



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA
Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia**

**Manuscrito Recepcional
Programa de Profundización en Psicología Organizacional**

EL ESTRÉS Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Reporte de investigación empírica

PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A

MARÍA ALEJANDRA GUEVARA ELIZALDE

Director: Lic. María Cristina Canales Cuevas

**Dictaminador: Lic. Araceli Flores Ángeles
Mtra. Lizbeth Escobedo Pedraza**

Los Reyes Iztacala Tlanepantla, Estado de México diciembre 2019





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A Sergio Benítez Soriano por ser mi compañero de vida y a quien amare eternamente.

A mis hijas Andrea y Daniela que son mi impulso a ser mejor cada día.

A mi nieto Sergio Fernando que es el mejor regalo que la vida me ha dado.

A mi papá que es el ángel más hermoso que tengo y el cual fue mi mejor maestro de vida.

A mi profesora María Cristina Canales Cuevas, sin la cual no hubiera podido lograr este objetivo.

Pero sobre todo gracias a cada una de las personas que confiaron en mí.

ÍNDICE

RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN	5
MARCO TEÓRICO	6
Modelo desequilibrio esfuerzo-recompensa de Siegrist (1996,1998)	7
Estrés laboral en México	8
OBJETIVO GENERAL	10
OBJETIVO PARTICULAR.....	10
JUSTIFICACIÓN	10
HIPÓTESIS	10
Capítulo 1 CLIMA ORGANIZACIONAL	11
1.2 Relación del clima laboral con otros conceptos.....	11
1.2.1 Liderazgo.....	11
1.2.1.1 Estilos de liderazgo	12
Líder autocrático.....	12
Líder laissez-faire	12
Líder democrático	13
1.2.1.2 El uso del poder por los líderes	13
1.2.2 Cultura organizacional.....	13
1.2.2.1 Características de la cultura organizacional.....	14
1.2.3 Motivación y satisfacción laboral.....	15
1.2.4 Relación con el Modelo de desequilibrio Esfuerzo-recompensa y el clima organizacional ...	16
CAPÍTULO 2 ESTRÉS LABORAL	17
2.1 Concepto.....	17
2.2 Fases el estrés.....	18
2.3 Definición estrés laboral.....	18
2.4 Tipos de estrés laboral.....	19
2.5 Causas.....	19
2.5.1 Consecuencias.....	20
2.5.2 Evaluación de Factores Presentes en el Estrés Laboral.....	21
2.6.1 Evaluación del estrés (Cuestionario DECORE).....	22
Escalas que conforman el cuestionario DECORE.....	23
2.7 Relación del estrés laboral con el Modelo de desequilibrio Esfuerzo-recompensa (Siegrist 1996, 1998)	24

Capítulo 3 SATISFACCIÓN LABORAL Y MOTIVACIÓN	26
3.1 Satisfacción laboral	26
3.1.1 Concepto	26
3.1.3 Antecedentes Ambientales de la satisfacción laboral	27
3.1.4 Antecedentes personales de la satisfacción laboral	27
3.1.5 Determinantes de la satisfacción laboral	28
3.1.6 Medición de la satisfacción en el trabajo	28
3.1.7 Satisfacción laboral y Productividad	29
3.1.8 Satisfacción laboral y motivación	29
3.2 Motivación	30
3.2.1 Concepto	30
3.2.2 Definición	30
3.3 Relación de la satisfacción y motivación con el Modelo de Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (Siegrist 1996, 1998)	31
Capítulo 4 PROPUESTA	32
PROPUESTA	33
CONCLUSIONES	41
REFERENCIAS	41
ANEXOS	45

RESUMEN

El presente estudio muestra la revisión del estrés laboral y como este puede afectar de forma directa el clima organizacional de una empresa, tomando como base el Modelo Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa de Siegrist (1996 y 1998), siendo este un importante predictor del estrés laboral, estableciendo la relación entre los factores psicosociales y las consecuencias sobre la salud de los trabajadores.

Por lo que la propuesta va dirigida al mejoramiento del clima organizacional en una empresa, realzando cinco puntos importantes los cuales son la comunicación, capacitación, liderazgo efectivo, motivación y como cierre de ellos se propone la creación de un comité de convivencia laboral (CCL) el cual está enfocado a prevenir los conflictos y factores psicosociales a los cuales se ven expuestos los trabajadores.

Palabras clave: Estrés laboral, clima organizacional, factores psicosociales, comité de convivencia laboral.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional está conformado por distintas posturas tanto profesionales como personales, estilos de vida, intereses y diferentes visiones del mundo, es por eso por lo que es ilusorio pensar que los integrantes de una organización tengan valores y conceptos homogéneos, que reaccionen igual a las políticas y normas de la organización. La distancia entre el trabajo y la enfermedad está más cerca de lo que imaginamos, la misma inestabilidad económica, los problemas laborales en los cuales también van incluidos los familiares, un espacio para laborar que no tiene las condiciones adecuadas y un ambiente hostil hacen de los trabajadores un blanco perfecto para el estrés.

Robbins (1998) define el estrés como una condición de tensión, misma que se produce cuando una persona se pone a prueba ante una situación, donde hay un campo de fuerzas tanto positivas como negativas y que, ante el resultado de la acción que se ejerce el trabajador se siente inseguro.

Un trabajador que de forma habitual se enfrenta a diferentes presiones tanto en el ámbito personal como en el laboral puede llegar a afectar de manera sustancial su rendimiento, los efectos del estrés en cada persona son diferentes, pero si este es prolongado puede desencadenar numerosas enfermedades tanto físicas como emocionales.

En México casi el 85% de las organizaciones resultan ser tóxicas, ya que no cuentan con las condiciones adecuadas (instalaciones, organigrama y ambiente laboral) para el correcto desempeño de los trabajadores, el ser adicto al trabajo no es sinónimo de compromiso, ya que esta adicción puede afectar a la empresa y al mismo trabajador, la producción puede disminuir al presentarse un aumento en los accidentes de trabajo (Villacencio, 2018).

Las causas y efectos del estrés laboral pueden ser variados, pero lo importante es saber cómo motivar a los trabajadores, tener programas adecuados de capacitación, tareas y objetivos definidos, es vital establecer una buena comunicación tanto vertical como horizontal en la organización, para así poder afrontar de manera conjunta con los retos planteados a nivel laboral, sin descuidar la salud ocupacional de los trabajadores.

MARCO TEÓRICO

Brengelman (1987) define el estrés laboral como “las situaciones que provocan fuertes demandas (físicas y emocionales) para el individuo y que pueden agotar sus recursos de afrontamiento”, McGrath (1976) lo define como “un desequilibrio percibido entre la capacidad de respuesta y la demanda, bajo condiciones en las que el fracaso ante esta demanda tiene importantes consecuencias”, La Comisión para la Salud y la Seguridad Británica (1999) lo define como “el estrés e la reacción de las personas a presiones excesivas u otro tipo de exigencias con las que se enfrentan”, la Comisión Europea (1999) lo define como “un modelo de reacciones emocionales, fisiológicas, cognitivas, y de la conducta a los aspectos adversos y dañinos del propio trabajo, la organización y el entorno laboral” Es un estado caracterizado por los altos niveles de agitación y angustia, a menudo del sentimiento de no saber cómo sobrellevarlo.

Esta es la reacción que puede tener una persona ante las presiones laborales, mismas que pueden no ajustarse a sus capacidades o conocimientos, “la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (OMS 1986), se considera estrés laboral cuando se ve afectada la salud psicológica y física de un trabajador, es muy común confundir presión y estrés, un nivel de presión que sea considerado aceptable puede mantener en alerta al trabajador, el estrés aparece cuando esa misma presión se sale de control (OIT, 2016)

En los últimos años se ha dado una perspectiva crítica, Newton (1995) hace énfasis en la responsabilidad del trabajador como agente que maneja su propio estrés, esto implica una consideración descontextualizada del fenómeno como tal, Fineman (1996) desde una perspectiva psicodinámica y socio constructorista, resalta la importancia de las emociones en las organizaciones, señalando también limitaciones en la investigación clásica por la adopción de un enfoque naturalista, mismo que desatiende el estudio de las fuerzas sociales, que contribuyen de manera directa a la construcción dominante de los fenómenos de estrés. (Piero & Rodríguez, 2008)

La cantidad de trabajo físico y mental que realiza una persona es denominada carga de trabajo, mientras que la carga mental, se refiere a la cantidad de información que un trabajador percibe e interpreta cuando esté realizando sus actividades y la carga de trabajo físico se refiere a las actividades mismas a realizar, por su parte Levi, Frankenhauser y Gardell (1986) definieron la sobrecarga cuantitativa como la cantidad de trabajo que una persona tiene que realizar en un determinado tiempo, mientras que la carga cualitativa, hace referencia a la cantidad de tareas repetidas y con una variedad casi nula, las dos cargas la cualitativa y la cuantitativa producen estrés cuando son

excesivas en comparación de las capacidades individuales del sujeto en cuestión, siendo consideradas como factores psicosociales de riesgo en el trabajo, está asociada la insatisfacción laboral a la sobrecarga cuantitativa, mientras que la depresión, está asociada a la sobrecarga cualitativa, al igual que la insatisfacción laboral, trastornos psicosomáticos (dichos trastornos están influidos también por factores sociales y culturales, la hipertensión. Migrañas, cefaleas, alergias, lumbalgias, temblores, etc., son considerados trastornos psicosomáticos), siendo la sobre carga el estresor más importante y es considerado uno de los principales estresores que contribuyen como tal al estrés laboral (Patlán, 2013).

Las fuentes de estrés provienen tanto de un ambiente social como físico, pero no surgirán siempre de alguno de los dos ambientes antes mencionados, sino de la representación de los mismos, ahora bien, por estresores se entiende que son, un conjunto de situaciones físicas o psicosociales de carácter estimular, mismos que se pueden dar en el centro de trabajo y estos resultan ser desagradables para la persona que los presenta, un estresor muy común es la incertidumbre, esta suele ser muy elevada cuando son mayores las tareas o compromisos a realizar, cambios o reestructuraciones en la empresa, tareas mal organizadas, desempleo, horarios excesivos, también son considerados factores estresantes (Llaneza, 2008)

Modelo desequilibrio esfuerzo-recompensa de Siegrist (1996,1998)

El modelo ERI (Effort-Reward Imbalance at work) o modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa de Johannes Siegrist, es un modelo explicativo referente al estrés laboral basado en las teorías de la motivación, explica el estrés laboral y los efectos que puede tener la persona que lo padece, las amenazas de despido, cambios ocupacionales forzados, pérdida de estatus, paros, son variables explicativas del estrés, cuando existe un claro desequilibrio entre los esfuerzos y las recompensas y estas se prolongan se producen consecuencias negativas para el trabajador, traduciéndose en modificaciones de conducta y agotamiento profesional y en muchas ocasiones pueden existir consecuencias en la salud (las afectaciones cardiacas son las más comunes) (Llaneza, 2008).

Luceño Moreno (2004) nos dice que este modelo investiga la relación que existe entre la salud y los factores psicosociales, a través de los intercambios existentes entre el trabajador y la empresa donde labora, en este modelo se pueden distinguir dos fuentes de esfuerzos, por un lado están los esfuerzos extrínsecos mismos que son las demandas de trabajo (habilidades, capacidades, movilidad, contratos por corto tiempo) y los esfuerzos intrínsecos (sentimientos negativos y/o positivos, actitudes, compromiso, dedicación que es la motivación de los trabajadores en relación a las demandas de cada una de las situaciones de su labor (Luceño, 2004).

