



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE PREVENCIÓN DIRIGIDO AL
BURNOUT EN EL CLIMA LABORAL

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:
DENISE DANIELA GONZÁLEZ GARCÍA

DIRECTOR DE LA TESINA:
MTRO. JORGE ÁLVAREZ MARTÍNEZ

COMITÉ DE SINODALES:
MTRA. MARGARITA MARÍA MOLINA AVILÉS.
MTRA. MA. DEL SOCORRO ESCANDÓN GALLEGOS.
MTRA. YOLANDA BERNAL ÁLVAREZ.
MTRO. CARLOS RODRIGO ALONSO PENICHE AMANTE.



® Facultad
de Psicología

Ciudad Universitaria



Marzo, 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



Agradecimientos

Le agradezco a las Universidad Nacional Autónoma de México y a la Universidad Americana de Acapulco que me han formado como profesionista.

Reconocimiento a mi director de tesina el profesor Jorge Álvarez Martínez, por la orientación y sugerencias en la elaboración de la misma.

Así como a los maestros Mtra. Margarita María Molina Avilés, Mtra. Ma. Del Socorro Escandón Gallegos, Mtra. Yolanda Bernal Álvarez Y el Mtro. Carlos Rodrigo Alonso Peniche Amante por formar parte del comité de sinodales.



Dedicatoria

La dedicatoria en especial es para mis padres Dora María González García y Julio Linares Alvarado, por el amor, la paciencia, también por el soporte incondicional y el creer en mí en todo momento.

Por brindarme la oportunidad de alcanzar el grado que con la presentación de este documento obtengo.

A mi madre por la consejería brindada en momentos especiales, que me hacen ser la mujer que hoy soy.

A la familia Godoy, que me ha acogido y en especial al Ing. Carlos por formar parte de mi vida.

De igual forma le dedico este trabajo a mi familia conformada por abuelos y tíos, que de pequeña me dieron bases para la vida, a mis primos y sobrinos, que siguen compartiendo los momentos especiales.

Y no menos importantes a amigos, que cada día participan y acompañan para formar experiencias nuevas, en el crecimiento mutuo cómo personas provechosas y productivas.

Gracias...



INDICE



Aplicación de un programa de prevención dirigido al Burnout en el Clima Laboral

Agradecimientos

Dedicatoria

INDICE

Resumen.....2

Introducción.....4

CAPÍTULO 1. La Psicología dentro de las organizaciones.....9

1.1. Psicología Organizacional.	9
1.1.1. Antecedentes de la Psicología Organizacional.	9
1.1.2. ¿Qué es la Psicología Organizacional?.	11
1.1.3. Campo de acción de la Psicología Organizacional..	11
1.1.4. Funciones del psicólogo organizacional.....	13
1.2. La organización.	14
1.3. Componentes de la organización.	15
1.4. Importancia del capital humano dentro de la organización.	16
1.5. Comportamiento humano organizacional (CHO).	17
1.5.1. Los objetivos del comportamiento organizacional.	19
1.5.2. Factores que influyen en el comportamiento organizacional	
Factores derivados de la organización del trabajo.	19
1.6. La salud de los trabajadores: el trabajo y sus consecuencias.	20
1.6.1. Enfermedades profesionales 21	21



CAPÍTULO 2. El clima laboral dentro de las organizaciones.

2.1. Definición de clima laboral.....	23
2.2. Analogía del clima laboral.....	24
2.3. Efectos determinantes del clima laboral	24
a) Para las organizaciones.	
b) Para los trabajadores	
2.3.1. Liderazgo	27
2.3.2. Motivación.....	28
2.3.2.1. Modelos motivacionales.....	29
a.) Modelo Antropológico.....	
b.) Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	
c.) Teoría de los dos Factores de Herzberg.....	
2.4. Selección de parámetros para evaluar el clima laboral.	32
2.5. Características del clima laboral.....	35
2.6. Comunicación.....	36
2.6.1. Elementos del proceso comunicativo.....	36
2.6.2. Tipos de comunicación	37



CAPÍTULO 3. El estrés dentro de la organización.

3.1.	Definición de estrés.	40
3.2.	Sintomatología del estrés.	41
3.3.	Estrés laboral.	43
3.4.	Manifestaciones y costes del estrés dentro de las organizaciones.	44
3.5.	Burnout.	46
3.6.	Modelos teóricos sobre el Burnout.	47
3.6.1.	Modelo MPB (Multipatways to Burnout) de Friedman.	48
3.6.2.	Modelo Edelmich y Brodsky.	49
3.6.3.	Modelo tridimensional del Maslach y Jackson 1986.	50
3.7.	Desencadenantes de estrés (Piero, 1992).	51
3.8.	Cuadro clínico del Burnout. Tipología y estrés.	52
3.9.	Modelos explicativos del Burnout.	54
3.9.1.	Estrategias de prevención y tratamiento (individual, Social y organizacional).	54
3.9.2.	Prevención y tratamiento.	55
3.10.	Tratamiento para el estrés laboral cognitivo conductual.	55
3.10.1.	Respiración diafragmática.	55
3.10.2.	La Solución de Problemas.	57
3.10.3.	La inoculación del Estrés.	57
3.11.	Mitos y verdades.	58



CAPÍTULO 4. Propuesta

4.1. Justificación	62
4.2. Objetivos	62
4.3. Población.....	63
4.4. Número de participantes (máximo y mínimo).....	63
4.5. Duración y forma de distribución del tiempo.....	63
4.6. Lugar.....	63
4.7. Procedimiento.....	63
4.8. Temario general.....	64
4.9. Evaluación	64
4.10. Taller.....	65

CONCLUSIÓN

Alcances y limitaciones

REFERENCIAS

ANEXOS



Resumen.



Resumen

Dentro de las empresas se va desarrollando la vida del trabajador, adquiriendo él mismo responsabilidades cada vez más estresantes, si dentro de ellas no se percibe una organización estructurada, un óptimo clima laboral se puede caer en el burnout, siendo esta la problemática central de este trabajo de investigación.



INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

Actualmente las familias desorganizadas, los altos niveles de inseguridad, la falta de empleo, un trabajo demandante, poco remunerado y agotador en exceso, ha provocado un crecimiento de estrés que afecta directamente al ser humano tanto física como mentalmente, lo que ha provocado que termine siendo un problema muy grave de salud pública.

El tipo de estrés laboral es tomado como tema principal para el presente trabajo de investigación, el cual es generado por el entorno o ambiente que se vive dentro de las empresas, donde el trabajador realiza sus jornadas. Existe una amplia lista de factores que originan esta enfermedad, los agentes estresantes pueden ser variados, debido a que cada persona es única y por esta razón afecta de diferente forma.

En la actualidad en el área laboral, la Psicología ha tomado un rumbo importante, debido a los beneficios que brinda a las organizaciones proveyendo de herramientas para la funcionalidad de las mismas. La organización y la psicología se fusionan dando como consecuencia un área encargada de las relaciones humanas dentro de las empresas, lo cual no era tomado en cuenta años atrás porque se creía que el empleado solo debía cubrir sus horas y realizar sus actividades sin preocuparse por los afectos entre compañeros y el servicio con clientes y proveedores.

A continuación se presentará de forma sencilla el contenido de los capítulos.

En el Capítulo se explica que en lo laboral, la organización engloba al individuo, el grupo y la institución, en un sistema, en el cuál se desarrollan roles entrelazados para hacer funcionales las relaciones entre ellos. La actualidad de estas nuevas percepciones en las empresas, se toman como avances significativos, en primera parte para el empleado que ya no es solo un instrumento o maquina de trabajo, sino un individuo que tiene necesidades específicas en cada caso, y en cada área en que se desarrolla dentro de la empresa. La organización laboral tiene por objetivo un buen



desempeño de la empresa, además de brindar un ambiente facilitador para que las personas se relacionen cordialmente entre sí, consiguiendo hacer más productiva a la empresa, así como también genera un trato amable con el cliente y manteniendo relaciones cordiales con los proveedores.

El comportamiento humano organizacional es elemental dentro de las empresas, el actuar del trabajador en diferentes situaciones permite pronosticar el resultado de su participación en la labor que desempeñe a largo plazo o el comportamiento del empleado si es cambiado de área o de nivel en el organigrama. El trabajador es tomado en cuenta por sus actitudes y habilidades, también es observado si presenta algún cambio en el estado de ánimo, el interés y desempeño; dichos cambios serán de suma importancia porque la empresa sabrá el momento en el que el trabajador se siente cómodo o no con la actividad que está desempeñando, si la calidad de la comunicación con otros compañeros es óptima o si estará poco satisfecho no solo en lo laboral sino en lo personal, estos y otros agentes generan riesgos de trabajo y producen enfermedades. Es en estos casos en los que la empresa se ve obligada a tomar la iniciativa para la solución, es aquí, donde la presencia de los psicólogos es de gran importancia, no solo revisando papeles, sino dando atención a las demandas que se presente.

En el Capítulo 2 se habla del nivel de satisfacción del empleado, la calidad del ambiente de trabajo, el tipo de personalidad adecuada, el tamaño de la empresa, si es centralizada o descentralizada, el prototipo de líderes dentro de la institución adecuados al tipo de carga de trabajo, las motivaciones e incentivos apropiados, la adecuación de las necesidades precisas de la organización y la comunicación óptima entre jefe-empleados o viceversa, conforma lo que es mejor conocido como clima laboral, tema importante de este documento, el cual centra al trabajador buscando su bienestar no solo de la función de la empresa, sino enfocándose al individuo. El clima laboral se encarga de revisar la variedad de características humanas como la comunicación, el respeto, el compromiso, el ambiente agradable, y el sentimiento de satisfacción;



factores que determinan un agradable clima laboral en toda institución.

El clima laboral prevé que no se cometan formas inadecuadas de llevar las relaciones humanas dentro de las empresas. Trata de mantener una línea para que las funciones se den de forma ordenada y no se cometan arbitrariedades con los empleados. Un buen clima laboral conlleva que un buen ambiente de trabajo, relaciones estrechas y cordiales, un buen desempeño de actividades, un trato amable con los clientes y proveedores, capacitación a los empleados, y la incentivación de los trabajadores. De lo contrario, se deja atrás los intereses de las personas y solo se toma en cuenta a los intereses de la empresa.

Cuando el único objetivo de la empresa es el generar ganancias y que esta sea fructífera en la producción, con énfasis en la cantidad y no en la calidad, se dice que no existe un buen clima laboral. Si la carga de trabajo es mayor, existe menos tiempo libre para que el empleado pueda recuperarse de las actividades que realiza, por lo tanto sus tareas serán de nula calidad, lo que provocara frustración que afectará directamente en su motivación, por lo tanto el ambiente de trabajo pésimo, que impida un crecimiento laboral y personal provocaran que los empleados presenten a corto o largo plazo padecimientos físicos y/o mentales.

Debido a que es la problemática centrada de este trabajo, en el Capítulo 3 el estrés laboral es uno de tantos padecimientos que provoca un clima laboral inadecuado. Este estrés excesivo generado por el trabajo se presenta por una inadecuada adaptación a ciertas situaciones de la vida dentro de la empresa, aunque también existen diversos agentes externos que lo enfatizan.

Existen dos tipos de estrés: eustrés y distrés. El primero es funcional para las personas, porque que nos permite reaccionar por instinto y con ello, da respuesta a una acción que es adversa. El segundo provoca reacciones físicas y emocionales como la ansiedad, miedo, odio, confusión, frustración, dolor, fatiga e insomnio, entre otros,



además de presentarse cambios químicos "hormonales", físicos y de conducta.

Cuando el estrés se presenta en niveles elevados, el estrés laboral o también llamado Burnout, acaba con la integridad personal si no es atendido a tiempo. Este se presenta con mayor frecuencia en personas que están en contacto directo con otras personas con el mismo padecimiento, las manifestaciones frecuentes que se presentan en el trabajador son ausentismo, abuso de alcohol, fumar en exceso, insatisfacción personal, aburrimiento, aumento en los periodos de ocio y actitudes inapropiadas, las cuales afectaran el desempeño corporativo, la tasa de accidente y el aumento en la queja de los clientes.

Existen varios autores que hacen referencia al estrés laboral, tal padecimiento es abordado por Maslach y Jackson, los cuales establecen tres dimensiones interrelacionadas; a) fase de agotamiento emocional, b) fase de despersonalización y c) fase de baja realización.

Dentro de esta investigación se presenta la tipología de personalidad, donde se definirá el tipo de personas que son más propensas a dicho padecimiento, además de incluir los diversos modelos explicativos y tratamientos de diferentes corrientes psicológicas para el estrés laboral.

Este trabajo finaliza con una propuesta que es explicada en el Captulo 4, y cuyo objetivo es el de seleccionar y evaluar a personas que presenten este padecimiento, será el curso taller una herramienta para empresas que le den importancia al clima laboral, manteniendo estándares de calidad con los empleados, dicho programa trata de lograr el cambio de esquemas de las personas que cuenten con dicho padecimiento. Y aporta habilidades que servirán en futuras ocasiones que se esté presentando un cuadro de estrés laboral o mejor aún, evitando que se llegue a este.



CAPÍTULO 1.

La Psicología dentro de las organizaciones.



CAPÍTULO 1. La Psicología dentro de las organizaciones.

1.1. Psicología Organizacional.

La Psicología abarca todos los rubros de la vida; el comportamiento se puede observar en todo ejercicio de conducta humana. El ámbito organizacional no podía ser la excepción, rama en la que el individuo se relaciona con su ambiente de trabajo.

1.1.1. Antecedentes de la Psicología Organizacional.

Aún entre los psicólogos no existe un claro acuerdo sobre cuál es el origen y campo de acción de la Psicología Organizacional, no obstante se desarrolló a partir del movimiento de las relaciones humanas dentro de las organizaciones. Se enfoca en el empleado a diferencia de la Psicología Industrial; la cual se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo. Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión. Sin embargo, los principales temas del área no se pueden categorizar como estrictamente industriales u organizacionales. Por ejemplo, la motivación es importante para los asuntos de la Psicología Industrial en relación a la eficiencia y el desempeño de los empleados, pero también resulta de gran relevancia en la preocupación de la Psicología Organizacional por la felicidad y bienestar de los empleados. Si bien las dos áreas no siempre se pueden diferenciar de manera clara, unidas ofrecen una visión de la extensa naturaleza de su campo de acción.

La Psicología Organizacional se centra en los individuos como integrantes de un sistema laboral. Es a partir de la década de 1980, y gracias al avance de la teoría "Aplicación de un programa de prevención dirigido al Burnout en el Clima Laboral"



orientada a la calidad total y a la reingeniería de procesos, que ha quedado claro que es preferible considerar como parte de la empresa o institución a los beneficiarios de sus productos y servicios (clientes, consumidores, usuarios, población objetivo o beneficiarios) y a quienes actúan como sus proveedores (de recursos materiales, económicos, humanos o intelectuales) y no solamente a quienes prestan sus servicios en ella.

