, taquicardias, trastornos digestivos; enfermedades: cáncer, enfermedades cardíacas.
- *Reacciones conductuales*: accidentes, tabaquismo, consumo de sustancias, rotación.

Aunado a lo anterior, Arnold, Randall, et. al. (op. cit.), muestran algunos síntomas y enfermedades que se pueden retomar en las tres dimensiones descritas con anterioridad debido al Desgaste Ocupacional:

- *Síntomas físicos*: Falta de apetito, sensación de hambre, sudoración sin razón, tics nerviosos, calambres y espasmos musculares, dificultad para respirar, desmayos, llanto o deseos de llorar, impotencia o friñez.
- *Síntomas conductuales (cognitivos)*: Incapacidad de afrontar la situación, sensación de fracaso, dificultad para tomar decisiones, descuido, falta de concentración, temor de espacios abiertos, cerrados o estar solo.
- *Enfermedades provocadas*: Trombosis coronaria, asma, comezón intensa, úlceras pépticas, artritis reumatoide, trastornos menstruales, hipertiroidismo, diabetes mellitus, afecciones de la piel, tuberculosis.

En cuanto a las variables psicosomáticas que contempla una de las escalas (EMEDO, desarrollada por Uribe-Prado, García, Leos, Archundia, Pizano y Lozano, en prensa; Uribe-Prado, 2007; y Pichardo y Retiz, 2007), para la medición del desgaste ocupacional, los autores Uribe, García, Pichardo, y Retiz (2008) mencionan que la literatura de investigación que asocia el desgaste ocupacional con diversos síntomas son afirmados por Gil-Monte (2006; citado en Uribe, et. al., op. cit.), quien dice que, la mayoría de los síntomas psicosomáticos se relacionan

con cansancio, insomnio, úlcera de estómago, dolor de cabeza, dolor de espalda, fatiga e hipertensión.

En cuanto a la idea de Spector (op. cit.), acerca del agotamiento, se puede realizar una recopilación de ello, ya que menciona que “el agotamiento es un estado psicológico de extenuación que el empleado puede experimentar después de ocupar un puesto durante un periodo determinado”; teniendo en cuenta lo próximo (Spector, op. cit., p. 262):

- *Cansancio emocional*: Provoca ausentismo y fatiga.
- *Despersonalización*: Desencadena un trato cínico y poco amable hacia los clientes y otras personas, así como hostilidad hacia otras personas.
- *Reducción en los logros personales*: Origina motivación baja y desempeño deficiente.

Por su parte, los autores Arnold, Randall, et. al. (op. cit.), mencionan que las teorías contemporáneas definen al estrés como “el conjunto de procesos psicológicos que vinculan la exposición a problemas relacionados con el trabajo con el efecto negativo que provocan”; así mismo puede hacerse hincapié en que el trabajo puede provocar o agravar alteraciones psicosomáticas.

Como se mencionó en el Capítulo 3 “Estrategias de desarrollo organizacional en las mejores empresas para trabajar en México”, existen algunas estrategias que se encuentran relacionadas al desarrollo y mejora de las organizaciones, sin embargo, si no se adecúan a los requerimientos de la empresa o de los miembros de ella, pueden desencadenarse consecuencias que lleguen a impactar en la salud de los integrantes.

Así mismo, es importante comentar que el consumo de drogas y alcohol, llega a ser una consecuencia del Desgaste Ocupacional, pues al no saber enfrentar positivamente el estrés, los empleados pueden recurrir a ingerirlos en mayor

medida (Aamodt, op. cit.), sin embargo, como se nombrará más adelante en las intervenciones para el Desgaste Ocupacional, existen Programas de Asistencia para los Empleados (PAE) que se encargan de brindar el apoyo pertinente para estos casos, no solo en pro de la organización, sino también para ayudar y canalizar a los miembros de ésta cuando lo requieran.

4.4 Modelos de estrés laboral

Es importante tener en cuenta que existen modelos de estrés laboral, los cuales retoman Arnold, Randall, et. al. (op. cit.), de la siguiente manera:

Los enfoques estructurales “describen ciertos aspectos del trabajo (y sus interacciones), los cuales conducen a un estado emocional negativo de estrés, y a la vez, al escaso bienestar de los empleados”. De aquí se desglosan los siguientes modelos:

- *Demanda-Control*: Como se mencionó anteriormente, tiene que ver con la cantidad de trabajo que debe realizar el empleado, así como el empleo de sus habilidades y el grado que éste tiene para decidir sobre su actividad laboral (Karasek, 1979; citado en Arnold, Randall, et. al., op. cit.). Por lo cual, de esta relación se visualizan cuatro tipos o categorías de trabajo:
 - Trabajo pasivo: Bajas demandas y bajo control.
 - Trabajo de alta tensión: Altas demandas y bajo control.
 - Trabajo de baja tensión: Bajas demandas y alto control.
 - Trabajo activo: Altas demandas y alto control.

El mismo modelo fue ampliado por Johnson y Hall (1988; citados en Arnold, Randall, et. al., op. cit.), quienes afirman que el apoyo social beneficia a los trabajadores, pues dicho apoyo, tanto de compañeros como de supervisores,

aminora los efectos negativos que puede llegar a tener principalmente, el bajo control sobre las labores.

- *Michigan* (Caplan, et. al., 1975; citado en Arnold, Randall, et. al., op. cit.) y Ajuste entre persona y Ambiente (French, et. al., 1982; citado en Arnold, Randall, et. al., op. cit.): Este modelo propone la coherencia que tiene el trabajo que ejecutan las personas con sus habilidades, destrezas y actitudes, ya que si no coinciden, esto aumenta la probabilidad de que se produzca estrés en ellos.

Se ha encontrado que de acuerdo al modelo demanda-control, los trabajadores que tienden a encontrarse en riesgo de salud, tanto física como psicológica, son aquellos que laboran en la categoría de alta tensión, pues al enfrentar a altas demandas y tener un bajo control sobre estas, aumentan la posibilidad de encontrarse expuestos. Sin embargo, si se crea una relación de demanda-control-apoyo, los efectos negativos sobre la salud pueden verse moderados, además esta relación efectuada en categorías de trabajo activo, su función se remite al beneficio, ya que se presentan mayores probabilidades de aprendizaje, acompañado de sentimientos positivos.

En lo que respecta al modelo Michigan, la coincidencia entre la personalidad en su conjunto del trabajador y su puesto, definirá no solo que realice satisfactoriamente su trabajo, sino que también traerá consigo efectos mayormente positivos, permitiendo que la presencia del estrés y consigo el burnout sea atenuado.

Por otra parte, otro de los enfoques que mencionan Arnold, Randall, et. al. (op. cit.), son los transaccionales, mencionan que estos “se enfocan más en describir los mecanismos psicológicos del proceso del estrés. Son modelos dinámicos y complejos que integran factores como diferencias individuales y estilos de

afrontamiento”. De esta manera, se puede recurrir a la propuesta de Lazarus y Folkman (1984; citados en Arnold, Randall, et. al., op. cit.), la cual se describe de forma más precisa en la Figura 3:

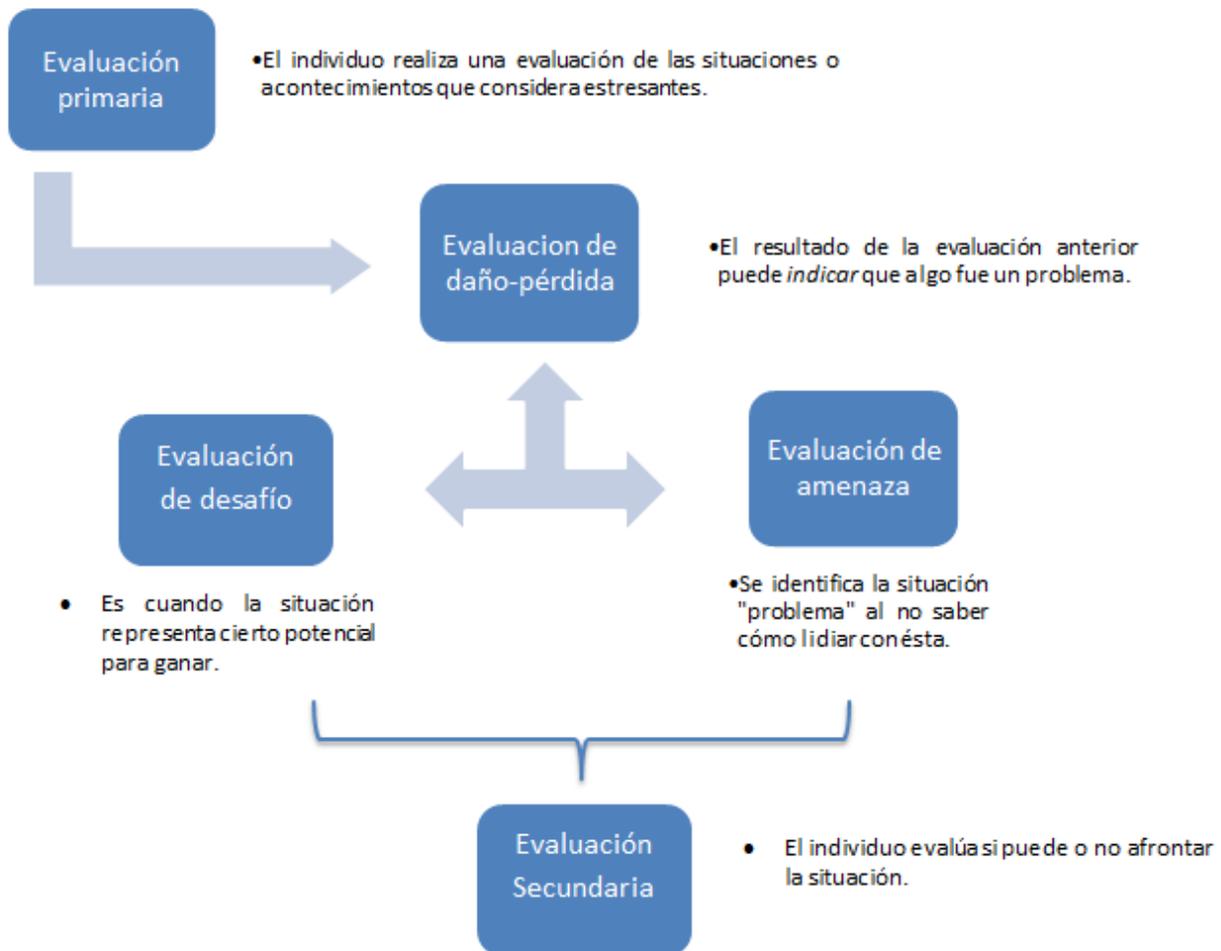


Figura 3 Modelo transaccional del estrés según Lazarus y Folkman (1984; citados en Arnold, Randall, et. al., 2012).

Además de lo anterior mencionado, Lazarus y Folkman afirman que cuando el individuo evalúa la situación de forma positiva, alcanza el éxito, pues sus

estrategias de afrontamiento son adecuadas; de lo contrario, si la situación resulta amenazante o negativa, se enfrentará a un estrés continuo.

Las evaluaciones tanto primaria como secundaria conforman la base de lo que sería la transacción del trabajador con el ambiente laboral, en otras palabras, de acuerdo a las situaciones a las que se enfrenta el individuo, toma decisiones sobre la forma en que enfrenta dicho evento, y según su elección, si es positivo, se encontrará en un estado óptimo, pero si es negativo, se mantendrá un estrés constante.

Puede decirse que los enfoques estructurales son más objetivos de acuerdo a las habilidades y posicionamiento de las personas dentro de la organización; mientras que los enfoques transaccionales son subjetivos, ya que explican los procesos de ajuste y estrategias de afrontamiento de cada persona ante las situaciones que le presentan en su ambiente laboral.

4.5 Instrumentos para la medición del Desgaste Ocupacional (Burnout)

Debido a que el Desgaste Ocupacional puede causar implicaciones tanto en los trabajadores como directamente en la organización, existen diversos instrumentos que se dedican a medir los síntomas e indicadores que permiten vislumbrar la presencia de este, el cual es un tema importante para las empresas.

A continuación se muestran algunos ejemplos de instrumentos utilizados para la medición del Desgaste Ocupacional.

4.5.1 Inventario de Burnout de Maslach (MBI)

Según Pérez, Parra, Fasce, Ortiz, Bastías y Bustamante (2012), en conjunto con Sanzipar (2015), mencionan que este inventario está conformado por 22 reactivos, los cuales se responden mediante la frecuencia en que ocurren los eventos de la siguiente forma: 0= nunca. 1= pocas veces al año o menos. 2= una vez al mes o menos. 3= unas pocas veces al mes. 4= una vez a la semana. 5= pocas veces a la semana.

La Figura 4 muestra los reactivos que conforman el MBI redactados para la investigación con estudiantes, sin embargo, la idea de cada ítem es la misma, con la diferencia que el original se encuentra enfocado al trabajo.

Puede verse que cada frase se muestra como una afirmación esperando que al responder, se indique la frecuencia con la que se identifica la persona.

ÍTEM	
1.	Me siento emocionalmente agotado por mis estudios
2.	Me siento cansado al final de la jornada de estudio
3.	Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que enfrentarme con otro día de estudio
4.	Fácilmente comprendo cómo se sienten las personas (i)
5.	Creo que trato a algunas personas como si fuesen objetos impersonales
6.	Estar todo el día con otras personas es un esfuerzo
7.	Trato muy eficazmente los problemas de las personas (i)
8.	Me siento "quemado" por mi trabajo académico.
9.	Creo que estoy influyendo positivamente con mis estudios en las vidas de los demás (i)
10.	Me he vuelto más insensible con la gente desde que estudio esta carrera
11.	Me preocupa el hecho de que estudiar esta carrera me esté endureciendo emocionalmente
12.	Me siento muy activo (i)
13.	Me siento frustrado en mis estudios
14.	Creo que estoy estudiando demasiado
15.	No me preocupa realmente lo que le ocurre a algunas personas con las que tengo que interactuar
16.	Trabajar directamente con personas me produce estrés
17.	Fácilmente puedo crear una atmósfera relajada con las personas con las que estudio (i)
18.	Me siento estimulado después de estudiar en contacto con personas (i)
19.	He conseguido muchas cosas útiles en mi carrera (i)
20.	Me siento acabado
21.	En mis estudios trato los problemas con mucha calma (i)
22.	Creo que las personas en mi entorno académico me culpan de algunos de sus problemas

Figura 4 Reactivos modificados para estudiantes del Maslach Burnout Inventory (1986; tomado de Pérez, Parra, Fasce, Ortiz, Bastías y Bustamante, 2012, p. 260).