La constante exposición a los riesgos psicosociales están asociados a la insatisfacción laboral, por ello surge la necesidad de determinar cuáles son estos riesgos, como evaluarlos y como poder intervenir para poder llegar a controlarlos, reducirlos o

eliminarlos, los riesgos psicosociales son aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y misma que está directamente relacionada con la organización, la realización de la tarea y con el contenido del trabajo, mismo que puede o no afectar la salud física o emocional de un trabajador, es aquí donde radica la importancia del estudio de los riesgos psicosociales y tenerlos identificados dada su relación que existe entre el riesgo y la enfermedad, este modelo predice que elevados esfuerzos (costes) están relacionado con bajas recompensas (ganancias) pueden provocar tensión, las recompensas pueden ser, *salario, seguridad y apoyo socia* (Luceño M. J., 2010).

Los costes laborales pueden ser directos o indirectos, los directos son los que la empresa tiene que pagar (subsidios, bajas, costes jurídicos administrativos por sanciones, incapacidades, jubilaciones, seguros de enfermedad, etc.) mientras que los indirectos son los que la empresa deja de ingresar (rotación de trabajadores, bajo rendimiento, absentismo, etc.) tomando en cuenta la suma de todos estos efectos, tanto los costes directos o indirectos al padecer estrés laboral, es por eso que se crea la necesidad de utilizar métodos eficaces para evaluar estos trastornos y así poder poner en marcha las políticas necesarias para su prevención e intervención (Luceño M. M., 2004).

Gálvez (2010) nos dice que este modelo asume tres principios básicos en cuanto a desgaste profesional:

- Hipótesis extrínseca: Propone que altos esfuerzos combinados con bajas recompensas incrementan un riesgo a la salud
- Hipótesis intrínseca de la sobre implicación: La sobre implicación puede incrementar el riesgo de problemas con la salud.
- Hipótesis de interacción: Las personas que reportan elevados niveles de sobre implicación y un elevado desequilibrio extrínseco, tienen riesgo de padecer problemas de salud.

Estrés laboral en México

México lamentablemente es uno de los países en los que se encuentra un mayor índice de estrés laboral, un dato alarmante es que casi el 85% de las organizaciones no cuentan con las condiciones para el correcto desempeño de sus empleados, al no ser procurado el talento humano de una empresa se da pie a diferentes trastornos como son, estrés laboral, acoso laboral, presentismo (ir a trabajar y no hacer nada) el ser adicto al trabajo nunca será sinónimo de compromiso, ya que esta adicción puede afectar tanto al trabajador como a la empresa, para esta última el costo es mayor, la producción puede bajar y se corre el riesgo de que los accidentes laborales ocurran con más frecuencia, un dato alarmante es que cada año mueren 2.34 millones de personas a causa de accidentes laborales o enfermedades relacionadas con el mismo, se tiene el registro de 160 millones de enfermedades no mortales vinculadas con el área laboral (Villacencio, 2018).

En México el estrés está tipificado como un padecimiento (síndrome) mismo que no cuenta aún con un reconocimiento oficial en el listado de enfermedades, es por eso por lo que no es viable una baja o incapacidad laboral en nuestro país, esto modifica sustancialmente su concepción social y su tratamiento a nivel institucional (González, 2012).

El congreso de la ciudad de México ya discute una propuesta para poder modificar la Ley Federal del Trabajo, para que el *estrés laboral* sea incluido en el catálogo de enfermedades, de igual manera se pretende obligar al patrón a dar incapacidad a los trabajadores diagnosticados con dicha enfermedad, de no hacerlo se podrían hacer acreedores a sanciones la cuales podrían oscilar entre los 250 y 5 000 unidades actualizadas (salarios mínimos), se pretende también erradicar el subtítulo de enfermedades endógenas¹ en la Ley Federal del Trabajo y agregar al artículo 513 el numeral 162 para así incluir en el catálogo de enfermedades a dicha enfermedad (Notimex, 2019)

¿Cómo el estrés laboral afecta al clima organizacional? Martínez Selva (2004) define al estrés laboral como una forma específica de estrés que ocurre en el contexto laboral, se pueden identificar una serie de situaciones tanto específicas como generales, mismas que pueden actuar de forma aislada o conjuntamente como agentes estresores, sus consecuencias se pueden permear de la vida laboral a la personal y social, este autor indica que las fuentes típicas del estrés son las siguientes:

- Condiciones de trabajo (temperatura, ventilación, espacio físico, luminosidad, mobiliario, ruido) siendo estas las condiciones más evidentes al evaluar el estrés.
- Distribución temporal del trabajo (duración de contrato, distribución de tareas a lo largo del día, turnos de trabajo) una fuente importante de estrés es el tiempo para cumplir una tarea, aunque la personalidad desempeña un papel muy importante, ya que existen personas que prefieren un ritmo de trabajo elevado, ya que se sienten cómodos trabajando así.
- Carga de trabajo, esta suele ser una fuente frecuente de estrés, la competitividad excesiva y la inseguridad de un puesto de trabajo llevan a exigir más a un empleado y que este abandone actividades gratificantes para el (familia, deporte, amigos, etc.)
- Nivel ocupacional y tareas que desempeña un trabajador, la falta de definición de labores hace que exista una ambigüedad de rol, esto provoca que un empleado no sepa que hacer ya que cuenta con información insuficiente. El conflicto de rol surge cuando hay diferencias entre la descripción del trabajo y como lo perciben los demás, este tipo de conflictos afecta principalmente a los escalones inferiores de una organización, la manera más efectiva de evitarlo es teniendo una clara comunicación entre la empresa y el trabajador.
- Relaciones sociales en el trabajo, pueden en ocasiones desatar conflictos personales, pero el apoyo social y las relaciones sociales pueden proporcionar recursos para poder enfrentar situaciones estresantes, uno de los factores más

¹ La enfermedad endógena es la que se origina por una alteración del metabolismo que resulta independiente a la propia enfermedad o cuando surge por razones genéticas.

importantes es la falta de comunicación, la falta de relaciones con las personas en el trabajo, el aislamiento y la ausencia de apoyo es un estresor muy importante que las propias habilidades sociales pueden atenuar.

OBJETIVO GENERAL

Analizar los elementos del Modelo Desequilibrio Esfuerzo -Recompensa de Siegrist (1996,1998) y la relación existente con el estrés laboral, satisfacción y el clima organizacional.

OBJETIVO PARTICULAR

Brindar una propuesta para el mejoramiento del estrés laboral y así no afectar de manera directa el clima organizacional.

JUSTIFICACIÓN

El estrés se ha convertido en un concepto de interés investigativo con mayor relevancia social, mismo que en muchas ocasiones está relacionado con la vida laboral, en los años 90, la OMS alertaba del posible cambio en el mundo del trabajo y en la salud de la población de los países industrializados, especialmente aquellos relacionados con las nuevas tecnologías, por otro lado se ha puesto en manifiesto la importancia de los factores psicosociales, mismos que son las condiciones presentes en una situación laboral que están relacionados con la organización del trabajo, el contenido del puesto, el entorno y la realización de las tareas asignadas.

Un tercio del tiempo de una persona adulta está dedicado de forma exclusiva a su entorno laboral, si tomamos en cuenta las horas que se invierten en ello y la calidad de vida que ha tenido en ese entorno, podemos entender la influencia que tiene en su salud, con base en esto podemos decir que la salud (física o emocional) se puede perder si se está expuesto a condiciones inadecuadas en el trabajo.

El propósito del presente trabajo es estudiar el Modelo Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa de Siegrist (1996,1998) y su relación con el estrés laboral y el clima organizacional, así como los riesgos psicosociales, que puede afectar no solo a la persona que los sufre sino a toda la organización en la que labora, así como la manera de poder prevenirlo.

HIPÓTESIS

Los trabajadores que sufren más estrés afectan de manera negativa el clima organizacional.

Capítulo 1 CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1 Concepto

El clima organizacional tiene una relación directa con la motivación de los miembros que pertenecen a dicha organización, cuando la motivación es positiva, por ende, el clima es positivo, esto genera relaciones de satisfacción, colaboración e interés de los trabajadores, pero si la motivación suele ser negativa, el clima organizacional en automático se vuelve negativo, teniendo como características, desinterés, insatisfacción, apatía, etc. Dicho de otra manera, el clima organizacional representa el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización (Chiavenato, 2007).

Forehand y Gilmer (1964) lo definen como "... clima es un conjunto de características que definen a una organización, las cuales, a) distinguen a una organización de otras, b) son relativamente duraderas en el tiempo, c) influyen en la conducta de las personas en las organizaciones".

Tagiuri (1968) nos dice que, el clima es una cualidad la cual es relativamente duradera del ambiente, se divide en: a) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de atributos o características del ambiente, b) influye de forma directa en la conducta, c) es experiencia para los trabajadores.

Cabrera(1999) nos dice que el clima laboral es la personalidad de una organización, Maish (2004) indica que evaluando el clima laboral se pueden determinar las dificultades que existen en una empresa u organización a nivel de recursos humanos, Méndez (2006) nos indica que el clima laboral es el ambiente de la organización percibido por los trabajadores, esto de acuerdo a las condiciones en las que se desenvuelven dentro de la estructura organizacional, misma que puede presentar variables como: toma de decisiones, liderazgo, control, cooperación, motivación, objetivos, y relaciones interpersonales, siendo el más importante el liderazgo, para la construcción de un buen clima laboral (Brunet, 1987).

El clima laboral forma parte fundamental de las políticas del personal y por parte del departamento de recursos humanos se encuentran las mejoras de ese mismo ambiente con el uso de las técnicas adecuadas.

1.2 Relación del clima laboral con otros conceptos.

Con mucha frecuencia se consideran como sinónimos del clima laboral los términos liderazgo, cultura organizacional, motivación, satisfacción laboral.

1.2.1 Liderazgo

El liderazgo no es más que la capacidad de poder influir en equipos, personas o grupos las cuales forman parte de una organización, con objetivos y metas en cierta situación (Franklin, 2012), por otra parte la definición del Diccionario de la Lengua Española (1992) define el término "Liderazgo" como la "Situación de superioridad en que se halla una

empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”, pero también en el mismo diccionario encontramos la definición para el término “líder” y es la siguiente “Director, jefe o conductor de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad y también el que va a la cabeza de una competición deportiva”, dichas definiciones apuntan a un mismo lado, ya que hacen alusión a alguien o algo que se comporta de manera destacada, mismo que sobre sale de un grupo de personas u organizaciones (Martín, 2006).

La función del líder siempre será inspirar a las otras personas que integran un grupo o equipo de trabajo, motivarlos a lograr los objetivos y/o metas establecidas, todo esto por medio de tareas comunes (Ramírez, 2012).