En esta misma perspectiva, la Psicología Organizacional se ha enriquecido con aportaciones de la mercadotecnia y con técnicas derivadas de la búsqueda de la calidad. Un par de casos de este tipo son los estudios de investigación de mercados y la creación de clubes de consumidores o usuarios que ayudan a conocer los factores que facilitan la retención de marcas y productos en la mente de los consumidores, así como su fidelidad a los mismos.

Menciona Shultz, D. (1997) Psicología Industrial, que esta disciplina ha recibido otra valiosa aportación, proveniente de la investigación acerca del desarrollo de los grupos y el manejo de los sentimientos y de la autoestima. Desde hace más de cuarenta años, orientó sus trabajos a la identificación de la persona que hace más productivos a los grupos, y llegó a descubrir sus implicaciones en el comportamiento de los individuos de la organización, los sentimientos y el auto concepto de los integrantes. Su enfoque, con invaluable aportaciones al estudio del comportamiento de los individuos en las organizaciones, ha sido confirmado por el nuevo campo de la llamada inteligencia emocional, además de que cobró forma científica a principios de la década de 1990. Sus hallazgos han arrojado una luz acerca de los factores que impactan en la formación de equipos de trabajo, la motivación de los empleados, los temores que bloquean o reorientan psicológicamente el comportamiento en las organizaciones y muchos otros temas.

Sin lugar a dudas, la importancia de la Psicología Organizacional consiste en que ha permitido comprender los fenómenos humanos al interior de la organización



en sus relaciones con el resto del sistema organizacional. Por ello, los estudios de esta rama científica deben hacerse bajo el marco del enfoque de sistemas. Así con el propósito de integrar a la misma Psicología de las Organizaciones en una perspectiva sistémica, nuestro interés se orienta a describir sus relaciones, roles, insumos, productos, beneficiarios y modos de evaluar su eficacia.

1.1.2. ¿ Qué es la Psicología Organizacional?.

Rodríguez (2004) define a la Psicología Organizacional como aquella “disciplina desde la que se pretende arrojar luz sobre las peculiaridades y características del comportamiento que las personas desarrollan en uno de los ámbitos sociales más característicos y representativos de la sociedad contemporánea: la organización.”.

Indica Shein (1980) que la Psicología industrial es la anterior a la Psicología organizacional, igualmente, Zepeda (1999) lo define como la rama de la psicología que estudia los *fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones*, por medio de procesos organizacionales que practican en impacto a las personas.

Mazabel (2000), la define como la *rama de la Psicología que estudia la interrelación entre los trabajadores y la empresa*.

1.1.3. Campo de acción de la Psicología Organizacional.

La psicología de la organización ha sufrido, en los últimos 15 a 20 años, cambios importantes que reflejan crecimiento considerable en teoría e investigación de problemas que van desde la motivación, productividad y moral de un empleado hasta aquellos que tienen que ver con cómo organizar una corporación multinacional o cómo manejar conflictos interorganizacionales, tales como los que se presentan entre la



empresa privada y el gobierno.

El campo se caracteriza por ser interdisciplinario y refleja el creciente interés de psicólogos, sociólogos, antropólogos, politólogos, teorizantes en sistemas, etc., para tratar de entender los fenómenos de tipo organizacional.

Un serio problema social lo han constituido siempre los esfuerzos por utilizar eficientemente a la gente dentro de una organización. Los problemas que debieron enfrentar los faraones para construir una pirámide fueron sin duda fundamentalmente, los mismos que un ejecutivo o un rector de una universidad deben enfrentar hoy en día.

1. Desde el punto de vista del empleado para quien la organización representa fuente de trabajo, bienestar económico, sentido de pertenencia, identidad, contacto social y en fin la rutina, básica de existencia; y

2. Desde el punto de vista del dirigente que representa a una organización, formula políticas y toma decisiones que afectan no sólo la vida cotidiana de una cantidad de gente. Si no que a la postre afectan también el destino de toda la organización;

3. Desde el punto de vista del consumidor de los servicios o productos generados por la organización. Todos nosotros, bien en el papel de consumidores, ciudadanos, estudiantes, pacientes o en algunos casos en el papel de víctimas, estamos interesados en entender y determinar cómo funciona una organización y cómo ésta toma sus decisiones.

4. Como crear condiciones propicio para que el trabajo se haga

5. Como cambiar la organización y la exigencia de los cambios tecnológicos y sociales.

6. Confrontar la competencia y otras fuerzas tales como los sindicatos, entidades de control.

Una selección de los resultados de la investigación en el campo, y perspectivas que permitan analizar problemas de tipo organizacional desde el punto de vista del



individuo y de la organización misma.

1.1.4. Funciones del psicólogo organizacional.

Para Mazabel (2000), los *roles* son aquellos “*papeles, conductas y comportamientos que desempeñan las personas de acuerdo al estatus que ocupan*”. Mientras que Chiavennato (1994) define a la *función* como las *tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejerce de manera transitoria y sistemática*.

Por lo tanto, al hablar del **Psicólogo Prganizacional**, es hablar del rol que juega es el de *estudiar el comportamiento dentro de una organización en función a su participación en factores tales como la cultura, el clima, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la productividad y la satisfacción laboral*.

Dentro de sus funciones se encuentran:

- ✦ La evaluación y selección de RR.HH., evaluación de desempeño, diagnóstico de necesidades de capacitación, etc.
- ✦ La creación y ejecución de programas de entrenamiento (capacitación, adiestramiento y desarrollo), programas de desarrollo organizacional, programas de inducción de RR.HH, etc.
- ✦ La evaluación y selección de personal, programas de inducción de RR.HH., participación en programas de higiene y seguridad industrial, etc.
- ✦ El desempeño de actividades de planificación, organización, dirección y control en la posición de Jefe o Gerente de RR.HH. y/o asistencia en departamentos afines a la especialidad.
- ✦ Crear y desarrollar actividades orientadas a impartir enseñanzas a nivel de pre y post grado en diversas instituciones educativas.
- ✦ Realizar los estudios relacionados al análisis de diversas variables psicolaborales en las organizaciones.



Las *diferencias* entre los *psicólogos industriales* de las décadas de 1920, 1930 y 1940 y los *psicólogos organizacionales* son: los *problemas relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc., los maneja el psicólogo organizacional como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo.*

Los psicólogos organizacionales *estudian los problemas que tienen más que ver con el comportamiento de grupos, subsistemas, y con el de toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos, que con la conducta de cada individuo.*

Uno de los problemas que preocupan a los psicólogos industriales y al psicólogo organizacional de hoy, son que dada una tecnología que cambia tan rápidamente se requiere una gran capacidad de adaptación por parte de la organización.

1.2 La organización.

González (1999) define a la organización como la *unidad social donde pueden ubicarse principalmente tres niveles de referencia: el individual, el grupal y el institucional, los cuales se interrelacionan de manera sistemática.*

Retomado por Rodríguez (1996) Chester define a la organización como un "sistema de actividades o fuerzas conscientes coordinadas de dos o más personas". En 1970, Kreither y Kinicki mencionaron que las características comunes en las organizaciones son:

- † Coordinación de esfuerzos.
- † Objetivo común.
- † División del trabajo.



† Autoridad Jerárquica.

Se reconoció que el individuo no está solo en su relación con la organización, sino que aparece integrado a varios grupos que entre sí guardan patrones de cooperación, competencia o relaciones indiferentes entre uno y otro. Este reconocimiento se convirtió en la gran preocupación por la "calidad de la vida laboral", es decir, entre más estudiaban los psicólogos el comportamiento de las personas en la organización, más pruebas reunían para probar que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual. Fue este el resumen del descubrimiento que le dio a la psicología de la organización como disciplina.

1.3 Componentes de la organización.

Para que una organización cumpla su función de la manera más adecuada posible debe contar con los siguientes componentes:

1. *Recursos*: La organización debe contar con aquellos materiales e instrumentos que le permitan operar y lograr sus metas. Podemos mencionar por ejemplo, recursos, materiales, recursos financieros, recursos humanos, etc.

2. *Capital Humano*: Es el conjunto de personas encargadas de tomar las decisiones, administrar, evaluar y controlar los procesos. Es el activo más importante dentro de cualquier empresa, ya que este opera los demás recursos de la organización.

3. *Conocimiento tecnológico*: Se trata de aquel conocimiento con el que cuenta la empresa sobre tecnología; sobre todo sobre la operación de maquinaria y procesos actualizados, que ayudan a realizar con mayor calidad y menor costo y tiempo el producto o servicio ofrecido.

4. *Medio ambiente externo macro*: Se refiere a aquellos eventos que ocurren fuera de la empresa, aquellos que directamente no son provocados por la organización interna. La empresa no puede influir sobre ellos, pero estos eventos externos si influyen



sobre ella. Pueden representar tanto amenaza como oportunidad para el crecimiento y desarrollo de la empresa. Estos eventos pueden ser de índole económica, política, social, cultural y ecológica.

5. *Medio ambiente externo micro*: Se trata de aquel ambiente que puede influir tanto positiva como negativamente sobre la organización. Podemos mencionar dentro de este grupo a los clientes, proveedores, consumidores, la competencia, público en general y los diferentes organismos encargados de regular las actividades de la empresa.

1.4 Importancia del capital humano dentro de la organización.

Las personas desarrollan en su vida características importantes, es por ello que dentro de las organizaciones se presenten grandes ideas e innovaciones. Así mismo, las organizaciones se enfrentan a grandes retos por cumplir debido a cambios del ambiente externo en el que se desempeñan. Por esta razón, el capital humano es indispensable en el logro de los objetivos empresariales.

Según Grandio (2005) al hablar de capital humano hace referencia al *conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa*. Esto constituye incuestionablemente ventajas competitivas a largo plazo. La competitividad es un instrumento relacionado con el capital humano, debido a que genera mayor crecimiento en los logros de la organización.

A pesar de la gran importancia que tiene el capital humano en el desarrollo de las empresas, muchos administradores prestan mayor valor a la adquisición de maquinarias, instalaciones e insumos, dejando a un lado la capacitación y bienestar de sus empleados.



1.5 Comportamiento humano organizacional (CHO).

Debido a que el capital humano es el componente más importante dentro de las empresas, durante los últimos años se ha prestado mayor atención e estudiar su comportamiento.

Para tratar de explicar el comportamiento organizacional se requiere de un trabajo multidisciplinario ya que se deben de tomar en cuenta la intervención de diferentes especialidades como son los psicólogos, administradores y comunicólogos.

Se estudia el comportamiento de los trabajadores dentro de las organizaciones laborales.

Rodriguez Rowe (2008) toma como referencia sostenido postulado por Davis y Newstrom en (1999), que definieron como el estudio y aplicación de los resultados obtenidos sobre la manera en que actúan las personas dentro de una organización.

Robbins en (2004) hace referencia a Hodgetts en (1985) Sugiere que se trata de una disciplina académica que se ocupa de describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano dentro del ambiente organizacional.

Una forma de comprender el comportamiento organizacional según Amorós (2007) consiste en *analizar las disciplinas que fundamentan la ciencia del comportamiento, sus aportaciones y unidades especiales de análisis.*

El comportamiento organizacional (Robines, 1998) es el estudio sistemático de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones. Resulta del flujo que ejerce fuerzas opuestas sobre la conducta del personal que está actuando. Menciona Zimmermann (1998) que al mismo tiempo como una comunidad productiva y



una comunidad social, por ejemplo en las siguientes áreas de la toma de decisiones dentro de las empresas.

- ✦ La distribución de los recursos y el acceso a los medios técnicos y de apoyo.
- ✦ El acceso a y la transparencia de la información, la definición de los flujos de comunicación y el acceso al cerebro de conocimiento de la organización.
- ✦ La repartición justa de recompensas, incentivos, bonificaciones
- ✦ La participación o exclusión en la definición de estrategias, de la misión institucional, de objetivo y lineamientos
- ✦ La apertura hacia quejas y críticas de los directivos.
- ✦ La información en la toma de decisiones, la coherencia de ella con los objetivos y su rapidez
- ✦ La estructuración de los procesos y cadenas de producción y de la cooperación interna
- ✦ La definición de la división laboral, de los niveles jerárquicos y de las responsabilidades, de normas y reglas.
- ✦ La apertura hacia la cooperación externa con otras organizaciones.

En muchas organizaciones, vuelve a referir Zimmermann (1998) que las áreas arriba enumeradas son campos conflictivos, siempre muy observados, con alta carga emocional y, por eso hacen parte de los innumerables cuentos y rumores que circulan en una organización.

1.5.1. Los objetivos del comportamiento organizacional.

Davis (2003) plantea que los objetivos del comportamiento organizacional son los siguientes:

- ✦ Describir sistemáticamente cómo se comportan las personas, en condiciones



distintas. Permitiendo que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajador.

- ✦ Entender por qué las personas se comportan como la hacen.
- ✦ Predecir el comportamiento futuro de los empleados, como el poder decir cuál de sus empleados será dedicado y productivo, cuáles serán las características del ausentismo, entre otras.
- ✦ Controlar ciertos fenómenos.
- ✦

A si es como las organizaciones se prevén y proyectan a futuro los propósitos y planes, consideran también las si se van a contar con y factores de riesgo dentro de las mismas.

1.5.2. Factores que influyen en el comportamiento organizacional: Factores derivados de la organización del trabajo.

El artículo 4 de la Ley 31/1995 de prevención de riesgos laborales define riesgo laboral, como "la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo". Si dicha posibilidad se puede materializar en un futuro próximo y puede causar un daño grave en la salud de los trabajadores, entonces se será un riesgo grave e inminente.

Cabaleiro (2007) propone una clasificación de riesgos derivados del trabajo. Los factores derivados de las características del trabajo vienen asociados a la realización de tareas que contemplen esfuerzos físicos, manipulación manual de cargas, posturas forzadas, niveles de atención altos, carga mental, etc., que darán lugar a traumatismos, lumbalgias, irritabilidad, falta de energía y voluntad, depresión, etc.

El grupo de factores derivados de la organización del trabajo incluimos los riesgos de origen organizacional, los de origen psicosocial y los relacionales:



- ⚡ Riesgos de origen organizacional: son los causantes del estrés, la falta de autonomía en el trabajo, de coordinación, de formación e información, de medios humanos, de materiales, la indefinición de los roles en el trabajo, la inestabilidad laboral, la deficiente organización de las tareas o la carencia de importancia y contenido de las mismas.
- ⚡ Riesgos de origen psicosocial: tienen su origen en las características de la tarea que se ve a realizar, las características individuales del trabajador y la estructura de la propia organización o empresa.
- ⚡ Riesgos relacionales: suponen una fuente de estrés, debido al importante papel que juega la relación con los compañeros de trabajo. Con la propia empresa, con los clientes, la valoración social que le da el propio trabajador a su profesión, etc.

Los riesgos se prevén y

1.6 La salud de los trabajadores: el trabajo y sus consecuencias.

Las personas que trabajan, lo hacen para alcanzar objetivos, mismos que sirven para satisfacer necesidades. Trabajo y salud deben estar relacionados positivamente, es decir, el trabajo ha de estar orientado a alcanzar una situación positiva de bienestar.