4.5.2 Cuestionario de Estrés Laboral OIT - OMS

Paredes (2016), presenta otro cuestionario para evaluar el estrés laboral, mostrado en la Figura 5, este se conforma de 25 afirmaciones, las cuales se eligen según la frecuencia con la que ocurren, constituido de la siguiente manera.

CUESTIONARIO DE ESTRÉS LABORAL								
INFORMACIÓN PERSONAL								
Sexo:				Edad:				
Estado civil:				Nivel de estudios:				
Cargo:				Sucursal:				
INSTRUCCIONES								
<p>El presente cuestionario sirve para medir el nivel de ESTRÉS LABORAL. Consta de veinticinco ítems relacionados con los estresores laborales. Para cada pregunta, marque con una "X" para indicar con qué frecuencia la condición descrita es una fuente actual de estrés. De acuerdo a la escala que se presenta a continuación:</p>								
<p><i>1 si la condición NUNCA es fuente de estrés.</i></p> <p><i>2 si la condición RARAS VECES es fuente de estrés.</i></p> <p><i>3 si la condición OCASIONALMENTE es fuente de estrés.</i></p> <p><i>4 si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés.</i></p> <p><i>5 si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés.</i></p> <p><i>6 si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés.</i></p> <p><i>7 si la condición SIEMPRE es fuente de estrés.</i></p>								
No.	Preguntas	Frecuencia						
		Nunca	Raras veces	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Generalmente	Siempre
		1	2	3	4	5	6	7
1	La gente no comprende la misión y metas de la organización.							
2	La forma de rendir informes entre superior y subordinado me hace sentir presionado.							
3	No estoy en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo.							
4	El equipo tecnológico disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado.							
5	Mi supervisor no da la cara por mí ante los jefes.							
6	Mi supervisor no me respeta.							
7	No soy parte de un grupo de trabajo de colaboración estrecha.							

Figura 5 Cuestionario de Estrés Laboral OIT – OMS (Tomado de Paredes, 2016, p. 116).

4.5.3 Cuestionario de estrés en el trabajo (Revicki y May)

Sanzipar (op. cit.), muestra el cuestionario realizado por Revicki y May en 1983 (Figura 6), el cual consta de 18 afirmaciones, donde se debe elegir el número que corresponde a la respuesta con la que se identifica la persona.

Respuestas:

1. Nunca se aplica a mí
2. Se aplica un poco a mí
3. Se aplica a mí mucho
4. Se aplica a mí siempre

Ponga una cruz sobre el número de la respuesta elegida

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1. El trabajo interfiere en mi vida de familia..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Mis expectativas iniciales sobre el trabajo se han
cumplido..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Estoy más nervioso de lo que solía estar..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Soy todavía el colaborador que solía ser..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. A veces me aíso para no tener contacto con nadie..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Parece que no pudiera obtener el reconocimiento
que merezco..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Me siento culpable cuando no cumplo bien
mi cometido..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Los compañeros colaboran en el trabajo
Adecuadamente..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Mi productividad ha mejorado..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Mis responsabilidades son muy diferentes a las
que yo esperaba..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Mi desarrollo profesional y mi cualificación
siguen mejorando..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Mi preocupación por el trabajo hace difícil que
me libere de él en casa..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. A menudo siento que los demás quieren
aprovecharse de mí..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Mis discusiones en casa con los más próximos
a mí han aumentado últimamente..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Me despisto a veces en el trabajo..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. Trabajo mucho pero me rinde menos..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. El reconocimiento por mi contribución al trabajo
ha sido siempre escaso..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. A menudo llego tarde al trabajo..... | 1 | 2 | 3 | 4 |

Figura 6 Cuestionario de estrés en el trabajo (Revicki y May, 1983; tomado de Sanzipar, 2015, p. 20).

4.5.4 Escala de Desgaste Ocupacional (EDO)

La Escala de Desgaste Ocupacional (EDO) (Ver Anexo 1) realizado por Uribe (2010), se presenta en dos partes para la persona a evaluar: el cuestionario y la hoja de respuestas, así como en otras dos partes para el evaluador: la plantilla y el formato-perfil de calificación.

El cuestionario está conformado por 105 ítems, de los cuales, 70 son afirmaciones y 35 son preguntas personales, incluyendo datos demográficos, éstas últimas se encuentran al reverso de la hoja de respuestas.

Todos los ítems se contestan en la hoja de respuestas (Ver Anexo 2), clasificados según el tipo de acuerdo con las primeras 30 afirmaciones: desde Total Desacuerdo (TD) hasta Total Acuerdo (TA); las 34 afirmaciones siguientes se responden mediante la frecuencia en que ocurren: desde Nunca hasta Siempre; mientras que las últimas 6 se dividen en 3 para hombres y 3 para mujeres.

Para finalizar, es importante mencionar que en la mayoría de los instrumentos utilizados para la medición del Desgaste Ocupacional, esta se define mediante las puntuaciones obtenidas, ya que si se obtiene mayor puntuación es más probable que se encuentre presente el Desgaste Ocupacional.

4.6 Intervención para el Desgaste Ocupacional

Como se mencionó antes, actualmente las organizaciones se preocupan por el bienestar de sus miembros ante el estrés, por diversas cuestiones, entre ellas porque pueden representar pérdidas no solo en la producción sino también en sus ganancias ante los síntomas y enfermedades que presentan las personas, es por esto que se preocupan por realizar las intervenciones pertinentes en el momento

que se requiera, las cuales se presentan en las siguientes fases según (Arnold, Randall, et. al., op. cit.):

- **Intervención primaria:** A partir de la identificación de la población en riesgo y no de un solo individuo, busca contener la fuente de estrés a largo plazo. Para esta intervención Elkin y Rosch (1990; citados en Arnold, Randall, et. al., op. cit.), ofrecen algunas estrategias a utilizar:
 - Rediseñar las tareas
 - Rediseñar el ambiente laboral
 - Establecer horarios de trabajo flexibles
 - Fomentar la administración participativa
 - Incluir al empleado en el desarrollo de carrera
 - Analizar los roles y establecer metas
 - Brindar apoyo social y retroalimentación
 - Crear equipos cohesivos
 - Establecer políticas justas para los empleados
 - Establecer métodos justos para la distribución de recompensas

Es importante mencionar que los autores Arnold, Randall, et. al., (op. cit.) ofrecen una lista más detallada de ejemplos de intervención primaria de acuerdo a cada uno de los factores que se relacionan con el estrés (Demandas laborales, control, apoyo, relaciones, roles y cambios).

- **Intervención secundaria:** Planea debilitar o romper el vínculo entre la exposición a las fuentes de estrés y los problemas que pueden poner en riesgo o afectar el bienestar y la salud, esto se logra mediante habilidades que se fomentan en los individuos, así como cambios comportamentales y cognitivos, para que logren una mejor adaptación al entorno laboral. Las estrategias utilizadas en esta fase pueden ser:

- *Capacitación para el manejo de estrés (CME)*: se desarrollan habilidades nuevas que pueden presentarse en un futuro en su actividad laboral, estas habilidades se llevan a cabo mediante la modificación cognitivo-conductual.
 - *Terapia Cognitivo-conductual de Beck (TCC)*: Se fundamenta a partir de que un comportamiento humano negativo o no saludable, puede ser modificado mediante la forma en que se piensa el evento que provoca dicho comportamiento, otorgando significados más positivos a los acontecimientos que el empleado identifica como estresantes.
 - *Capacitación de relajación*: Se ofrece el conocimiento en técnicas de relajación, ya sea progresiva, con respiración y/o imaginación, para que las personas puedan emplearlas ante situaciones que les produzcan estrés.
 - *Capacitación en habilidades relacionadas al trabajo*: En este tipo de estrategias se presentan temas sobre administración de tiempo y asertividad, ya que con estas se busca un equilibrio entre la persona y sus demandas laborales.
- **Intervención terciaria**: Está diseñada para resarcir un daño ya presente a causa del trabajo. Aunque no se considera que sustituye las intervenciones primaria y secundaria, se utiliza cuando éstas no abastecen las necesidades propias de la organización de acuerdo a la población que se haya evaluado y las personas puedan ser canalizadas a donde lo requieran, para ello se utilizan Programas de Asistencia para los Empleados (PAE), como los que describen Randall y Lewis (2007; citados en Arnold, Randall, et. al., op. cit.):
 - Un programa interno donde orientadores o gerentes capacitados brindan apoyo al personal.
 - Un programa externo que contratan las organizaciones.

- Un consorcio que agrupa a varias organizaciones y establece programas colaborativos.
- Un programa de afiliación, similar al enfoque de consorcio, pero coordinado por un proveedor externo.

Según diversas investigaciones, se ha encontrado que la intervención primaria ofrece diversos beneficios a las organizaciones que requieren en un momento dado de su aplicación, comenzando por los costos tanto de la intervención como de la salud y producción con los mismos trabajadores, brinda un apoyo en el sentido de pertenencia respecto a los miembros, puesto que al verse como partícipes y colaboradores de la estrategia, se crea un vínculo de responsabilidad, fomentando “reducciones en la tensión laboral, y con ello menores niveles de ausentismo y menor intención de abandonar la organización” (Arnold, Randall, et. al., op. cit.).

En cuanto a la intervención secundaria, tanto la capacitación para el manejo de estrés, la terapia cognitivo-conductual y la capacitación en habilidades relacionadas con el trabajo, resultan favorables para las organizaciones, pues la forma en que se aborda, principalmente es individual, pues las habilidades con las que se afronta el estrés son subjetivas, así como los factores detonantes de este, sin embargo, es posible abordar las cuatro estrategias mencionadas de forma grupal, y cada individuo se apropia de las que sean indispensables incluir en su repertorio de habilidades; aunque la forma que resulta más económica para las empresas son las técnicas de relajación, y son bien aceptadas y empleadas por las personas, ya que el aprendizaje de estas técnicas tiende a ser más rápido y se pueden llevar a cabo sin tantos requerimientos.

Por su parte Aamodt (op. cit.), sugiere algunas técnicas que también pueden ser utilizadas para reducir el estrés, las cuales cabe resaltar que pueden

ser empleadas en las intervenciones antes mencionadas, ya sea de forma grupal o individual, éstas son:

- *Ejercicio:* Se recomienda incluir en la vida diaria un programa de ejercicio de al menos 20 minutos de tres a cuatro veces a la semana, este programa no exige ser altamente cansado, simplemente que cumpla la función de dejar de lado el estrés, como lo puede ser equivalente a las técnicas de relajación.
- *Risa:* Además de encontrarle otra perspectiva a la situación estresante, y aunque no está claro si el humor es benéfico para la reducción de estrés, los programas graciosos o cualquier actividad que produzca risa puede ayudar a alejar la situación, además de ser un distractor, puede apropiarse como entretenimiento de al menos una vez a la semana.
- *Dieta:* Se ha encontrado que durante los periodos de estrés se pierde vitamina E, la cual puede recuperarse mediante frutas y verduras frescas, granos enteros y yogurt sin grasa, así mismo mantenerse hidratado ayuda a resistir el enfrentamiento a los estresores.
- *Reducción del tabaquismo:* Contrario a lo que se cree, fumar mientras la persona se encuentra estresada, crea un círculo vicioso, ya que el tabaco es un estimulante que equipara sus efectos fisiológicos con los del mismo estrés, por lo cual no ayuda ante el evento estresor.
- *Sueño:* Se ha encontrado que la falta de sueño hace más probable la presencia de conductas negativas como irritabilidad, fatiga, falta de

concentración e incluso depresión, lo cual no resulta factible al lidiar con una situación que produzca estrés.

- *Redes de apoyo:* Tener personas de confianza con quien se pueda hablar sobre los sentimientos, resulta un método viable para tener una perspectiva más clara de cómo afrontar el estrés, además de que son un apoyo ante las situaciones que más se requieran.
- *Autoempoderamiento:* Aunque regularmente se espera que las organizaciones propongan la participación de los miembros, éstos también pueden tomar la iniciativa para emprender funciones más activas dentro de la empresa y de esta manera tener más de control respecto a la actividad que se busca realizar.
- *Habilidades para afrontamiento:* Se entrena a las personas a tener un repertorio mayor sobre el manejo del conflicto, y que aprendan que no todas las situaciones que suceden a su alrededor se encuentran bajo su control, por lo que no es necesario estresarse por ellas.

Si bien es importante atender el grado de intervención que se llevará a cabo, también resulta factible, conocer las posibles acciones que se pueden implementar en todos los niveles, pues recordemos que todas las personas tienen estrategias de afrontamiento diferentes al igual que la percepción de las situaciones de las cuales se rodean.

EL DESGASTE OCUPACIONAL EN UNA EMPRESA DEL ESTADO DE MÉXICO DEDICADA A MANUFACTURAR Y VENDER ROPA INFANTIL

Método

Participantes

20 trabajadores de distintas áreas de una empresa dedicada a manufacturar y vender ropa infantil, la cual se encuentra ubicada en el Estado de México, de los cuales 9 son mujeres y 11 son hombres.

Instrumento

Escala de Desgaste Ocupacional: Cuestionario EDO (F01) (Anexo 1), conformada de cuatro categorías principales: Agotamiento, Despersonalización, Insatisfacción de logro y Factores Psicosomáticos.

Procedimiento

El instrumento se aplicó en el área de trabajo de los miembros de la empresa, en los días martes 19 de Junio y miércoles 04 de Julio de 2018.