1.2.1.1

Madrigal (2009) señala que el líder al realiza sus funciones desarrolla estilos o formas de mandar, describiendo los tres estilos que se reflejan:

Líder autocrático

En este estilo el líder solo ordena y espera obediencia, tiende a ser firme y dirige mediante la capacidad de conceder o retener recompensas o en su defecto aplicar castigos, para poder dirigir al grupo tiene como respaldo la autoridad formal de la organización, utilizando también la autoridad y estatus mismos que le da su puesto, no pide opinión de sus seguidores en la toma de decisiones, esto suele ser efectivo si las decisiones son rápidas y críticas, siempre y cuando él tenga la información necesaria, en este estilo de liderazgo se presentan cinco características en sus seguidores:

- Sumisión
- Irritabilidad
- Antipatía por el líder
- Aceptación de la mínima responsabilidad
- Resistencia

Líder laissez-faire

El termino laissez-faire, es de origen francés y significa “dejar hacer”, en este estilo de liderazgo los lideres tienden a ser indulgentes, permiten que sus seguidores “hagan lo que quieran”, este estilo se da en empresas que pagan una nómina y perciben pocas utilidades y el crecimiento o desarrollo es casi nulo, los seguidores suelen reaccionar de la siguiente manera:

- Posible desorganización
- Poco uso del poder
- Buena motivación

Líder democrático

Este líder delega autoridad, tiene a involucrar de manera constante a sus seguidores en la toma de decisiones y en el proceso de ellas, existe un buen flujo de comunicación, este enfoque requiere poca supervisión, suele ser útil cuando los trabajos son profesionales y altamente capacitados, pero también se encuentran debilidades en este estilo de liderazgo, y es que los seguidores pueden demorar la toma de decisiones y el líder puede perder el control de sus trabajadores, las reacciones en el grupo pueden ser las siguientes:

- La calidad y cantidad de producción puede ser mayor
- Alto índice de entusiasmo
- Alta moral del grupo
- Satisfacción de las necesidades

1.2.1.2 El uso del poder por los líderes

Slocum (2009) nos dice que, los líderes tienden a usar muchas fuentes de poder, todo esto para poder influir en sus seguidores apelando a una o más de sus necesidades, el poder y la influencia son herramientas fundamentales para su función, existen diferentes fuentes de poder:

- **Poder de premiación.** Los seguidores hacen algo buscando el premio que les puede dar el líder, entonces el poder de premiación proviene de la capacidad del líder de darles algo que deseen sus seguidores, a cambio de acciones o conductas que el líder espera y desea.
- **Poder legítimo:** Los seguidores harán lo que el líder les pida, porque él tiene el derecho de solicitárselo, y ellos la obligación de aceptarlo, este poder se da por la posición que tiene el líder en la organización.
- **Poder referente:** Los seguidores realizan algo por la admiración que le tienen a su líder, desean recibir su aprobación y ser como él.
- **Poder coercitivo:** Los seguidores pueden hacer actividades para evitar castigos que el mismo líder controla.
- **Poder experto:** Los seguidores pueden tener ciertas conductas porque creen que el líder posee un conocimiento especial para resolver algún problema o llevar a cabo una tarea

1.2.2 Cultura organizacional

Esta es un conjunto de creencias, valores, hábitos, costumbres, actitudes y formas de hacer las cosas mismas que comparten los miembros de una comunidad en función de sus valores y contexto social, la cultura organizacional juega un papel muy importante en el clima organizacional, mismo que permite el aprendizaje y responde a los retos y a las nuevas oportunidades (Franklin, 2012).

La cultura organizacional constituye un sistema donde se desarrollan, transmiten, conforman y desarrolla los significados de la interacción social entre los miembros, y al igual que en una familia, funciona con mecanismos de control social de la organización, manejando de manera eficiente los problemas que se pueden presentar, creando así valores y normas, sancionando y reforzando conductas. De esta manera la cultura organizacional genera sus propias reglas. (Vázquez, 2010).

Chiavenato (2007) nos dice que para poder conocer una organización, primero se debe de conocer su cultura, se está en el entendido que la cultura organizacional no es algo palpable, es como un iceberg, el parte superior solo vemos los aspectos visibles, siendo estas las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como son el edificio, las oficinas, los métodos de trabajo, el tipo de tecnologías que utiliza, descripciones de puesto, políticas de la administración, pero en la parte más profunda, la que no se percibe del todo, están las consecuencias y los aspectos psicológicos de dicha cultura.

1.2.2.1 Características de la cultura organizacional

Para Chiavenato (2007) la cultura organizacional tiene 6 características:

1. Valores predominantes, son los que defienden a la organización, mismo que se espera que los participantes compartan, como son, la eficiencia, alta productividad, bajo ausentismo, etc.
2. Filosofía, son las políticas de cómo tratar a los empleados y a los clientes.
3. Normas, estas son los patrones de comportamiento y la manera de cómo realizar las cosas.
4. Reglas, son todos los lineamientos de conducta dentro de la organización.
5. Regularidad en los comportamientos observados, la forma en la que interactúan los participantes tiene la característica de un lenguaje en común, mismo que tiene terminologías propias y rituales relacionados con diferencias y conductas.
6. Clima organizacional, en él se ve reflejado como interactúan los participantes, como es el trato entre las personas y los clientes, proveedores, etc.

Como es normal de pensar cada una de las características presenta diferentes grados y conflictos.

Robbins (2009) da una serie de características de la cultura organizacional mismos que son:

Innovación y asunción de riesgos: En este punto se les alienta a los empleados a asumir riesgos y a ser innovadores

Atención al detalle: Hasta donde se espera que los empleados demuestren análisis y precisión a los detalles

Orientación al equipo y hacia las personas: Por un lado, están las actividades que están organizadas en torno a los equipos y por otro esta los resultados que dan las personas tomando en cuenta las decisiones administrativas y los efectos que estas tienen.

Energía: La energía necesaria para que la gente haga su trabajo en tiempo y forma.

Como es de esperarse las características anteriormente mencionadas están en constante fluctuación, algunas son más notables que otras, estas dependerán directamente del momento por el que esté pasando la organización.

1.2.3 Motivación y satisfacción laboral

Gonzales (2008) define la motivación, como una compleja integración de procesos psíquicos, mismos que efectúan regulación inductora del comportamiento, ya que direcciona, la intensidad, el sentido, el comportamiento y el objetivo, la motivación inicia, mantiene, debilita o fortalece la intensidad de un comportamiento y pone fin al mismo, una vez que la meta es conseguida.

La motivación humana la podemos definir como “un estado emocional misma que se genera en un sujeto como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivadores (Koenes, 1975), este concepto se asocia con el sistema de cognición de las personas, con la representación del ambiente que les rodea y lo que saben de sí mismas (Franklin, 2012).

Los factores motivacionales que influyen en una persona pueden ser tanto internos como externos, cuando nos referimos a los internos hablamos de que el empleado necesita tener motivación en cuanto a logros, afiliación, autorrealización, etc. Por otro lado están los externos de los cuales los más relevantes para un empleado serian, ser reconocido por sus méritos de manera justa, que la relación con su equipo de trabajo se productiva, que las actividades que desempeña lo lleven por un camino de creatividad y no de la monotonía, salario justo por las tareas desempeñadas y promoción en cuanto a recibir ascensos que le permitan alcanzar una mayor responsabilidad en la organización a la que pertenece (Garcia Correa, 2016).

La satisfacción en el trabajo o laboral, es un sentimiento positivo que resulta de la evaluación de características del trabajador, la comprensión del comportamiento de las personas en la organización comienza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional (Robbins, 2009).

En ocasiones resulta un poco complicado distinguir entre satisfacción laboral y/o motivación, ya que existe una estrecha relación entre estos dos conceptos, la satisfacción laboral es una disposición psicológica de la persona hacia su trabajo, siendo esto acompañado por un conjunto de sentimientos y actitudes. Es por eso que la satisfacción y/o la insatisfacción depende de numerosos factores, tales como la relación existente entre los compañeros de labor, el ambiente de trabajo, el sentido de logro o realización personal, buena comunicación entre él y su jefe inmediato, existen también otros factores que al igual que los anteriores influyen en la satisfacción laboral, como

son, la edad, la estabilidad emocional condición socioeconómica, tiempo libre, aspiraciones personales, salud, etc. (Atalaya, 1999).

1.2.4 Relación con el Modelo de desequilibrio Esfuerzo-recompensa y el clima organizacional

El Modelo Desequilibrio Esfuerzo-recompensa no solo da la información del estrés que tienen los trabajadores, también el esfuerzo que realizan en cada tarea asignada y la recompensa que obtienen de ella a largo plazo, existen varios riesgos o amenazas a las cuales se ve sometido un trabajador, como es el ser despedido, contratos por tiempo determinado, tareas no especificadas, falta de comunicación tanto horizontal como vertical en la organización, capacitación, crecimiento profesional, son algunas de las variables que analiza este modelo.

El clima organizacional, es una mezcla de valores, pensamientos y diferentes posturas de las personas que integran una organización, es por eso por lo que es imposible pensar que toda esta mezcla de pensamientos se pueda unificar, por eso es importante hacer una evaluación del clima organizacional e identificar cuáles son los factores psicosociales que ponen en riesgo a los trabajadores y generan estrés laboral.

Cuando las relaciones laborales son óptimas entre los trabajadores de una organización (cualquier nivel del organigrama) el clima se torna satisfactorio, mantener un clima organizacional positivo es la pieza clave de toda organización.

Los líderes deben tener conocimiento de cuál es el clima que viven sus seguidores, establecer una comunicación bilateral, motivación, mismo que se verá reflejado en el desempeño laboral de manera individual y grupal.

El modelo estudiado tiene una relación directa con la motivación que se les da a los empleados, es por eso importante su estudio en relación del clima organizacional.

CAPÍTULO 2 ESTRÉS LABORAL

2.1 Concepto

El estrés es parte ya de nuestra vida cotidiana, comúnmente se le relaciona con cambios repentinos de estados de ánimo y emocionales, cansancio, situaciones de tensión en nuestro trabajo, de forma cotidiana se enfrentan individuos y colectivos enteros, no importa la profesión o el nivel del organigrama, esto convierte al estrés en un comodín, hace que las personas reflejen ese estado indeseable de nerviosismo y ansiedad, esto lo convierte en un círculo vicioso, tiene la dualidad de parecer ser la causa y el origen del malestar (González, 2012)

La palabra estrés está relacionada con, miedo, ansiedad, angustia, fatiga o depresión, pero definirlo como tal no es fácil, delimitar de lo que se habla y cuál es su significado, los términos miedo, ansiedad y estrés, fácilmente se entrelazan en el lenguaje cotidiano y de igual manera en el lenguaje científico, de una manera más simplista el estrés es definido como “una rigidez de los músculos y del tejido conjuntivo que excede del tono necesario para un funcionamiento normal”.

Aunque el estrés juega un papel muy importante en el binomio salud-enfermedad, no siempre constituye un proceso negativo en nuestras vidas, ya que dependerá del valor que cada individuo le dé y la capacidad que tenga para poder controlar la situación y afrontar las consecuencias del mismo, este es un proceso dinámico en la que intervienen diferentes variables tanto de entorno como individuales y aparecen cuando un sujeto percibe una situación como amenaza (Lazarus, 1986).

Lazarus y Folkman (1986) indican que las personas ante situaciones estresantes despliegan “esfuerzos cognitivos y conductuales cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas y/o internas que son evaluadas como desbordantes de los recursos de la persona”, son varias las maneras en las que él se puede afrontar el estrés, por un lado está la salud o la energía física con la que cuenta el individuo, pero también entran en juego diferentes factores como las creencias existenciales, el aspecto motivacional también puede favorecer el afrontamiento.

Uribe (2015) nos dice que el estrés es un fenómeno natural de todo organismo, es la respuesta específica en términos de estímulos, mismos que pueden ser positivos o negativos, para Gutiérrez y Ángeles (2012) el estrés laboral es un proceso que incluye algunos elementos que promueven la idea en el trabajador de no estar a la altura de las tareas que le fueron asignadas en la organización, provocándole estas, sensaciones de ansiedad, frustración, enojo, bajo rendimiento, y en ocasiones enfermedades y hasta accidentes.

Las definiciones del estrés giran en torno a las adaptaciones de la persona a demandas externas, el estrés laboral es reconocido por todos como una amenaza para la salud de los trabajadores, siendo también un riesgo para la organización.

2.2 Fases el estrés

El estrés no aparece de forma repentina, frente a una situación potencialmente estresante el organismo pone en marcha un proceso evaluativo, desde sus primeros indicios hasta el punto máximo, estas son tres etapas, *alarma*, *resistencia* y *agotamiento*. En la *fase de alarma*, las reacciones fisiológicas son las que ponen en alerta a la persona, aunque la verdadera fase de estrés no llegue a materializarse, pero si la barrera estresante supera a la persona, es cuando se toma conciencia del “*peligro*” existente y hace que la fase de alarma se active.

Cuando el estrés se prolonga por más tiempo y la fase de alarma es superada, la persona entra en la segunda etapa llamada *fase de resistencia*, aquí la situación pretende seguir siendo enfrentada, la persona se da cuenta que sigue perdiendo energía y su rendimiento es menor, se quiere salir adelante pero no se encuentra la manera de hacerlo, convirtiendo esto, en un círculo vicioso, sobre todo si la ansiedad se hace presente por un posible fracaso.

La *fase de agotamiento*, esta es la última fase del estrés, su característica principal es la fatiga, depresión y ansiedad, su aparición puede ser por separado o de forma simultánea, la fatiga es tal, que el sueño nocturno no es capaz de restaurarlo, algo común también en esta fase es la irritabilidad, ira, nerviosismo y tensión.

Hablando de ansiedad, el individuo la vive frente a una diversidad de situaciones, no solo por los agentes estresantes presentes, sino también ante experiencias que normalmente no se las producirían, en cuanto a la depresión, la persona no encuentra motivación para encontrar placenteras las actividades de su día a día, sus pensamientos se tornan pesimistas y los sentimientos hacia su persona se tornan cada vez más negativos.

2.3 Definición estrés laboral

El estrés laboral es un problema creciente con un coste personal, social económico muy notable, este aparece en un entorno laboral cuando las exigencias son superadas y la capacidad de las personas no pueden hacerles frente o mantenerlas controladas.

Según Cano (2002) señala “...hablamos de estrés cuando se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente, y los recursos de la persona para hacerles frente”, siendo el estrés una respuesta adaptativa por parte del sujeto, el Instituto del Seguro Social (IMSS) nos dice que el estrés laboral puede provocar saturación física o mental del trabajador, la cual puede tener consecuencias, las cuales pueden no solo afectar su salud física, sino también la mental, dentro de los síntomas que nos señala el IMSS están:

- **Cognitivos:** Confusión, olvidos, falta de concentración, reducción de la capacidad de reducción de problemas, así como reducción de la capacidad de aprendizaje.

- **Conductuales:** La productividad se ve disminuida, reporte de enfermedades, risa nerviosa, aumento en el consumo de alcohol, tabaco y otras sustancias, trato brusco en las relaciones sociales.
- **Fisiológicos:** Dolor de cabeza, contracturas musculares, agotamiento, riesgo de fatiga, etc.
- **Emocionales:** Miedo, Ansiedad, inseguridad, frustración, intolerancia, desmotivación, apatía, mal humor, etc.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) considera que el estrés laboral afecta de una forma negativa la salud de los trabajadores desde un aspecto físico y psicológico, el estrés puede producirse en situaciones laborales muy diversas, estas situaciones se pueden agravar cuando el trabajador no siente el apoyo de sus jefes inmediatos, supervisores y/o colegas de área, otra manera es no tener control ante las presiones y exigencias laborales.

El estrés también puede ser definido en términos de demandas (estresor) y recursos, cuando la persona pierde sus recursos ya sea internos o externos, se encuentra vulnerable ante la demanda y es cuando experimenta el estrés. Entre los recursos externos están, el apoyo social (amigos, familia, compañeros, pareja) y lo que se considere actividades relajantes, los recursos internos se refieren a las variables psicológicas moduladoras del propio estrés, entre las que se encuentran la habilidad de afrontamiento, percepción de control, expectativas, los valores de la persona, todo estos pueden ayudarle a aminorar el estrés (Guillen, 2000).

2.4 Tipos de estrés laboral

Según Slipack (1996, citado en Campos, 2006), existen dos tipos de estrés laboral:

Estrés laboral episódico: Se produce de modo momentáneo en el tiempo, una de sus principales características es que es de corta duración y con una naturaleza esporádica, un ejemplo sería: un despido injustificado, trabajar horas extras sin pago, para poder cumplir con una meta establecida por el jefe inmediato.

Estrés laboral crónico: Se produce como una consecuencia a una exposición prolongada y repetitiva a diversos factores estresantes, este puede ser una evolución del *estrés laboral episódico*, este tipo de estrés es más dañino, ya que puede tener consecuencias graves a medio y corto plazo.

2.5 Causas

Una mala organización, exceso de exigencias, las mismas presiones y/o la dificultad para controlarlas, están relacionados con una mala gestión, así como condiciones laborales insatisfactorias, las presiones aumentan cuando los conocimientos y las capacidades del trabajador no son las suficientes para poder desempeñar su puesto de trabajo, entre más

se ajusten estos conocimientos y capacidades, menor serán las probabilidades de que se sufra *estrés laboral* (Leka Stravroula, 2004)

El estrés como ya es sabido es causado por situaciones estresantes o estresores, existen dos tipos:

Estresores biogénéticos: Estos son las situaciones que generalmente disparan una respuesta de estrés por su sola presencia.

La característica de los estresores biogénéticos es que son capaces de producir cambios eléctricos o bioquímicos mismos que de forma automáticamente disparan el estrés, con la dependencia de otros factores psicológicos, los ejemplos más claros son, ruidos elevados, sustancias psicoactivas, dolor, etc. Las actividades laborales pueden ser causantes de algunas enfermedades, en ocasiones grave, llegando en ocasiones a producir la muerte, es interesante ver como los trabajadores nocturnos presentan variaciones y deterioros en sus índices biológicos, como son, alteración en su frecuencia cardiaca y presión arterial, de igual manera se presentan variaciones en índices psicológicos los cuales son, aumento en el tiempo de reacción, disminución del rendimiento laboral y profesional, desajustes familiares, malestar subjetivo a la alza, etc. (Merín Reig, 1995)

Estresores psicosociales: Son situaciones personales y específicas que causan estrés a un individuo por el significado que tiene para él.

Los factores psicosociales que inciden en el estrés laboral están relacionados con las demandas del contexto laboral o situación y con las características de cada persona, dicho de otra manera, cuando la situación tiene “muchísima fuerza” las variables personales son poco importantes porque el comportamiento está muy pautado, caso contrario, si la situación no está muy clara, esta se presta a la interpretación de la persona, aquí las características personales son los determinantes de la conducta, como es lógico pensar, existen profesiones unas más estresantes que otras, esto depende de la naturaleza del trabajo, ya que en algunos empleos se exigen mayor o menor cantidad de recursos a sus empleados, cualquier condición que presione a un trabajador en su actividad laboral puede provocar estrés (Cano, 2002).

Las consecuencias negativas del estrés son tanto físicas como psicológicas, entre las afectaciones psicológicas destacan, trastornos depresivos, ansiedad, irritabilidad, autoestima baja, consumo excesivo de alcohol, tabaco u otras sustancias, obesidad, insomnio, etc., los trastornos psicofisiológicos tienen mucha relación con el estrés, tales como, hipertensión arterial, asma, úlceras, trastornos cardiacos (Merín Reig, 1995).

2.5.1 Consecuencias

Los efectos del estrés en la salud de un trabajador dependen de diferentes aspectos, la respuesta del organismo siempre es diferente según sea la fase (alarma o agotamiento) pero si el estrés es prolongado o permanente puede desencadenar una enfermedad y/o consecuencias graves o mortales.

Dentro de las consecuencias encontramos diferentes rubros como son las **consecuencias familiares**, esto sucede cuando el trabajador no puede relajarse y esa tensión la trasmite a su familia, ya que aparecen signos de agresividad y serios problemas de convivencia, **consecuencias para la empresa**, si un empleado está sometido a un constante estrés por parte de sus empleadores o supervisores, este puede ocasionar pérdidas económicas así como un deterioro interpersonal, el estrés en un trabajador se traduce en, *baja productividad*, realizando el menor esfuerzo posible, no encuentra motivación alguna, se aumenta el absentismo mismo que no está permitido en las empresas y para poder justificar las faltas el empleado recurre a una “enfermedad” para así poder cubrir su incapacidad, cuando en una empresa el absentismo aumenta, es un claro indicador de que algo no anda bien, aumentan los accidentes laborales, si a esto agregamos que existen empresas en las que el mantenimiento y seguridad de las maquinas es casi nulo, hay otras condiciones que pueden aumentar la siniestralidad como lo es, un ritmo de trabajo inadecuado, horarios extendidos, mala promoción interna, falta de comunicación, aislamiento.

Es lamentable ver como aún existen modelos de empresa que creen en el dicho de “divide y vencerás” esto lo único que provoca es *falta de compañerismo*, por otro lado se puede presentar un aumento en las *quejas de los clientes*, al existir apatía por parte de los trabajadores en relación con sus tareas asignadas, trae como consecuencia una baja significativa en la calidad, lo que provoca es una necesidad de aumentar la *necesidad de supervisión*, esto sucede cuando la falta de organización en las tareas y en los tiempos de entrega no son programados con tiempo, trayendo como consecuencia un mayor control de los trabajadores, para que se cumplan con los objetivos y metas, el resultado de todo esto es una clara desmotivación del trabajador al sentirse constantemente vigilado, siendo el nivel de estrés de una empresa la suma total de los niveles de estrés de todos sus empleados (Fernández, 2010).

2.5.2 Evaluación de Factores Presentes en el Estrés Laboral

López Mena & Campos Álvarez (2002) Nos dice que pareciera que se necesita un mínimo de tensión en el trabajo, para que los empleados demuestren sus capacidades o habilidades al máximo, pero existe el riesgo de que se presenten desequilibrios de estos niveles y es ahí donde se ve afectado su rendimiento influyendo de una forma negativa en todo los ambientes relacionados con el trabajador (familiar, social y personal), además del estrés laboral, se pueden presentar la inseguridad laboral, este obstaculiza los proyectos de vida a largo plazo, afecta de forma directa el trabajo en equipo, la confianza y la solidaridad.

Del Hoyo (2004) Indica que para poder evaluar el estrés laboral se tiene que tener en cuenta a los estresores de la organización, mismos que están constituidos por las condiciones físicas y psicosociales del trabajo, el estrés no puede ser estudiado de forma aislada a la percepción del propio sujeto, por tanto, si se investiga el estrés laboral hay también que investigar las percepciones de los estresores.

Los aspectos que se tienen que analizar al hacer una evaluación del estrés son los siguientes:

Estresores → **condiciones de trabajo.**

Percepción de los estresores → **se percibe o no las demandas del entorno como amenazas.**

Elementos moduladores del estrés → **Patrón de conducta, apoyo social. Etc.**

Respuesta del estrés-----Fisiológica, cognitiva, del comportamiento.

Consecuencias del estrés-----Efectos sobre el individuo/ organización.

Debido a la naturaleza del estrés y sus factores tan complicados no existe un instrumento único con el que evaluarlo, para hacerlo se necesitan utilizar diferentes métodos tanto de estresores como de moduladores, existen:

- *Listas de chequeo*: Ofrece una visión de forma general de la organización, motivos por los cuales se dio origen al estrés, ventaja, no es necesario conocimientos para poder aplicarlo, el mismo trabajador se lo puede aplicar.
- *Indicadores bioquímicos*: Se mide de forma directa la actividad anatómica (muestras de orina, análisis hormonales, de sangre, etc.)
- *Inventarios sobre las características personales*: Al igual que escalas y cuestionarios sobre las diferentes formas de afrontamiento.
- *Indicadores electrofisiológicos*: Se miden de forma indirecta la actividad anatómica, ya que esta activación afecta de manera directa a cambios de diferentes parámetros biológicos en diferentes niveles sistémicos del organismo (pupilas de los ojos, sistema cardiovascular, sistema gastrointestinal, temperatura corporal, actividad cerebral)
- *Cuestionarios sobre problemas de salud*: Incluidas las escalas de síntomas psicosomáticos

2.6.1 Evaluación del estrés (Cuestionario DECORE)

El cuestionario **DECORE** (Luceño, 2008), este se centra en la percepción que tienen los trabajadores de algunos riesgos psicosociales, que están relacionados con la presencia de mayores de estrés y de enfermedades, su objetivo es poder evaluar dichos riesgos de forma colectiva para así, realizar una intervención primaria, los cambios dirigidos a la organización y no a los empleados, su forma de aplicación y corrección permite evaluar una gran cantidad de empleados de una manera rápida y económica, otra de sus ventajas es que no se requiere invertir mucho tiempo en su aplicación, la ventaja del DECORE es que proporciona una puntuación independiente para cada una de las escalas que lo componen, así se puede identificar el nivel de exposición que tiene cada uno de los trabajadores, las respuestas se convierten en una escala S normalizada, con una media de 50 y una desviación típica de 20.

Escalas que conforman el cuestionario DECORE

Recompensas (R): La escala de recompensas evalúa los beneficios recibidos por un trabajador por su contribución a la organización, las puntuaciones altas son indicativo de que los trabajadores perciben de manera negativa este aspecto del trabajo.

Control (C): Aquí se evalúa las malas y buenas relaciones que afectan al trabajo en sí, las puntuaciones altas son indicativas de la forma negativa en la que los trabajadores estos aspectos del trabajo, por lo tanto, quedan expuestos a un mayor nivel de riesgo.

Apoyo organizacional (A): Son evaluadas las buenas o malas condiciones que se establecen entre los supervisores y compañeros de labor, la principal función del apoyo organizacional es calmar el estrés organizacional, las puntuaciones altas es el indicativo de que los trabajadores perciben de forma negativa la relación social de los trabajadores y los supervisores y como consecuencia están expuestos a un riesgo mayor.

En las escalas antes mencionadas se establecieron cuatro niveles de exposición de riesgo las cuales van de menor a mayor gravedad:

- **Emergencia:** trabajadores que presentan una puntuación S mayores o iguales a 64 (centil 75) en la dimensión de Control y mayores a 71 (centil 85) en las dimensiones de apoyo organizacional y recompensas, aquí el indicativo es que los trabajadores tienen una percepción muy negativa de los riesgos psicosociales.
- **Alerta:** Puntuaciones entre 63 y 50 (centil 74 y 50) en la dimensión de Control; y puntuaciones de 70 y 50 (centil 84 y 50) en las dimensiones de apoyo organizacional y recompensas, en esta dimensión los trabajadores tienen una percepción negativa de los riesgos psicosociales, aunque en menor medida que en el grupo de emergencia.
- **Saludable:** Los trabajadores presentan puntuaciones de 49 y 37 (centil 49 y 26) para la dimensión de control, y 49 y 30 (centil 49 y 16) para las dimensiones de apoyo organizacional y recompensa, aquí los empleados tienen una impresión positiva del riesgo psicosocial.
- **Excelente:** La puntuación S es menor o igual a 36 (centil 25) para el factor de control, y menor o igual a 29 (centil 15) para los riesgos de apoyo organizacional y recompensa, aquí los trabajadores tienen una percepción positiva de los riesgos psicosociales.

Demandas cognitivas (D): Son evaluados los requerimientos tanto cualitativos como cuantitativos que le exigen al trabajador y este tiene que ver con “cuanto” trabaja.

Cuando las puntuaciones son altas, son indicativo de que los trabajadores perciben de manera negativa estos aspectos del trabajo, exponiéndose a riesgos psicosociales, la alerta positiva son las puntuaciones S mayores o iguales a 71, centil 85, las alertas negativas son las puntuaciones S menores o iguales a 29, centil 15, por último, se encuentra la puntuación saludable S entre 70-30, centiles 86 y 16.

El *índice de Desequilibrio Demanda-Control (DDC)* también son evaluados, cuando la puntuación es alta, es indicativo de que el trabajador percibe elevadas demandas laborales y muy poco control sobre el trabajo, este índice (DDC) se obtiene sumando la escala de Demandas Cognitivas, Control y Apoyo Social, el índice *Desequilibrio Demanda-Recompensa (DDR)*, es la relación que existe entre las recompensas y las demandas laborales, cuando la puntuación es elevada esto se traduce como que el trabajador está expuesto a altas demandas y bajas recompensas, este índice se obtiene de la suma de Demandas Cognitivas, Recompensas y Apoyo Organizacional (IGR), se tienen en cuenta todas las puntuaciones del cuestionario, esto permite una visión global del nivel de riesgos psicosociales que presenta la empresa u organización, este índice se obtiene de la sumatoria de las cuatro escalas, Fueron establecidos para este índice, cuatro niveles de riesgo: *Emergencia*, puntuación S mayores o iguales a 71 centil 85, *alerta*, puntuación S entre 70 y 50 centil 84 y 50 respectivamente, *saludable*, puntuación S entre 49 y 30, centiles 51 y 16, y por último *excelente*, puntuaciones S menores o iguales a 29, centil 15.

Ventajas del uso del cuestionario DECORE

Es un cuestionario de 44 ítems, evalúa cuatro riesgos psicosociales, cuenta con garantía metodológica, validez y fiabilidad, es de corta duración ya que para responderlo solo se necesitan invertir 10 minutos (Luceño L. M., 2008).

2.7 Relación del estrés laboral con el Modelo de desequilibrio Esfuerzo-recompensa (Siegrist 1996, 1998)

El Modelo de Siegrist (1996,1998) es un modelo cualitativo y explicativo del estrés laboral, es aplicable cuando existe un desequilibrio entre los esfuerzos realizados por el trabajador y las recompensas adquirirás.

Cuando el desequilibrio afecta a las recompensas que se mencionaron anteriormente, se producen consecuencias negativas, como agotamiento profesional y modificaciones de conducta, mismas que pueden tener repercusiones en la salud (Llaneza, 2008).

Si los trabajadores no tienen alternativas en el mercado laboral, se exponen al riesgo de que no tengan recompensas por el esfuerzo que realizan en su empresa, al igual que si no poseen las habilidades suficientes o si sus contratos son por corto tiempo, también existen razones psicológicas para que se dé un desequilibrio continuo entre esfuerzos-recompensas, las personas que requieren motivación y reconocimiento por su trabajo, se ve más afectada y/o estresadas que sus compañeros que están menos involucrados con su trabajo, como se ha mencionado a lo largo de esta investigación un trabajador que se siente amenazado por un despido, que es sometido a trabajar horas extras sin la debida paga, o que está constantemente vigilado, es sometido a un nivel mayor de estrés.

El modelo indica las condiciones en las cuales la reciprocidad contractual no se mantiene. Estas condiciones pueden ser personales (intrínsecas), elecciones estratégicas de los mismos trabajadores para afrontar las demandas y las recompensas mismas del trabajo, o estructurales (extrínsecas), falta de alternativas laborales, falta de movilidad, pocas habilidades, contratos por corto tiempo (Fernández G. R., 2005).

La exposición a los riesgos psicosociales es asociada también a la insatisfacción laboral, es por eso por lo que surge la necesidad de determinar cuáles son estos riesgos, la manera de como evaluarlos y así poder intervenir en su eliminación, los instrumentos de medida cumplen un papel muy importante, ya que con ellos se puede llevar a cabo una reducción, control o eliminación de dichos riesgos. Los riesgos psicosociales son las condiciones mismas que se presentan en una situación laboral y están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, mismos que tiene la capacidad de afectar de manera física o psicológica la salud de un trabajador, la importancia del estudio de los riesgos psicosociales es la relación directa que existe entre el riesgo y la enfermedad, pero es importante determinar cuáles son los riesgos, así como intervenir em su reducción, control o eliminación (Luceño M. J., 2010).

Capítulo 3 SATISFACCIÓN LABORAL Y MOTIVACIÓN

3.1 Satisfacción laboral

3.1.1 Concepto

El capital humano es la parte fundamental de una organización, ya que son las piezas clave para poder alcanzar los objetivos y las metas ya establecidas, para que esto sea posible se requiere que los trabajadores tengan una correcta satisfacción laboral y a su vez motivación, ya que esto beneficia de manera directa el desempeño laboral tanto personal como grupal.

La comprensión del comportamiento de las personas en una organización comienza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, haciendo referencia a algunos conceptos como la motivación y satisfacción laboral (Robbins S. J., 2009).

Entender el comportamiento organizacional nunca antes había tenido tanta importancia como hoy en día, este enfrenta muchos retos, pero también tiene muchas oportunidades, la conducta de las personas que laboran en una organización influye de manera directa en la calidad de vida que se desarrolla en ella, la satisfacción de los empleados siempre llevara en la dirección correcta, ya que se podrá en casi todos los casos cumplir los objetivos y metas (Atalaya, 1999).

Weinert (1985) nos dice que el interés por la satisfacción en el trabajo de debe a varias razones, las cuales son:

- Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y la perdida de horas.
- Posible relación directa entre la satisfacción laboral y la productividad.
- Relación entre la satisfacción y el clima organizacional.
- Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, con sus jefes y con toda la dirección.
- Importancia de la creciente calidad de vida en el trabajo, la satisfacción laboral influye directamente en la satisfacción de la vida cotidiana.

Robbins (2009) define la satisfacción laboral como, el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña, Spector (2002) nos dice que la satisfacción laboral es el grado en que la persona siente agrado por su trabajo, aunque la definición más difundida es la de Davis y Newstrom (1999) según estos autores, la satisfacción es concebida como un concepto multidimensional que agrupa diversos factores.

3.1.3 Antecedentes Ambientales de la satisfacción laboral

Spector (2002) nos dice que existen variables ambientales que afectan de forma directa la satisfacción laboral y son las siguientes:

- *Característica del puesto*, en la década de los años 60s, se mantuvo la idea de que el trabajo simple y rutinario era insatisfactorio, y si se mismo trabajo se transforma en una actividad más compleja se volvería satisfactoria, estas características se refieren al contenido de las tareas inherentes del mismo.
- *Variables de los roles*, son dos las variables una es la *ambigüedad de roles* este es el grado de incertidumbre con respecto a las funciones y responsabilidades, la otra variable es el *conflicto de roles*, este se manifiesta cuando las personas son objetos de demandas incompatibles ya sea en el trabajo o no.
- *Conflicto trabajo-familia*, es común que entre familia y trabajo se creen conflictos, el problema se puede presentar por la responsabilidad de ser padres y cumplir con ese rol familiar, algunas empresas preocupadas por este conflicto han tomado cartas en el asunto, haciendo los horarios más flexibles o teniendo prestaciones de guarderías.
- *Remuneración*, esta está relacionada con la satisfacción laboral, la relación es más bien con la equidad con la que se distribuyen las remuneraciones y no el nivel real de la remuneración.

3.1.4 Antecedentes personales de la satisfacción laboral

Spector (2002) también señala una serie de variables personales que afectan a la satisfacción laboral y son las siguientes:

- *Personalidad*, la satisfacción cambia dependiendo del tipo de empleo o de los mismos empleadores.
- *Locus de control*, las personas que pueden controlar dichos reforzamientos se les conoce como internas, y las que dependen de la suerte o el destino y no pueden controlar los reforzamientos se les conoce como externas.
- *Género*, es poco significativa la diferencia que se puede encontrar con relación a la satisfacción y al género.
- *Edad*, a mayor edad mayor satisfacción.
- *Diferencias culturales y étnicas*, la contratación de nuevos empleados de diferente cultura o etnia, mismo que no es como la mayoría que pertenece a la organización, puede tener relación con la satisfacción laboral.

3.1.5 Determinantes de la satisfacción laboral

Existen diferentes factores que pueden influir en la satisfacción de un trabajador, mismas que no forman parte de la atmosfera laboral, pero que su influencia en la satisfacción es directa, por ejemplo, la antigüedad, estabilidad económica, edad, salud, relaciones familiares, mismo caso es en las aspiraciones personales y en la motivación (Shultz, 1990).

Los trabajadores prefieren empleos donde puedan aplicar todas sus capacidades y habilidades y ofrezcan variedad de tareas y retroalimentación de ellas, ya que los puestos en las que sus tareas se tornan monótonas representan algo totalmente insatisfactorio para quien la desempeña, algo independiente de las tareas, son los sistemas de pago y oportunidades de subir de puesto, los salarios deben de ser justos en cuanto a jornada de trabajo y horas extras, así como las políticas de ascensos, si esta se da de forma honesta los trabajadores se sentirán satisfechos con ella, por ultimo está el ambiente laboral, una buena comunicación, significa compañerismo y trabajo en equipo siendo esto directamente proporcional con la productividad de la organización. (Robbins S., 1998), Puchol (1997) indica que los determinantes son las relaciones interpersonales, las condiciones físicas de trabajo, las posibilidades de mejora, la seguridad, y la retribución.

Por su parte Herzberg (1989) como parte de una teoría dual, postulo dos grupos de aspectos laborales, uno de ellos son los factores higiénicos (extrínsecos) mismos que evitan la insatisfacción laboral, cuando estos son óptimos, los factores intrínsecos determinan la satisfacción, ambos pueden o no afectar las habilidades y capacidades del trabajador.

Factores intrínsecos: contenido, tarea y deberes relacionados al cargo

Factores extrínsecos: Condiciones que rodean al trabajador, beneficios sociales, políticas de la empresa, salario, relaciones interpersonales y seguridad de permanecer en el trabajo.

3.1.6 Medición de la satisfacción en el trabajo

Robbins (2009) nos dice que, en un centro de trabajo la interacción de los compañeros y jefes es requerida, así como seguir las reglas y las políticas de la empresa , cumplir con un desempeño requerido, pero en ocasiones las condiciones de trabajo no son las ideales, es por eso que se tiene que hacer una evaluación de qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra una persona en su empleo, para ellos se utilizan dos enfoque, uno es el global, este no es más que pedir a los trabajadores que respondan un cuestionario, las respuestas van del 1 al 5 que corresponden a respuesta que van de “muy satisfecho” a “muy insatisfecho”, el otro enfoque es un poco más laborioso y sofisticado, aquí se tienen que identificar los factores clave de un trabajo y se realiza un interrogatorio al trabajador sobre sus sentimientos respecto de cada uno, las preguntas van relacionadas con la naturaleza del trabajo, pago actual, relaciones con sus compañeros, oportunidades de crecimiento en la empresa, las respuestas son

estandarizadas, las respuestas se suman y así es como se obtiene una calificación general de la satisfacción en el trabajo.

Algo que puede influir es el nivel del puesto, ya que esta se convierte en una variable moderadora, la correlación existente entre la satisfacción y el rendimiento es más fuerte cuando se habla de niveles altos en el organigrama, Pinilla (1982) señala que, por satisfacción se entiende como la actitud que se tiene ante el trabajo, cuando de antemano se pudieron resolver las necesidades fundamentales y se tiene plena conciencia de ello, los empleados necesitan aprender a trabajar mejor y a ejercitar sus capacidades ante las responsabilidades crecientes, el trato que ellos requieren debe de ser equitativo y justo.

3.1.7 Satisfacción laboral y Productividad

Robbins (1998) indica que se entiende la productividad, como la medida en la que funcionan las operaciones y/o procedimientos de una organización.

Existe la idea que “un trabajador contento es un trabajador productivo”. pero creer en esta tesis es creer en algo sin bases sólidas, por ejemplo la productividad de un empleado que trabaja con maquinaria, está sujeto a la velocidad de esta misma y no de su grado de satisfacción, otro claro ejemplo son los corredores de bolsa, aunque este corredor este satisfecho, su productividad dependerá de los movimientos del mercado accionario, si la bolsa sube los corredores obtendrán buenas comisiones, independientemente de su grado de satisfacción laboral, otra de las variables importantes es el nivel de puesto ya que existe una correlación más sólida entre rendimiento y satisfacción cuando un empleado tiene un nivel alto en la organización, el sentimiento y conciencia de satisfacción, no solo son factores condicionantes del mejor rendimiento y el mayor esfuerzo, también influyen dos vivencias fundamentales la alegría por el trabajo y el éxito individual (Atalaya, 1999).

La productividad global de una empresa se ve favorecida cuando existe satisfacción laboral, el estudio de clima laboral debe de ser una acción necesaria para poder determinar factores que deben de ser tratados para poder mejorar el nivel de satisfacción o no, cuando existe un nivel alto de insatisfacción, el desempeño laboral, pero no solo es eso, también se presentan conductas tales como, falta de lealtad, agresión, negligencia, etc. Es interesante ver que cuando existe insatisfacción la imagen de la empresa se va deteriorando, al igual que sus productos y servicios, haciendo así más lento el desarrollo y crecimiento de la organización (Ortiz Serrano, 2019).

3.1.8 Satisfacción laboral y motivación

La satisfacción en el trabajo o laboral, es un sentimiento positivo que resulta de la evaluación de características del trabajador, la comprensión del comportamiento de las personas en la organización comienza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional (Robbins S. J., 2009).

En ocasiones resulta un poco complicado distinguir entre satisfacción laboral y/o motivación, ya que existe una estrecha relación entre estos dos conceptos, la satisfacción laboral es una disposición psicológica de la persona hacia su trabajo, siendo

esto acompañado por un conjunto de sentimientos y actitudes. Es por eso que la satisfacción y/o la insatisfacción depende de numerosos factores, tales como la relación existente entre los compañeros de labor, el ambiente de trabajo, el sentido de logro o realización personal, buena comunicación entre él y su jefe inmediato, existen también otros factores que al igual que los anteriores influyen en la satisfacción laboral, como son, la edad, la estabilidad emocional condición socioeconómica, tiempo libre, aspiraciones personales, salud, etc. (Atalaya, 1999).

3.2 Motivación

3.2.1 Concepto

Los factores motivacionales que influyen en una persona pueden ser tanto internos como externos, cuando nos referimos a los internos hablamos de que el empleado necesita tener motivación en cuanto a logros, afiliación, autorrealización, etc. Por otro lado están los externos de los cuales los más relevantes para un empleado serían, ser reconocido por sus méritos de manera justa, que la relación con su equipo de trabajo se productiva, que las actividades que desempeña lo lleven por un camino de creatividad y no de la monotonía, salario justo por las tareas desempeñadas y promoción en cuanto a recibir ascensos que le permitan alcanzar una mayor responsabilidad en la organización a la que pertenece (García Correa, 2016)

3.2.2 Definición

González (2008) define la motivación, como una compleja integración de procesos psíquicos, mismos que efectúan regulación inductora del comportamiento, ya que direcciona, la intensidad, el sentido, el comportamiento y el objetivo, la motivación inicia, mantiene, debilita o fortalece la intensidad de un comportamiento y pone fin al mismo, una vez que la meta es conseguida.

La motivación humana la podemos definir como “un estado emocional misma que se genera en un sujeto como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivadores (Koenes, 1975), este concepto se asocia con el sistema de cognición de las personas, con la representación del ambiente que les rodea y lo que saben de sí mismas (Franklin, 2012)

El *ciclo motivacional*, son las etapas que conforman el proceso de motivación de las personas, cada vez que una *necesidad* aparece, se rompe el equilibrio ya existente, este a su vez produce un estado de insatisfacción, tensión e inconformismo, esto lleva a la persona a desarrollar un comportamiento y/o acción que permita liberar la frustración, inconformismo y desequilibrio, si las acciones son las correctas, la persona satisface esta necesidad y el equilibrio queda restablecido de nuevo. A medida que este ciclo se repite, el aprendizaje es mayor y esto a su vez hace que los comportamientos se vuelvan más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades, pero ¿qué pasa cuando la necesidad no es satisfecha? Es aquí cuando se puede producir frustración y esto a su vez produce tensión, esta tensión reprimida busca modos de salir o vías de escape,

activando conductas psicológicas diversas como son, **apatía, descontento, agresividad, depresión, insomnio, etc.** En algunas ocasiones si alguna necesidad no queda satisfecha no existe frustración, ya que puede compensarse con la satisfacción de otra necesidad (Franklin, 2012).

La teoría organizacional ha evolucionado en función de las demandas planteadas por los colaboradores y directivos, es por eso por lo que se han tomado consideraciones con relación a los términos del contrato psicológico que se plantea entre las organizaciones y las personas y como se debe de motivar a los individuos que interactúan en las mismas. Algo que se debe de tener en cuenta, es que las necesidades no se van a satisfacer por completo, y saber que aquella que alcanza un nivel deja de motivar si la misma está bastante complacida, la siguiente resulta ser dominante, según Maslow cuando se motiva a un sujeto, se necesita atender y saber en qué nivel de jerarquía se encuentra el sujeto y concentrarse en el nivel de la satisfacción.

3.3 Relación de la satisfacción y motivación con el Modelo de Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (Siegrist 1996, 1998)

El Modelo de Siegrist está relacionado con las teorías de motivación, así que la vinculación es directa, su metodología permite prever la presencia de situaciones poco satisfactorias en la vida laboral de un trabajador, ya que así se puede ver el grado de esfuerzo que realiza comparado con la recompensa que este recibe.

La motivación y la satisfacción laboral, así como el compromiso de los trabajadores, son parte del capital humano de una organización, el modelo está centrado en la importancia de la remuneración en el trabajo, así como la carga de este (esfuerzo psicológico y físico), los tipos de recompensas (salario, estima, seguridad laboral, promociones de puesto).

Capítulo 4 PROPUESTA

El clima organizacional es tan cambiante como el capital humano que lo conforma, se tiene que trabajar día a día en el, buscando la mejor manera de poder cumplir con los objetivos y metas que la empresa tiene a corto mediano y largo plazo, motivación, satisfacción, liderazgo efectivo y comunicación son las bases para que todo esto se cumpla.

En muchas ocasiones el estrés en el clima organizacional es provocado por una mala comunicación, ya que las tareas, metas y objetivos no son definidas, lo mismo pasa con la capacitación, los empleados al no contar con las habilidades y competencias para desarrollar una tarea, trae como consecuencia una baja calidad y productividad, provocando conflictos entre los trabajadores.

Por otro lado, está el liderazgo el cual es considerado la luz y la persona que llevara a su grupo de trabajo al éxito, todo esto por medio de una correcta motivación, que hará que sus seguidores se sientan comprometidos e incluidos en las tomas de decisiones.

La importancia de implementar un Comité de Convivencia Laboral (CCL) radica en poder solucionar los diferentes conflictos relacionados con el contexto laboral y así poder proteger a los trabajadores de los riesgos psicosociales que pueden afectar su salud tanto física como emocional.

Es por eso por lo que mi propuesta va dirigida a implementar un curso llamado:

<i>EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE MI EMPRESA</i>	
<i>Desarrollador</i>	<i>María Alejandra Guevara Elizalde</i>
<i>Dirigido a</i>	<i>Colaboradores en general</i>

Es importante antes de iniciar el curso aplicar un pequeño cuestionario que nos indicara cuales son los puntos se tienen que reforzar más, en él se guarda la confidencialidad de quien lo contesta.

Este mismo cuestionario se recomienda aplicarlo dos meses después de terminado el curso, esto con el afán de darle seguimiento y determinar si es necesario impartir uno de nuevo.

Reforzando el conocimiento de los objetivos que no hayan quedado del todo definidos.

PROPUESTA

DIA 1	COMUNICACIÓN	DURACION 2 HORAS 30 MINUTOS
OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un plan de comunicación eficaz mismos que se ajusten a cada actividad que necesiten coordinación y por ende comunicación, con esto se lograra avanzar para alcanzar los objetivos y metas que la organización defina. • Evitar errores de comunicación como son: <ul style="list-style-type: none"> a) Lenguaje corporal equivocado b) No saber manejar emociones negativas c) Ser individualista d) Evasión de temas difíciles e) Falta de asertividad f) Huir de la retroalimentación 	
ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que los participantes tengan claro lo que es la comunicación • Reducir los tiempos de respuesta dentro de la organización • Lograr una comunicación asertiva 	
DEFINICION	<p>Presentación del conferencista</p> <p>Presentación del video COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL https://www.youtube.com/watch?v=iBP9XBs6adQ</p> <p>La comunicación es de suma importancia en las relaciones interpersonales de la organización, ya que si un trabajador conoce su empresa y este es consciente de sus capacidades intercambia experiencias que contribuyen al logro de los objetivos a los que la organización aspira llegar</p> <p>Es el proceso de transmisión e intercambio de mensajes entre un emisor y un receptor. Elementos que conforman la comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emisor: Quien transmite el mensaje • Receptor: Quien recibe el mensaje • Código: Palabras, gestos o símbolos para poder crear el mensaje • Mensaje: Información que se quiere transmitir • Canal de comunicación: medios que se utilizaran para transmitir el mensaje • Ruido: Distorsiones que puede sufrir el mensaje original • Retroalimentación (Feedback): respuesta del receptor ante el mensaje • Contexto: Circunstancias en las que se desarrolla la comunicación 	<p>5 minutos</p> <p>9:16 minutos</p> <p>50 minutos</p>
MATERIAL DIDACTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Diapositivas • Video explicativo • Hojas blancas • Colores 	
DINAMICAS	<p>“PINTEMOS UNA MANO”</p> <p>Los participantes harán equipos de dos integrantes, se pondrán lado a lado y entrelazaran sus brazos y ambos trazaran su mano que está libre en la hoja y con el color que se les otorgo en un principio.</p>	30 minutos

	<p>Objetivo: Lograr que los dos participantes se comuniquen y lleguen a acuerdos para que en el tiempo requerido se cumpla con la tarea asignada, dependiendo del número de participantes de la dinámica se harán bloque de 6 personas</p> <p>“TELEFONO DESCOMPUESTO”</p> <p>Los participantes harán una fila de 10 personas, a la primera persona se le dará un mensaje que le transmitirá a su compañero.</p> <p>Objetivo: Establecer cuáles son las distorsiones del mensaje y como se va desvirtuando la comunicación entre compañeros</p>	30 minutos
OBSERVACIONES		

DIA 2	CAPACITACIÓN	DURACIÓN 1:30 minutos
OBJETIVO	Hacer notal la importancia que tiene la correcta capacitación en una empresa, esta beneficiara de manera directa la comunicación entre jefes-subordinados, disminuye la necesidad de supervisión, propende a que los trabajadores se sientan identificados con su empresa, hace más fluida la comunicación y alienta la cohesión entre los grupos, crea una buena atmosfera de trabajo, hace más viables las políticas de la organización, etc.	
ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE	Lograr que los participantes sepan la importancia de la capacitación Identificar los tipos de capacitación requeridos por cada área de la organización	
DEFINICION	<p>Presentación del video “PELICULA DE CAPACITACION Y ANALISIS” https://www.youtube.com/watch?v=4aDmM9wVc84</p> <p>Para el logro de metas y objetivos en una empresa la capacitación juega un papel muy importante, ya que por medio de ella los trabajadores adquieren habilidades y aptitudes para poder interactuar en el entorno laboral en el que se desarrollan y poder ejecutar las tareas que le son encomendadas. Las acciones de capacitación pueden ser las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cursos • Talleres • Conferencias • Diplomados • Cursos <p>Mismos que le permitan al trabajador adquirir la teoría y práctica necesarias, mismos que fortalezcan su capacidad de respuesta ante los cambios de su entorno laboral y así pueda incrementar su desempeño, esto le dará mayor confianza para poder desarrollar otras aptitudes y actitudes. Con la capacitación se busca que las tareas se realicen con calidad, estabilidad, productividad y en un buen ambiente de trabajo</p>	5:05 minutos 60 minutos
MATERIAL DIDACTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Diapositivas • Video explicativo • Cartulina de colores • Lápiz adhesivo • Marcadores • Tijeras 	
DINAMICAS	<p>“HAZ UN SOMBRERO”</p> <p>Se harán grupos de 4 personas a las cuales se les dará un marcador, cartulina de color, lápiz adhesivo y tijereas, la indicación es que con el material que se les otorgo hagan un sombrero (el modelo a seguir estará a la vista de los participantes).</p> <p>Pasados los 25 minutos se les dará el sobre con las instrucciones y se les enseñará como hacer de la forma correcta el sombrero.</p> <p>Objetivo: Los participantes sabrán la importancia de la capacitación, ya que, para alcanzar los objetivos y metas de una empresa, esta debe de contar con el personal capacitado para ello.</p>	25 minutos
OBSERVACIONES		

DIA 3	LIDERAZGO	DURACIÓN 2horas 30 minutos
OBJETIVO	Definir los diferentes tipos de liderazgo y saber cuál es que requiere su empresa, conocer las características de un líder y el poder que este tiene su grupo de seguidores.	
ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE	+	
DEFINICION	<p>Presentación del video “COMO SER UN BUEN LIDER” https://www.youtube.com/watch?v=16z28DJRTAA</p> <p>Los directivos y gerentes son los que guían a los empleados hacia el éxito a través de la motivación, es por eso la importancia de establecer técnicas como lo es la integración dentro de la organización, reconocimiento, establecimiento de objetivos comunes, adecuados puestos de trabajo, constante capacitación, etc. Recordemos que la forma en que una persona dirige una organización influye de manera directa en los resultados de esta, es por eso la importancia de un buen ambiente laboral, algo también de suma importancia es que la actitud de los directivos, gerentes y/o jefes de área está relacionado con el rendimiento de los trabajadores, la diada motivación-liderazgo es lo que determinara el éxito de la empresa.</p> <p>Un líder debe de ser reconocido por su grupo de seguidores e influir de manera correcta, existen dos tipos de líderes en el ámbito laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El líder que se centra en la tarea, a este solo le importa cumplir con los objetivos, no tomando en cuenta el cansancio de sus seguidores o de la motivación que estos tengan. • El líder que se centra en las personas, este le dará gran importancia a como se encuentran anímicamente sus seguidores, que se encuentre motivado y que trabaje de manera cómoda. <p>Lo ideal es combinar un poco de ambos estilos</p>	<p>8:10 minutos</p> <p>55 minutos</p>
MATERIAL DIDACTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Diapositivas • Video explicativo • Hojas de papel • Mascadas 	
DINAMICAS	<p>“AVION DE PAPEL”</p> <p>Se harán equipos de 3 personas del cual uno será el líder, la tarea a realizar es elaborar un avión de papel, el cual debe de volar hasta una “pista de aterrizaje” que estará señalizada con una hoja de papel pegada al suelo.</p> <p>Objetivo; La dinámica consiste en que la persona que quede designado como líder dará las indicaciones correctas para elaborar un avión de papel que cumpla con las características necesarias para lograr el objetivo establecido previamente.</p> <p>“ERES MI GUIA”</p> <p>Se harán filas de 5 personas las cuales estarán vendadas de los ojos excepto la primera persona de la fila, el objetivo es guiar solo con la voz a las demás personas.</p> <p>Objetivo: El líder del grupo guiara a sus seguidores para poder cruzar el salón logrando esquivar los obstáculos que se les presenten solo con la guía de su voz.</p>	<p>40 minutos</p> <p>40 minutos</p>
OBSERVACIONES		

DIA 4	MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN	DURACIÓN 1:30 minutos
OBJETIVO	Contribuir a mejorar la motivación y satisfacción del empleado en la relación con su trabajo, la meta es que el empleado se sienta seguro de su trabajo, volviéndolo un colaborador responsable y proveerle de los estímulos necesarios para que adopte un comportamiento deseable.	
ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE	Lograr que los participantes conozcan la definición de satisfacción y motivación laboral Establecer los diferentes tipos de motivación que un trabajador puede tener Que los participantes adquieran conocimiento en técnicas de respiración y relajación.	
DEFINICION	Presentación del video “ MOTIVACION ” https://www.youtube.com/watch?v=jxnK3xbCCFI La motivación es un estado emocional mismo que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinantes motivadores, estos pueden ser diferentes según la persona, es importante tener en cuenta que el capital humano es lo más importante con lo que cuenta la organización. Existen dos factores que actúan como determinante de la fuerza que motiva a un trabajador: <ul style="list-style-type: none"> • Expectativas: es la probabilidad que percibe la persona de poder ser satisfecha una necesidad de acuerdo con sus propias expectativas. • Accesibilidad: Esta refleja las limitaciones que puede encontrar una persona en el medio para poder satisfacer una necesidad 	2:06 minutos 60 minutos
MATERIAL DIDACTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Diapositivas • Video explicativo • Globos de colores 	
DINAMICAS	<p>“SUEÑOS”</p> <p>Se harán equipos de 6 personas a las cuales se les dará a cada una un globo de diferente color, harán un círculo con sus sillas e inflaran su globo pensando en los sueños que más anhelan, una vez inflado el globo se para el grupo de personas y comenzaran a lanzar el globo hacia arriba.</p> <p>Restricción: nadie podrá salir del círculo, si el globo sale el orador tronará los globos con una aguja.</p> <p>Objetivo: la dinámica consiste en que tanto de mueven tus sueños, que tan dispuesto estas a salir de tu zona de confort y poner acción para lograrlos.</p>	25 minutos
OBSERVACIONES		

DIA 5	OBJETIVOS Y METAS	DUARACION
OBJETIVO	<p>Establecer los objetivos en base a sus prioridades, esto con la finalidad de dirigir los esfuerzos y acciones hacia la meta que se quiere conseguir ya sea a corto, mediano o largo plazo.</p> <p>Lograr la estructura y métodos para el crecimiento en objetivos de la empresa.</p>	
ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE	<p>Los participantes lograrán establecer un plan de acción en los cuales se detallarán los objetivos que se requieren cumplir en la organización.</p> <p>Los participantes lograrán establecer las metas de forma sencilla, medibles y alcanzables.</p> <p>Los participantes lograrán identificar cuáles son las metas y objetivos a corto, mediano plazo.</p>	
DEFINICION	<p>Presentación del video “DEFINIR METAS Y OBJETIVOS como (ESTRATEGIA DE ÉXITO)” https://www.youtube.com/watch?v=vzO7ux33YI</p> <p>los objetivos son los resultados que la organización pretende lograr para poder así alcanzar sus metas, establecer objetivos es importantes para alcanzar el éxito de su empresa, estos a su vez sirven como fuente de motivación para los miembros de la empresa, estas son algunas de las ventajas cuando se establecen objetivos sencillos, medibles y alcanzables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se enfocan los esfuerzos. • Permite formular estrategias. • Se asignan los recursos correspondientes. • Son la base para que las tareas asignadas se puedan realizar. • Se logra evaluar los resultados • Se establece una correcta coordinación, control y organización. • Genera participación, motivación y al alcanzarlos producen satisfacción. • Dan prioridades a ellos. • Disminuyen la incertidumbre. <p>Los objetivos se dividen en dos vertientes, los objetivos generales, los cuales son expresiones genéricas como aumentar activos de la empresa, lograr mayor participación y movimiento en los mercados, convertir a la empresa en una marca líder, etc. Mientras que los objetivos particulares son los objetivos concretos necesarios para poder cumplir los generales, estos están expresados en cantidad y tiempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos a largo plazo son estratégicos, estos dirigen el rumbo de la empresa • Los objetivos a mediano plazo son tácticos, estos son a nivel de área o departamento y establecen la función de los objetivos estratégicos, estos objetivos requieren la ayuda de los objetivos operacionales. • Los objetivos a corto plazo son operacionales, estos giran en función de los objetivos tácticos, su plazo nunca supera el año 	2:38 minutos
MATERIAL DIDACTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Diapositivas • Video explicativo • Cinta amarilla de tela 	
DINAMICAS	<p>“CABALLITO”</p> <p>La dinámica consiste hacer grupos de dos personas y darles la indicación de que escriban en una hoja las respuestas de su compañero, la pregunta es: ¿Qué ves? (se muestra el dedo índice)</p> <p>Objetivo: hacer entender a las personas que no solo se ve el dedo si no todo lo que hay alrededor y hacer la comparación con los objetivos, ya que estos no solo son particulares, sino también generales y abarcan a más departamentos.</p>	

	<p>El nombre de la dinámica radica en los caballos es porque a diferencia de ellos cuando caminan y deben de tener la vista fija en un solo objetivo, las empresas y su capital humano debe de enfocarse a diferentes objetivos y metas en común.</p> <p>“NO ME CUENTES UNA HISTORIA”</p> <p>La dinámica consiste en que el orador va a escoger a un participante al azar y le va a dar una cinta amarilla de tela, El participante preguntara ¿qué es el objeto? El orador contará una historia alrededor del objeto y después le dirá cuál es el objeto. El participante volverá hacer la pregunta ¿qué es este objeto? El orador ahora dará la respuesta correcta “Una cinta de tela amarilla”</p> <p>Objetivo: Focalización de un objeto en particular, al igual que los objetivos de una empresa los cuales son a corto mediano y largo plazo, estos tienen un tiempo definido y entre más se divague menos se llegará y cumplirá con ellos.</p>	
OBSERVACIONES		

DIA 6	COMITÉ DE CONVIVENCIA LABORAL (CCL)	DURACION 1:30 minutos
OBJETIVO	Dar a conocer las ventajas de conformar un comité de convivencia laboral, así como establecer estrategias de conciliación cuando estas ocurran.	1:30 minutos
ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE	Los participantes sabrán la importancia de conformar un comité de convivencia laboral. Los participantes sabrán las partes que conforman el comité. Los participantes sabrán las funciones de cada uno de los miembros que conformen el comité.	
DEFINICION	<p>Presentación del video "COMITÉ DE CONVIVENCIA LABORAL" https://www.youtube.com/watch?v=EnkNkCyYlmc</p> <p>Este es un grupo de personas que en este caso serán trabajadores teniendo la finalidad de contribuir a la protección del empleado y propiciar a su vez ambientes laborales armónicos, además de establecer puntos de acuerdo cuando exista alguna queja. Las funciones de este comité será promover las actividades preventivas que protejan a los trabajadores contra los riesgos psicosociales que se puedan presentar dentro de la organización.</p> <p>Debe de estar conformado por</p> <ul style="list-style-type: none"> • representantes gerenciales. • representantes de los colaboradores generales. <p>Los representantes gerenciales deben de ser electos de forma directa, mientras que los representantes de los colaboradores generales deben de ser electos por medio de votación secreta, cada uno de los representantes debe de tener un suplente. Deben de ser igual número de representantes de cada lado, este número dependerá del tamaño de la organización.</p>	3:23 minutos 60 minutos
MATERIAL DIDACTICO	NO SE UTILIZARÁ NINGUNO	
DINAMICAS	<p>"NECESITO AYUDA"</p> <p>Se harán equipos de 6 personas, los cuales dos conformaran el comité y los otros cuatro participantes representaran un conflicto entre ellos. Las dos personas que conforman el comité escucharan las quejas de los demás participantes del grupo y trataran de dar solución a dicho conflicto.</p> <p>Objetivo: Saber conformar un comité de convivencia laboral y dar soluciones eficaces y objetivas a problemas que presente un compañero de trabajo.</p>	25 minutos
OBSERVACIONES		

CONCLUSIONES

El presente estudio ha tenido como finalidad dar una revisión general acerca de cómo el estrés puede afectar de manera directa el clima organizacional de una empresa, intentando exponer las principales causas y los factores psicosociales a los que se puede ver expuesto un trabajador.

El estrés forma parte de nuestro día a día y siendo más específicos el estrés laboral ya es una constante en las empresas mexicanas, afortunadamente ya existen iniciativas para que sea modificada la Ley Federal del Trabajo y agregar el artículo 513 numeral 162 para que sea incluido el estrés laboral al catálogo de enfermedades de dicha ley y deje de ser considerado como una enfermedad endógena.

El modelo desequilibrio esfuerzo recompensa de Siegrist, al ser un modelo explicativo nos da una clara visión de las consecuencias, cuando el equilibrio entre los esfuerzos extrínsecos e intrínsecos que realiza un trabajador y las recompensas que recibe de la organización no son equitativas, esta diada esfuerzos-recompensas se puede restablecer con una correcta comunicación, liderazgo, establecimiento de objetivos y motivación.

Por lo que se propone el programa EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN MI EMPRESA, ya que el capital humano es la base fundamental de toda organización, la estrategia de este programa es desarrollar de manera correcta las actitudes y aptitudes de los colaboradores de la empresa, por medio de una correcta comunicación, liderazgo efectivo, capacitación, motivación, esclarecimiento de objetivos y metas, así como la integración de un comité de vida laboral.

REFERENCIAS

- Atalaya, P. M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*, Año III N° 5 Septiembre.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Cabrera, G. (1999). Clima organizacional de las empresas chilenas . *Revista de Psicología Social e Institucional*, 1-19.
- Cano, V. A. (2002). *FACTORES PSICOSOCIALES QUE INCIDEN EN EL ESTRÉS LABORAL*. Obtenido de Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés: http://webs.ucm.es/info/seas/estres_lab/fact_psicosoc.htm
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, El capital humano en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Reino Unido: Escuela de negocios de Edimburgo.

- Fernández, G. R. (2005). El trabajo y sus repercusiones en la salud. *Revista de calidad asistencial*, 165-170.
- Fernández, G. R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial derivado de la organización del trabajo*. España: Club Universitario.
- Forehand, G. G. (1964). Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior". *Psychological Bulletin*, 62.
- Franklin, K. (2012). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Gálvez, M. M. (2011). *El desgaste profesional del médico, revisión y buenas prácticas, el vuelo del Ícaro*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gan, B. (2007). *Manual de recursos humanos*. Barcelona: UOC.
- García Correa, L. B. (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. *Psyconex*, Vol. 8 No.12.
- Gonzales, D. (2008). *Psicología de la Motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.
- González, G. N. (2012). Estrés en el ámbito laboral de las instituciones de salud. Un acercamiento a narrativas cotidianas. *Argumentos*, 171-192.
- Guillen, C. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México: McGraw-Hill.
- Gutierrez, M. y. (2012). *Estrés Organizacional*. México: Trillas.
- Jones, G. y. (2006). *Administración Contemporánea*. Mexico D.F.: McGraw-hill/ Interamericana Editores S.A.
- Koenes, F. (1975). *Gestión y motivación del personal*. España: Díaz de Santos.
- Lazarus, F. (1986). *Estres y procesos cognitivos*. Barcelona: Martínez Roca.
- Leka Stravroula, G. A. (2004). *La organización del trabajo y el estrés*. Francia: Organizacion mundial de la salud.
- Llaneza, Á. (2008). *ERGONOMÍA Y PSICOSOCIOLOGÍA APLICADA, manual para la formación del especialista*. España: Lex Nova.
- Luceño, L. M. (2008). *CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES*. Madrid: TEA.
- Luceño, M. J. (2010). ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO DEL CUESTIONARIO DECORE. *Ansiedad y Estrés*, 237-248.
- Luceño, M. M. (2004). Factores Psicosociales en el entorno laboral, estrés y enfermedad. *EduPsykhé*, 95-108.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. México: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S.A.

- Maish, E. (2004). Pautas Metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. *Gestión en el tercer milenio*, 35-38.
- Martín, A. D. (2006). *INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL teoría y metodología*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Martínez Selva, J. (2004). *Estrés Laboral: Guía para empresarios y empleados*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Martinez, J. H. (2017). *Liderazgo en las organizaciones*. Coahuila: Instituto de Estudios Universitarios.
- Merín Reig, A. C. (1995). EL ESTRÉS LABORAL: BASES TEÓRICAS Y MARCO DE INTERVENCIÓN. *Ansiedad y Estrés*, 113-130.
- Notimex. (29 de octubre de 2019). *Analizan incluir estrés laboral como enfermedad en la Ciudad de México*. Obtenido de adn40: <https://www.adn40.mx/noticia/salud/notas/2019-10-25-06-00/analizan-incluir-estres-laboral-como-enfermedad-en-la-ciudad-de-mexico>
- OIT. (2016). *ESTRÉS EN EL TRABAJO, un reto colectivo*. Ginebra: Safe Day.
- Ortiz Serrano, G. L. (02 de 10 de 2019). *Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora*. Obtenido de PEPSIC: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017
- Patlán, P. J. (2013). Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo. *Estudios Gerenciales*, 445-455.
- Piero & Rodriguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*, 68-82.
- Pirela de Faría, L. d. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 486-503.
- Ramírez, M. (2012). Estilos de loderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Ciencias Sociales*, 89-98.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Pearsdon Educación.
- Shultz, P. (1990). *Psicología Industrial*. México: Mc Graw Hill.
- Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional, investigación y practica*. México: Manual Moderno.

- Tagiuri, R. (1968). *The concept of organizational climate*. Boston: Harvard Univ.
- Uribe, P. J. (2015). *Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales*. México: Manual Moderno.
- Vázquez, H. (2010). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE ESTIMA COMUNICACIONES*. Caracas: Universidad Monteávila.
- Villacencio, E. G. (2018). *MÉXICO ENTRE LOS PAÍSES CON MAYOR ESTRÉS LABORAL*. MÉXICO: UNAM.

ANEXOS

PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Elaborado por: María Alejandra Guevara Elizalde **Fecha:**

Instrucciones: indique con una **X** la casilla que usted crea correcta

Sexo	
Femenino	
Masculino	

Edad	
Menor de 25 años	
Entre 25 y 35 años	
Entre 35 y 45 años	
Más de 55 años	

Tiempo que lleva laborando en la empresa	
Menos de un año	
De 1 a 3 años	
Más de 3 años	

Tiempo que lleva laborando en su puesto actual	
Menos de un año	
De 1 a 3 años	
Mas de 3 años	

Área en la que labora	
Gerencia	
Supervisión	
Colaborador general	

PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Elaborado por: María Alejandra Guevara Elizalde Fecha:

Instrucciones: indique con una X la casilla que usted crea correcta

Comunicación		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La comunicación en tu área fluye correctamente					
2	La comunicación con mi jefe inmediato es buena					
3	Conozco los servicios que presta mi área de trabajo					
4	La comunicación con mis compañeros de área es buena					
5	Tenemos la adecuada coordinación en mi área de trabajo					
Capacitación		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6	Recibo la información necesaria para desarrollar mi trabajo					
7	Existen programas de capacitación para las tareas que desempeño					
8	Soy tomado en cuenta en cuanto a las iniciativas de capacitación					
9	Mi jefe inmediato pone en marcha iniciativas para mejorar el desempeño					
10	Cuando se establece un programa de capacitación recibo la información oportuna					
Liderazgo		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11	Mi líder o jefe inmediato me toma en cuenta					
12	Mi líder o jefe inmediato me transmite seguridad en mi desempeño					
13	Mi líder o jefe inmediato me toma en cuenta en las decisiones de grupo					
14	Me siento integrado en mi equipo de trabajo					
15	Se tomar iniciativa cuando de decisiones se trata					
Motivación y satisfacción		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
16	Estoy motivado al realizar mi trabajo					
17	Se reconocen las tareas que realizo					
18	Cuando tengo una iniciativa en mi área de trabajo esta es reconocida					
19	Tengo oportunidad de desarrollar carrera en mi empresa					
20	Las condiciones de trabajo (horarios, vacaciones, sueldo, prestaciones, etc.) son satisfactorias					

PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Elaborado por: María Alejandra Guevara Elizalde **Fecha:**

Comentarios y sugerencias

Por favor, señala tres sugerencias en las áreas que consideres importantes.

1. _____

2. _____

3. _____

DÍA	CURSO	PARTICIPANTES	1	2	3	4	5	6
1	COMUNICACIÓN	Todos los colaboradores de la empresa						
2	CAPACITACIÓN	Todos los colaboradores de la empresa						
3	LIDERAZGO	Todos los colaboradores de la empresa						
4	MOTIVACION Y SATISFACCIÓN	Todos los colaboradores de la empresa						
5	OBJETIVOS Y METAS	Todos los colaboradores de la empresa						
6	COMITÉ DE CONVVENENCIA LABORAL	Todos los colaboradores de la empresa						