Excepto, cuando el trabajo puede ir acabando con la salud a causa de un accidente laboral, una enfermedad relacionada con el trabajo, una enfermedad profesional o por generar fatiga mental, insatisfacción laboral, estrés, etc.

Menciona Cabaleiro (2007) que todo trabajo, por sencillo que parezca, tiene que evitar que incidan en la salud del trabajador. El empresario es el responsable de la seguridad y la salud de sus trabajadores y, como consecuencia, deberá poner al alcance de estos empleados los medios necesarios para garantizar estos principios.



1.6.1. Enfermedades profesionales

Existen diversas causas que producen una innumerable cantidad de enfermedades relacionadas y ocasionadas por el trabajo. No existe un número exacto y también es variable la cantidad de agentes que las causan. Se considera de importancia tomar este punto en cuenta ya que de ello dependerá una gran parte de reposos e incapacidades que la empresa deberá de cubrir.

Denomina enfermedad derivada del trabajo (CABALEIRO, 2007) al daño o alteración de la salud, consecuencia de los riesgos a los que está expuesto el trabajador en su medio laboral.

Las enfermedades derivadas del trabajo no solo son las que se ocasionan por un accidente vistoso, de las cuales el trabajador debe de ser capacitado en caso de algún percance. También se deben de tomar en cuenta las consecuencias de un cansancio extremo, falta de atención aburrimiento, desapego, tristeza, mal humor, despersonalización etc., debido a que se puede estar iniciando un desgaste emocional que en mucha de las veces llega a una irritación tal del cuerpo que deja al empleado a ser funcional en sus actividades como lo es el síndrome del quemado (Burn out). Malestar que atrae un bajo nivel de productividad, descenso en actividades realizadas y conflictos con los compañeros. Enfrentando una realidad del trabajador que genera despreocupación por la realización de su trabajo.

Que mejor que la prevención en el manejo de las emociones para llevar el ritmo de trabajo en óptimas condiciones.



CAPÍTULO 2.

El clima laboral dentro de las organizaciones.



CAPÍTULO 2. El clima laboral dentro de las organizaciones.

El estudio de los aspectos psicológicos dentro de las organizaciones es de suma importancia; ya que como mencionamos, un adecuado ambiente de trabajo favorece y optimiza los resultados obtenidos.

Dice Russel (1976) en el libro de Psicología del trabajo, que la Psicología en el área laboral va a seguir avanzando según las exigencias que se vayan presentando y la evolución de los estímulos que surjan de las necesidades presentes y futuras.

Así pues, una parte de la Psicología laboral nos habla del clima laboral dentro de las empresas, ya que el desempeño de los empleados dependerá de que este sea evaluado como "bueno" o "malo", "satisfactorio" o "insatisfactorio".

2.1. Definición de clima laboral.

García Sánchez (2008) lo define como *"aquellas características que contribuyen en el ámbito de trabajo, influyendo en el comportamiento de los empleados, positiva o negativamente."* Esto es, tomando en cuenta el cómo se sienten los empleados, así la manera en cómo esto afecta o no a los clientes externos.

García Sánchez explica que existen ciertas consideraciones filosóficas, a tomar en cuenta. Por ejemplo, aquella que dice que un "buen clima laboral" favorece una mejor orientación al cliente, mientras que un "pésimo clima laboral" lo complica o imposibilita.

En el libro de la cultura empresarial y el liderazgo refiere Schein (1988), nombra como *clima laboral* a la *"atmósfera o entorno social de una empresa u organización, en el cual es posible calificar el bienestar y satisfacción que se da en lo interior."*



2.2. Analogía del clima laboral.

Para lograr una mejor comprensión de lo que es el clima laboral Gan y colaboradores (2006) establecieron una analogía de este con el clima meteorológico; así tres preguntas son fundamentales:

- ☞ ¿Hace frío? en su área de trabajo. ¿Las relaciones son distantes y gélidas entre las personas?
- ☞ ¿Es un clima suave, cálido?
- ☞ ¿Tiene momentos de calor (conflicto) asfixiante?

Haciendo esta comparación con el estado del tiempo, nos podemos dar cuenta que el clima laboral de una empresa es crucial para el desarrollo de las actividades y crecimiento de la misma.

En la actualidad las empresas se han dado a la tarea de investigar el cómo lograr un “buen funcionamiento”, descubriendo que resulta importante desde las estructuras de las relaciones entre los empleados hasta que el lugar de trabajo debe ser adecuados para la realización de las actividades.

2.3. Efectos determinantes del clima laboral.

Pero ¿de qué manera debe actuar la organización para lograr un clima laboral satisfactorio para todos sus integrantes?, ¿cómo puede el empleado mejorar su área de trabajo?

Si consideramos al clima laboral como el ambiente resultado de variables como: *motivación* (honorarios, vocación, etc.), *condiciones físicas del lugar de trabajo* (espacio, temperatura y luz por ejemplo), *condiciones y tipo de trabajo realizado*



(horarios, actividades a desempeñar) y *funcionamiento entre los miembros del equipo* (calidad en las relaciones laborales e interpersonales establecidas) encontramos que tanto la organización como el empleados se encuentran involucrados en el proceso de percepción del ámbito laboral.

a) Para las organizaciones.

Por lo general, se considera al clima laboral como resultado y efecto de la estructura y organización de las empresas.

Según la Colección formación (2006) Los elementos de la estructura a los que se hace referencia son:

- ✦ El tamaño de la empresa (más grande. más burocráticas, con una motivación más estricta y rigurosa. La consecuencia de ello es la aparición de climas poco flexibles, formalizados y generalmente de bajo compromiso e implicación personal.)
- ✦ La centralización (la toma de decisiones en los niveles más elevados de la empresa, genere un clima escasamente participativo, mientras que a la inversa, los climas percibidos como descentralizados suelen ser considerados como climas cálidos y facilitadores de la relación).
- ✦ La formalización.
- ✦ El ambiente físico.
- ✦
- ✦ La especialización de las tareas y la densidad.

b) Para los trabajadores:

El clima afecta a procesas de la empresa como la comunicación, la toma de



decisiones y la solución de problemas, el tratamiento y los niveles de implicación y participación.

Considerado en Colección formación (2006) nos refiere que Forehand y Gilmer (1964) proponen que el clima laboral afecta a las condiciones de tres formas:

- ✦ Determina los contextos y las situaciones a los que están expuestos los trabajadores.
- ✦ Restringe las conductas que se pueden manifestar y expresar libremente.
- ✦ Configura las sanciones, recompensas o castigos que se imparten dentro de la organización.

Los accidentes parecen estar vinculados al tipo de clima existente en una empresa. Aunque existen una serie de causas externas, propias del tipo de tareas que se ejecuta, existen otras de tipo interno y que, en parte, proponen del clima organizacional. Unos niveles de exigencia muy altos por parte de la empresa pueden llegar a tomar riesgos excesivos, o cuando el grado de reconocimiento es muy escaso, o el nivel de apoyo muy reducido, se puede provocar conductas de alto riesgo laboral dirigidas a obtener el reconocimiento.

Por lo tanto la mayoría de los trabajadores hacen una gran relación en la que toman encuentra clima y la satisfacción laboral. Esto es que el clima laboral se encarga de la satisfacción, como también considera la satisfacción laboral genera de los trabajadores.

Es por lo anterior que el clima laboral también toma en cuenta dentro de la satisfacción del personal, la promoción de liderazgo y la motivación, para mejoras en el desempeño de los rebajadores.



2.3.1 Liderazgo.

Es importante retomar aspectos del clima laboral, en los cuales, los trabajadores requieren mayor eficacia para el buen funcionamiento de los mismos dentro de la empresa u organización donde labora.

Una de tantas definiciones de *liderazgo* es dada por el autor García Lozano (2002), la cual nos dice que es el proceso de estímulos en el que ayuda a otras personas para laborar con entusiasmo hacia determinados objetivos que se hayan propuesto, ya sean propios o proporcionados por la empresa.

Un líder según ciertos estándares marcados desde ya hace mucho para cualquier actividad laboral tienden a tener características que lo marcarán en algún estilo. Ciertas habilidades, actitudes y aptitudes que los describirán para realizar las actividades que con antelación les fueron adquiridas o impuestas. A continuación se muestran los estilos de líderes más comunes que podemos encontrar.

Algunos estilos de líderes son:

- ✚ Líderes coercitivos
- ✚ Líderes autoritarios
- ✚ Líderes afiliativos
- ✚ Líderes democráticos
- ✚ Líderes marca-pasos
- ✚ Líderes coaching

Habrá que tomar en cuenta que se debe de poner atención en esto ya que es de mucha importancia, ver que no es lo que el líder hace sino como lo hace es lo que atrae el efecto productivo en el trabajador y logra proyectarse en la empresa.



Se menciona que el clima laboral es el ambiente del trabajo según Cubiero y colaboradores (2010), el cual supone que casi el 50% de los resultados de un equipo y que ese clima laboral esta generado en más de un 70% por el abanico de comportamientos de quien dirige el equipo, por lo cual los líderes que saben de esto dedican sus esfuerzos a generar un clima de satisfacción, rendimiento y desarrollo.

2.3.2 Motivación.

Un motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico. (Kast, 1970).

Explicado de otra forma, el impulso a actuar puede incitar un estímulo externo como lo que se origina en un ambiente o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo, refiriéndose a la cognición, como lo dice Chiavenato (2003). Representa aquello que las personas saben de sí mismas y del ambiente que las rodea; nos dice también que el Sistema Cognitivo implica sus valores personales, y que está influido por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus procesos fisiológicos, por sus necesidades y por sus expectativas.

Es observable que las motivaciones dependen de las personas y sus diferencias individuales, así como los patrones de comportamiento que reflejen en ciertos momentos, tales que cambiaran con el transcurso de sus vidas.

Aún cuando varíen los patrones de comportamiento, son los mismos para todas las personas. Retomando nuevamente a Chavenato (2003), existen tres premisas que lo explican:



- † **El comportamiento es causado.** Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

- † **El comportamiento es motivación.** En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

- † **El comportamiento está orientado hacia objetivos.** En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

2.3.2.1 Modelos motivacionales.

a) *Modelo Antropológico.*

Si se asume el modelo antropológico de la motivación humana encontramos que la estructura motivacional de un individuo dentro de una organización está determinada por la importancia relativa de tres tipos de motivos:

- † Extrínsecos (ME): Salario, Alabanzas,
- † Intrínsecos (MI): Trabajo interesante, aprendizaje, retos.
- † Trascendentes (MT): Resultados de la acción para terceras personas

b) *Jerarquía de las necesidades de Maslow.*

Para Abraham Maslow no todas las necesidades tienen igual intensidad., pero sí aparecen en un orden definido. (Davis, 2002). Refiere que en la medida en que se



satisfacen las necesidades primarias, la persona concede mayor énfasis a las secundarias. El tercer nivel, necesidades de pertenencia y sociales.

Diagrama. Pirámide de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow (Davidoff, 2005).

Davis (2002) proporciona los modelos de Maslow los administradores actuales



necesitan:

- ✦ Identificar y aceptar las necesidades de las necesidades de los empleados.
- ✦ Reconocer que las necesidades difieren de un empleado a otro.
- ✦ Brindar satisfacción de necesidades específicas que estén insatisfechas
- ✦ Percibir que dar más de lo mismo (en especial, de lo que satisface las necesidades de origen inferior) puede tener efecto decreciente en la motivación.



c) Teoría de los dos Factores de Herzberg.

1. Factores higiénicos.

Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, la políticas de la empresas, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión "higiene" refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que solo se destinan a evitar fuentes de instalación en el ambiente o amenazante potenciales que pueden romper su equilibrio.

Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la instalación, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denomina entonces *factores de insatisfacción*. Algunos ejemplos son: las condiciones de trabajo y comodidad, las políticas de la empresa y de la administración, las relaciones con el superior, la competencia técnica del superior, el salario, la estabilidad en el cargo y las relaciones con los colegas. Estos factores constituyen el contexto del cargo.

2. Factores motivacionales.

Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de productividad muy por encima de los niveles normales.



El término *motivación*, encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento personal, manifiestos en el ejercicio de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significado para el trabajo.

2.4. Selección de parámetros para evaluar el clima laboral.

Dependiendo de la organización, de su cultura y de su magnitud, se elegirán los parámetros para evaluar el ambiente o clima laboral. No obstante, a continuación se especifican una serie de parámetros para los que se ha comprobado la certeza de que la evaluación del clima en cualquier tipo de organización está relacionada con los mismos. Refiere algunas de ellas Angel Baguer Alcalá (2005).

Las condiciones para que exista un óptimo funcionamiento clima laboral son fundamentalmente las siguientes:

Satisfacción en el puesto de trabajo: es conocido que muchas personas no ocupan en las empresas el puesto más adecuado para ellas.

Trato personal y ambiente de trabajo: las personas esperan recibir un buen trato de la empresa, responsables directos, y compañeros de trabajo. Deseamos trabajar en un buen ambiente laboral, limpio, moralmente bueno, sin rencillas, sin gritos ni malestares permanentes, donde se respetan las ideas de las personas, motivador es que los compañeros se preocupen por los problemas.

Promoción: Las personas esperan de la organización una carrera profesional que les lleve a superar su reto profesional, tanto en el terreno del conocimiento como en el de su promoción dentro de la organización.

Reconocimiento en el trabajo: A cualquier persona le gusta que se reconozca el trabajo que realiza. Existen formas de reconocimiento de trabajo sin dinero y con



dinero.

Estructura adecuada de la organización: Dos son los conceptos importantes que hay que tener en cuenta en el estudio de este parámetro.

- ✚ La organización tiene que disponer de un organismo adecuado, horizontal.
- ✚ En la organización debe existir reglas y procedimientos pero tienen que imperar la flexibilidad cuando proceda, los controles deben ser razonables.

Delegación del trabajo: El organigrama facilita la delegación de responsabilidades, equipos de trabajos. Toma de decisiones del trabajador,(autonomía)

Formación: de lo más motivador, son las posibilidades de tener programas de formación para sus trabajadores, por parte de la empresa.

Condiciones de trabajo y seguridad: el empleado tiene que regresar a su hogar después de la jornada de trabajo en la misma condición de salud que entro al inicio.

Política medioambiental: La sociedad está cada vez más mentalizada en la preservación del medio ambiente, por lo que los trabajadores valoran como positivo que la empresa tenga:

- ✚ Una adecuada política medioambiente
- ✚ Cumpla con la reglamentación vigente
- ✚ El entorno este satisfecho: municipio, provincial.

Evaluación de los conceptos de motivación para el trabajador: cada persona es distinta y su opinión y gustos, diferentes. Por ello es preciso que los trabajadores identifiquen las prioridades que tienen acerca de los conceptos de prioridad para la motivación, que son los de a continuación:



- ⚡ Salarios
- ⚡ Flexibilidad de horarios
- ⚡ Flexibilidad de normas
- ⚡ Carrera profesional
- ⚡ Formación
- ⚡ Delegación del trabajo
- ⚡ Comunicación
- ⚡ Seguridad y salud laboral
- ⚡ Etc.