5.1 Resultados

Datos sociodemográficos

Las Figuras 7, 8, 9, 10 y 11 muestran los datos referentes a la escolaridad, el género, las horas de trabajo, el tipo de puesto, la antigüedad y el consumo de cigarrillos y alcohol de las personas evaluadas.

En la Figura 7 se muestra la escolaridad y el género de las personas evaluadas, donde se observa que tanto la escolaridad primaria como el posgrado son la menor cantidad y cursados por mujeres.

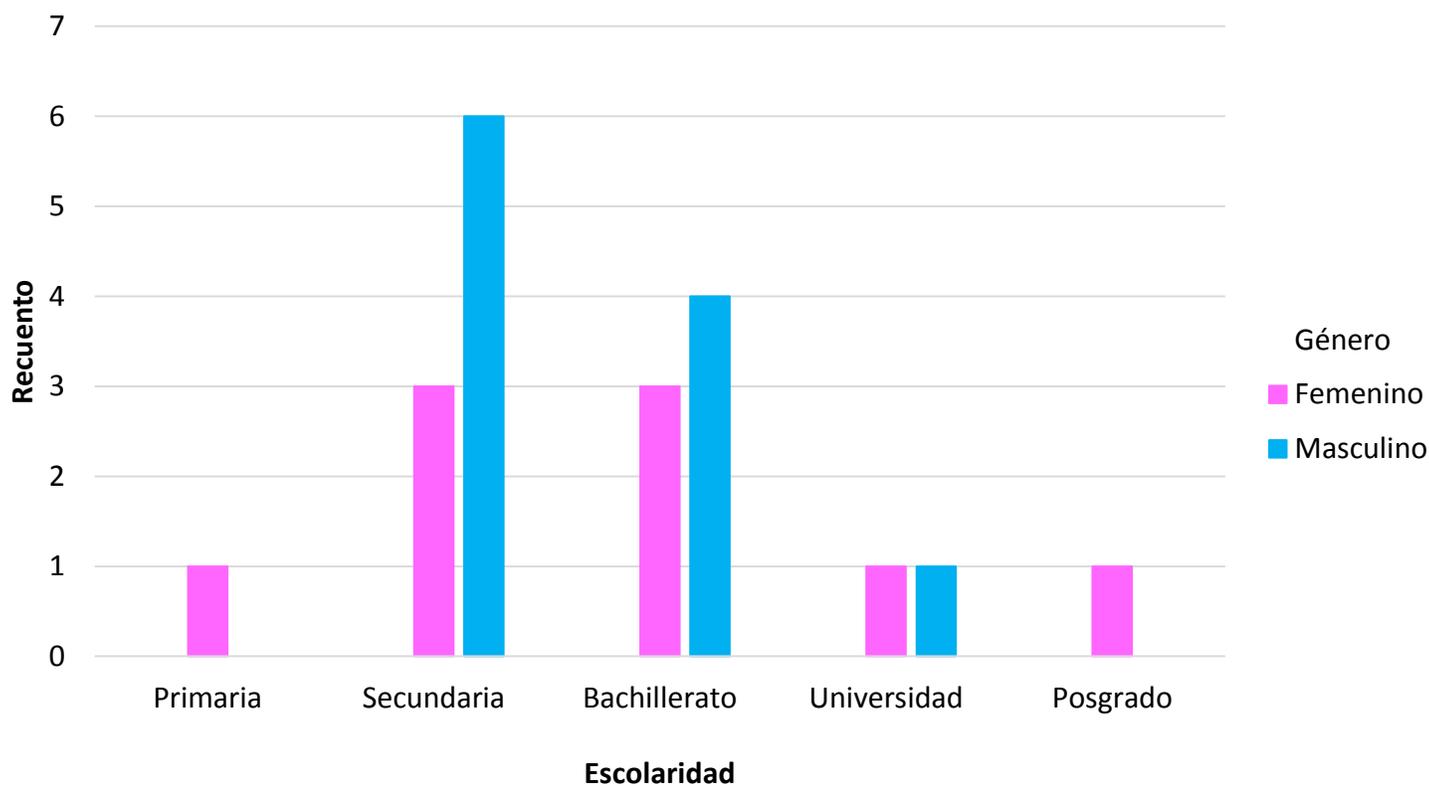


Figura 7 Escolaridad según el género de las personas

La Figura 8 indica las horas que laboran las personas evaluadas diariamente según el tipo de puesto que ocupan, donde se observa que en su mayoría trabajan 10 horas por día; sin embargo, en lo que refiere a los mandos operativos llegan a tener una jornada de trabajo de hasta 15 horas.

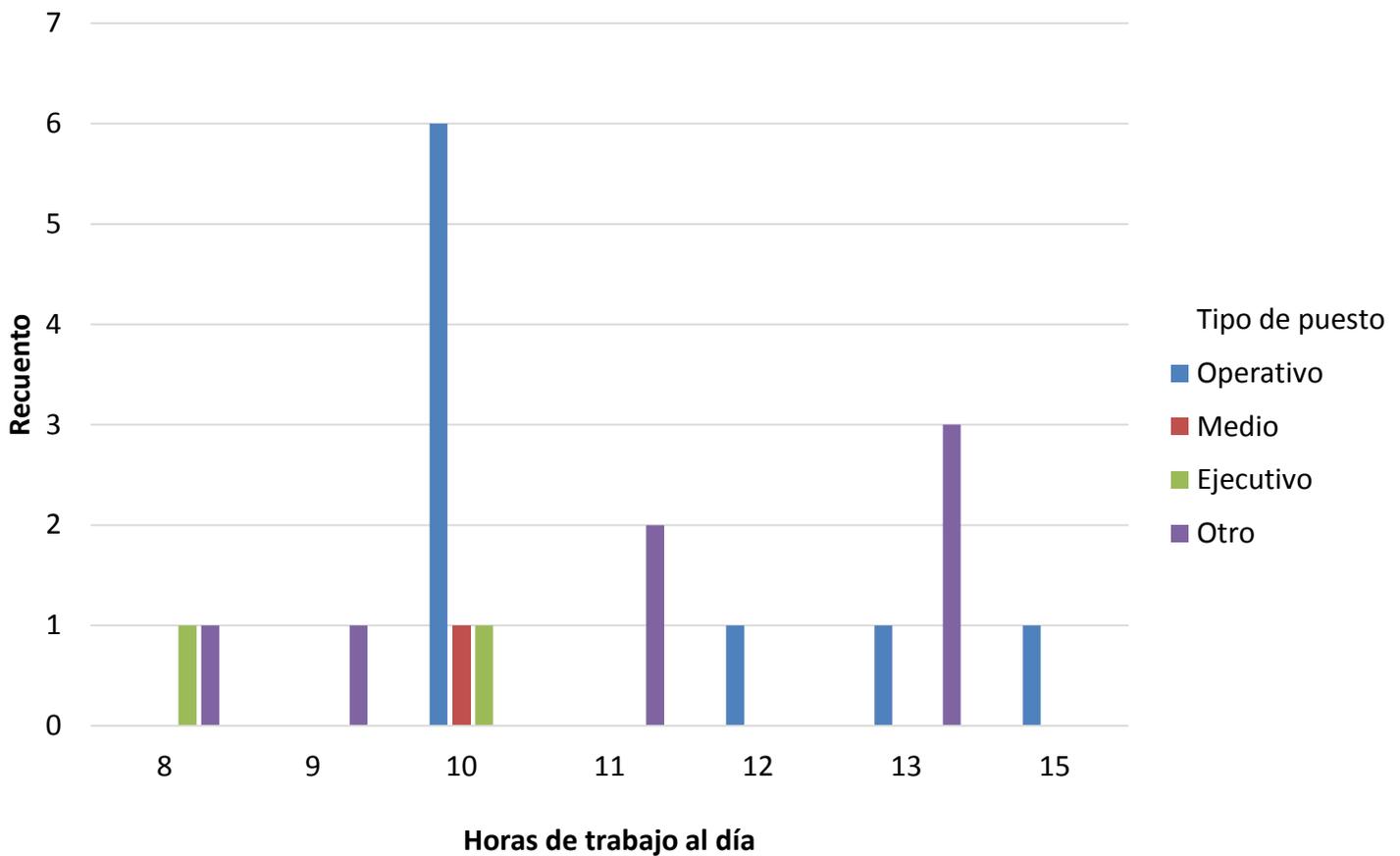


Figura 8 Horas de trabajo por día según el puesto de trabajo

La Figura 9 muestra la antigüedad de las personas evaluadas en la empresa según el género.

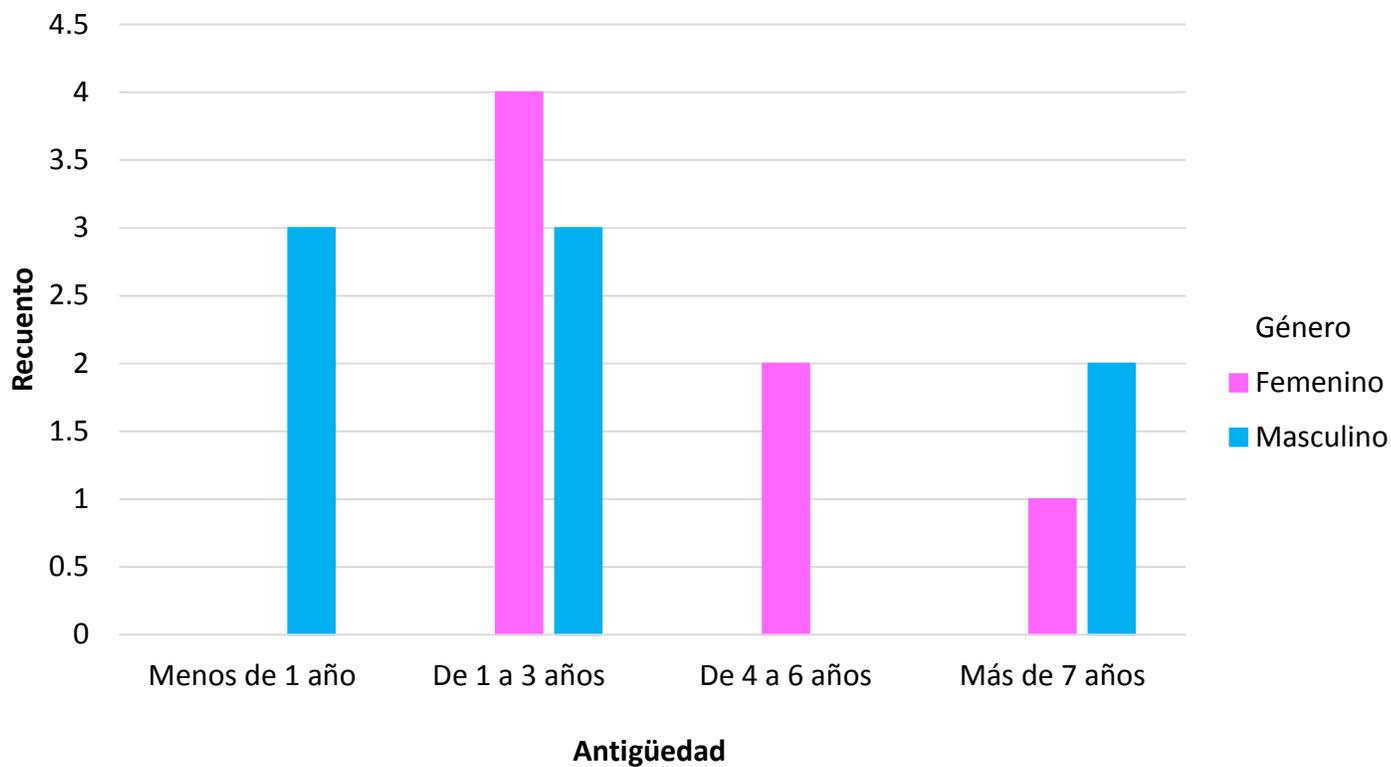


Figura 9 Años de antigüedad en la empresa según el género

La Figura 10 presenta el número de cigarros por día que consumen los trabajadores de acuerdo al género, donde se observa que se encuentran los no consumidores.

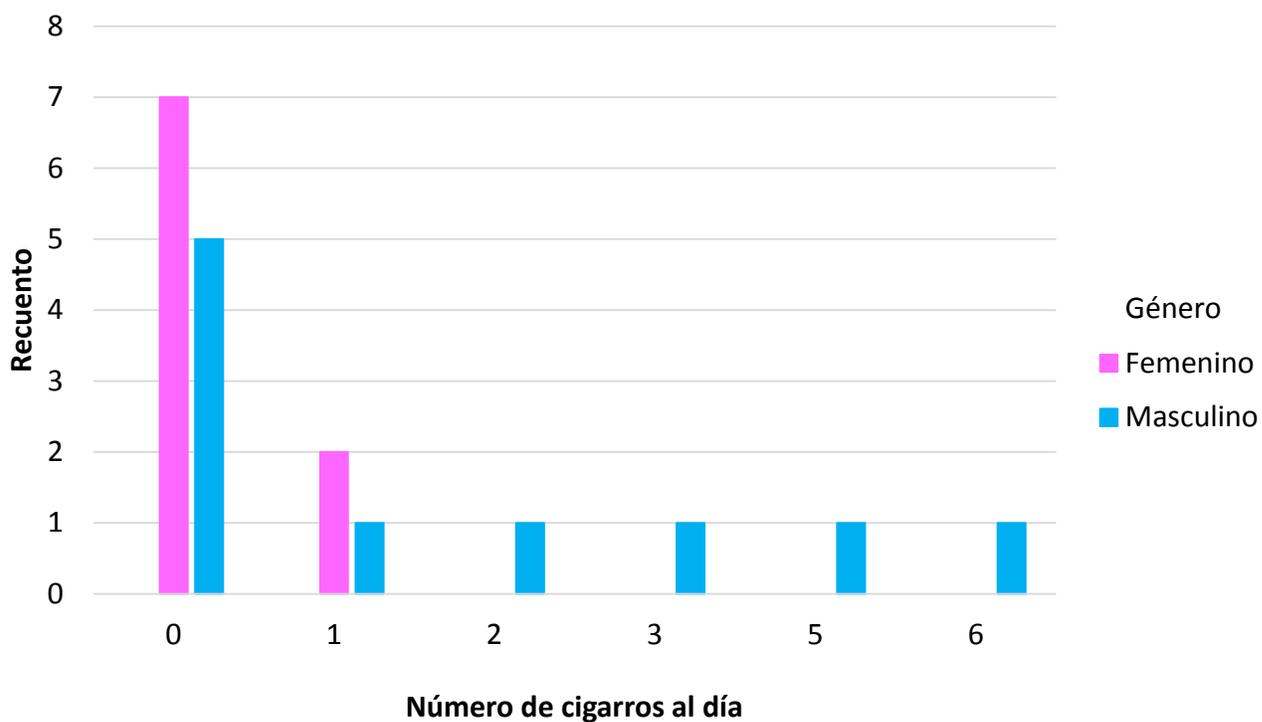


Figura 10 Cigarros consumidos por día según el género

La Figura 11 muestra el consumo de bebidas alcohólicas, donde se observa que los hombres tienden a consumir alcohol de forma más frecuente que las mujeres.