La motivación en las organizaciones va a contar además de otros aspectos como se presenta enseguida.

Participación y sentimiento de pertenencia: el trabajador se motiva si nota que su trabajo es útil y puede participar en equipos de trabajo, realizar sugerencias y tomar parte en decisiones individuales o colectivas.

Calidad de liderazgo: la dirección general y el equipo directivo tienen que transmitir entusiasmo y crear buenas relaciones en el trabajo con honradez, respeto y lealtad. Críticas constructivas y procurar del bienestar de la empleada.

Presentación de tipo social: comedor, guardería, poder poseer acciones de la compañía, horario flexible, planes de pensiones, seguro de vida, transporte a la empresa, promoción de actividades deportivas, préstamos financieros, instalación de zona de descanso en la organización.



2.5 Características del clima laboral.

Utópicamente, una organización debe ser un lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr los objetivos de la organización. Alves (2000) propone que una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente agradable, y un sentimiento de satisfacción son algunos de los muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento

Existen ciertas características de lo que se considera Clima Laboral; éstas deben ser tomadas en cuenta a la hora de realizar un diagnóstico organizacional correcto. Rodríguez (2001) menciona algunas de ellas:

- ✚ Es permanente, lo cual significa que las empresas guardan cierta estabilidad en el clima laboral, con ciertos cambios graduales.
- ✚ Las conductas del trabajador son modificadas por el clima de la empresa.
- ✚ El clima de la empresa influye en el compromiso e identificación por parte el trabajador.
- ✚ Los trabajadores modifican el clima laboral, así como afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- ✚ Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y viceversa.
- ✚ Problemas en la organización (por ejemplo rotación y ausentismo) puede considerarse como alarma, al ser indicador de la existencia de un clima desfavorable. Es decir, los empleados pueden estar insatisfechos.

El estudio del clima laboral es una herramienta útil que permite evaluar y medir el comportamiento del recurso humano de la organización



2.6 Comunicación.

"El conocimiento solo es poder cuando se comparte."

(Jorma Ollila. Director General de Nokia).

La Comunicación es facultad del ser vivo de transmitir a otro, u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. La Comunicación es la transferencia de un mensaje, de un emisor a un receptor.

El modelo de Shannon-Weaver, retomado por Castellanos (2008), introdujo los conceptos de "cantidad de información", "fuente", "canal", "ruido" y "retroalimentación" el llamado (feedback).

2.6.1. Elementos del proceso comunicativo.

- † **Emisor:** Puede tratarse de cualquier individuo interno o externo de una organización o empresa. Es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros.
- † **Mensaje:** Es el producto real de la fuente codificada. Es toda la información que se transmite y, si se logra una comunicación exitosa, será todo lo que reciba el receptor.
- † **Código:** La información en la que se estructura ese mensaje, incluyendo la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema socio-cultural. El código debe ser conocido por el emisor y por el receptor pues si no, no podrá ser descodificado y entendido. (Ejemplo: si el mensaje esta codificado en un idioma como el español, el receptor también deberá conocer dicho idioma).
- † **Canal:** es el medio a través del cual se transmite el mensaje. El mensaje puede ser oral o escrito, a través de una red de ordenadores, una carta o por teléfono y en estos tiempos modernos el Internet.
- † **Receptor:** es el sujeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes que eso ocurra, el mensaje debe ser descodificado, proceso que requiere de las habilidades que son las capacidades y disposición para algo, actitudes y conocimientos previos



de receptor así como de su atención (el receptor debe estar preparado para recibir el mensaje).

† **Retroalimentación:** Es el elemento que indica si hubo éxito o no en el proceso. Se medirá si una información llegó adecuadamente al receptor, si se recupera respuesta del mismo ante la información.

† **Ruido:** Todo aquello que (ya esté presente en el emisor, la transmisión o el receptor) entonces la comunicación. Por ejemplo: una conexión telefónica deficiente, falta de atención del receptor, uso de lenguajes diferentes, prejuicios a la hora de entender el mensaje, gestos corporales que contradigan lo que se dice, etc.

La diferencia entre comunicación e información, según Campos (2008), establece que radica en la respuesta del interlocutor (feedback): mientras que la información no precisa feedback, la comunicación para seguir estableciéndose, sí.

2.6.2 Tipos de comunicación.

La comunicación se puede clasificar según distintas tipologías dependiendo del canal utilizado, la dependencia jerárquica y el grado de interacción entre emisor y receptor.

1. Canal utilizado:

Escrita: Se realiza mediante la palabra escrita en un soporte, utilizando graficas, letras.

Oral: Se realiza mediante la palabra hablada, utilizando sonidos.

No verbal: Compuesta principalmente por expresiones faciales y gestos corporales.

Grado de interacción:

Directa: Se desarrolla entre el emisor y el receptor en forma personal, cara a cara.



Indirecta: La comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. Puede ser personal (hablada por teléfono, enviar un correo electrónico) o bien colectiva (periódicos, radio, libros).

Con esto podemos decir que existe tipología específica en la comunicación, en una empresa u organización también persiste el deseo de que se lleve a cabo una comunicación cordial. Indiscutible, la comunicación es central para que la lógica y concordancia de las actividades que se realicen.



CAPÍTULO 3.

El estrés dentro de la organización.



CAPÍTULO 3. El estrés dentro de la organización.

*Un ambiente saludable de trabajo,
no es sólo aquél donde hay ausencia de condiciones dañinas,
sino aquél donde llevan a cabo acciones que promueven la salud.*

3.1. Definición de estrés.

El término estrés surge como resultado de las ciencias médicas para describir el comportamiento del ser humano cuando se encuentra en un momento o período de mucha presión de parte del entorno social, viéndose envuelto en un ambiente hostil y desconocido para él.

Para Fontana, (1992) el estrés es una exigencia de las capacidades de adaptación de la mente y el cuerpo. Mientras French, Roger y Cobb 2 (s.f.) lo describen como una discordancia, por un lado, entre las habilidades de una persona y las exigencias de su tarea, y por el otro, como una discordancia entre las necesidades de la persona y las que puede satisfacer con recurso de su entorno.

Cabrera (1994) refiere en su libro enfermería legal que MacGrath considera existe un estrés potencial cuando la situación de contexto crea exigencias que van más allá de la capacidad y los recursos de una persona que debe enfrentarse a esto en condiciones que implican diferencias sustanciales entre las recompensas esperadas y los costos del logro de estas demandas, en comparación con aquellas que no se logran.

Jaco (1970) el estrés es experimentado por el individuo normalmente; se despierta un estado emocional y sus mecanismos de defensa y de lucha se movilizan. Primero, se debe de experimentar el estrés permitiendo así que se desencadenen las emociones, las cuales con frecuencia se consideran desagradables, puesto que



ocasionan temor y hacen funcionar un sistema de alarma.

Dicho lo anterior, se concluye que el estrés es aquella reacción fisiológica y emocional que producen aquellas situaciones generadoras de ansiedad y/o angustia. (Davidoff, 2003). Se considera como una respuesta natural del organismo, siendo base de reacciones instintivas que permiten actuar ante posibles amenazas permitiendo así nuestra adaptación y evolución. Este tipo de estrés, considerado como "bueno" o positivo ya que ayuda a luchar, a mantener y alcanzar determinados objetivos, es llamado **eustrés**. Sin embargo, del lado negativo encontramos el **distrés**, aquel que perjudica tanto física como emocionalmente. (Véase tabla 1).

Distrés (estrés negativo)	Eustrés (estrés positivo)
Ansiedad	Desafío
Tensión	Oportunidad
Presión	Realización
Preocupación	Creatividad
Miedo	Promoción
Irritación	Progreso
Rabia	Éxito
Odio	Afecto
Confusión	Amistad
Frustración	Amor
Malentendidos	Matrimonio
Descontento	Sexo
Dolor	Familia
Fatiga	Vacaciones
Insomnio	Emoción estímulo

Tabla 1. Características del estrés (Souza, 1998).

3.2. Sintomatología del estrés.

Pelletier (1977)⁵ el individuo puede hacer una elección inconsciente que le permita vivir con una situación insostenible. Esto origina un trastorno psicossomático, observándose una amplia sintomatología que se manifiesta de forma química, física,



cognitiva, emocional y conductual; trayendo consigo un notable deterioro tanto a nivel personal, social y laboral como a nivel de salud.

A causa de la respuesta de pelea o huida que da el organismo a corto plazo para ponerse alerta y salir de la situación estresante, el cuerpo empieza a segregar sustancias **químicas y hormonas** generando reacciones diversas. Se presentan manifestaciones que van a acompañar al evento estresante, como lo son las físicas y conductuales. (Véase tabla 2).

Químicas y Hormonales.	Físicas.	Conductuales.
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la frecuencia cardíaca. • Aumento de la frecuencia respiratoria • Elevación en el suministro de sangre al cerebro • Dilatación de pupilas. • Sequedad en la boca • Sudoración • Reducción en el suministro de sangre a los organismos menos vitales 	<ul style="list-style-type: none"> • Patrones alterados del sueño; dificultad para conciliar el sueño, despierta temprano. • Agotamiento. • Letargo. • Dificultad para respirar, vértigo, mareos. • Indigestión y/o acidez. • Náuseas • Alteraciones intestinales; por ejemplo diarrea, estreñimiento. • Dolores de cabeza. • Pérdida de deseo sexual. • Tensión muscular; por ejemplo, dolor en el cuello o en la espalda. • Espasmos nerviosos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Irritabilidad y agresión. • Ansiedad y temor • Capacidad disminuida para tomar de decisiones. • Preocupación por asuntos triviales. • Incapacidad para establecer prioridades. • Dificultad de afrontamiento. • Cambios y variaciones del estado del ánimo • Dificultad de concentración. • Deterioro de la memoria reciente • Sentimientos de fracaso. • Falta de sentimientos de valía personal. • Aislamiento.

Tabla 2. Sintomatología del estrés.

Por lo cual se puede mencionar que el estrés cotidiano se diferencia del estrés laboral, por el ambiente en el cual se vivan las experiencias estresantes. es decir, se llamará estrés laboral a aquél estrés causado por situaciones adversas que sean



generadas por el trabajo.

3.3 Estrés laboral.

El desajuste entre los trabajadores y las condiciones de trabajo, el contenido de la tarea y la estructura de la organización pueden ser considerados como factores predisponentes al estrés laboral.

Entendemos como estrés laboral al resultado de un desequilibrio entre las demandas que proceden del trabajo, el medio laboral y nuestros recursos para hacerles frente (Fontana, 1992).

Cuando existe un desajuste demasiado grande o constante entre lo que el trabajo y el medio laboral nos exige y nuestra capacidad para dar respuesta a tales demandas, aparece un estado de tensión física y psicológica que se relaciona con multitud de problemas para el trabajador y para la organización en la que desempeña su labor.

Aunque el estrés en el trabajo puede ser provocado por un amplio rango de factores, siguiendo a la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, las causas más comunes serían:

- ☛ La falta de control sobre el trabajo que se realiza.
- ☛ La monotonía.
- ☛ Los plazos ajustados.
- ☛ Trabajar a alta velocidad.
- ☛ La exposición a la violencia.
- ☛ La existencia de condiciones de trabajo potencialmente peligrosas para la salud.



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

González Cabanach (2005) distingue que algunas de los factores estresantes en el contexto laboral son:

- ✦ Factores intrínsecos al propio trabajo.
- ✦ Factores relacionados con las relaciones interpersonales.
- ✦ Factores relacionados con el desarrollo de la carrera profesional.
- ✦ Factores relacionados con la estructura y el clima organizacional.

Las principales fuentes de estrés laboral suelen ser las *condiciones físicas, el horario, el puesto de trabajo, las relaciones interpersonales y otros indicadores organizacionales.*

3.4 Manifestaciones y costes del estrés dentro de las organizaciones.

Algunas de las manifestaciones que se observan en los trabajadores que sufren estrés laboral son: ausentismo, abuso del alcohol, fumar en exceso, insatisfacción profesional, aburrimiento, aumento en los periodos de ocio y actitudes inapropiadas (tanto entre compañeros y superiores como ante el usuario).

Esto se traduce en pérdidas para la organización. Cuando las personas experimentan estrés laboral, a menudo se sienten tensas y angustiadas y sienten que



no pueden hacer frente a las situaciones.

Debido a la globalización y a los cambios en la naturaleza del trabajo, las personas en los países en desarrollo tienen que lidiar con un aumento en el estrés laboral. (OMS, 2008)

En América Latina aún no existen estudios suficientes que analicen el efecto del estrés laboral sobre los trabajadores. Sin embargo, si tomamos como referencia investigaciones realizadas en países desarrollados encontramos que es la segunda causa de baja laboral en la Unión Europea, afectando anualmente a cuarenta millones de trabajadores y supone un coste de 20.000 millones de euros al año en gastos sanitarios, sin contar la pérdida de productividad, mientras que en Estados Unidos ha llegado hasta los 150.000 millones de dólares.

También se ha afirmado que el 22% de los trabajadores de la Unión Europea padece estrés, que éste provoca el 55% del absentismo laboral, y que tiene su origen en las precarias formas de contratación, en la inseguridad, en el desarrollo intenso de la actividad, en una excesiva exigencia emocional, en la violencia que genera el trabajo y en el desequilibrio entre la vida profesional y personal (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2007).

Los sectores de actividad más afectados fueron los de Industria, Servicios, y de la Construcción, y las ramas de actividad más afectadas resultaron ser las de la Administración/ Banca, Servicios Sociales y otros servicios (Martínez Plaza, 2007).

El factor *doble presencia*, es decir, que las mujeres aparte de realizar su trabajo fuera de casa, suelen realizar y se responsabilizan de la mayor parte del trabajo familiar y doméstico, esto puede conllevar que las mujeres sean más propensas a sufrir estrés laboral que los hombres. (Mansilla, s.f.).



El estrés relacionado con el trabajo puede afectar el desempeño corporativo debido a los costos asociados con un creciente ausentismo y rotación de personal, reducción en el desempeño y productividad, aumento en las prácticas laborales inseguras y en las tasas de accidentes, aumento en las quejas de clientes, sustitución de trabajadores ausentes, adiestramiento de trabajadores sustitutos y otros. (OMS, 2008)

3.5. Burnout.

Como consecuencia de una exposición prolongada al estrés laboral, encontramos lo que se conoce como "Síndrome del Quemado" o Burnout.

Fue Fredenberg en 1974 quien por primera vez utilizó, en el ámbito de la Psicología, el término de Burnout. Lo definió como un estado de fatiga o frustración que se produce por la dedicación a una causa, forma de vida o relación que no produce el esperado esfuerzo.

Más tarde, Bosquel (2005) escribe acerca de Maslach y Jackson que propusieron tres dimensiones interrelacionadas: el cansancio emocional (CE), la despersonalización (DP) y la realización personal (RP).

Se trata de una respuesta al estrés laboral crónico que se presenta en los trabajadores que por su trato directo con la gente y las altas exigencias a la que son sometidos en el ambiente laboral, desarrollan *agotamiento emocional, despersonalización, actitudes hostiles y agresivas con sus compañeros y usuarios del servicio, que concluyen en un sentimiento de pobre realización personal.*

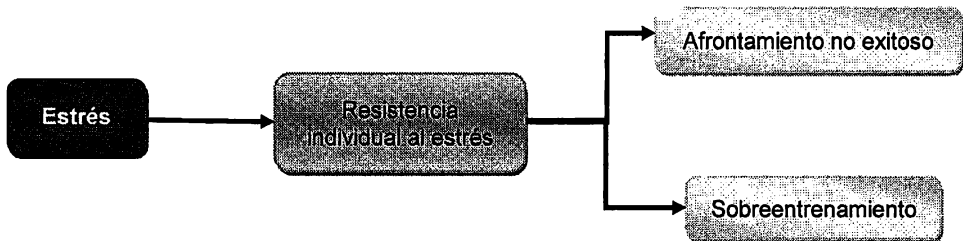
Este síndrome se caracteriza por una respuesta de inadaptación a un desequilibrio prolongado entre demandas y recursos laborales de más de seis meses



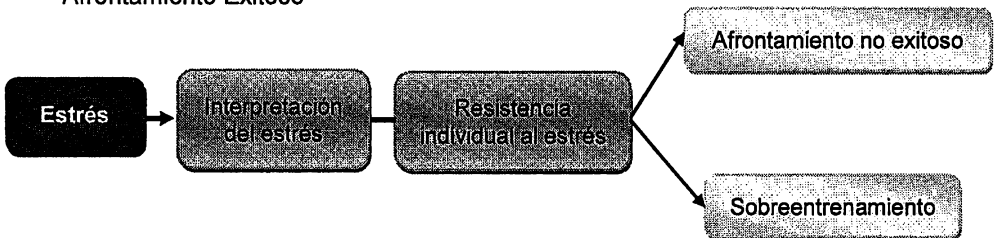
Ferran Suay, considerando la definición de Pines, Aronson y Kafry, describe al Burnout como un "estado de agotamiento mental emocional y físico provocado por la persistente búsqueda de la consecución de un objetivo cuando la posibilidad de logro del mismo está dramáticamente opuesta a la realidad". James D. Guy (1982) lo define como una pérdida progresiva del idealismo, la energía y la finalidad como resultado de las condiciones laborales.

McCann describió de forma gráfica, haciendo una comparación entre estrés y Burnout para diferenciar los cuadros, dejando en claro que el síndrome de Burnout no tiene un afrontamiento exitoso por sí solo.

Afrontamiento Exitoso



Afrontamiento Exitoso



3.6. Modelos teóricos sobre el Burnout.

Diversos autores se han dado a la tarea para investigar y realizar modelos para encontrar la explicación del síndrome del Burnout, la bibliografía acerca de este tema es



amplia ya que va aumentando día con día por la aparición de nuevas empresas u organizaciones privadas o públicas que se interesan por la salud del trabajador y la calidad de vida de los empleados, usando esto para aumentar el rendimiento laboral.

3.6.1 Modelo MPB (Multipatways to Burnout) de Friedman.

En 1996, Friedman (en Napione ,2008) planteó un modelo de caminos múltiples hacia el síndrome de quemarse por en trabajo, en el que establece tres posibles escenarios en el progreso hacia el clímax del Burnout: escenario cognitivo, escenario emocional y una combinación de ambos.

A través de tres fases se lleva a cabo el modelo MPB:

- † La primera fase se denomina aparición de estresores: conformada por la aparición de estresores y exposición a estrés dentro del ambiente de trabajo.
- † La segunda fase a se caracteriza por la aparición de experiencias de estrés: constituida por la aparición de algunos de los siguientes síntomas: fatiga, agotamiento emocional, ansiedad, irritabilidad, preocupación y frustración, fluctuaciones en el humor, aumento de la vulnerabilidad personal y síntomas emocionales y cognitivos.
- † La tercera fase se caracteriza por la aparición de reacciones ante las experiencias de estrés e incluye cambios negativos en las actividades, apatía, cinismo hacia los usuarios de servicios, indiferencia emocional, alejamiento del contacto personal en el trabajo, abandono del trabajo o la profesión, desmotivación y evitación de la implicación-compromiso y perdida de afecto. Algunas de estas reacciones pueden considerarse como mecanismos de afrontamiento.



3.6.2 Modelo Edelvich y Brodsky.

Este modelo consta de 4 fases, las cuales finalmente desencadenan el Burout:

1. *Fase de entusiasmo*: Se caracteriza por ser un periodo inicial en la actividad laboral, en el que los individuos muestran una gran ilusión, energía y expectativas irreales sobre un trabajo que no conocen realmente. Es una fase de entusiasmo en la que el profesional se sobre identifica con los individuos hacia los que trabaja y se sobre implica en el trabajo.
2. *Fase de encantamiento (cansancio emocional)*: El profesional realiza su trabajo pero este ya no es algo primordial en su vida y su atención se centra en otras actividades personales y de su vida privada. Se empiezan a valorar otros aspectos del trabajo (económicos, horarios de trabajo, compensaciones).
3. *Fase de frustración (despersonalización)*: En esta fase el profesional se plantea el sentido de ayudar a los demás cuando estos no realizando, o si merece la pena luchar contra las trabas bruscas. Pueden aparecer en esta fase problemas emocionales, fisiológicos y conductuales.
4. *Fase de apatía (falta de realización personal)*: Aparece como mecanismo de defensa ante la frustración. El trabajador en esta fase se muestra poco motivado por el trabajo, llegando a rechazar todo lo que suponga cambios o innovación e incluso la atención al enfermo. Lo único que desea es la estabilidad laboral que le compense la falta de satisfacción.



3.6.3. Modelo tridimensional del Maslach y Jackson 1986

Maslach considera que el desarrollo del síndrome de "burnout" se inicia con la aparición del agotamiento emocional, posterior mente aparece la despersonalización y por último baja realización personal en el trabajo.

Se caracteriza por ser un periodo inicial en la actividad laboral, en el que los individuos muestran una gran ilusión, energía y expectativas irreales sobre un trabajo que no conocen realmente. Es una fase de entusiasmo en la que el profesional se sobre identifica con los individuos hacia los que trabaja y se sobre implica en el trabajo.

Fase de agotamiento emocional:

Sensación de saber esfuerzo. El trabajador realiza su trabajo pero este ya no es algo primordial en su vida y su atención se centra en otras actividades personales y de su vida privada. Se empiezan a valorar otros aspectos del trabajo (económicos, horarios de trabajo, compensaciones).

Fase de despersonalización.

Actitud de insensibilidad. En esta fase el trabajador se plantea el sentido de ayudar a los demás cuando el mismo no se encuentra realizado, o si merece la pena luchar contra las trabas laborales bruscas. Pueden aparecer en esta fase problemas emocionales, fisiológicos y conductuales.

Fase de baja realización.

Sentimientos de incompetencia Aparece como mecanismo de defensa ante la frustración. El trabajador en esta fase se muestra poco motivado por el trabajo, llegando a rechazar todo lo que suponga cambios o innovación e incluso la atención al enfermo. Lo único que desea es la estabilidad laboral que le compense la falta de satisfacción.



3.7. Desencadenantes de estrés (Piero, 1992):

Ambiente físico de trabajo y contenidos de puesto.

Las condiciones físicas del trabajo son uno de los aspectos a la hora de evaluar las fuentes del estrés. Las medidas preventivas y las inspecciones disponen de indicadores que permiten conocer el grado de salubridad del empleo, el grado de penocidad o peligrosidad que pueden encerrar y sus posibles repercusiones. Sin embargo esta situación no está tan clara cuando pasamos a hablar de otros agentes que pueden causar estrés.

Ruido Tomando en cuenta que el ruido de moderado a fuerte es causante de distracción o molestias, si la iluminación poca el rendimiento del trabajo puede disminuir, bajando la velocidad de trabajo por falta de visión, vibraciones, temperatura, higiene, toxicidad, disponibilidad de espacio, sobrecarga turnos rotativos, etc.);

Estrés por desempeño de roles, relaciones interpersonales y desarrollo de la carrera.

Ambigüedad y conflicto de rol, relaciones con los jefes, compañeros y subordinados, falta de cohesión del grupo, desarrollo profesional.

Estresores relacionados con nuevas técnicas y otros aspectos organizacionales

Cambio de habilidades requeridas, ritmo de trabajo, grado de participación y autonomía, supervisión, etc.

Fuentes extra organizacionales de estrés laboral:

Relaciones trabajo-familia. Gil-Monte y Peiró consideran a esta última variable más facilitadora que desencadenante.



3.8 Cuadro clínico del Burn Out.

Tipología y estrés:

En los años cincuenta, los célebres cardiólogos Meyer Friedman y Ray Rosenman establecieron la distinción entre dos tipos de personalidad:

Tipo A: con alto riesgo de infarto cardiaco

Tipo B: con riesgo mínimo de infarto cardiaco.

En su estudio de ocho años de duración, comprobaron que se daba más del doble de pacientes con infarto con infarto en el grupo A que en el grupo B.

Por supuesto, existe toda gama de tipos intermediarios o con características entrecruzadas; pero esta simplificación resulta de gran utilidad para saber de qué lado se inclina cada cual. Ya cuando uno lo sabe, puede buscar los medios para situarse en una posición de mayor equilibrio.

Tipología y Estrés	
Tipo A	Tipo B
CONDUCTA GENERAL	
Movimientos constantes	Tranquilidad motriz
Impaciencia	Calma
Expresión facial tensa	Expresión facial relajada
Risa a carcajadas	Risa suave
Insatisfecho con su puesto	Satisfecho con su situación
Quiere ascender	
Competitivo con su trabajo, juego y deportes	Evita situaciones competitivas
Se queja con frecuencia	Rara vez se queja
CONVERSACION	
Rápida y a volumen alto	Pausada y a bajo volumen
Con altibajos y énfasis	En tono uniforme
Expresiva y gesticulante	Calma con gesticulación escasa
Responde de inmediato	Responde tras una pausa
Da respuestas breves y directas	Da respuestas más bien extensas
Metete prisa al interlocutor (asiente con gestos repetidamente)	Escucha con atención
Interrumpe	Espera para responder



Las personas que en su forma de ser y en su estilo de vida se acercan al extremo A son más susceptibles al estrés y a las enfermedades coronarias. Por su parte, los individuos del tipo B corren menos riesgo cardíaco; pero, si se encuentran en el extremo, pueden hallarse faltos de energía para afrontar los retos cotidianos. ¿Puede usted pensar en amigos o conocidos que, a su juicio, se ajustan en parte o total a estas dos tipologías representativas?

(Melgosa 2006)

Tipo C: con riesgo alto de cáncer: Las personas con tipología C, son persona poco asertiva, que se somete a los deseos de los demás y rara vez tiene en cuenta sus propios deseos, necesidades o preferencias. Estas tienden a ocultar sus emociones negativas y trata de mantener una apariencia calmada y positiva ante los demás, aunque en su interior puede sentir desesperanza y tristeza.

También presenta características como la incapaces de expresar la ira. Pueden sentirla, pero la suprimen de inmediato, la ignoran o la reprimen. Tampoco expresan o experimentan el resto de emociones negativas, como miedo, ansiedad o tristeza, sino que tienden a reprimirlas o suprimirlas.

Son también personas pacientes, amables, cooperadoras, extremadamente preocupadas por complacer a los demás y ser aceptados por ellos, no suelen quejarse y tienden a sacrificarse por otros de una manera excesiva.

Existe una relación entre la represión de las emociones y la depresión del sistema inmunológico, que es el que nos defiende del cáncer, destruyendo las células cancerígenas cuando aparecen. Cuando una persona suprime e ignora durante mucho tiempo sus sentimientos, el sistema inmunitario se ve afectado.

Nuestras emociones ejercen un papel fundamental en nuestra supervivencia, porque nos avisan de que algo marcha mal, cuándo debemos cambiar algo



3.9. Modelos explicativos del burnout

Perspectiva psicoanalítica 70:

Énfasis en las variables individuales y rasgos de la personalidad.

Modelos sociales 80:

Énfasis en las variables cognitivas (creencias, auto concepto, auto eficacia)

Modelos organizacionales 90:

Énfasis en los estresores del contexto laboral (estructura organizacional, clima, estresores de rol, apoyo social)

Modelo interaccionalista:

La aparición del burnout se ve facilitada por la interacción de los distintos tipos de modelos. Gil-Monte y Piero, 2000.

3.9.1. Estrategias de prevención y tratamiento (individual, social y organizacional)

Estrategias de intervención individual

Fisiológicas: relajación, respiración y biofeedback

Conductuales: asertividad, habilidades sociales, solución de problemas, auto control.

Cognitivas: inoculación de estrés, reestructuración cognitiva, control de pensamientos irracionales, terapia racional emotiva.



3.9.2 Prevención y tratamiento

Estrategias de intervención social.

Romper el aislamiento, mejorando los procesos de socialización y el manejo de las relaciones interpersonales (dinámicas de apoyo social, trabajo en equipo)

Estrategias de intervención organizacional

Modificación de conductas laborales generadoras de estrés: ambiente físico, turnos, reparto de tareas, toma de decisiones.

3.10 tratamiento para el estrés laboral cognitivo conductual.

Para el tratamiento del estrés laboral en el área cognitivo conductual de la psicología, en este documento se presenta técnicas para la ayuda del paciente de estrés laboral.

3.10.1 Respiración diafragmática.

La respiración diafragmática es una forma de relajación inmediata con la que contamos. A continuación se explica los pasos para realizar.

- † El diafragma controla la respiración a nivel involuntario, si bien puede enseñarse al paciente a controlar la respiración mediante el uso correcto del diafragma y la relajación de los músculos accesorios.
- † Los ejercicios respiratorios diafragmáticos están pensados para mejorar la



eficacia de la ventilación, reducir el esfuerzo respiratorio, aumentar la excursión (descenso o ascenso) del diafragma, y mejorar el intercambio gaseoso y la oxigenación. Los ejercicios respiratorios diafragmáticos también se emplean para movilizar las secreciones pulmonares durante el drenaje postural.

Procedimiento.

- ✦ Preparar al paciente en una posición relajante y cómoda, como es la sedente reclinada, evaluar el patrón respiratorio y mostrar el método correcto de respiración diafragmática.
- ✦ Se colocan las manos sobre el músculo recto del abdomen justo debajo del borde costal anterior
- ✦ Se pide al paciente que respire lenta y hondamente por la nariz. El paciente mantiene los hombros relajados y la porción superior del tórax quieta, permitiendo que suba el abdomen.
- ✦ Luego se pide al paciente que deje salir al aire lentamente mediante una espiración controlada.
- ✦ El paciente practica tres a cuatro veces y luego descansa. No hay que dejar que el paciente hiperventile.
- ✦ El paciente coloca la mano debajo del borde costal anterior y repara en el movimiento. La mano del paciente debe elevarse durante la inspiración y descendente durante la espiración. Al colocar una mano sobre el abdomen, el paciente también siente la contracción de los músculos abdominales, lo cual sucede con una espiración controlada o al toser.
- ✦ Una vez que el paciente entiende y sea capaz de respirar usando un patrón diafragmático, se le sugiere que respire por la nariz y espire por la boca.
- ✦ Se practica la respiración diafragmática en variedad de posiciones (sentado, de pie) y durante la actividad (caminando y subiendo escaleras).