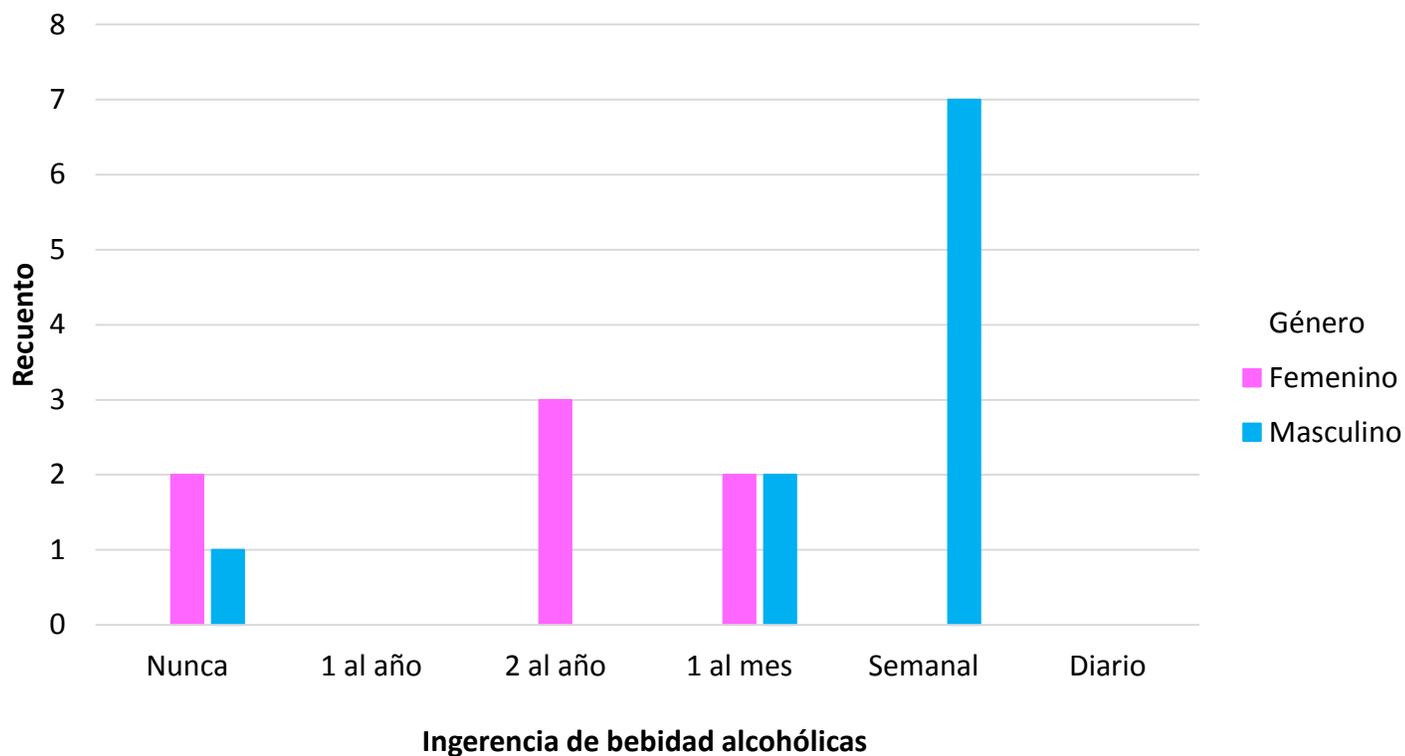


Figura 11 Número de personas que ingieren bebidas alcohólicas según el género

Relación entre el tipo de puesto y los factores de la Escala de Desgaste
Ocupacional

En la Tabla 2 se muestran los promedios de cada factor y el tipo de puesto, además se presenta el análisis estadístico de Kruskal Wallis, donde puede observarse que el factor Insatisfacción de Logro, es el único que muestra una diferencia estadísticamente significativa.

Al no haber una diferencia estadísticamente significativa, en el resto de los factores, se identifica que el promedio en Gastrointestinales, Ansiedad y Depresión se localiza en un nivel bajo; mientras que Sueño, Psiconeuróticos y Total de factores Psicósomáticos se ubican en un nivel medio bajo; en cuanto a Agotamiento, Despersonalización y Dolor, se encuentran en un nivel medio; y finalmente el factor de Psicosexuales, se sitúa en un nivel medio alto.

Tabla 2. Análisis por factor según el tipo de puesto

Factor	H de Kruskal Wallis	Sig.	g.l	Media	Mínimo	Máximo	Operativo	Medio	Ejecutivo	Otro
Agotamiento	2.679	.444	3	-.5325	-.43.83	49.68	12.78	8.00	7.33	9.29
Despersonalización	3.421	.331	3	-1.6240	-40.32	44.74	10.89	8.00	15.50	8.21
Insatisfacción de logro	8.229	.042	3	-13.8855	-40.32	44.06	14.17	11.50	10.50	5.64
Sueño	2.841	.417	3	-7.4165	-46.56	42.65	11.00	1.00	12.00	10.57
Psicosexuales	.260	.967	3	10.5850	-47.88	49.99	10.33	11.00	12.00	10.00
Gastrointestinales	6.211	.102	3	-29.1510	-45.73	24.86	10.89	16.00	16.00	6.86
Psiconeuróticos	2.718	.437	3	-15.6740	-34.38	46.56	10.22	3.50	8.67	12.64
Dolor	2.48	.479	3	-2.0035	-45.99	49.99	9.28	19.00	10.67	10.79
Ansiedad	4.645	.200	3	-25.1875	-47.83	49.98	10.61	1.00	7.83	12.86

Depresión	5.158	.161	3	-26.5540	-43.94	45.45	13.06	10.00	5.17	9.57
Total factores psicosomáticos	.398	.941	3	-17.7020	-45.73	48.75	11.22	8.00	10.67	9.86

Agotamiento, Despersonalización e Insatisfacción de logro en relación al género

La Figura 12 indica cómo se vincula el grado de Agotamiento según el género de los trabajadores, apreciando que más mujeres se encuentran arriba del término medio, pero solo hay hombres que llegan a grados Alto y Muy alto de agotamiento.

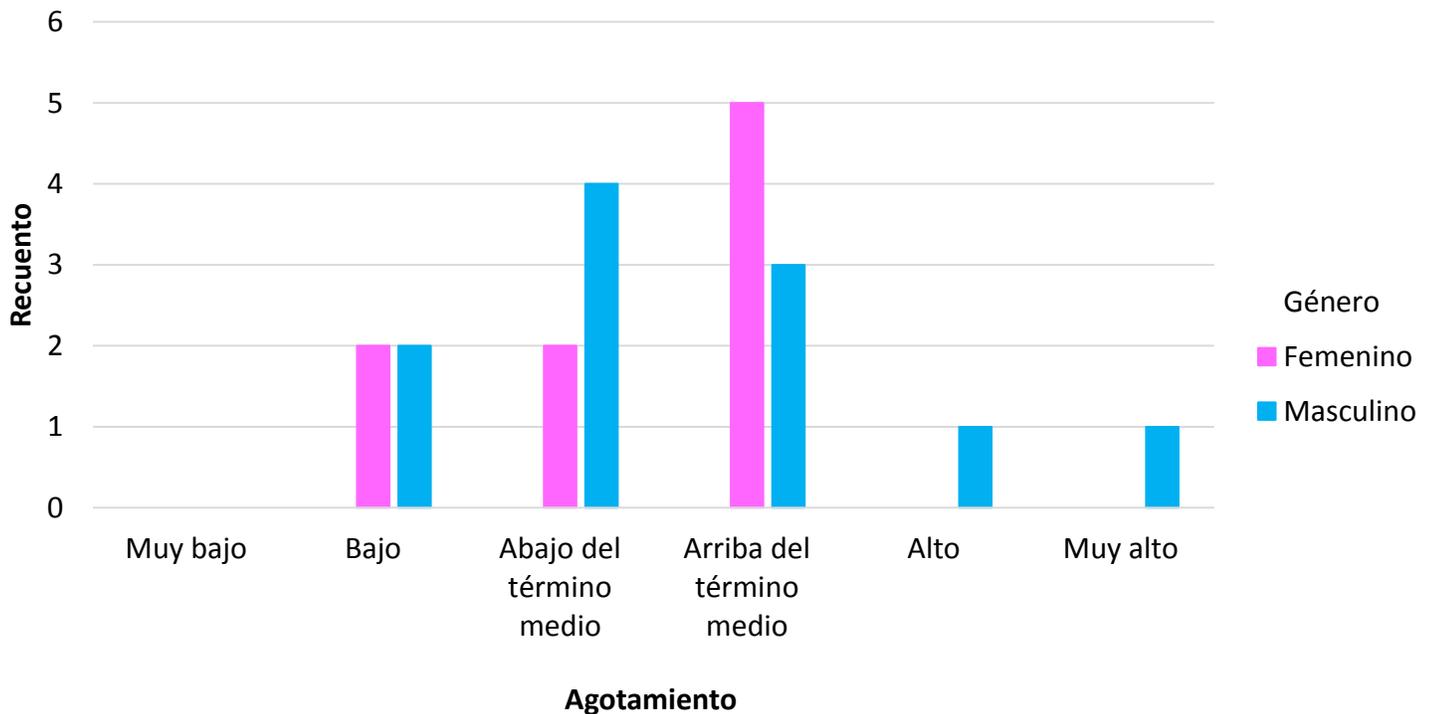


Figura 12 Agotamiento de acuerdo al género

La Figura 13 muestra cómo se relacionan la Despersonalización según el género de las personas, lo cual sugiere que hay el mismo número de hombres y de mujeres que se ubican Arriba del término medio.

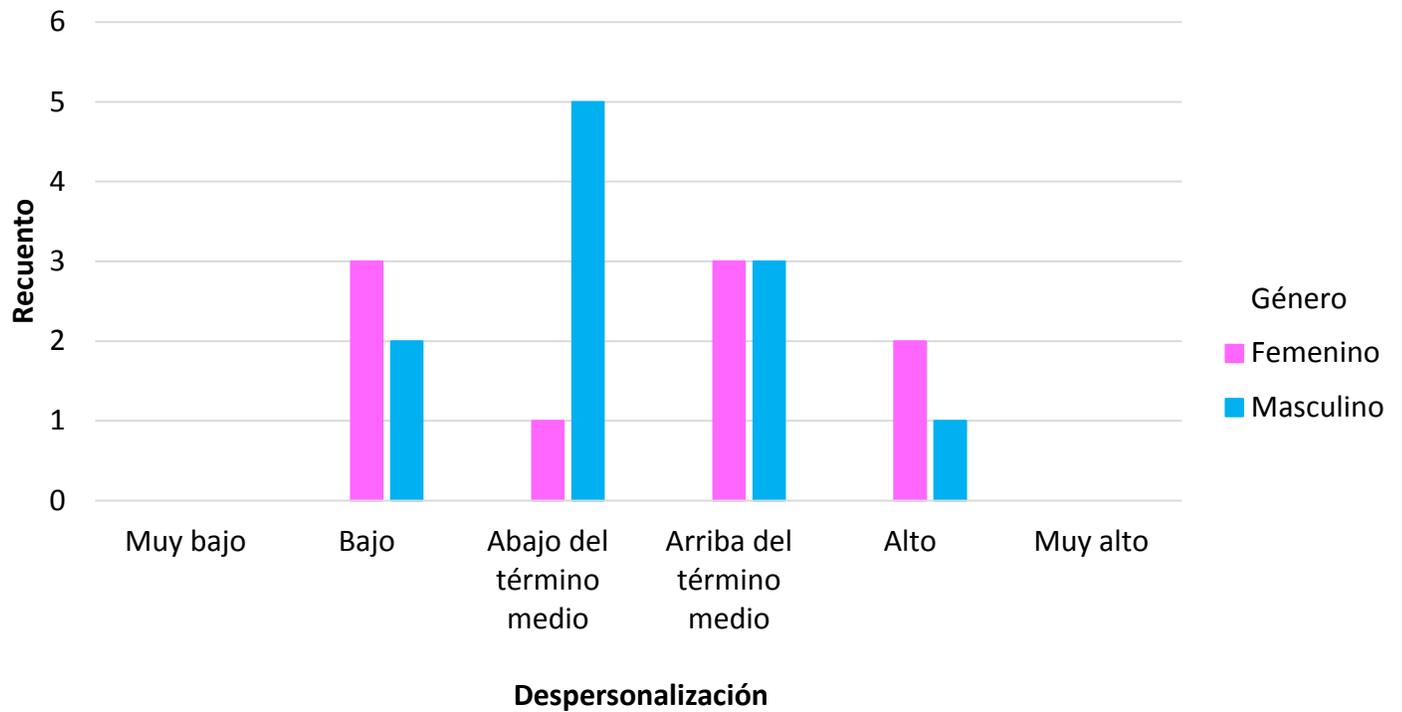


Figura 13 Despersonalización según el género

La Figura 14 presenta la forma en que se vinculan la Insatisfacción de logro de acuerdo al género, por lo que se observan más hombres posicionados Abajo del término medio.

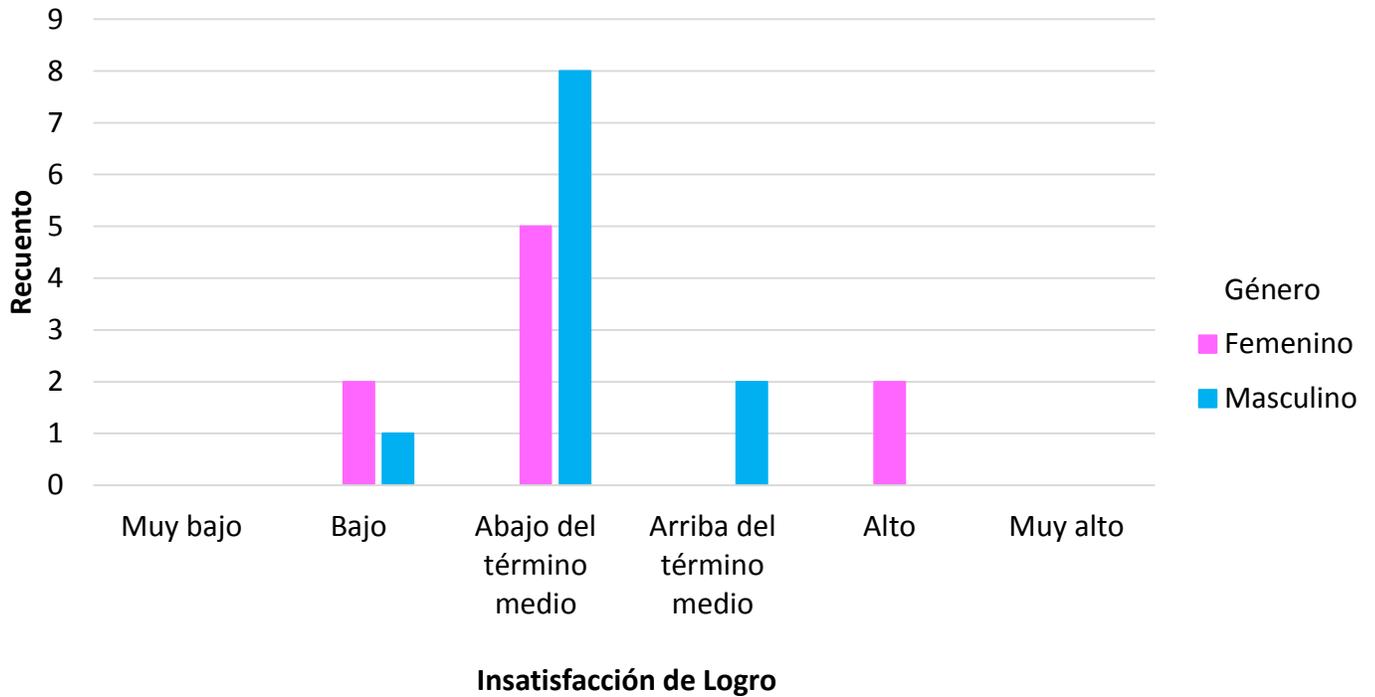


Figura 14 Insatisfacción de logro de acuerdo al género

Horas de trabajo y Personas a cargo en relación a los Factores Psicosomáticos

La Figura 15 muestra el Desgaste Ocupacional que tienen las personas según los Factores psicosomáticos, de acuerdo a las horas de trabajo que ejercen diariamente.

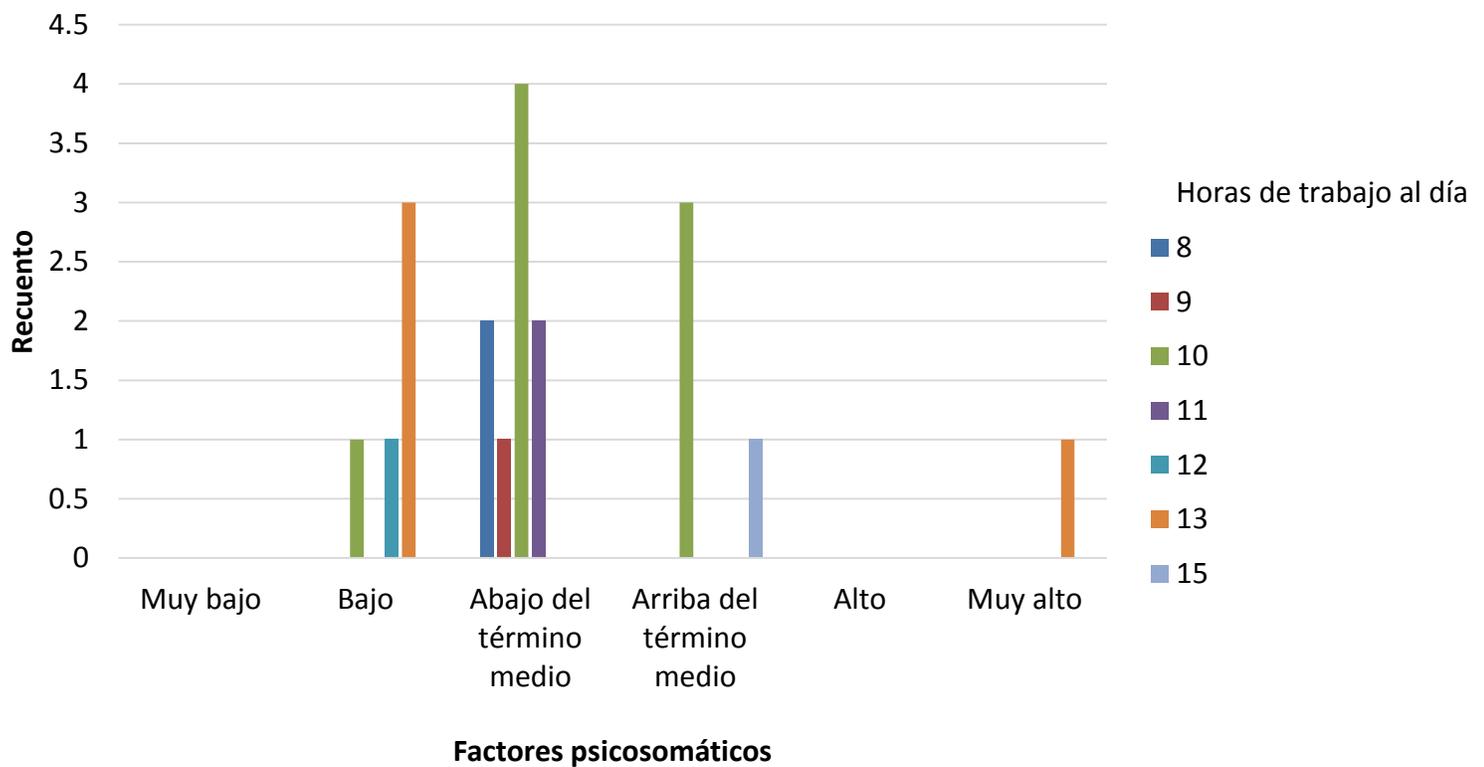


Figura 15 Desgaste Ocupacional según las horas de trabajo

La Figura 16 muestra que los Factores Psicosomáticos se encuentran más concentrados en un nivel abajo del término medio con los trabajadores que no tienen personas a su cargo.

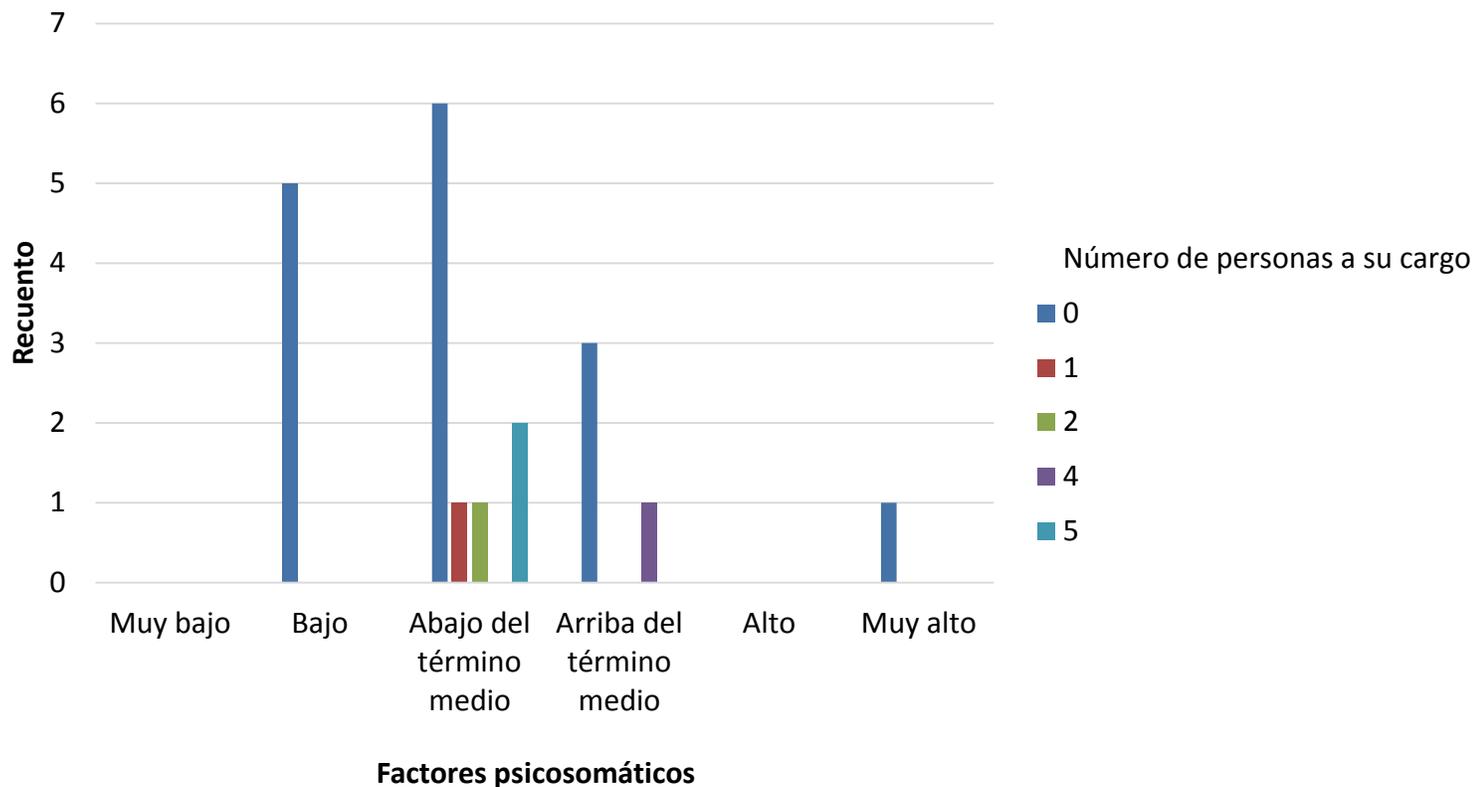


Figura 16 Desgaste Ocupacional de acuerdo al número de personas que se tienen a cargo

Trato con los usuarios en relación a la Despersonalización

La Figura 17 refleja la relación entre la Despersonalización de acuerdo al trato que tienen los trabajadores con los usuarios, donde el trato directo con las personas se posiciona arriba del término medio.

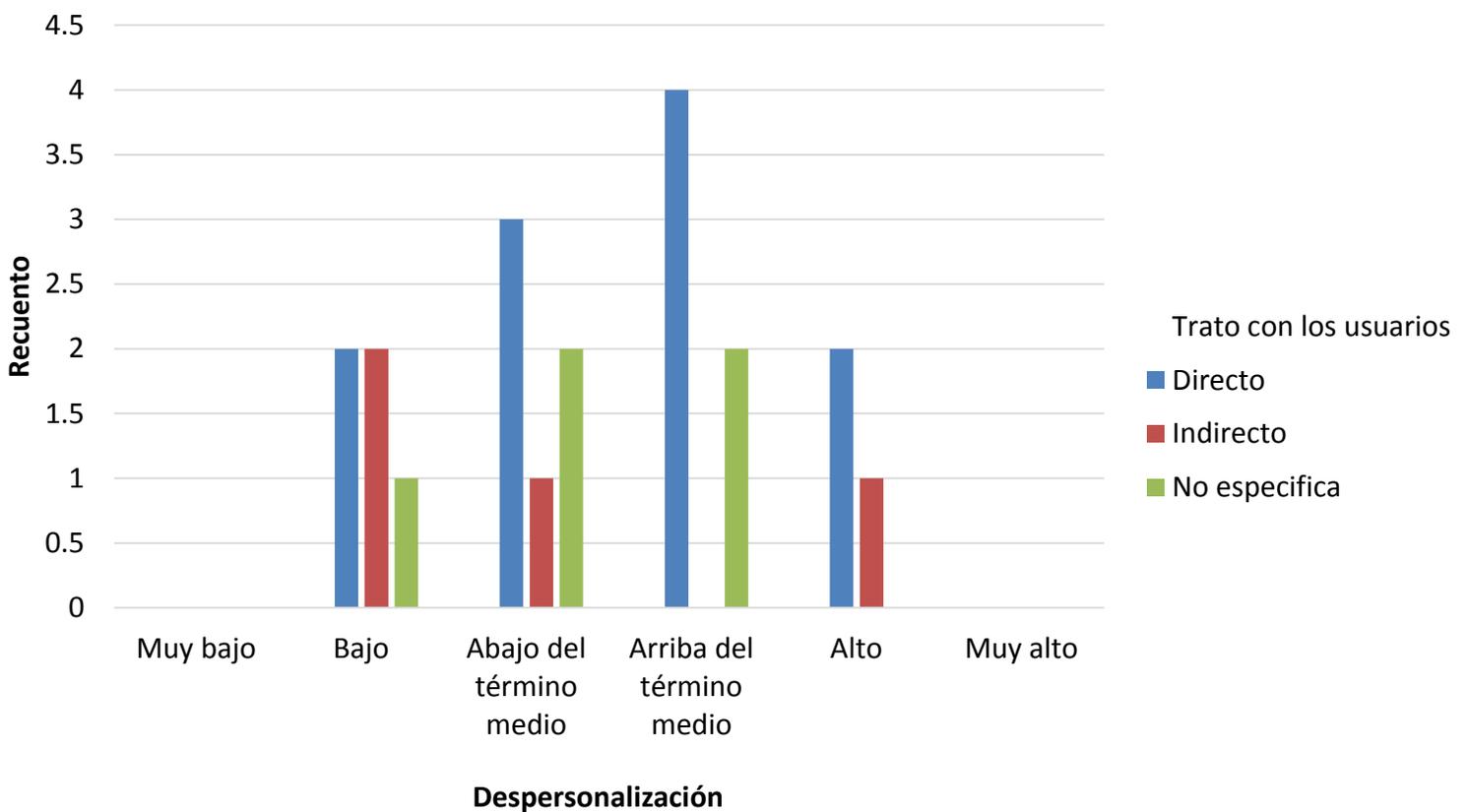


Figura 17 Despersonalización según el trato con los usuarios

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

De acuerdo con Orozco, et. al. (op. cit.), resulta importante conocer la labor del psicólogo dentro de las organizaciones, ya que de esta manera el funcionamiento tanto interno como externo se verá beneficiado, ya que el psicólogo es el principal mediador entre los intereses tanto de la empresa como de los trabajadores.