3.10.2 La Solución de Problemas.

Podemos definir problema como "el fracaso para encontrar una respuesta eficaz". La solución de problemas es útil para reducir la ansiedad asociada a la incapacidad para tomar decisiones.

Pasos a seguir:

- † Identificar las situaciones problemáticas.
- † Describir con detalle el problema y la respuesta habitual a dicho problema. Al describir la situación y la respuesta en términos de quién, qué, dónde, cuándo, cómo y porqué, se verá el problema de forma más clara. Al describir la respuesta recuerde añadir qué objetivos pretende, es decir si ello se cumpliera significaría que el problema estaría resuelto
- † Haga una lista con las alternativas. En esta fase se utiliza la estrategia denominada "tempestad de ideas" para conseguir los objetivos recientemente formulados. Esta técnica tiene cuatro normas básicas: se excluyen las críticas, todo vale, lo mejor es la cantidad y lo importante es la combinación y la mejora. La técnica de la tempestad de ideas debería limitarse, durante esta fase, a estrategias generales para alcanzar los objetivos.
- † Vea las consecuencias. Este paso consiste en seleccionar las estrategias más prometedoras y evaluar las consecuencias de ponerlas en práctica.
- † Evaluar los resultados: Una vez que se haya intentado la respuesta nueva, se deberán observar las consecuencias, por ejemplo: ¿Suceden las cosas tal como estaban previstas?

3.10.3 La inoculación del Estrés.

La inoculación del estrés enseña cómo afrontar y relajarse ante una amplia variedad de experiencias estresantes. El entrenamiento incluye aprender a relajarse



utilizando la respiración profunda y la relajación progresiva (véase en la sección de técnicas), de modo que cada vez que se experimente estrés, donde y cuando sea, se pueda relajar la tensión.

El primer paso es elaborar una lista personal de situaciones de estrés y ordenarla verticalmente desde los ítems menos estresores hasta los más estresantes. Después se aprenderá a evocar cada una de estas situaciones en la imaginación y cómo relajar la tensión mientras se visualiza claramente la situación estresora.

El segundo paso es la creación de un arsenal propio de pensamientos de afrontamiento del estrés, los cuales se utilizarán para contrarrestar los antiguos pensamientos automáticos habituales.

El tercer paso es la utilización de las habilidades de relajación y de afrontamiento "in vivo" para ejercer presión sobre los hechos estresores que se consideran perturbadores mientras se respira profundamente, aflojando los músculos y utilizando pensamientos de afrontamiento del estrés.

Es eficaz ante ansiedad interpersonal, general, a entrevistas, a hablar en público y ante los exámenes.

3.11. Mitos y verdades.

Actividades para promover la salud de los empleados.

Parte de una buena salud es una buena comunicación interna por lo que a continuación se presenta una entrevista al Director de Recursos Humanos de Kimberly-Clark proporcionado por el libro de Sánchez.



Kimberly-Clark celebra la << semana de la salud>> con sus empleados. A través de "Vivir Bien" programa que tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de todos sus empleados bajo cuatro ejes principales: Trabajo, Esparcimiento, Salud Física y Salud Emocional, Kimberly-Clark presenta diferentes propuestas y actividades para sus empleados durante una semana.

"Creemos que la salud de todos los que formamos parte de Kimberly-Clark es un valor fundamental para la empresa. Para ello, creamos ambientes de trabajo saludables y fomentamos un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. En esta Semana de Salud realizamos diferentes actividades especiales que se suman a las que realizamos a lo largo de todo el año", señaló Martin Chávez, Director de Recursos Humanos.

Las acciones que se desarrollan en la "Semana de la Salud" incluyen:

Paseo en Bicicleta por la Rivera Ecológica de Costanera Sur, Clases de salsa. Sesión de masajes. Office Gym (gimnasia en la oficina). Control Odontológico y Oftalmológico (consultorio ambulante). Autoevaluación médica. Charlas de meditación y relajación. Charlas sobre mitos y realidades de la nutrición, a cargo del nutricionista Ricardo Olmedo, especialista en nutrición y trastornos alimenticios. Charlas sobre relaciones familiares saludables: equilibrio vida laboral y vida familiar, a cargo de la Lic. En Psicología Luciana Chiesa. Desayunos ricos y saludables. Concurso de recetas saludables. Visitas de familiares de empleados a las plantas.

"Vivir Bien" es disfrutar del trabajo, el esparcimiento, gozar de una buena salud emocional y física. Estas premisas son prioritarias en Kimberly-Clark. A través de este programa se implementan también diversas propuestas que incluyen, entre otras iniciativas: "Casual Day" todo el año, horario flexible, chequeo de salud periódico, gimnasia laboral, masajes, talleres anti stress, asesoramiento en temas económicos-financieros, psicológicos, contables y legales gratuitos, actividades de esparcimiento como maratones, fiestas y eventos especiales.



Fuente: comunicarse.com septiembre 2009

Si este ejemplo de calidad de vida laboral se proporcionara en la mayoría de las empresas, los trabajadores estarían exentos de padecer estrés laboral, pero regresando a la realidad de las enormes mayorías de empleados deben ellos mismos bajar los niveles de estrés que les provee la empresa esto de manera sencilla y rápida para no caer recurrentemente en burnout. Por esto es que en el siguiente capítulo dedicado a la propuesta se indica un curso-taller para prevención y/o tratamiento del burnout.



Capítulo 4.

Propuesta



Capítulo 4. Propuesta

4.1 Justificación

De acuerdo a Maslach y Jackson se tomo su Modelo tridimensional (1986), para medir el estrés laboral ya que es un problema de salud que además de afectar emocionalmente al individuo en diversos ámbitos de su vida, también interfiere en la calidad de su servicio en la organización donde labora, influyendo directa o indirectamente en su productividad. Por tal motivo, existe una necesidad de aplicar un plan de intervención, se propone para este curso-taller; cuya finalidad sea, crear una cultura que proporcione al empleado, nuevas herramientas para disminuir su estrés. Es importante que el individuo conozca que es el estrés laboral y en qué momentos se es vulnerable a padecerlo.

Las organizaciones en donde se imparta el curso-taller verán resultados en su producción o productividad gracias a las técnicas de relajación que se brindarán en el taller las cuales serán de vital importancia para disminuir los niveles de estrés, lo que provocará que los empleados desempeñen sus labores con más optimismo y se vea reflejado en el trato no solo con los compañeros si no con los clientes, lo que reflejará un mejor clima laboral.

4.2 Objetivos

Objetivo general:

Disminuir los niveles de estrés en empleados del área de producción y stafs técnico con este padecimiento, a fin de aumentar la calidad de vida y el desempeño laboral.



Objetivos específicos.

- ✚ Definir y analizar los conceptos como estrés, estrés laboral, síndrome del quemado.
- ✚ Brindar herramientas que le permitan al participante reconocer sus emociones y sensaciones con la finalidad de que la persona pueda registrar sus niveles de estrés.
- ✚ Aplicar técnicas de relajación para bajar los niveles de estrés.
- ✚ Autoevaluar situaciones estresantes que se presenten.

4.3 Población

Trabajadores de entre 18 y 60 años de sexo indistinto que trabajan en la Televisora Sistema Guerrero Audio Visual SIGA TV matriz y sede Acapulco, que hayan obtenido el resultado positivo en la prueba Maslach que mide burnout.

4.4 Número de participantes (máximo y mínimo).

Mínimo 10 máximo 15 participantes.

4.5 Duración y forma de distribución del tiempo.

Este curso taller se distribuirá en 5 sesiones, aproximadamente de 3 hrs. cada una.

4.6 Lugar

Sala de juntas o de usos múltiples de la organización.

4.7 Procedimiento.

En el curso-taller se compone de varias partes, la primera es la selección de personas que ya cuentan con estrés laboral, basada en la aplicación de la prueba de Maslach y Jackson llamada MBI: Maslach Burnout Inventory.



La metodología a seguir será tanto de tipo teórico como práctico, en el primero se proporcionará al participante información que le servirá para, comprender y familiarizarse con los conceptos de estrés, posibilitando la parte práctica del taller, en la cual, la realización de técnicas vivenciales permitirá que el participante adquiera las habilidades necesarias para la disminución de estrés.

4.8 Temario general.

Dentro del temario se incluyen:

- ❖ Estrés.
- ❖ Estrés laboral.
- ❖ Síndrome del Quemado.
- ❖ Cambio de esquemas.
- ❖ Técnicas de relajación.
- ❖ Resolución de problemas.

4.9 Evaluación.

se aplicará la prueba Maslach que mide burnout (ver anexo Maslach Burnout Inventory MBI, versión española) para evaluar las habilidades adquiridas durante el curso comparando el nivel de estrés inicial y final de los participantes del taller.



OBJETIVOS DE LA SESIÓN: *Definir y analizar los conceptos de estrés, aplicar técnicas de relajación para contrarrestar el estrés.*

1	9:00- 9:05 hrs.	† Introducir y focalizar la atención de los participantes al taller	Introducción	El tallerista dará una breve introducción al taller.		5 min.
	9:05- 9:20 hrs.	† Presentar e integrar a los participantes al taller, además de conocer las expectativas que tienen del taller.	"La telaraña" Técnica de presentación de los participantes.	Se formará un círculo con todos los participantes donde el tallerista explicará la dinámica, después aventará la bola de estambre quedándose con la punta, la persona que obtenga la bola tendrá que presentarse mencionando su nombre, su edad y el puesto que desempeña en la empresa, además de comentar sus propias expectativas del taller, este procedimiento se repetirá hasta que todos los integrantes se hayan presentado.	Una bola de estambre	15 min
	9:20 a 9:50	† Introducir a los participantes a las técnicas de relajación	"Respiración abdominal" Técnica de relajación	Antes de empezar la técnica, se les pedirá a los participantes que cierren los ojos para percatarse de las sensaciones actuales de su cuerpo, sobre todo si existe dolor o tensión. Después se les guiará en una respiración abdominal como técnica de relajación, al término de la misma se les pedirá que revisen sus sensaciones corporales de nuevo, enfocándose donde sentían dolor o tensión, se solicitará que escriban en una lista las partes del cuerpo donde se presentó dolor y tensión y estas listas serán guardadas para ser usadas más adelante, por último se les pedirá que se percaten si algo cambio.	1 Sillas por participante Pluma Hoja blanca	30 min
	9:50 a 10:05	† Brindar un ejemplo de el objetivo final del taller	Retroalimentación	Cada uno de los integrantes hablará acerca de cómo se sintió y los cambios que hubo en su cuerpo, al finalizar el psicólogo explicará la finalidad del ejercicio y como se relaciona con la finalidad del taller.		15 min
	10:05 a 10:20	† Obtener los conocimientos previos del participante sobre el tema.	"Lluvia de ideas"	Cada participante pasará a escribir en una palabra que es el estrés para cada uno.	Láminas de papel bond y marcadores de colores.	15 min
	10:20 a 11:00	† Explicar los conceptos y definiciones sobre el estrés.	Conferencia "El Estrés"	El tallerista proporcionará una mini conferencia. ¿Qué es el estrés y cuáles son sus consecuencias?	Cañón y laptop	40 min
	11:00 a 12:00	† Enseñar las técnicas de relajación comunes.	Técnicas de relajación "Respiración Diafragmática" "Tensión Muscular"	Se les explicará a cada participante como realizar las técnicas de relajación de respiración diafragmática y la de tensión muscular.		60 min.



OBJETIVOS DE LA SESIÓN: Dar al participante una idea clara de lo que es el clima laboral, y como genera estrés laboral así como las consecuencias que tiene en la organización

2	9:00- 9:15 hrs.	Dar introducción a la sesión de clima laboral	La Palabra Clave:	Realizar ocho tarjetas por equipo; cada una tendrá valores sociales, estas tarjetas se depositarán en un sobre. El tallerista formará equipos y les entregará el material de trabajo, eligiendo una de las tarjetas por equipo cada uno de los miembros comentará el significado que le atribuye. Enseguida el equipo prepara un grito alusivo al valor que le tocó.	Tarjetas en sobre por equipo.	15 min.
	9:15- 9:45 hrs	Explicar que es el clima laboral.	Conferencia "el clima laboral en la empresa y su impacto en el estrés laboral"	Se presentará una exposición en donde se explique el tema del clima laboral y como este influye si no se lleva adecuadamente en el impacto del estrés de los empleados		30 min.
	9:45- 10:30 hrs	Percatarse de la percepción que tienen los trabajadores que sobre el clima laboral.	Mesa redonda "Clima Laboral"	Se llevará a cabo un debate acerca del clima laboral, dirigido por el tallerista, mismo que abre la sesión, dará turnos alternados de palabra a los participantes donde ellos expondrán su propia visión que tienen acerca del clima laboral donde laboran, como conclusión cada uno de los participantes aportará ideas para mejorar el clima laboral de la empresa		45 min
	10:30- 11:00 hrs	Concientizar entre los participantes la empatía respecto a las funciones y actividades que los demás realizan.	Dinámica de "Role Playing".	Se formarán equipos con igual número de integrantes, los cuales intercambiarán el cargo que tienen dentro de la empresa. Establecido lo anterior, se les dará al azar una nota, en donde se plantea un conflicto real, dependiendo del cargo que simulan que tienen a cada equipo tendrá que darle solución a la problemática. Posteriormente un representante de cada equipo pasará a comentar la forma de resolución del problema.		30 min
	11:00- 11:20 hrs		"Retroalimentación"	El tallerista les pedirá a los participantes que digan como se sintieron, y explicará la importancia del ejercicio.		20 min.
	11:20- 11:50 hrs	Concientizar la necesidad de una buena comunicación como facilitador de un buen clima laboral.	Dinámica "Armar un rompecabezas"	Se formarán dos grupos, se dará las siguientes indicaciones: Se les pedirá que escojan a un participante del equipo, este será tapado de los ojos por una pañoleta, mismo que se le pondrá al frente un rompecabezas, a los demás integrantes del equipo se les pedirá que con sólo indicaciones ayuden al escogido para el armado.	2 Pañoletas. 2 Rompecabezas grandes y de pocas piezas.	30 min
	11:50- 12:00		Retroalimentación	Comentar acerca de cómo se sintieron los participantes al ayudar y ser ayudados por los demás compañeros, además de discutir que tan importante fue la comunicación para esta actividad y también para las funciones dentro de la empresa.		10 min



OBJETIVOS DE LA SESIÓN: Generar competencias en los participantes para mejorar el clima laboral y enfrentar el estrés laboral producido por este.

3	9:00- 9:15 hrs.	Conocer nombre y alguna característica de las personas.	Nombre – Calidad	Cada participante dice su nombre y una característica personal que empiece con la primera letra de su nombre.	15 min.
	9:15-10:45hrs.	Descubrir la relación que existe entre el trabajo excesivo y el estrés laboral.	Cine debate: "Tiempos Mejores	Se proyectará la película, cuyo tema central es la relación trabajo-obrero y describe las dinámicas de exceso de estrés.	90 min
	10:45-11:15 hrs			Al término de la proyección se discutirá la trama, qué se consideraría como relación trabajo-obrero, el estrés con el cual se labora dentro de las empresas	30 min
	11:15-12:00 hrs	Reforzar la importancia de un buen clima laboral en la prevención del estrés, así como fomentar la autoayuda entre los compañeros de trabajo	"Elaboración de Carteles"	Los participantes formarán equipos y a través de imágenes y texto realizarán carteles que les ayuden a promover un mejor clima laboral al finalizar cada equipo expondrá su cartel.	45 min.



OBJETIVOS DE LA SESIÓN: Definir los conceptos de Burn out y pensamientos distorsionados, así como desarrollar la capacidad para identificar estos pensamientos.

4	9:00-9:40hrs.	Brindar información del burn out ó Síndrome del quemado	Ponencia "¿qué es el burnout? Ó Síndrome del quemado"	Informar acerca del burnout o síndrome del quemado, cuáles son sus características y consecuencias.	Cañón y laptop	40 min
	9:40-10:05 hrs	Plasmar la idea que se adquirió del burnout ó síndrome del quemado	"Dramatización"	Los participantes formarán dos equipos, y harán una ejemplificación sobre el burnout.		25 min
	10:05-10:15 hrs	Introducir a los participantes a los pensamientos deformados.	"Lluvia de ideas"	Cada uno de los participantes pasara a escribir una razón que le provoque estrés en el trabajo.		10 min
	10:15-10:30 hrs.	Diferenciar entre los pensamientos racionales y los deformados.	Plática acerca de "Pensamientos Deformados"	El tallerista explica cuales son los pensamientos, pensamiento racional y un pensamiento deformados y con la lluvia de ideas anterior distinguirá uno de otros	Cañón y laptop	15 min
	10:30-11:15 hrs	Desarrollar la habilidad en los participantes de distinguir los pensamientos deformados.	"Combatiendo las distorsiones"	Cada participante pensará en una situación estresante dentro del trabajo, identificará la emoción que aquella situación le trae, describirá la situación y el suceso en una hoja blanca, y después leerá lo que ha escrito intentado identificar si existen distorsiones, ahora volverá a escribir el momento intentando eliminar esas distorsiones.	Hojas blancas y lápices.	45 min
	11:15-11:40hrs		"Retroalimentación"	Cada uno comentará como se sintió al descubrir sus pensamientos deformados.		25 min
	11:40-12:00 hrs	Fortalecer y compartir las experiencias.	Retroalimentación	Los participantes tendrán tiempo de expresar la vivencia del ejercicio.		20 min



Objetivo de la sesión: Crear habilidades para el manejo y la disminución de estrés en los participantes.

5	09:00-09:50 hrs	Enseñar técnicas diversas para el manejo y la disminución de estrés.	"La solución de problemas"	Se les explicara a los participantes estas técnicas y con todo ello podrán evaluar situaciones, darse cuenta de las consecuencias y evaluar varios resultados.	Hoja de Hojas blancas Lápices o plumas	50 min.
	9:50-10:00 hrs		Retroalimentación	Los participantes comentaran como se sintieron al realizar esta técnica.		10 min.
	10:00-10:50 hrs	Unir las herramientas aprendidas durante el curso y utilizarlas como una unión y mejorar la técnica	"La inoculación del estrés"	Se pedirá a los participantes que sigan trabajando con la situación antes ya trabajada con el fin de concretar con la problemática. Se les brindaran las instrucciones, por medio este ejercicio se podrá realizar una modificación de pensamiento, hacer cambio pensamiento deformados a pensamientos racionales pensamientos de afrontamiento del estrés.	Hojas blancas Lápices o plumas	50 min
	10:50-11:00 hrs		Retroalimentación			10 min.
	11:00-11:30 hrs	Evaluar la eficacia de las técnicas enseñadas en el taller	"Técnica de relajación abdominal"	Se realizará una técnica de relajación abdominal, y mientras esta se realiza se les pedirá que noten las sensaciones actuales de su cuerpo, sobre todo si existe dolor o tensión en alguna parte de su cuerpo. Cuando la técnica termine se les repartirá la lista que hicieron el primer día y se les pedirá que vean si aún sienten dolor y tensión en las mismas partes del cuerpo que cuando entraron.		30 min
	11:30-12:00		Retroalimentación	Los participantes discutirán la efectividad de las técnicas aquí mostradas.		30 min



CONCLUSIÓN



CONCLUSIÓN

El principal motivo de investigación del presente trabajo está encaminado a la prevención del estrés laboral, puesto que existen muchas personas en edad laboral que se encuentran en ambientes estresantes y no cuentan con elementos para poder hacerle frente, además de que la empresa no se interesa por el estrés causado en el trabajo.

Un ambiente hostil en el trabajo provoca que a los empleados se les dificulte la dinámica cotidiana y la convivencia con los compañeros lo que puede repercutir incluso en su vida personal.

En el capítulo anterior se desarrolló una propuesta para la intervención del manejo del estrés en momentos demandantes, la cual provee de instrumentos que permitirá el auto reconocimiento de emociones y sensaciones, lo que permitirá que el individuo sea capaz de reconocer cuando está siendo víctima del estrés. El proceso de aprendizaje será teórico-práctico, para un mejor entendimiento.

El curso-taller se ha desarrollado de forma sencilla, para que los participantes sepan manejar las técnicas proporcionadas, lo que fomentará que el empleado tenga un mejor desempeño trayendo consigo, mayor producción y con esto las empresas u organizaciones que emplee este curso-taller, aumentaran sus ganancias sin dejar de lado la parte humana.

Dicha propuesta será aplicada en el Sistema Guerrero Audio Visual SIGATV, con matriz y sede en Acapulco, posteriormente se llevará y aplicará en las otras dos sedes, en los municipios de Iguala y Chilpancingo en el estado de Guerrero.



En un período de cinco sesiones de cuatro horas cada una, se les proporciona un conjunto de herramientas para la detección de momentos estresantes y la disminución de estos o de llegar a tales momentos, se ampliarán la manera de ir bajando los niveles de estrés en situaciones agobiantes.

Así como la interacción con las personas es lo que origina el estrés laboral, se puede suscitar a tres niveles con los compañeros, los clientes y los proveedores, debido a lo que se pretende es mantener trato cordial con estos en momentos tensos. Este curso-taller genera la convivencia entre los participantes, mediante dinámicas generando mayor interacción entre ellos.

La explicación de varios términos como son Estrés, Estrés laboral, Síndrome del Quemado, Cambio de esquemas, Técnicas de relajación, Solución de problemas, etc. facilitará a la comprensión al cual se pretende llegar, que es el manejo del estrés.

Uno de los puntos es aprender a relajarse, la respiración es un instrumento que se enseña y pretende que en momentos densos se utilice adecuadamente.

La solución de los problemas se llega después de un proceso, el cual se gesta y elabora dentro del contenido programado del curso-taller.

De forma más racional y elaborada, se pretende llegar al punto de que los integrantes, de forma cotidiana puedan tener la habilidad de reaccionar fácilmente de la manera en que se pretende en este curso-taller.

Las limitaciones en esta tesis son variadas de tipo y de orden, como el que éste trabajo no está realizado para toda la población sino solo para personas que ya cuenten con estrés laboral y arrojen resultado positivo en la prueba de MBI: Maslach Burnout Inventory. Así como el hecho de que no en todas las empresas



invierten en la capacitación de empleado con temática humana.

Esta tesina pudiera tener adecuaciones o cambios considerables, ya sean a corto tiempo o por falta de instalaciones y/o equipo adecuado para ser llevada y aplicada en otra empresa u organización.

Una limitante grave sería que los participantes no apliquen en su vida laboral y personal, las herramientas que se les enseñe en este curso-taller.

La conclusión de este trabajo de tesina es concientizar a las empresas u organizaciones con respecto a las personas que no sólo son elementos o máquinas de trabajo, sino que son seres humanos y que requieren de estimulación, consejería capacitación no solo laborales si no también en el ámbito persona.

Por consiguiente lo anterior nos previene que el personal adquiera padecimientos que pudiesen verse modernos, pero que si se analiza mejora el rendimiento laboral, incrementa la producción y con ello las ganancias, por parte de las empresas y del lado humano brindan calidad de vida a todos los trabajadores.

Me despido diciendo a mayor calidad de vida al trabajador, menos accidentes y pérdidas para la empresa



Alcances y limitaciones



Alcances y limitaciones

Entre los principales alcances que tiene este trabajo está el de ayudar a las personas que se encuentren en distintas instituciones y que ya cuenten con estrés laboral también llamado BURNOUT.

Por medio de la intervención de este proyecto en las empresas y a través de la aplicación de la prueba de Maslach y Jackson, que arroja resultados de burnout; se podrá detectar los niveles de estrés de los trabajadores para así evitar que el estrés laboral llegue a niveles que dejen disfuncional al individuo.

Los trabajadores que sean detectados con niveles de estrés y participen en este curso-taller, adquirirán herramientas y habilidades para detectar situaciones de estrés en el futuro y así puedan aplicar las técnicas aprendidas para disminuir sus niveles de estrés.

La metodología que se sigue en este curso-taller será tanto de tipo teórico como práctico, reafirmando con estrategias y dinámicas la información proporcionada, por lo cual los participantes sabrán definir y analizar conceptos como estrés, estrés laboral, síndrome del quemado, organización clima laboral, relajación, resolución de problemas para entender mejor este padecimiento.

Las estrategias que aprenderán, servirán para manejar los niveles de estrés de forma funcional. Autoevaluando situaciones estresantes que se presenten con los compañeros, clientes y proveedores se les ofrece un trato amable.

Las empresas que implementen este taller, serán beneficiadas tanto en el clima laboral, como en la producción-ganancia que tendrán, puesto que al haber disminución de estrés el desempeño aumentará así como la remuneración económica, gracias a que las personas realizarán sus actividades laborales en un



ambiente facilitador.

Entre las principales limitaciones que tiene este trabajo se encuentra que el taller está destinado a personas que actualmente cuentan con ciertos niveles de estrés, por lo que la capacitación es restringida a ese sector, descuidando a la demás población, sin proporcionarle a estas últimas estrategias para prevenir el estrés laboral. El taller que se ofrece en esta propuesta puede sufrir adecuaciones para llevarse a cabo en otras empresas.

Otro problema es que algunas empresas no le dan la debida importancia a las capacitaciones del personal en cuestión laboral, mucho menos la formación personal, y en dado caso de que las empresas tengan esta conciencia muchas empresas no cuentan con instalaciones o los medios adecuados para la realización de este curso.

La enseñanza de las técnicas para la disminución de estrés durante el taller no es garantía de que los participantes apliquen los conocimientos adquiridos de manera eficaz.



REFERENCIAS



REFERENCIAS

1. Aguirán, C. Guía de prevención de burnout para profesionales, de cuidados paliativos. Madrid: Aran Editores. Pps. 24, 72
2. Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional. Perú: Editorial USAT Escuela de Economía. Pp 272
3. Bager, A. (2005). ¡Alerta! Descubre de forma sencilla y practica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua, España: ediciones días de santos. Pps.78-86,233.
4. Bosquel, L. (2005). Que no te pese el trabajo combatir el estrés y la ansiedad en el ámbito laboral: mobbing, estar quemado, tecno estrés... Planeta DeAgustin Profesional y Formacion, S.L.ed. Gestión 2000. Pp.70.
5. Bosued. M, (2008) Quemados, el Síndrome del Burnout, que es y como superarlo. Barcelona, España: ediciones paidós ibérica s.a. Pp. 20
6. Cabaleiro, P. (2007.)Prevención de riesgos laborales. Guía Básica de Información a los Trabajadores en Prevención de Riesgos Laborales. España: Ideaspropias Editorial. S, L. Pp. 20.
7. Cabrera, F.(1994). Enfermería legal. Madrid: Editorial Libro del Año.
8. Cacioppo, J.(1999). El manual de psicología. Estados Unidos Americanos: Cambridge. (3ra edición).
9. Campos, F., (2008). Comunicación interna, gestión de empresas. España: Editorial Vertice. Pps. 2-3,75.
10. Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill. Quinta edición. Pps. 68,69
11. Chiavenato, I. (1996) Administración de recursos humanos. Bogotá Colombia: Mc Grsw Hill. Segunda edición. Pps. 54-55.
12. Chiavenato, I. (1996) Introducción a la Teoría General de La Administración. Colombia: McGraw Hill
13. Cortes, D. (2006). La Ley de prevención de riesgos laborales y su



desarrollo reglamentario. Madrid España: Editorial Tebar (4ta edición).

14. Cubeiro, J. (2010). Liderazgo Guardiola, descubre los secretos de su éxito. Barcelona España: Editorial Alianza. Pps. 83,167.

15. Davis, K. (2002). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mac Graw Hill. Onceava edición Pps.125-127.

16. Davis, K. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México: Editorial McGraw –Hill/ Interamericana ediciones. (10ª edición). Pps. 622.

17. Dopico, A. (2005). Capital humano como fuente de ventajas competitivas: algunas reflexiones y experiencias. España: Editorial Gesbiblo, S.L.

18. Ferran, S. (2003) El síndrome de sobre entrenamiento: una visión desde la psicología del deporte. Barcelona España: editorial Paidotribo. Pp. 41

19. Fermont, E. (1970) Organization and Management: A Systems Approach, Tokio: McGraw-Hill, Pp. 245.

20. Fontana, D. (1992), Control del estrés / David Fontana; tr. Jorge A. Velázquez Arellano. México: Manual Moderno. Pps. 3,12-15.

21. Forehand y Gilmer (1964).

22. Gan, F. (2006.)Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las empresas. España: ediciones Díaz de Santos. Pps.276, 577.

23. García, L. (2002) Administración escolar para el cambio y el mejoramiento. San José, Costa Rica: Editorial De La Universidad De Costa Rica Ciudad Universitaria. Pps. 397 625.

24. García, S. (2008). Manual de marketing. Madrid, España: Esic Editorial Pp. 110.

25. Grandio, D. (2005). Capital Humano como fuente de ventajas competitiva. Algunas reflexiones y experiencias. España: Grebiblo, S.L.

26. Gonzalez, C. (2005). Estrategias y técnicas de estudio. España: Pearson Prentice Hall.

27. González, J. (2003). El Foroc como "modelo" de intervención del Estado. Armenia, enfoque de la reconstrucción. Colombia: Gerencia Armenia Universidad Nacional de Colombia.





28. Jaco, E.G., (1970). "Mental Illness in Response to Stress", Levine y Scotch, directores, Social Stress, Chicago: Pps. 211-212.
29. James, D. La vida personal del psicoterapeuta, el impacto de la práctica clínica en las emociones y vivencias del terapeuta. The personal life of the psychotherapist. . Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Pps. 432,542.
30. Kisner, C. (2005). Ejercicio Terapéutico. Filadelfia Estados Unidos. Editorial paidotribo. 3era edición.. Pag.625. Pp.537.
31. Leavitt. H. (1964), Managerial Psychology, Chicago, University of Chicago Press. P.9. 12.
32. Mazabel, G. (2000) Diccionario de Recursos Humanos. Centro de Investigaciones. 199, Litho-Caribe. Caracas: Recursos Humanos. Lima, Perú.
33. Tabla 1.3 (1995) El papel del estrés en los modelos de sobreentrenamiento y burnout (McCann), Pp. 353.
34. Melgosa, J. (2006). Nuevo estilo de vida. ¡Sin Estrés!, Madrid España: Editorial Safeliz, S.L.
35. Napione, B. (2008)¿Cuándo se quema el profesorado de secundaria? España: Ediciones Días de los Santos. Pps...61, 63,64, 204.
36. Pelletier, K. R., (1977). Mind as Healer, mind as Slayer, Dell Publishing Co., Nueva York: Pps. 15-16.
37. Piero, J. (1992). Desencadenantes del estrés laboral. Madrid: Edema.
38. Robines, S. (1998). Fundamentos de comportamiento organizacional. México: Editorial Pearson Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. (5ª edición). Pp.40
39. Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional, (10 ediciones). México: Pearson Educación
40. Rodríguez, F. (2004). Psicología de las organizaciones. Barcelona: Editorial UOC. Pps.40,369.
41. Rodriguez, R. (2008). Comunicación corporativa. Un derecho y un deber. Santiago de Chile: Ril editores.



42. Rodríguez, M. (1996). Gestión organizacional. Elementos para su estudio. Plaza de Valdés Editores
43. Russel. A., (1976). Psicología del trabajo. Madrid España: Ediciones Morata. Pps. 19,380.
44. Sánchez, H. (2010). Nuevas tendencias en comunicación. España: ESIC.
45. Schein, E. (1980). Organitazion Psychology, NJ, Estados Unidos: Prentice-Hall., (3ra. Ed.),
46. Schein. (1988). Llanada la cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica. Barcelona: Pp. 328.
47. Shultz, D. (1997) Psicología Industrial. México: McGraw Hill.
48. Stephen, W. (2004)-. Manejo del estrés en el trabajo: plan de acción detallado para profesionales / México, D.F: El Manual Moderno, Pps. 9-11.
49. Souza, A. (1998). Manual del líder 3. El liderazgo efecto avisame. España: Editorial Sal Terrae. 2da Edición.
50. Spector, P. (2002) Psicología Industrial y Organizacional. México: Manual Moderno.
51. Turcotte, P. Calidad de vida en el trabajo: Anti estrés y creatividad /. Pag. 53.
52. Vallejo, R. (2010). Marco jurídico de la seguridad y salud en el trabajo. España: Prensas Universitarias de Zaragoza.
53. Zepeda, F. (1999) Psicología Organizacional. México: Addison Wesley Longman.
54. Zimmermann, A. (1998). Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas. Quito Ecuador: Ediciones Abya-Yala. Pp. 229.
55. MANSILLA, s.f. Psicología Online. Estrés Laboral. http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo3_2.shtml consultada el 22 de enero del 2011.
56. Instituto Tecnológico de la Paz. Tutorial de Psicología Organizacional. Tomado de la página electrónica:



<http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/psicorg/index.htm> Consultada el 13 de abril, 2011

57. Organización Mundial de la Salud, 2008. Priteccion de la Salud de los Trabajadores Serie No.6. Sensibilizando sobre el Estrés Laboral en los Países en Desarrollo. Un riesgo moderno en un ambiente de trabajo tradicional. Consejo para empleadores y representantes de los trabajadores. Worl Health Organización.

58. http://whqlibdoc.who.int/publications/2008/9789243591650_spa.pdf consultada el 17 de febrero del 2011.

59. *Colección formación, Prevención de riesgos derivados de la organización y la carga de trabajo. Ediciones CEAC. 2006. Planeta DeAgostini profesional y Formacion. S.L. Avda. diagonal 662-664 08034 Barcelona (España).

60. *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. Su Aplicación en la Gestión de Equipos de trabajo. Ideas propias editorial, Vigo, 2006. Pag. 176 pp.129

Pags.



Anexos



Anexos

MASLACH BURNOUT INVENTORY IBN (VERSION ESPAÑOLA)

Instrucciones: Responda a las siguientes afirmaciones en cuanto a qué tan frecuente ud. Se siente o piensa de esa manera.

#	AFIRMACIONES	0 Nunca	1 Pocas veces al año o men os	2 Una vez al mes o men os	3 Pocas veces al mes o menos	4 Una vez a la sema na	5 Pocas veces a la sema na	6 To do s los días
1 AE	Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.							
2 AE	Me siento cansado al final de la jornada de trabajo.							
3 AE	Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que ir a trabajar.							
4 FRP	Comprendo fácilmente como se siente los pacientes/ clientes.							
5 DP	Trato a algunos pacientes/clientes como si fueren objetos impersonales.							
6 AE	Trabajar todo el día con mucha gente es un esfuerzo .							
7 FRP	Trato muy eficazmente los problemas de los pacientes/clientes.							
8 AE	Me siento "quemado" por mi trabajo.							
9 FRP	Creo que influyo positivamente con mi trabajo en la vida de las personas.							
10 DP	Me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión/tarea.							
11 DP	Me preocupa el hecho de que este trabajo me endurezca emocionalmente.							
12 FRP	Me siento muy activo.							
13 AE	Me siento frustrado en mi trabajo.							
14 AE	Creo que estoy trabajando demasiado.							
15 DP	Realmente no me preocupa lo que le ocurre a mis pacientes/clientes							
16 AE	Trabajar directamente con personas me produce estrés.							
17 FRP	Puedo crear fácilmente una atmosfera relajada con mis pacientes/clientes.							
18 FRP	Me siento estimulado después de trabajar con mis pacientes/clientes.							
19 FRP	He conseguido muchas cosas útiles en mi profesión/tarea.							
20 AE	Me siento acabado.							
21 FRP	En mi trabajo trato los problemas emocionales con mucha calma.							
22 DP	Siento que los pacientes/clientes me culpan por alguno de sus problemas.							



Criterios de calificación.

Se suman los puntajes/respuestas (0a6) de los reactivos que corresponden a cada dimensión (FRP, AE, DP). Una vez hecho lo anterior se comparan las puntuaciones totales crudas conforme la tabla siguiente que incluye los puntos de corte para ubicar en rangos o niveles del padecimiento en trabajo, medio o alto el resultado para dimensión del Burnout (BO):

SUBESCALA	BAJO	MEDIO	ALTO
DP	MENOR O IGUAL A 6	7-12	MAYOR O IGUAL A 13
FRP	MAYOR O IGUAL A 39	32-38	MENOR O IGUAL A 31
AE	MENOR O IGUAL A 16	17-26	MAYOR O IGUAL A 17

*Correspondiente la escala de Maslach y Jackson (1981) en la versión española de Gil-Monte y Pieró, 1997.

Maslach burnout inventory (mbi)

Objetivo:

El cuestionario mbi fue elaborado por Maslach y Jackson en 1981, con el objetivo de obtener una evaluación multidimensional del grado de agotamiento profesional. Las autoras realizaron una segunda versión en 1986⁰⁰⁰⁰⁰⁰⁰⁰⁶ y una tercera en 1996⁰⁰⁰⁰⁷. Además se han llevado a cabo varias adaptaciones al castellano, como veremos posteriormente.

Sistema de puntuación del instrumento:

Para computar las respuestas a cada pregunta se utiliza un sistema de puntuación tipo Likert con siete niveles, es decir existen siete opciones de respuesta para cada enunciado (que se describen en la tabla 4). Para determinar la puntuación de cada subescala, se suman las puntuaciones obtenidas en los ítems pertenecientes a cada una de ellas. Las puntuaciones máximas de cada



subescala son:

- † Subescala de agotamiento emocional: 54.
- † Subescala de despersonalización: 30.
- † Subescala de realización personal: 48.

Las relaciones entre la puntuación y el grado de "burn out" es dimensional, es decir, no existen un punto de corte que indique si existe o no el síndrome. Sin embargo, se han distribuido los rasgos de las puntuaciones totales de cada subescala para tratar de evaluar el nivel de "burn out" (que se ha definido como alto, medio o bajo), como se indica en la tabla 5. Estos tramos se han elaborado mediante una distribución normativa de las puntuaciones obtenidas en grupos de individuos pertenecientes a diversas profesiones. Las puntuaciones de cada subescala se computan por separado, de manera que no se combinan ni se obtiene una puntuación global del MBI. En general, la existencia de puntuaciones altas en las dos primeras subescalas (agotamiento profesional y despersonalización) y baja en la tercera (realización personal) indican un alto nivel de BO.

Tabla4

**OPCIONES DE RESPUESTA PARA
CADA ITEM DEL MBI**

0=NUNCA
1=POCAS VECES AL AÑO O MENOS
2=UNA VEZ AL MES O MENOS
3=VARIAS VECES AL MES O MAS
4=UNA VEZ A LA SEMANA
5=POCAS VECES A LA SEMANA
6= TODOS LOS DIAS

MBI: Maslach Burnout Inventory.



Fiabilidad y validez

Existen numerosas investigaciones que han conformado la fiabilidad y la validez del cuestionario MBI, de manera que está considerado como el instrumento de evaluación más adecuado para el síndrome de agotamiento profesional o "burnout".

Los estudios de validez convergen indican que las puntuaciones del MBI se correlacionan significativamente con las relaciones de los empleados ante sus clientes, con la conducta en casa y con el tiempo dedicado al contacto directo con los clientes. Los estudios de validez discriminante han mostrado escasas correlaciones entre el "burnout" y otros constructos, como la satisfacción en el trabajo.

La fiabilidad o consistencia externa de un cuestionario se considera óptima cuando el coeficiente alfa de Cronbach se sitúa entre 0,7 y 0,9. La primera versión del MBI, realizada por Maslach y Jackson en 1981, obtuvo una fiabilidad de 0,76 para la de realización personal). La versión de 1986 presentó un coeficiente de 0,8 (0,9 para la escala de agotamiento emocional, 0,79 para la de despersonalización y 0,71 para la de realización personal. Las características psicométricas del MBI han sido ampliamente contrastadas en diversas investigaciones, con un nivel de consistencia interna que ha oscilado entre 0,75 y 0,9.

El modelo creado por Maslach está centrado en la respuesta emocional, motivo por el que la dimensión de agotamiento emocional es la que se encuentra representada con un mayor número de ítems. Numerosas investigaciones han mostrado que esta dimensión es la más consistente del instrumento y, además, es la que tiene una mayor correlación con otras escalas. Sin embargo, y paradójicamente, es la dimensión menos específica, ya que es la que más se asocia a todos los trastornos derivados del estrés laboral.



Tabla 5
PUNTOS DE CORRELACION EMPRESARIAL EN CADA SUBESCALA DEL
MBI PARA DETERMINAR EL NIVEL DE "BURNOUT"

	Nivel alto	Nivel intermedio	Nivel bajo
Subescala de cansancio emocional	>27 puntos	19- 26 puntos	<16 puntos
Subescala de despersonalización	>10 puntos	6-9 puntos	< 6 puntos
Subescala de realización personal	<34 puntos	34-39 puntos	>_ 40 puntos

Los principales probables factores y de consistencia interna del MBI se han encontrado en la dimensión de despersonalización, especialmente cuando se ha utilizado en contextos no asistenciales¹². Diferentes autores (entre ellos Maslach y Jackson) han considerado que la dimensión de despersonalización resulta fundamental en la concepción del síndrome de BO, ya que es la más específica y la que evalúa directamente las repercusiones del síndrome en el ejercicio asistencial. Sin embargo, llama la atención que una dimensión tanta crítica sea la más frágil del cuestionario y la que esté representada por un menor número de ítems. Moreno y cols. Consideran que se debería incrementar la potencia del factor descriptor de esta dimensión aumentando el número de ítems del mismo¹³.

Desde la creación del MBI se ha llevado a cabo una amplia línea de investigación, por un lado para contrastar sus diversas propiedades psicométricas y, por otro, para confirmar la existencia de las tres dimensiones del síndrome. Diferentes estudios factoriales han reproducido una estructura de tres factores similares a la original, aun que algunos autores opinan que ciertos ítems son ambiguos factorial mente y que se debería considerar su eliminación para aumentar la consistencia interna del cuestionario.

Sin embargo, otros autores son críticos con esta tridimensionalidad. En general no cuestionan que el factor fundamental del síndrome sea el agotamiento



ocional, pero destacan la falta de independencia de la subescala de despersonalización. Basándose en esto, algunos defienden la existencia de tan o dos factores: uno formado por los ítems de estas dos escalas (agotamiento emocional y despersonalización) y otros formados por los ítems de la subescala realización personal¹⁷. Otros autores, por el contrario, consideran que existen más de tres factores¹⁸. De momento, ninguna de estas nuevas propuestas ha conseguido conversar al resto de investigadores.

Por otro lado, Moreno y cols. Han criticado el MBI al considerar que el cuestionario no incluye elementos estrictamente cognitivos en la evaluación del proceso, a pesar de que están presentes de forma evidente en el síndrome de BO, como son la pérdida de expectativas y la pérdida de implicación laboral. Por otro lado, estiman que tampoco incluye elementos conductuales que evalúen las prácticas de despersonalización o de pérdida de realización personal. Por tanto, estos autores consideran que el ámbito fundamental de evaluación del MBI es el emocional que, aunque válido, no deja de ser un enfoque parcial del síndrome.

El cuestionario MBI ha tenido varias adaptaciones al castellano. Moreno y cols. Realiza una primera adaptación del cuestionario al castellano en 1991, empleándolo en una muestra de 235 sujetos. Los resultados mostraron una gran capacidad de discriminación con todas las variables independientes evaluadas (edad, sexo, grupo laboral, antigüedad laboral y años de experiencia) en las tres dimensiones del síndrome, pero no consiguieron reproducir la estructura factorial original¹³. Por otro lado, Gil-monte ha valido adaptarse al castellano de los cuestionarios MBI-HSS y el MBI-GS, y en este caso ha conseguido reproducir la estructura tridimensional del instrumento y reunir los suficientes requisitos de validez factorial y consistencia interna como para ser empleada en la estimación del síndrome del agotamiento profesional en nuestro contexto sociocultural (5-19-2003). Oliver y cols. Establecieron otra versión de la adaptación al castellano con solo 13 ítems, suprimiendo dos (los números 15 y 22) de la subescala de despersonalización²¹.