Chiavenato (op. cit.), propone que los Recursos Humanos son los integrantes de la empresa, aquellas personas que permiten llevar a cabo los fines para los que está destinada la organización, sin embargo, también cabe mencionar que a medida que más personas laboran en una misma empresa, se requiere mayor atención hacia las necesidades laborales que presenten.

Debido a que el personal de las organizaciones son indispensables para éstas, la labor que realizan los psicólogos organizacionales tienden a velar por el bienestar de sus trabajadores, ya que al mismo tiempo cuidarán los intereses de la empresa, es por ello que se sirven de herramientas, estrategias y objetivos necesarios que potencializan los requerimientos y habilidades de ambas partes.

Pero no solo se lleva a cabo la implementación de las herramientas, estrategias y objetivos, ya que se recurre a una evaluación constante: antes, durante y después, según el planteamiento, así como se deben prever los pros y contras de su aplicación como lo afirman Arnold, Randall, et. al. (op. cit.).

Concordando con Sánchez (op. cit.), el cambio constante del ámbito laboral se encuentra presente en las organizaciones, ya que éstas se conforman de manera diferente a través del tiempo, ya sea por sus miembros, las tecnologías que emplean e incluso la visión que ésta llega a tener.

Es por ello que vale la pena retomar a Zepeda (op. cit.), quien afirma que para que una empresa tenga éxito, es conveniente contar con un “buen programa para empleados”, ya que de esta manera, llega a entenderse la visión y las

estrategias empleadas por las grandes empresas mencionadas en el presente escrito: Volkswagen, Microsoft, Disney, H&M e INFONAVIT.

Donde estas son una muestra clara de que el trato que brindan a las personas que laboran con ellos, no es únicamente como trabajadores, sino como miembros indispensables de su organización, ya que pretenden brindarles la atención necesaria para que cumplan de forma óptima con su trabajo, de esta manera, los consumidores de sus servicios también se vean beneficiados y, por lo tanto, la organización.

Como se ha mencionado, y coincidiendo con González-Rey (op. cit.) y Arnold, Randall, et. al. (op. cit.), cada vez son más las empresas que consideran trascendental la salud de sus miembros, ya que de lo contrario no solo se presentan cargos extras en su economía, sino que además el servicio que brindan se pone en riesgo al no llevarse a cabo satisfactoriamente.

Salanova y Llorens (op. cit.), proponen que la medición de burnout o desgaste ocupacional es solo el principio de un posible tratamiento, pues dichos datos son el requerimiento principal para una intervención; la cual, será enfocada de acuerdo a éstos.

Así mismo, para que la intervención sea efectiva, se debe identificar el factor principal que provoca dicho estado, porque como señala Aamodt (op. cit.), a pesar de que las personas tienen aspectos singulares para afrontar el estrés, es cierto que también pueden compartir características que, al ser evaluadas, tengan similitudes.

Según Arnold, Randall, et. al. (op. cit.), sugieren algunos factores que pueden encontrarse ligados al desgaste ocupacional, entre los cuales, se mencionan las jornadas amplias de trabajo y el control que tienen los empleados sobre su trabajo, por lo cual se analizaron estos datos de acuerdo al Total de factores psicosomáticos, donde se identifica que la mayoría de los trabajadores

evaluados se posicionan debajo del término medio de desgaste ocupacional, aun teniendo diferentes horas de trabajo, mientras que solo una persona se encuentra en un rango muy alto respecto a las 13 horas que labora.

En lo que respecta al control, no puede afirmarse puntualmente, pues las personas que tienen más personas a su cargo, se encuentran en un rango debajo del término medio, mientras que, un caso que no tiene personas a su cargo, también se encuentra en un rango muy alto de desgaste ocupacional.

Además, en cuanto a los posibles síntomas y enfermedades que se encuentran ligados al desgaste ocupacional según O'Brien (op. cit.), en la muestra estudiada no se presenta, ya que solo es un caso aislado que menciona la presencia de presión arterial, sin embargo, esta no se puede estipular como consecuencia del burnout.

También para Salanova y Llorens (op. cit.), resulta interesante abordar el trato que tienen los trabajadores con los clientes, porque existe una tendencia a que se desencadene el burnout debido al trato directo; lo que a su vez concuerda con Arnold, Randall, et. al., respecto a que la carga de trabajo suele ser un factor que aumenta el estrés en el trato con el cliente.

Es entonces que, de acuerdo a lo anterior, los resultados de la prueba presumen que no es un factor determinante en el burnout, pues solo dos personas que mantienen trato directo y una persona que tiene trato indirecto con el cliente presentan un alto grado de desgaste ocupacional.

El mismo modo, es relevante mencionar las tres dimensiones para definir el burnout, estas las identifican algunos autores como Uribe (op. cit.), Maslach y Jackson (1986; citados en Uribe, et. al., op. cit.), Spector (op. cit.) y Arnold, Randall, et. al. (op. cit.), las cuales son:

- Cansancio emocional (agotamiento): Donde se encuentran 10 personas desde arriba término medio hasta un grado muy alto de desgaste ocupacional.
- Despersonalización: En esta categoría son 9 personas que se encuentran de arriba del término medio a un grado alto de burnout.
- Falta de realización personal (insatisfacción de logro): Únicamente se visualizan 4 personas que se posicionan arriba del término medio hacia un grado alto de desgaste ocupacional; sin embargo, cabe recordar que el presente, fue el único factor que presenta una diferencia estadísticamente significativa.

De manera general, se puede afirmar que son más las personas que logran el éxito en las situaciones que consideran el estrés, de acuerdo a Lazarus y Folkman (1984; citados en Arnold, Randall, et. al., op. cit.), ya que, como se ha explicado anteriormente, la mayoría de los factores no presentan una amenaza encaminada al estrés, y por tanto las situaciones no desencadenan en desgaste ocupacional.

En cuanto a lo que menciona O'Brien (1986; citado en O'Brien, op. cit.), respecto a la presencia del desgaste ocupacional y sus posibles consecuencias como el consumo de alcohol y tabaco, los resultados muestran que sí hay personas que fuman y su consumo oscila de 1 hasta 6 cigarros al día; y el consumo de alcohol es mayormente de parte de los hombres, siendo 7 quienes ingieren bebidas alcohólicas semanalmente.

Para concluir, cabe destacar que la muestra fue de 20 personas, por lo cual, no es posible generalizar los resultados de ésta; es por ello que se recomienda ampliar las cifras para tener más datos sobre el tema, ya que, como se ha revisado anteriormente, es importante la detección del Desgaste Ocupacional, para tomar medidas necesarias de forma temprana y adecuar las estrategias e intervenciones según los resultados obtenidos.

REFERENCIAS

1. Aamodt, Michael G. Psicología industrial/organizacional. Un enfoque aplicado. Distrito Federal, México: CENGAGE Learning, 2010, pp. 2-9, 555-588. Disponible en: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a1bdc9466890694ff0a11e937b269278.pdf?fbclid=IwAR0algEgPjKbr4DPynQCRtFLp8cVqrZX7nnXB75pCfshESGPscBBbgKM6LU>. Visitado el 15 de Noviembre de 2018.
2. Alves Correa, Dalila., Cirera Oswaldo, Yeda y Giuliani, Antonio Carlos. Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. Rosario, Argentina. Revista Invenio, 16(30), 2013, pp. 145-163. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/877/87726343010.pdf>. Visitado el 14 de Noviembre de 2018.
3. AQ Awards. ¿Cómo impulsa Volkswagen-Audi el talento en su equipo? AdQualis Human Results, España, 2016. Disponible en: <https://www.adqualis.com/es/volkswagen-audi/?fbclid=IwAR2FiY5FHmZhs gNSADUTc5N3cHF1ZqKli SStXyM9m15oeFhrCvIHqTxDjAw>. Visitado el 08 de Enero de 2019.
4. Arbaiza Rodríguez, Francisco y Ruiz Santos, Grizly. La comunicación estratégica del marketing experiencial: Análisis del caso The Walt Disney Theme Parks, Perú, Revista de ciencias sociales y de la comunicación Sphera Publica, 1(18), 2018, pp. 120-147. Disponible en:

<http://sphaera.ucam.edu/index.php/sphaera-01/article/view/340>. Visitado el 09 de Enero de 2019.

5. Arnold, John., Randall, Ray., Patterson, Fiona., Silvester, Joanne., Robertson, Ivan., Cooper, Cary, Burnes, Bernard., Swailes, Stephen., Harris, Don., Axtell, Carolyn. y Den Hartog, Deanne. (2012). *Psicología del trabajo. Comportamiento humano en el ámbito laboral*. Estado de México, México: Pearson. pp. 20-49, 87-448.
6. Bembibre, Victoria. Microsoft. Definición ABC, 2009. Disponible en: <https://www.definicionabc.com/tecnologia/microsoft.php>. Visitado el 09 de Enero de 2019.
7. Blaya Haro, Fernando; Abad Toribio, Laura; García García, Manuel y Sampedro Orozco, Pilar. Los factores humanos y la ergonomía en entornos industriales. Villanueva de la Cañada, Madrid. Revista de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente SEPARATA, 10, 2012, p.p. 1-12. Disponible en: https://revistas.uax.es/index.php/tec_des/article/download/575/531. Visitado el 14 de Noviembre de 2018.
8. Bravo Pineda, Yolanda Guadalupe y Vásquez Morocho, Jahaira Elizabeth. Diagnóstico de necesidades y propuesta de capacitación para la empresa Esfel S.A. Esmaltes Ferro Eljuri. Universidad politécnica Salesiana, 2012, p.p. 20-52. Disponible en: https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/1234_56789/7130/1/UPS-CT003947.pdf. Visitado el 09 de Marzo de 2018.

9. Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill, 2007, pp. 1-6, 93-99. Disponible en: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>. Visitado el 24 de Septiembre de 2018.

10. Coral, Jaén. Dentro de H&M: “Cuando un empleado crece, H&M crece”. HRTRENDS by infoempleo, España, 2017. Disponible en: http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/reclutamiento/directores-rrhh/enccontrar-empleo-hym/?fbclid=IwAR1GQdAg812LhIKBYshxXlCLs4FFeuJgghkKgld3L_IgxS9GYGoe9vy3ruk. Visitado el 08 de Enero de 2019.

11. Corral, Fernando. Reclutamiento y selección por competencias. Escuela de negocios EOI, 2007, p.p. 49-56. Disponible en: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf. Visitado el 09 de Marzo de 2018.

12. CUSTOMMEDIA. CrossKnowledge y H&M fomentan el talento y la empleabilidad. Equipos y talento, 2007. Disponible en: https://www.equiposytalento.com/noticias/2016/05/12/crossknowledge-y-hm-fomentan-el-talento-y-la-empleabilidad?fbclid=IwAR2er8lpXbr7DCqDhVjTvFckDrmFy8kZEiOutjdGMmkjxYM6HN6F0z_Njmk. Visitado el 09 de Enero de 2019.

13. Dinesen, Elena; Letunova, Karolina; Rivas, Vanessa; Plata, María José; Pérez, Esther; Munárriz, Mertxe; Larrabe, Aitor; Olaguibel, María; Ruiz, Marisa y Calviño, Jorge. El centro de... Microsoft. Barcelona, 2006. Disponible en: <https://www.equiposytalento.com/equipos/microsoft/?fbclid=IwAR3fppRSzS XtpMC2Ezgec8F9znjQoMOjxilY5vsWGOZot1lfhij8xfZPXZs>. Visitado el 08 de Enero de 2019.

14. Doyle, Alison. What are soft skills? The balance careers, 2018. Disponible en: <https://www.thebalancecareers.com/what-are-soft-skills-2060852>. Visitado el 10 de Enero de 2019.

15. Enciso Forero, Eleonora y Perilla Toro, Lyria Esperanza. Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. Acta Colombiana de Psicología, 2004, pp. 5-22. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/798/79801102.pdf>. Visitado el 19 de Agosto de 2018.

16. Esser Díaz, Joyce; Vásquez Antúnez, Nora; Couto, María Dolores y Rojas, Mariana. Trabajo, ergonomía y calidad de vida. Una aproximación conceptual e integradora. Maracay, Venezuela, Universidad de Carabobo. Revista Salud de los Trabajadores, 15(1), 2007, pp. 51-57. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/3758/375839282005.pdf>. Visitado el 14 de Noviembre de 2018.

17. Fernández García, María Sofía. Rol del psicólogo en el cambio organizacional. Facultad de psicología, Uruguay, 2014, pp. 22-34.

Disponible en: https://sifp.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/%20Archivos/2014_tfg_fernandez_maria_sofia_rol_del_psicologo_en_el_cambio.pdf. Visitado el 19 de Agosto de 2018.

18. González-Rey, Fernando. (1998). El estrés y sus vías de desarrollo en la institución laboral. Alternativas para su prevención e intervención. En Buendía, José (Ed.). *Estrés laboral y salud*. (pp. 51-58). Madrid, España: Biblioteca Nueva.

19. Guillot Casanova, Paula. Estrategias empresariales en el sector de la automoción en España. Grupo Volkswagen vs Ford España. Universidad Politécnica Valencia, España, 2016, pp. 73-81. Disponible en: https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/72314/GUILLOT%20-%20Estrategias%20empresariales%20en%20el%20sector%20del%20autom%C3%B3vil%20en%20Espa%C3%B1a%20Grupo%20Volkswagen%20vs.%20Fo....pdf?sequence=3&fbclid=IwAR3fxlydbC_U9MU2h2B9VtYGeNAbEGwdr aVfb34jWiQHTdqiA-nQE Y98VoE. Visitado el 27 de Noviembre de 2018.

20. Guísar Mantúfar, Rafael. Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones. Distrito federal, México: McGraw-Hill Education, 2013, pp. 21-32. Disponible en: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a8a68a7be0b68ac529abc11ad7d2e85f.pdf>. Visitado el 14 de Noviembre de 2018.

21. INFONAVIT. Plan de Labores y Financiamientos 2016. 2016. Disponible en: <http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/92f63e17-3f94-4834->

9dfd-22c43382c3c6/Plan_de_Labores_y_Financiamientos_2016.pdf?MOD=AJPERES&CVID=lz-Wdz1. Visitado el 10 de Enero de 2019.

- 22.** INFONAVIT. Plan de Labores y Financiamientos 2017. 2017. Disponible en: *https://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/d9a32569-db29-44b4-95e4-1db34370503b/Plan_de_Labores_y_Financiamientos_2016.pdf?MOD=AJPERES&fbclid=lwAR1QZL_zu_ROCLyn02MTmuZESZh0OPeSCFQBR9u4xcZM1wh13-5EASLIlog*. Visitado el 10 de Enero de 2019.
- 23.** Lazovska, Daniela. Disney, ejemplo de capacitación laboral. Expok Comunicación de Sustentabilidad y RSE, 2018. Disponible en: *https://www.expoknews.com/disney-ejemplo-de-capacitacion-laboral/?fbclid=lwAR0ElaU7jduOeS-DCb4vGDSIHn7CFxUhBwckT-2bU7y3FRoBn9tcuyxNVG0*. Visitado el 08 de Enero de 2019.
- 24.** Mencos de Martín Hidalgo, Leonora. Manual de diagnóstico de necesidades de capacitación y planificación formativa. IARNA Instituto de agricultura Recursos Naturales y Ambiente, 2011, p.p. 3-25. Disponible en: *http://186.151.231.170/inab/images/informacionpublica2016/6_2.pdf*. Visitado el 09 de Marzo de 2018.
- 25.** Microsoft Prensa. Soluciones de talento modernas para empleados y empleadores modernos. 2018. Disponible en: *https://news.microsoft.com/es-es/2018/02/01/soluciones-de-talento-modernas-para-empleados-y-empleadores-modernos/?fbclid=lwAR0YFFcayzs_S1*

XvTQKI_Bvu8TcP42zlv1w_wQLuDjyID_L1NhCjggqAMKc. Visitado el 08 de Enero de 2019.

26. O'Brien, Gordon. (1998). El estrés laboral como factor determinante de la salud. En Buendía, José (Ed.). *Estrés laboral y salud*. (pp. 61-75). Madrid, España: Biblioteca Nueva.
27. Orozco Rincón, Edith Adriana; López Ruiz, Evelyn; Zuleta, Paola; López, Daniela; Giraldo, María Camila; Gómez, María Teresa; Molina, Alejandra; Álvarez, Alejandra; Valencia, Lorena; Ramírez Gómez, Beatriz y Páez, Ángela. Rol del psicólogo en las organizaciones. *Revista Psicoespacios*, 7(11), diciembre 2013, pp. 409-425. Disponible en: <http://revistas.iue.edu.co/index.php/Psicoespacios>. Visitado el 17 de Agosto de 2018.
28. Paredes Alfaro, Lizeth. Estudio del estrés laboral y su relación con la satisfacción laboral en la compañía Insumos Profesionales Insuprof Cía. Ltda. Universidad Andina Simón Bolívar, 2016. Disponible en: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5103/1/T2027-MDTH-Paredes-Estudio.pdf>. Visitado el 16 de Enero de 2019.
29. Pérez V., Cristhian; Parra P., Paula; Fasce H., Eduardo; Ortiz M., Liliana; Bastías V., Nancy y Bustamante D., Carolina. Estructura factorial y confiabilidad del Inventario de Burnout de Maslach en Universitarios Chilenos. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 21(3), 2012, pp. 255-263. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2819/281929021006.pdf>. Visitado el 16 de Enero de 2019.

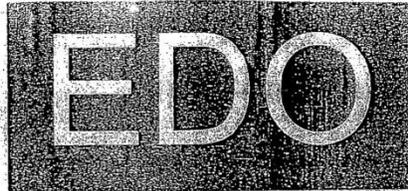
30. Rodríguez C., Ma. de Lourdes y Posadas Díaz, Arturo. La psicología en el escenario del trabajo: Una revisión. Universidad Nacional Autónoma de México: Facultad de Estudios Superiores Iztacala. Revista electrónica de Psicología Iztacala, 8(2), 2005, pp. 60-80. Disponible en: <http://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/vol8num2/art4vol8no2.pdf>. Visitado el 15 de Noviembre de 2018.
31. Salanova, Marisa y Llorens, Susana. Estado actual y retos futuros en el estudio del Burnout. Papeles del psicólogo, 29(1), 2008, pp. 59-67. Disponible en: <http://papelesdelpsicologo.es/pdf/1539.pdf>. Visitado el 24 de Septiembre de 2018.
32. Sánchez Ambriz, Gerardo. El Desarrollo Organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. Anales de Documentación, 12, Universidad de Murcia Espinardo, España, 2009, pp. 235-254. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63511932013>. Visitado el 19 de Agosto de 2018.
33. Sanzipar, Cindy. Burnout y estrés en auxiliares de enfermería que trabajan con pacientes oncológicos. Universidad de la República Uruguay, 2015. Disponible en: <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/123456789/5751/1/Sanzipar%2c%20Cindy.pdf>. Visitado el 16 de Enero de 2019.
34. Spector, Paul. (2002). *Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica*. Distrito Federal, México: Manual Moderno. pp. 5-20.

35. Trelles, Daniel. ¿Qué es H&M? Perú, 2015. Disponible en: <https://gestion.pe/blog/modainc/2015/05/que-es-hm.html?ref=gesr>. Visitado el 09 de Enero de 2018.
36. Uribe Prado, Jesús Felipe. Estudio confirmatorio de la escala mexicana de desgaste ocupacional (EMEDO): un instrumento de burnout para mexicanos. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 26(1), 2007, p.p. 7-21. Disponible en: revista.cinzel.com.co/index.php/RPO/article/download/73/73. Visitado el 08 de Marzo de 2018.
37. Uribe Prado, Jesús Felipe. (2010). *Escala de Desgaste Ocupacional EDO*. Distrito Federal, México: Manual Moderno.
38. Uribe Prado, Jesús Felipe; García Saisó, Alejandra; Pichardo Alpizar, Claudia Nataly y Retiz Cabrera, Aurea Grisel. Perfil psicosomático y de desgaste ocupacional en cajeros del sector bancario con la escala EMEDO. Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. 2008, pp. 1-15. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3219216>. Visitado el 19 de Agosto de 2018.
39. Uribe Prado, Jesús Felipe; López Flores, Perla Rubí; Pérez Galicia, Cynthia y García Saisó, Alejandra. Síndrome de desgaste ocupacional (burnout) y su relación con salud y riesgo psicosocial en funcionarios públicos que imparten justicia en México, D.F., *Acta de Investigación Psicológica*, 4(2), 2014, p.p. 1554-1571. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-48322014000200008. Visitado el 12 de Agosto de 2018.

40. Vivo emprendiendo. El proceso de selección y capacitación de Disney. 2014. Disponible en: <https://vivoemprendiendo.com/2014/10/14/el-proceso-de-seleccion-y-capacitacion-disney/>. Visitado el 08 de Enero de 2019.
41. Volkswagen. Responsabilidad Social. 2017. Disponible en: <http://www.volkswagenmx.com/es/mundo-volkswagen/responsabilidad-social.html>. Visitado el 28 de Noviembre de 2018.
42. Volkswagen México. Nuestro Compromiso Ético. Código de Conducta de Volkswagen de México. 2016. Disponible en: http://www.volkswagenmx.com/content/medialib/vwd4/mx_mexico_/cms4mx_folder/mundo_volkswagen/codigo-de-conducta-vw/codigo-de-conducta-2016/_jcr_content/renditions/rendition.download_at/ccenero2016.25f.pdf. Visitado el 28 de Noviembre de 2018.
43. Zamora Aguilar, María Guadalupe. El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. Revista Extremeña de Ciencias Sociales "ALMENARA", 10, 2018, pp. 89-109. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6415690>. Visitado el 19 de Agosto de 2018.
44. Zepeda Herrera, Fernando. (2017). *Psicología Organizacional*. Ciudad de México, México: Pearson. pp. 12-28.

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario EDO (F01)



Cuestionario (F01)

Jesús Felipe Uribe Prado

87-2

INSTRUCCIONES

A continuación se le presentarán una serie de enunciados a los cuales debe responder considerando su forma de pensar, sentir y actuar en determinadas situaciones; le pedimos que conteste de la manera más sincera posible, ya que nos es de gran utilidad.

Para contestar utilice la **HOJA DE RESPUESTAS (F02)** anexa, marcando con una **X** el óvalo correspondiente a la respuesta que describa mejor su forma de pensar, sentir y actuar.

Se le presentarán dos tipos de enunciados, los cuales tienen **seis opciones de respuesta**. En el primer tipo va en una escala de **Totalmente en Desacuerdo (TD)** a **Totalmente de Acuerdo (TA)** y puede elegir cualquiera de las seis opciones:

Ejemplo Tipo 1) 1. Considero que es importante asistir a fiestas

	TD					TA
1	X					

En el segundo tipo de enunciados le pedimos que responda **¿con qué frecuencia...?** Ha tenido cierto padecimiento, debe contestar **sin considerar** los efectos producidos por sustancias como alcohol, estimulantes, cafeína, cocaína, opiáceos, sedantes, antidepresivos, hipnóticos, ansiolíticos, etc.

Ejemplo Tipo 2) ¿Con qué frecuencia...?

2. Tienes sangrado por la nariz.

	Nunca				Siempre
2				X	

**LAS PREGUNTAS QUE NO CORRESPONDAN A SU SEXO, DÉJELAS EN BLANCO
NO EXISTEN RESPUESTAS BUENAS NI MALAS
Sus repuestas son anónimas y confidenciales
Sólo serán utilizadas con fines estadísticos**

**NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO
¡GRACIAS!**

Continuación Anexo 1

¿CÓMO ME SIENTO EN EL TRABAJO?

1. Siento que mi trabajo es tan monótono, que ya no me gusta.
2. Me cuesta mucho trabajo levantarme por las mañanas para ir a trabajar.
3. He comprobado que las personas a las que otorgo servicio me respetan más si las trato bien.
4. Despierto por las mañanas con facilidad y energía para iniciar un nuevo día de trabajo.
5. Siento que un día de estos mi mente estallará de tanta presión en el trabajo.
6. Siento cansancio mental al grado de no poder concentrarme en mi trabajo.
7. Me cuesta mucho ser cortés con los usuarios de mi trabajo.
8. Siento que mi desempeño laboral sería mejor si tuviera otro tipo de empleo.
9. Establezco fácilmente comunicación con los usuarios de mi trabajo.
10. Hace mucho tiempo que dejé de hacer mi trabajo con pasión.
11. Todos los días me levanto y pienso que debo buscar otro empleo donde pueda ser eficiente.
12. Aunque realizo bien mi trabajo, lo hago por compromiso.
13. Si encontrara un empleo motivador de mis intereses personales, no dudaría en dejar el actual.
14. Las situaciones a las que me enfrento en mi trabajo no me provocan tensión alguna.
15. Siento que mis habilidades y conocimientos están desperdiciados en mi trabajo.

Continuación Anexo 1

16. En mi trabajo todos me parecen extraños, por lo cual no me interesa interactuar con ellos.
17. Aunque me esfuerzo al realizar mi trabajo no logro sentirme satisfecho con ello.
18. He comprobado que las personas a las que otorgo servicio me respetan más si las trato mal.
19. Mi cuerpo me reclama más horas de descanso, porque mi trabajo me tiene agotado.
20. Al llegar a casa después de mi trabajo lo único que quiero es descansar.
21. Lo que más me gusta de mi trabajo es la relación con los usuarios del mismo.
22. Se me facilita entender los problemas de los usuarios de mi trabajo.
23. Aunque un usuario de mi trabajo sea descortés conmigo, lo trato bien.
24. Mi trabajo es tan poco interesante que me es difícil realizarlo bien.
25. Mis actividades de trabajo han dejado de parecerme importantes.
26. Siento que la energía que ocupo en mi trabajo no la puedo reponer.
27. Mis horas de descanso son suficientes para reponer la energía que gasto al realizar mi trabajo.
28. No me siento contento con mi trabajo y eso me ha ocasionado problemas con mis compañeros.
29. Proporcionar un buen trato a los usuarios de mi trabajo es muy importante para mí.
30. En mi trabajo he llegado a un momento en que actúo únicamente por lo que me pagan.

Continuación Anexo 1

¿Con qué frecuencia...?

31. Consideras que tienes sueño en exceso (más de 8 horas).
32. Te sientes deprimido (muy triste).
33. Sientes que la calidad de tu sueño es mala.
34. Tienes dolores de cabeza.
35. Sientes dificultad para deglutir.
36. Te despiertas bruscamente con gritos, llanto y mucho miedo.
37. Te has desmayado.
38. Tienes dolor durante tus relaciones sexuales.
39. Sientes indiferencia sexual.
40. Tienes pesadillas que alteran tu tranquilidad al dormir.
41. Te sientes desesperado (ansioso).
42. Despiertas y eres incapaz de moverte o hablar.
43. Te duelen las articulaciones de brazos y piernas.
44. Sufres intolerancia a diferentes alimentos.
45. Sufres vómitos.
46. Pierdes sensibilidad táctil (manos, piel, etc.).
47. Tienes dolores en el abdomen.
48. Tienes la sensación de debilidad muscular en cierta parte del cuerpo.
49. Te duele la espalda y el cuello.

Continuación Anexo 1

50. Tienes molestias al orinar.
 51. Consideras que tienes problemas respiratorios al dormir (p. ej., roncar).
 52. Te levantas de la cama durante la noche sin despertar.
 53. Sientes un nudo en la garganta.
 54. Llegas a perder la voz.
 55. Dejas de dormir por varios días.
 56. Sientes que interrumpes tu sueño durante la noche.
 57. Sufres náuseas.
 58. Sufres golpes irresistibles de sueño en situaciones inadecuadas (p. ej., manejando, conversando).
 59. Te duele el pecho.
 60. Tienes molestias al defecar.
 61. Tienes problemas para alcanzar un orgasmo cuando estás con una pareja.
 62. Sufres diarrea.
 63. Tienes la sensación de perder el equilibrio.
 64. Te despiertas sintiendo taquicardia, sudoración, tensión muscular y confusión.
- Las preguntas **65, 66 y 67** son sólo para **HOMBRES**, las preguntas **68, 69 y 70** son sólo para **MUJERES**.
65. Tienes problemas de eyaculación precoz.
 66. Tienes problemas de erección.
 67. Tienes problemas para alcanzar la eyaculación.

Continuación Anexo 1

68. Tu menstruación es irregular.
69. Tienes pérdida menstrual excesiva (sangrado).
70. Durante tu periodo menstrual, sufres dolores insoportables que te limitan en tus actividades.
71. ¿Qué edad tienes?
72. Sexo
73. Estado civil
74. Si tienes pareja ¿Cuántos años llevas con ella?
75. ¿Qué escolaridad tienes?
76. Si estudiaste una carrera ¿Qué estudiaste?
77. ¿Tienes hijos?
78. ¿Cuántos?
79. En tu trabajo ¿Qué tipo de puesto ocupas?
80. ¿Cuál es el tipo de trabajo que desempeñas?
81. ¿Cómo es el contacto que mantienes con usuarios (pacientes, clientes, etc.)?
82. ¿Cuántos trabajos tienes?
83. ¿Cuántas actividades consideras tener en un día? (p. ej., trabajos, deportes, religión, club, etc.)
84. ¿Cuántas horas trabajas al día? (en tu principal empleo).
85. ¿Cuánto tiempo de antigüedad tienes en la empresa donde laboras actualmente?
86. ¿Cuántos años has trabajado en tu vida?

Continuación Anexo 1

87. ¿Cuántos empleos has tenido en tu vida?
88. ¿Cuántos ascensos has tenido en tu vida?
89. ¿Cuál es el ingreso mensual aproximado que recibes sin considerar impuestos, descuentos, etc.?
90. ¿En qué tipo de organización laboras?
91. ¿Qué tipo de contrato tienes?
92. ¿Tienes personas a tu cargo?
93. ¿Cuántas?
94. ¿Tomas algún medicamento en forma frecuente?
95. Si tomas algún medicamento, escribe cuál y para qué
96. ¿Cuánto tiempo tienes de tomarlo?
97. ¿Has tenido algún accidente importante? Especifica de qué tipo.
98. ¿Has tenido alguna intervención quirúrgica? Especifica de qué tipo.
99. ¿Fumas?
100. ¿Cuántos cigarros fumas al día?
101. ¿Con qué frecuencia ingieres bebidas alcohólicas?
102. En caso de que consumas drogas, ¿con qué frecuencia lo haces?
103. Durante una semana, ¿cuántas horas libres tienes?
104. ¿Haces ejercicio físico?
105. Si haces ejercicio, ¿cuántas horas a la semana le dedicas?

Continuación Anexo 1



www.metaline.com.co

0813



Anexo 2 Hoja de Respuestas (F02)

Hoja de respuestas (F02) EDO

MP 
87-3

TD		TA		Nunca				Siempre			
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											
31											
32											
33											
34											
35											
36											
37											
38											
39											
40											
41											
42											
43											
44											
45											
46											
47											
48											
49											
50											
51											
52											
53											
54											
55											
56											
57											
58											
59											
60											
61											
62											
63											
64											
65											H
66											H
67											H
68											M
69											M
70											M

TD = Total Desacuerdo
TA = Total Acuerdo

H = sólo hombres
M = sólo mujeres

Anexo 3 Plantilla EDO (F03)

Plantilla (F03) EDO



	TD						TA					
1.	1	2	3	4	5	6						
2.	1	2	3	4	5	6						
3.	6	5	4	3	2	1						
4.	6	5	4	3	2	1						
5.	1	2	3	4	5	6						
6.	1	2	3	4	5	6						
7.	1	2	3	4	5	6						
8.	1	2	3	4	5	6						
9.	6	5	4	3	2	1						
10.	1	2	3	4	5	6						
11.	1	2	3	4	5	6						
12.	1	2	3	4	5	6						
13.	1	2	3	4	5	6						
14.	6	5	4	3	2	1						
15.	1	2	3	4	5	6						
16.	1	2	3	4	5	6						
17.	1	2	3	4	5	6						
18.	1	2	3	4	5	6						
19.	1	2	3	4	5	6						
20.	1	2	3	4	5	6						
21.	6	5	4	3	2	1						
22.	6	5	4	3	2	1						
23.	6	5	4	3	2	1						
24.	1	2	3	4	5	6						
25.	1	2	3	4	5	6						
26.	1	2	3	4	5	6						
27.	6	5	4	3	2	1						
28.	1	2	3	4	5	6						
29.	6	5	4	3	2	1						
30.	1	2	3	4	5	6						

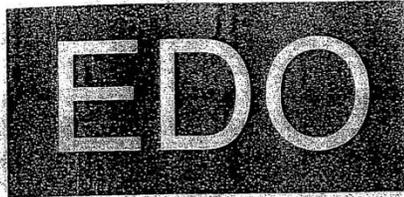
	Nunca						Siempre					
31.	1	2	3	4	5	6						
32.	1	2	3	4	5	6						
33.	1	2	3	4	5	6						
34.	1	2	3	4	5	6						
35.	1	2	3	4	5	6						
36.	1	2	3	4	5	6						
37.	1	2	3	4	5	6						
38.	1	2	3	4	5	6						
39.	1	2	3	4	5	6						
40.	1	2	3	4	5	6						
41.	1	2	3	4	5	6						
42.	1	2	3	4	5	6						
43.	1	2	3	4	5	6						
44.	1	2	3	4	5	6						
45.	1	2	3	4	5	6						
46.	1	2	3	4	5	6						
47.	1	2	3	4	5	6						
48.	1	2	3	4	5	6						
49.	1	2	3	4	5	6						
50.	1	2	3	4	5	6						
51.	1	2	3	4	5	6						
52.	1	2	3	4	5	6						
53.	1	2	3	4	5	6						
54.	1	2	3	4	5	6						
55.	1	2	3	4	5	6						
56.	1	2	3	4	5	6						
57.	1	2	3	4	5	6						
58.	1	2	3	4	5	6						
59.	1	2	3	4	5	6						
60.	1	2	3	4	5	6						
61.	1	2	3	4	5	6						
62.	1	2	3	4	5	6						
63.	1	2	3	4	5	6						
64.	1	2	3	4	5	6						
65.	1	2	3	4	5	6						
66.	1	2	3	4	5	6						
67.	1	2	3	4	5	6						
68.	1	2	3	4	5	6						
69.	1	2	3	4	5	6						
70.	1	2	3	4	5	6						

TD = Total Desacuerdo
TA = Total Acuerdo

H = solo hombres
M = solo mujeres



Anexo 4 Formato-Perfil de calificación (F04)



Formato-Perfil de Calificación (F04)



Jesús Felipe Uribe Prado

El EDO puede calificarse en dos formas:

- Por área bajo la curva (normas) Paso 1 a 4
- Por el Modelo de Leiter, Paso 5 (forma rápida)

Paso 1. Promedio

Sobreponer la Plantilla de Calificación (F03) sobre la Hoja de Respuestas (F02) para sumar y dividir los valores correspondientes de acuerdo a la plantilla según las siguientes Tablas 1 y 2:

Tabla 1. Desgaste ocupacional

Factores	Reactivos a sumar	Sumatoria	Dividir entre	Resultados Paso 1*
F1 (x1) Agotamiento	2, 4, 5, 6, 14, 19, 20, 26, 27		9	
F2 (x2) Despersonalización	3, 7, 9, 16, 18, 21, 22, 23, 29		9	
F3 (x3) Insatisfacción de logro	1, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 24, 25, 28, 30		12	

* Estos valores son los que se utilizan también para obtener el modelo de Leiter.

Tabla 2. Factores psicopatológicos

Factores	Reactivos a sumar	Sumatoria	Dividir entre	Resultados Paso 1*
F4a Sueño	31, 33, 36, 40, 42, 51, 52, 55, 56, 58, 64		11	
F4b Pisicosexuales	38, 39, 50, 61 (65, 66, 67 hombres) o (68, 69, 70 mujeres)		7	
F4c Gastrointestinales	35, 44, 45, 57, 60, 62		6	
F4d Psiconeuróticos	37, 46, 48, 53, 54, 63		6	
F4e Dolor	34, 43, 47, 49, 59		5	
F4f Indicador ansiedad	41		1	
F4g Indicador depresión	32		1	
F4 total ** Sumar Resultados	F4a, F4b, F4c, F4d, F4e, F4f, F4g	**	7	

Continuación Anexo 4

Pasos 2 y 3. Puntaje Z

Para obtener el puntaje Z, aplicar la siguiente fórmula $Z = \frac{X - M}{S}$

Elegir una o más variables normativas de su interés. En caso de no desear utilizar los promedios de alguna variable en particular, deberá utilizar el promedio y la desviación estándar general de alguna variable. Tabla 3.

Tabla 3. Valores área bajo la curva

Factor	Resultado Paso 1 (X)	Promedio Normas (M)	Desv. Est. Normas (S)	Valor Z	Área Bajo curva	T
F1 Agotamiento						
F2 Despersonalización						
F3 Insatisfacción de logro						
F4a Trastornos de sueño						
F4b T. Psicosexuales						
F4c T. Gastrointestinales						
F4d T. Psiconeuróticos						
F4e T. Dolor						
F4f Indicador ansiedad						
F4g Indicador depresión						
F4 Total psicosomático						

Paso 4. Graficar los valores Z obtenidos en el paso 3, tabla 4

Tabla 4. Gráfica del área bajo la curva

Calificación/ Factor	Área Bajo	T	F1	F2	F3	F4a	F4b	F4c	F4d	F4e	F4f	F4g	F4 total
Muy alto	47.73 a 50	71 a 100											
Alto	34.14 a 47.72	61 a 70											
Arriba término medio	0 a 34.13	51 a 60											
Abaajo término medio	0 a 34.13	40 a 49											
Bajo	-34.14 a 47.72	30 a 39											
Muy bajo	-47.73 a 50	0 a 29											

Nota: F1 = Agotamiento; F2 = Despersonalización; F3 = Insatisfacción de logro; F4a = Trastornos de sueño; F4b = T. psicosexuales; F4c = T. gastrointestinales; F4d = T. psiconeuróticos; F4e = T. dolor; F4f = Indicador ansiedad; F4g = Indicador depresión; F4T = T. psicosomáticos general.

Continuación Anexo 4

Paso 5. Calificación rápida con el Modelo de Leiter

Procedimiento para obtener los puntajes de calificación del modelo de Leiter (forma rápida).

1. Se utilizarán los puntajes de la tabla 1 de Resultados (X1, X2, X3 = promedio de calificación bruta de desgaste ocupacional F1, F2 y F3 respectivamente).
2. Si el valor de X1 de F1 es \leq a Y1 = 1; si X1 de F1 es $>$ a Y1=3;
3. Si el valor de X2 de F2 es \leq a Y2 = 1; si X2 de F2 es $>$ a Y2=2;
4. Si el valor de X3 de F3 es \leq a Y3 = 1; si X3 de F3 es $>$ a Y3=2;

Tabla 5. Conversión de promedio individual a valores Leiter

	X \leq Y	X $>$ Y	Calificación
F1 Y1 = 2.8784	1	3	
F2 Y2 = 2.0730	1	2	
F3 Y3 = 2.1071	1	2	

Nota: Y = promedio del grupo n = 2225 s; X = promedio individual bruto de cada factor (tabla 1)

5. Con los valores obtenidos en la tabla 5, deberá llenar la tabla 6 y así obtener un diagnóstico de acuerdo a la tabla 7.

Tabla 6.

	Valor Leiter
F1	
F2	
F3	
Suma	

Tabla 7.

Suma	Fase Leiter	Diagnóstico modelo Leiter	Marcar
3	Fase 1	Desgaste ocupacional Bajo "Sano"	
4	Fase 2	Desgaste ocupacional Regular "Normal"	
5 o 6	Fase 3	Desgaste ocupacional Alto "En peligro"	
7	Fase 4	Desgaste ocupacional Muy alto "Quemado"	

Nombre:	Departamento:
Institución:	Núm. Empleado:
Observaciones:	Fecha:

