



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
POSGRADO DE PSICOLOGÍA



**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN LABORAL Y
ORGANIZACIONAL**

EI CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL ESTRÉS

PROYECTO FINAL DE CAMPO

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA

POR:

LIC. MARIO ALBERTO LOREDO VILLA

DIRECTOR:

DRA. AURORA MOYANO GONZÁLEZ

MONTERREY, NUEVO LEÓN

JUNIO 2010

HOJA DE FIRMAS

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL ESTRÉS

COMITÉ DE SINODALES

Dra. Aurora Moyano González
Directora del Proyecto de Campo

Dr. Eduardo Leal Beltrán
Revisor del Proyecto de Campo

Mtro. Jose Alfredo Salinas Alanís
Revisor del Proyecto de Campo

AGRADECIMIENTOS

Durante el proceso de la Maestría en Psicología; con Orientación en Organizacional y Laboral mantuve el apoyo incondicional de mi esposa Marcela, la cual ha funcionado como un elixir para mantener ideales de crecimiento personal y académico, a ti gracias.

A Lucino, Juanita y Luis, que siempre se mantuvieron a la expectativa de los avances del proceso de estudio en la Maestría, a Ustedes gracias.

A la Dra. Aurora Moyano que desde hace más de 23 meses ha tomado el báculo para guiarme por el “mar rojo” en todo el trayecto metodológico y práctico del presente proyecto de campo, además de auxiliarme en aquellas situaciones adversas propias del desarrollo académico del proceso de la Maestría.

Al Mtro. Armando Peña Moreno por tener una alta capacidad de escuchar mis inquietudes, dudas y vicisitudes académicas, en las cuales siempre me facilito un auxilio desinteresado.

Al Dr. Eduardo Leal Beltrán por la retroalimentación analítica que siempre me proporciono desde el inicio de este trabajo.

Al Dr. Cirilo H. García Cadena, por su valiosa asesoría y auxilio en el rubro estadístico del proyecto.

A todos los Maestros que me impartieron cátedra y a los que no tuve oportunidad de conocer en el aula pero que en las charlas de pasillo me brindaron alguna asesoría.

A mis compañeros de maestría (Francis, Héctor, Ricardo, Eunice, Tany, Erika, Azael, Pablo, Graciela, Blanca, Karla, Javier, Eliza, Julio, Pamela, Víctor, Juanito, Ana, Alma, Félix y Memo) con los cuales compartí en los últimos 24 meses una serie de acontecimientos demasiado favorables.

Al Maestro Álvaro Ascary Aguilón que en su clase nos auxilió de manera incondicional a todos los compañeros en relación con la elaboración de los instrumentos y/o encuestas para los diversos proyectos de campo.

Al Ing. Gerardo Merla y al Mtro. Rogelio Soto que me proporcionaron las facilidades para realizar la aplicación de las encuestas en la empresa prodensa servicios.

Resumen

Se realizó un estudio transversal correlacional mediante un censo, en 38 empleados de todos los niveles y departamentos de una empresa de servicio; respondieron a dos cuestionarios: encuesta sobre percepción de clima organizacional (de Ascary, Pérez y Loredó), explorando seis dimensiones, y Maslach Burnout Inventory, explorando tres dimensiones.

Se estableció la hipótesis de que: **A mayor percepción positiva del clima laboral de los empleados en una organización; menor es el grado de estrés de los mismos;** posteriormente se correlacionaron los resultados de ambos instrumentos a nivel general. Los resultados que se encontraron fueron que el 60.5 % de los empleados perciben una calidad positiva de clima organizacional, un 36.8 % perciben una calidad moderada, un 2.6 % perciben una calidad baja. Y al revisar los niveles de estrés se encontró que el 89% de los empleados presenta un grado bajo en este rubro.

ÍNDICE

Capítulo 1 Introducción.

1.1	Inducción al Trabajo.....	8
1.2	Objetivo General.....	10
1.3	Objetivo Especifico.....	10
1.4	Justificación.....	11
1.5	Hipótesis.....	12
1.6	Delimitaciones y Limitaciones.....	12

Capítulo 2 Marco Teórico.

2.1	Orígenes Históricos del Clima Organizacional y Teorías de las Organizaciones.....	13
2.2	Análisis Teórico sobre Clima Organizacional.....	21
2.3	Características y Funciones del Clima Organizacional.....	26
2.4	Tipologías del Clima Organizacional.....	32
2.5	Análisis Teórico y Metodológico sobre el Burn Out.....	35
	2.5.1 Estrés Laboral y Burn Out.....	38
	2.5.2 Medición del Burn Out.....	41
2.6	Conceptos Teóricos Sobre el Estrés Laboral.....	43
	2.6.1 Concepción de Estrés.....	44
	2.6.2 Fuentes de Estrés.....	46
	2.6.3 Consecuencias Personales del Estrés.....	51
	2.6.4 Consecuencias Organizacionales del Estrés.....	53

Capítulo 3 Método.

3.1	Diseño.....	57
3.2	Variables.....	57
3.3	Instrumentos y Análisis de los Datos.....	58

3.4 Participantes.....	59
3.5 Escenario.....	60
3.6 Procedimiento.....	60
3.7 Operacionalización de las Variables Organizacionales.....	61
Capítulo 4 Resultados.....	63
Capítulo 5 Análisis Estadísticos Complementarios.	
5.1 Estadísticos de la Medición de la Percepción de Clima Organizacional.....	75
5.2 Estadísticos de la Medición del Nivel de Estrés.....	85
Capítulo 6 Conclusión.....	89
Referencias.....	94
Anexos.....	99
Anexo 1 Encuesta de Clima Organizacional.....	100
Anexo 2 Encuesta de Burn Out.....	107
Anexo 3 Datos Generales de la Empresa donde se Realizó la Intervención.....	111
Anexo 4 Fortalezas y Áreas de Oportunidad de la Empresa.....	112
Anexo 5 Fotografías de la Organización donde se realizo la intervención.....	124

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 Inducción al Trabajo

Esta investigación surge de una inquietud personal relacionada con mis dudas en cuanto a las actividades que realizan las empresas para medir el clima organizacional y mantener los niveles bajos de estrés en sus empleados.

¿Porque esta inquietud? Durante mi desarrollo profesional he tenido la oportunidad de colaborar de manera activa en organizaciones policiacas y penitenciarias, en estas áreas el clima organizacional y su percepción es adverso y los niveles de estrés son muy altos; lo lamentable es que no existen programas encaminados inicialmente para medir la percepción de los empleados del clima organizacional y correlacionarlo con los niveles de estrés para posteriormente realizar planes de prevención. Afortunadamente y por salud mental ahora estoy colaborando en organizaciones de la iniciativa privada, donde observo que existe un interés mas elevado por estos temas.

Recuerdo que un maestro comento en una de las clases de la maestría; que el 79% de nuestra vida adulta la pasamos en el trabajo, quedando únicamente un 21 % para nuestra vida familiar, social y de ocio. Todo esto también me hizo reflexionar sobre la idea de realizar este tipo de intervención, de tal manera que se pudiera incidir de manera activa en una organización y sus empleados y en un futuro poder planear colaborar en otras organizaciones.

Los estudios que hasta hoy analizaron la comprensión del trabajo parecen olvidar que el trabajo es mágico, o sea, es siempre sincrético de un universo latente, escondido de los ojos del observador ingenuo; no siempre es lo que aparece, siempre se parece a lo que no es. El trabajo es mágico porque es doble, lleva en sí la maldición de la mercancía, los fantasmas del dinero: por un lado, se muestra como valor de uso, realizador de productos capaces de atender a las necesidades humanas, por el otro, como valor de intercambio, pagado como salario, creador de mercancía y el mismo una mercancía en el mercado (Codo y Hitomi, 2007). Al atender las necesidades del que representa la mano de obra se tiene que evitar al máximo los factores que llevan a desarrollar un estrés laboral, como la escasa oportunidad para ascensos, sueldos equiparables con el rendimiento y sueldos que no se encuentran en la línea de competencia. (Martínez, 2004).

El estrés y el Burn out en el entorno laboral es un problema creciente, inhabilitante y con un costo personal, social y económico notables. En toda situación de estrés en la organización puede hablarse de la responsabilidad de los directivos y de la propia organización en la medida en la que ésta lo causa o lo facilita, o en la medida en la que no lo detecta a tiempo o no lo remedia. Pero hay una responsabilidad ineludible también que reside en el propio empleado, que es quien debe salir de esa situación, buscar asesoramiento, tomar decisiones difíciles y emprender cambios importantes en algunas parcelas de su vida (Martínez, 2004).

En base a la literatura revisada se desarrolló el presente proyecto, el cual se orienta a explorar la percepción del recurso humano de una empresa de servicio del Área Metropolitana de Monterrey. A través de un modelo diagnóstico de Clima organizacional

y otro modelo diagnóstico de estrés, los cuales permiten a dicha organización conocer sus áreas de oportunidad y fortalezas a nivel cuantitativo y cualitativo y, por ende, generar ideas innovadoras hacia la mejora continua y la toma de decisiones.

Este trabajo fue gestionado bajo tres líneas de acción específicas: la primera, el diseño estratégico del proyecto (tema, objetivos y marco teórico); la segunda es el desarrollo metodológico, el cual se centra en un diseño descriptivo correlacional que permite ofrecer estrategias confiables para lograr la consecución de los objetivos planteados, como lo es el diseño de un encuesta de Clima organizacional con 6 dimensiones (motivación, comunicación, identidad, trabajo en equipo, capacitación y supervisión) y otra encuesta para medir el grado de estrés con 3 dimensiones (cansancio emocional, despersonalización y realización personal), realizando una aplicación monitoreada en el recurso humano; por último, la estrategia de concentración, elaboración y socialización de los resultados.

1.2 Objetivo general

Investigar en una organización a nivel general la percepción que los empleados tienen del clima organizacional y el grado de estrés que presentan; con la finalidad de proporcionarle a la organización, en los rubros señalados, las fortalezas y debilidades, así como las áreas de oportunidad para mejora.

1.3 Objetivos específicos

- a) Determinar a nivel cuantitativo el sentir del recurso humano a nivel general del clima organizacional en su organización.
- b) Establecer a nivel cuantitativo el clima organizacional general con base a 6 dimensiones.

- c) Conocer a nivel cuantitativo el grado de estrés que existe en la organización con base a 3 dimensiones.
- d) Proporcionarle a la organización donde se realizó la intervención los resultados generales derivados de las encuestas realizadas, así como las recomendaciones de mejora necesarias.

1.4 Justificación

¿Las organizaciones laborales se preocupan por la salud e higiene mental de sus empleados? Un alto porcentaje no lo hace, en diversas organizaciones no existe una metodología y mecanismos para implementar un clima organizacional confortable que redunde en una ausencia de desgaste emocional en los empleados. Es necesario incidir para que de manera gradual y sistemática se pongan en marcha mecanismos generadores de confort en los empleados sin llegar a ser paternalistas (Losyk, 2005).

En lo que concierne a la organización en donde se realizó la intervención está aspirando a estar dentro del ranking de los mejores lugares para trabajar; por ello se justifica el presente proyecto, ya que se tendrá la oportunidad de realizar una sinergia propositiva entre la administración de esta empresa y los empleados en su individualidad, debido a que permitirá realizar inicialmente una medición en la percepción de los empleados en 6 dimensiones estratégicas del clima organizacional y su relación con la apatía, desgaste emocional y sentimientos de insatisfacción laboral. Esto permitirá amalgamar dos variables, que son Clima organizacional y grado de estrés.

Al realizar la interrelación de las dos variables se tratará de estar en condiciones de recomendar un crecimiento organizacional a la empresa de tal manera que sumen puntos para el premio que desean obtener dentro de Great Place to Work.

1.5 Hipótesis

A mayor percepción positiva del clima laboral de los empleados de una organización; menor es el grado de estrés en los mismos.

1.6 Delimitaciones y limitaciones

El presente proyecto, es meramente comparativo entre el resultado de una revisión (clima organizacional) contra el resultado del grado de un padecimiento (estrés); no se medirá por ejemplo percepción de los empleados en los rubros de sueldo, salario, compensaciones, prestaciones sociales hacia el empleado y su familia, transporte de personal, acceso a clubs deportivos y/o actividades culturales y esparcimiento, prevención de accidentes, incentivos para formar grupos informales, etc. Por el rubro del estrés no se revisará por ejemplo el resultado de los exámenes psicológicos de los empleados al ingresar versus el resultado del grado de estrés actual; considerando que estas variables podrían revisarse en una segunda intervención.

No se correlacionó de manera individualizada los 2 cuestionarios, sino que se realizó la exploración comparativa a nivel general.

Las limitaciones fueron las siguientes:

1. Coincidir en tiempo con el capital humano de la empresa para realizar las aplicaciones de las encuestas.
2. Disposición de tecnología electrónica, como computadora de escritorio y laptops.
3. El acceso a internet para consulta
4. La recomendación de la empresa para no revisar en el clima organizacional la percepción de los empleados en relación a sueldos y compensaciones.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Orígenes históricos del clima organizacional y teorías de las organizaciones.

El estudio del Clima organizacional tiene su origen en la industria posterior a la Revolución Industrial, a partir de la búsqueda de medidas para mejorar las condiciones laborales, el rendimiento de los trabajadores y la productividad empresarial. Y se originó para ayudar a las organizaciones para que mediante la superación de las personas, consiguieran la calidad total en la producción de bienes y en la prestación de servicios (Luthans, 1998).

La inquietud orientada al rendimiento y productividad laboral fue conformando un conjunto de creencias con respecto a las razones, características y determinantes del comportamiento humano en las industrias. Tales ideas y supuestos se agruparon en tres tipos de teorías administrativas que ofrecieron diferentes respuestas a las interrogantes de cómo actúan los individuos dentro de las organizaciones, éstas son la teoría clásica, la teoría de las relaciones humanas y la teoría moderna (David, Keit y Newstrom 1991).

1) La teoría clásica

A lo largo de la historia, los administradores, propietarios o directivos empresariales han mostrado gran preocupación por el desempeño de los empleados, así como por los grupos que colaboran en sus organizaciones. A la par del progreso, la complejidad de las organizaciones también fue en aumento, lo que generó mayor inquietud por parte de los estudiosos del campo de la administración, quienes ante una necesidad palpable al interior de sus empresas iniciaron investigaciones más profundas y sistemáticas acerca del comportamiento humano, y otros más, notaron que era posible y

necesario diseñar la estructura de una organización siguiendo algunos principios y una lógica apropiada. Estos hechos dieron pie a los primeros estudios realizados sobre el clima y el comportamiento organizacional (Hodgetts y Altman 1994).

De tales inquietudes se generaron tres corrientes de pensamiento fundamentales, con diversos modos de observar el desarrollo de las organizaciones y los problemas que enfrentaban; así la teoría clásica la conforman la administración científica, la dirección administrativa y la burocracia ideal.

La administración científica se inició en Estados Unidos entre 1878 y 1903 con su principal representante, Frederick Taylor. En un principio, los propulsores de esta corriente fueron ingenieros mecánicos que aplicaron los llamados estudios de tiempos y movimientos al lugar de trabajo. El fundamento de estos estudios es el análisis detallado de la tarea que realiza el trabajador y su desglose en los diferentes movimientos o actividades que ejecuta, y los tiempos que emplea para su realización. De esta manera se busca efectuar más eficazmente un trabajo, al hacer óptimos los movimientos y el tiempo que invierten en cada tarea.

Debido a que estos investigadores usaron herramientas matemáticas y analizaron tiempos y movimientos con base en una metodología científica, se le conoce como administración científica. Sin embargo, los administradores científicos dejaron de lado el análisis cuidadoso de la conducta de los individuos y de los grupos de empleados, ya que, en primera instancia, se les consideró como un engrane más de la maquinaria de la organización, susceptible de ser desechado y sustituido. (Davis, Keith y Newstrom, 1991)

Este sistema funcionaba porque el trabajador siempre tenía amenaza de despido y en muchos casos las empresas ofrecían incentivos financieros por los aumentos en la

producción que lograban los trabajadores. Esta corriente ignoraba el sentir de los trabajadores.

La segunda corriente de la teoría clásica se denomina dirección administrativa, donde los directivos empresariales preocupados por el desempeño y la productividad laboral buscaron y desarrollaron algunos principios de administración particularmente enfocados al recurso humano, según David, Keit y Newstrom (1991):

1. La autoridad y la responsabilidad deben ser iguales; no se puede tener una sin la otra.
2. Las metas de la organización deben tener prioridad sobre las de los individuos o grupos de empleados.
3. La remuneración del personal debe ser justa y estar relacionada con los esfuerzos coronados por éxito.
4. Todos deben tener exclusivamente un solo jefe.
5. Para preservar la integridad de la jerarquía, la comunicación debe seguir canales formales, a menos que se tenga el permiso superior inmediato para atravesar la línea de la organización.

En síntesis, reconoce la importancia de dirigir eficazmente a las personas, pero no logró generar una verdadera orientación conductual a su corriente de pensamiento. La tercera y última corriente de la teoría clásica se denomina la burocracia ideal, en la cual el personal de una organización debe tener trabajos especializados y realiza su labor según las reglas y las normas específicas en un ambiente formal e impersonal (Davis y Newstrom, 1997).

Los teóricos como Merton y Weber señalaban que el hombre era impredecible, por lo que sería necesario tener un control jerárquico rígido y un alto grado de especialización en las tareas, con el fin de evitar alteraciones en los resultados planeados por la empresa. No toman en cuenta la organización informal que se presenta en toda organización humana. La organización informal se conforma de todas las conductas, comunicaciones e interacciones que se presentan entre los individuos de una empresa y que no están plasmadas en su organigrama formal (Davis, Keith y Newstrom, 1991).

Las 3 corrientes revisadas de la teoría científica son los primeros esfuerzos serios por estudiar a las organizaciones y la conducta humana dentro de ellas, siendo un antecedente significativo.

2) Teoría de las relaciones humanas

Esta teoría completó y amplió la teoría clásica, su máximo representante fue Elton Mayo (1924). En los años veinte los administradores de las organizaciones se dieron cuenta de que el hombre no podía concebirse sólo como un engrane más de la maquinaria y mucho menos tratarlo como tal, así entendieron que los procedimientos estándares podrían ser usados para lograr mayor eficacia en la organización, pero que era imposible estandarizar de la misma forma el comportamiento del hombre.

Los estudios se iniciaron en 1924 en la empresa Hawthorne Works de la Western Electric Company, cerca de Cicero, Illinois. El estudio original pretendía evaluar el efecto de la iluminación en la producción. Después de dos años y medio, los investigadores no lograron saber qué efectos tenía la iluminación en la productividad; sin embargo, la producción aumentó tanto en los grupos de control como en los de prueba.

Como resultado de varios estudios similares, los investigadores concluyeron que a pesar de que se registró un aumento productivo, no existía una clara relación entre los cambios en el medio ambiente físico o medio ambiente laboral y la productividad de los trabajadores.

Al parecer, los factores sociales tenían más peso que cualquier otro elemento. Así, en un tercer grupo de estudios, los investigadores descubrieron que el desempeño, la posición y el nivel de trabajo del individuo dentro de la organización estaban determinados no solamente por la persona misma, sino también por los miembros del grupo con quien colabora. El compañerismo tenía una influencia muy significativa en el desempeño individual. Posteriormente, en otra fase del estudio se encontró que existían códigos o pautas de conducta que las personas debían respetar si deseaban ser aceptados como miembros de un grupo.

Esta teoría hizo reflexionar respecto al hecho de que tratar al hombre como un objeto era cosificarlo, es decir, darle nivel de una “cosa” y quitarle dignidad. Apoyaban la premisa de que los trabajadores son seres humanos inteligentes, con voluntad autónoma, con capacidad para socializar, con sentimientos propios y que desean ser tratados con mayor consideración (Hodgetts y Altman, 1994).

Se buscaba agregar una dimensión humana a la administración de las organizaciones, sin por ello poner en duda los principios de la teoría clásica; por el contrario, la completa y la amplía para que su aplicación sea efectiva.

Algunas aportaciones más importantes de los teóricos de las relaciones humanas son:

1. Reconocer e identificar algunos factores que fundamenten el desarrollo de los grupos informales.
2. Estudiar grupos informales para conocer mejor las conductas que se presentan en éstos.
3. La organización informal es un centro de control social con normas a las que deben apegarse sus miembros.
4. Para estudiar a los grupos informales se requiere el uso de técnicas de análisis, diferentes a las usadas en el análisis de una organización formal.
5. Los grupos informales tienden a usar rumores para fines de comunicación.

En resumen, reconocieron la urgencia de satisfacer las necesidades de los trabajadores para tener un efecto positivo en la productividad de la empresa.

3) Teoría moderna

Para esta teoría el administrador no debía dedicarse a controlar a los trabajadores, sino facilitar el desarrollo de sus actividades. La teoría moderna llevó a desarrollar el modelo de los recursos humanos y amplió los conceptos impulsados por los teóricos de las relaciones humanas en varias facetas:

1. Toma muy en cuenta los datos de la investigación empírica.
2. Conjunta toda la información obtenida en un marco conceptual-analítico.
3. Acepta a la teoría de sistemas como premisa de estudio de las organizaciones.

Dando continuidad a las investigaciones de Hawthorne, los teóricos modernos fundamentan sus estudios en los siguientes conceptos: primero, a los trabajadores no les desagrada inherentemente el trabajo; desean contribuir a la fijación y al logro de

objetivos en los que hayan participado; segundo, una mayoría de personas está en capacidad de ejercer la autodirección, el autocontrol y una gran creatividad.

Para estos teóricos existen algunas reglas básicas que deben seguir los administradores para hacer más eficiente una organización:

1. El administrador tiene como función esencial hacer uso eficaz de sus recursos humanos de ilimitada capacidad.
2. El administrador debe procurar crear un ambiente en el que todos los trabajadores puedan contribuir hasta el máximo de sus capacidades.
3. El administrador debe promover una participación total en cuestiones importantes, así como también debe alentar el desarrollo de la autodirección y al autocontrol de los subordinados.

Otro de los conceptos utilizados por la teoría moderna se encuentra en la teoría de sistemas, constituida actualmente en una premisa para el estudio de las organizaciones. Un sistema es una unidad organizada que consiste en dos o más partes interdependientes o subsistemas, y que puede distinguirse del medio ambiente en que existe mediante alguna frontera o límite identificable (Hodgetts y Altman 1994). Estos autores proponen que las estructuras sociales, como sistemas, constan de cinco partes básicas:

1. El individuo: persona que entra a la organización con una estructura de personalidad determinada.
2. La organización formal, con divisiones, departamentos, unidades y puestos individuales con autoridad y responsabilidad.

3. La organización informal, conformada por todas las conductas, comunicaciones e interacciones entre los individuos de una organización, mismas que son plasmadas de manera formal por la empresa.
4. Un proceso de fusión entre los tres elementos citados: individuo, organización formal y organización informal.
5. El lugar físico donde se desarrolla el trabajo.

Estos cinco factores conforman el llamado sistema organizacional. Además, hay que tomar en consideración que dicho sistema está inmerso en el medio ambiente dentro del cual opera y en el que está en permanente interacción.

Como resultado de concebir a las organizaciones como sistemas, los teóricos modernos ampliaron los modelos clásicos y de relaciones humanas para incluir el medio ambiente interno y externo de toda empresa. Se habla entonces de la organización como un sistema abierto en permanente interacción con su medio, caracterizado por la cultura social y las demandas que ésta exige.

Hodgetts y Altaman (1994) señalan que otras características importantes que pudieran ser consideradas en los sistemas organizacionales son:

1. Las organizaciones son sistemas de tipo probabilístico, no determinístico; es decir, no producen resultados predecibles.
2. Ciertos procesos como son la toma de decisiones, la comunicación y la evaluación del desempeño son indispensables para que la organización y sus empleados sobrevivan.
3. Los individuos dentro de las organizaciones se consideran como seres con múltiples motivaciones.

4. La teoría moderna tiende a ser más descriptiva que normativa o prescriptiva.
5. La teoría moderna es multidisciplinaria.

Los teóricos modernos como Homans y Lewins (1930) establecen que la conducta dentro de las organizaciones tiene muchas variables que se deben estudiar, en primer lugar, desde el punto de vista empírico y, en segundo lugar, desde el punto de vista de su relación con el medio interno y externo de toda la organización.

2.2. Análisis teórico sobre clima organizacional

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes (Chiavenato, 2007).

El clima en las organizaciones se debe entender como un concepto constituido por múltiples dimensiones, de tal manera que podemos hablar del clima en una organización en función del contexto, de la estructura, de los procesos que se desarrollan en la organización, de las personas que lo componen, etc. (Rodríguez, 2004).

El éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados perciben el clima organizacional; es decir, si los integrantes de la empresa consideran que el clima es positivo o negativo obedece a las percepciones de los mismos. Cuando suelen valorarlo como adecuado, cálido o positivo es porque consideran que éste permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral, aportando estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Sin

embargo, el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por parte de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma (Guillen y Guil, 2000).

Un aporte interesante de Litwing (1971) fue en relación a que el clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

1. Se percibe o experimenta por los miembros de la organización.
2. Influye en su comportamiento.

El concepto de motivación a nivel individual conduce al de clima organizacional, a nivel de la organización. Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se puede definir como un estado de adaptación. Tal adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de pertenencia a un grupo como lo es el trabajo (Chiavenato, 2007).

La adaptación varía de una persona a otra y en un mismo individuo, pero de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas; esas características básicas son según la National Association for Mental Health (2004) son:

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con las otras personas.

3. Son capaces de enfrentarse a las demandas de la vida.

El nombre de clima organizacional, se debe gracias al ambiente interno entre los miembros de una organización. El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a la frustración o a las barreras de satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizado por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización (Chiavenato, 2007).

Atkinson (1964) desarrolló un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación en una organización. Ese modelo se basa en las premisas siguientes:

1. Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que únicamente influyen en la conducta cuando son estimulados o provocados.
2. La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos.
4. En otras palabras, un motivo específico no influye en la conducta, sino hasta que es provocado por una influencia ambiental apropiada.

5. Cambios en el ambiente percibido resultarán en cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.
6. Todo tipo de motivación está encaminada hacia la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta, asimismo un cambio de la misma.

Cuando el clima laboral se percibe de manera adversa se puede presentar por parte de los empleados un contínuum de depresión, desconfianza, rebeldía, agresividad, pesimismo, frialdad y distanciamiento; en cambio cuando se percibe de manera positiva se desarrollaría reciprocidad, optimismo, euforia, entusiasmo y orgullo.

Por otra parte, Torrecilla (2005) asevera que el clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de Clima Organizacional:

1. Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, entre otras.
2. Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.
3. Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etcétera.
4. Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, entre otras.

5. Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa (Torrecilla, 2005).

De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros; este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos, que a su vez estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

2.3 Características y funciones del clima organizacional

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se pueden resaltar (Torrecilla, 2005):

1. Tiene cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
2. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima negativo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

Un clima organizacional percibido de manera negativa afectaría también el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de estos aspectos en sus miembros; en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta”, normalmente tienen un mal clima organizacional.

Torrecilla (2005) refiere que: “es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes”.

En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y - sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable. En el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

Es alterado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados, puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización... Éste es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección-clima organizacional parecería requerir.

El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorada. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

Litwin y Stinger (1999) postulan la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de una organización, tales como:

1. Estructura: esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado, positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
2. Responsabilidad: es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
3. Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho; es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
4. Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiéndose que existen dos clases de grupos dentro de toda organización: los grupos formales, que forman parte de la estructura

jerárquica de la organización, y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

5. Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical como horizontal.
6. Estándares: dimensión que habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
7. Conflicto: es el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización. La comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.
8. Identidad: es el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo, la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Torrecilla (2005) desarrolló para los administradores y gerentes una serie de instancias que conforman las principales funciones del clima laboral, estas son:

1. Vinculación: se refiere a lograr que grupo que actúa mecánicamente, es decir, que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.

2. Desobstaculización: es lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles cambie y se vuelvan útiles.
3. Espíritu: es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad: es que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Ésta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento: se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción: trata sobre el comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje: se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización" y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración: es el comportamiento que se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura: son las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay;

se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal.

10. Responsabilidad: es el sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa: es el sentimiento de que a uno se le premia por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo: es el sentido de peligro e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad: es el sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo: es la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas: se refiere a la importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto: es el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad: es el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

18. Conflicto e inconsecuencia: es el grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización: es el grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación: se refiere al grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño: es el grado en que los criterios de selección se apoyan en la capacidad y el desempeño, más que en política, personalidad o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores: es el nivel en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

2.4 Tipologías del clima organizacional

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto. Rensis Likert (1961, 1967) sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, entre otras. Éstas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert (1961) indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas

por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert (1961) es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Esta posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Thomas (1928) que dice: “Lo que los hombres definen como real se torna en sus consecuencias”. También puede ser suscrita por una aproximación metodológica como la propuesta aquí, dado que es la experiencia de los miembros de la organización lo que resulta central en la determinación de lo que es el clima de una organización. No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si éste no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y en sus experiencias lo vivencian.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert (1961) llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular:

1. Sistema I Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
2. Sistema II Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema

se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

3. Sistema III Consultivo. Éste es un sistema organizacional en que existe mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
4. Sistema IV Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

El trabajo del Likert ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales. Incluso su cuestionario sigue teniendo bastante aplicación en trabajo de consultoría. Interesante resulta ser que su definición de los diferentes sistemas y de las variables que influyen en el clima de una organización han sido acogidas por la literatura especializada, de tal manera que en prácticamente toda ella se hace referencia a factores tales como grado de participación, formas de control, estilo de manera, formas de comunicación, modos de toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza, existencia de la organización informal, entre otros.

2.5 Análisis teórico y metodológico sobre el burn out.

El Burn out es un concepto que describe un fenómeno complejo y que se ha usado de muy diversas maneras a lo largo de su historia en la investigación psicológica. Puede sostenerse que aunque hay un acuerdo básico en relación con la utilidad de la conceptualización aportada por Maslach y colaboradores (2001), hay aun desacuerdos importantes respecto a su definición. El origen del término explica en parte las dificultades para llegar a un convenio sobre su significado. Como se ha señalado, la investigación sobre Burn out inicia con las publicaciones de Freudenberger en 1974, sin embargo, es importante recordar que previo a eso, el término es una palabra de uso común, que en inglés se usa para referirse al sentimiento de ser consumido por los problemas, también se usa coloquialmente para referirse a los efectos del abuso de drogas. Estos usos del término son cercanos a los que empleó Graham Greene. Se trata entonces de un constructo que pasó del lenguaje corporal al lenguaje científico. Cierta ambigüedad y polivalencia han caracterizado la evolución del constructo. Freudenberger (1974) lo definió como un agotamiento de energía experimentada por los profesionales

cuando se sienten sobrepasados por los problemas de los demás. Muy distinta es la definición que usaran Maslach y colaboradores (2001) donde describen que el Burn out es una respuesta prolongada a los estresores crónicos, emocionales e interpersonales en el trabajo y es definido por las tres dimensiones de agotamiento, despersonalización e ineficacia.

Las diferencias entre estas dos definiciones son importantes, para Freudenberg es básicamente una expresión de agotamiento de energía, para Maslach el agotamiento (exhaustion) es emocional y se refiere a la pérdida de la capacidad para el involucramiento y sensibilidad a las demandas del cliente.

Aunque la conceptualización de Maslach y sus colaboradores es hegemónica, otros autores parten de un concepto un tanto diferente. Shirom, Melamed y Kushnir (1992) utilizan el término para describir únicamente los sentimientos individuales de agotamiento físico, emocional y cognitivo. Consideran que las otras dos dimensiones propuestas por Maslach y colaboradores no son necesarias. Al hacerlo, sin embargo, eliminan lo que es característico y original del concepto: su vinculación con el estrés laboral sufrido específicamente en las profesiones asistenciales y con el factor de despersonalización. Esta conceptualización prácticamente iguala al Burn out con la fatiga crónica eliminando los factores sociales.

Una definición que parece apearse a la propuesta original de Maslach y Jackson (2002) y que ha sido incorporada a la legislación laboral en España es la siguiente: “Se considera síndrome de Burn out a un tipo de respuesta prolongada a los estresores emocionales e interpersonales críticos en el trabajo, existiendo un impedimento para la realización eficaz de todas las actividades que impliquen una carga emocional que el

paciente no puede asumir, especialmente la relacionada con la prestación de servicios sociales donde las relaciones con otras personas constituyen el eje central del trabajo y la prestación pueda ser una experiencia altamente emocional” (Martínez de Viergo, 2005).

Maslach y Jackson (1997) lo definen como una respuesta inapropiada de estrés que se caracteriza por lo siguiente:

1. Agotamiento Emocional (emotional exhaustion), en el que el individuo comienza a sentirse sobrepasado por las tareas que tiene que realizar en su trabajo, percibiendo un cansancio físico y psicológico, que habitualmente es referido como la sensación de no ser capaz de hacer nada por las personas que tiene enfrente y de estar completamente saturado.
2. Despersonalización, que se caracteriza fundamentalmente por un distanciamiento emocional de las personas con las que trata habitualmente en el trabajo (en nuestro caso fundamentalmente de los pacientes) y por cierto cinismo, de manera que se tiende a dosificar a los pacientes, manteniendo la distancia o tendiendo a etiquetarlos de forma negativa. Aunque un cierto grado de distancia puede ser necesario e incluso beneficioso cuando se trata con situaciones estresantes y de emergencia, demasiada separación puede generar en el individuo actitudes negativas hacia el cliente.
3. Por último y considerado desde un punto de vista opuesto (en la medida en que cuanto menor sea este rango mayor cantidad de Burn out) se encuentra el logro personal (personal accomplishment), que hace referencia a la percepción de eficacia en el trabajo, a la atribución de que lo que se está haciendo está sirviendo

para algo positivo y a una percepción de uno mismo con energía, capaz de crear un buen ambiente en el trabajo.

2.5.1 Estrés laboral y burn out

Se trata de conceptos diferentes aunque relacionados. El Burn out es una forma específica de estrés. Se ha buscado hacer una diferencia entre estrés laboral y Burn out por varias razones: el estrés laboral puede ser ocasionado por muchos factores, como cambios de horario, condiciones físicas del lugar, monotonía de la tarea, mobbing, etc. Estas condiciones no se han asociado necesariamente con el Burn out; en todo caso, no son suficientes para que aparezca el síndrome. Por otra parte, se requiere un importante grado de implicación personal con la tarea y con las personas (beneficiarios) para hablar de Burn out; lo cual no necesariamente está presente en el estrés laboral; además, este tipo de estrés puede surgir en cualquier actividad laboral, mientras que, como se ha señalado, el Burn out es originalmente un problema característico de profesionales asistenciales según Sánchez (2010).

A pesar de que la distinción es clara -el Burn out es una forma específica de estrés propio de las profesiones asistenciales-, el uso del concepto de investigación no siempre ha considerado esta distinción; en cambio, en muchos casos se conserva la palabra Burn out para describir, en general, problemas de estrés laboral. Por ejemplo, Cherniss (1980) entiende el Burn out como un proceso transaccional de estrés en el trabajo, tensión y acomodamiento psicológico.

Leiter y Schaufeli (1996) estudian las propiedades psicométricas de la aplicación del Maslach Burout Inventory (MBI) en profesiones no asistenciales. Peiro y Gil-Monte (1999) también utilizan la herramienta para estudiar el Burn out (como estrés laboral) en

distintas profesiones: maestros, enfermeras, policías, empleados de hotel y empleados bancarios. Estos autores, cabe destacar, fundamentan su investigación en estudios empíricos basados en análisis factorial. La solución encontrada se considera que conserva dos de las dimensiones propuestas por Maslach y Jackson (agotamiento emocional y despersonalización) y, en ese sentido, consideran que se trata del mismo concepto.

Una cuestión muy interesante, respecto al concepto, es si el Burn out es aquella manifestación de estrés crónico que tienden a sufrir los profesionistas que trabajan en servicios asistenciales y de salud o si es el agotamiento emocional laboral y la despersonalización, independientemente de las profesiones de que se trate. Es importante preguntarse si las manifestaciones (los síntomas) de estrés laboral crónico en casos en que no exista compromiso con la tarea o con los beneficiarios serían equiparables a aquellos casos en que sí exista. Esta cuestión requeriría la realización de estudios en los que el significado, el compromiso y el valor atribuido a la tarea fueran investigados con mayor detalle.

El uso del constructo Burn out para estudiar las manifestaciones de estrés crónico tanto en profesionales asistenciales como los que no lo son, no es extraordinario. Sin embargo lo paradójico es que Maslach y otros colaboradores, quienes hicieron esfuerzos importantes por delimitar conceptualmente el término, hayan desarrollado una escala para medir el Burn out en profesionales no asistenciales: el Maslach Burnout Inventory General Survey (1997). Al hacer esto parece decantarse por la segunda opción de las alternativas planteadas: el Burn out es el desgaste emocional profesional junto con la percepción de baja eficacia y un factor que denominan cinismo. Incluso Garcés de los Fayos (1995) utiliza el síndrome para problemas de estrés en niños y adolescentes, y

Figley (1997), para estudiar el estrés en la familia. Parece ser que lo que está sucediendo es que se está conformando una línea de investigación en la que se conserva el termino pero significando agotamiento emocional y, de manera variable, otras manifestaciones de estrés crónico.

Estructura del burn out

A continuación se describen las tres dimensiones del burn out, tomando como base el MBI de la propuesta de Maslach:

- 1.- Agotamiento emocional: -Percepción de que los recursos personales se han agotado, de que ya no se puede dar más, pérdida de motivación, ejemplo de reactivo incluido en el MBI: “Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo”.
- 2.- Despersonalización: Sentimientos negativos hacia las personas con quienes se trabaja, deseos de alejamiento del trabajo, pérdida de compromiso, conductas de distanciamiento interpersonal, ejemplo: “Siento que me he hecho más duro con la gente.
- 3.- Bajo logro: -Percepción de que no se consiguen resultados, incapacidad personal para resolver problemas, ejemplo: “He realizado muchas cosas que merecen la pena en este trabajo”.

En esta conceptualización, el Burn out es en realidad la convergencia de tres factores o dimensiones independientes. Las tres son necesarias, pero ninguna es suficiente para definir el Burn out. Esto explica la negativa de Maslach y Jackson a integrar en el MBI una medida general.

En esta estructura subyace un modelo de estrés de corte homeostático: sugiere que el Burn out surge como respuesta a la pérdida de equilibrio entre demandas y recursos,

incluida la mera amenaza de su pérdida. La despersonalización sería justamente un mecanismo que compensa la carga emocional en los problemas laborales.

Existen también modelos organizacionales (Golembiewski, Munzenrider y Carter, 1983) (Winubst, 1993) en los que se destaca el papel del conflicto de roles, del ambiente laboral, de las relaciones jerárquicas y de comunicación dentro de la organización como factores desencadenantes de problemas psicológicos y sociales.

Probablemente, la estructura alterna más conocida sea la de Shirom y Melamed (2006) quienes sostienen que el Burn out está definido por una única dimensión: el agotamiento emocional. Ellos sostienen que las otras dos dimensiones son incidentales. Su propuesta está respaldada por estudios empíricos en que se cuestionan las propiedades psicométricas del MBI, específicamente la validez del constructo.

Manso-Pinto (2006) enumera algunos estudios que reportan menos o más factores que los de Maslach. Incluso Maslach y Jackson (1981) también encontraron otras estructuras. En particular, reportan un cuarto factor, que es el involucramiento formado por los siguientes ítems:

1. Me siento similar a los beneficiados en muchos aspectos.
2. Me siento personalmente involucrado en los problemas de los beneficiarios.
3. Me siento incómodo acerca de la forma en que he tratado a algunos beneficiarios.

2.5.2 Medición del burn out

Existen diversos instrumentos para medir el burn out; algunos autores definen su constructo principal como un concepto más amplio que el burn out, entre otras cosas porque no se limita al contexto laboral, sino que incluye actitudes y sentimientos generales ante la vida, las herramientas son:

1. The Staff Burnout Scale for Health Professionals (SBS) (Jones, 1980).
2. Job Burnout Inventory (JBI) (Ford, Murphy y Edwards, 1983).
3. The Bournout Measure (BM) (Pines y Aaronson, 1988).
4. Tedium Occupational (TO) (Corcoran, 1986).
5. Meier Burnout Assessment (MBA) (Meier, 1984).
6. Emener-Luck Burnout Scale (ELBOS) (Emener, Luck y Gohs, 1992).
7. Escala de Efectos Psíquicos del burnout (García, 1995).
8. Generalized Work Distress Scale (GWDS) (Flowers, Booraem Schwartz, 1992).
9. McDermott Burnout Inventory (McDermott, 1984).
10. Maslach Burnout Inventory (MBI).

Cabe señalar, de manera crítica, que la comparación entre ellos prácticamente no se puede establecer. Una de las razones, como en el caso de la escala de efectos psíquicos del Burn out (García, 1995) es su carácter local y sin estudios comparativos entre dos instrumentos de medición para establecer su validez convergente. A continuación se mencionan algunos ejemplos: uno es el reportado por Shirom y Melamed (2006), entre el SMBM y el MBI, en el que se establece la validez de constructo de ambos y, gracias al análisis factorial, se establece el factor que define al primero.

En otro estudio, Schaufeli y Van Dierendonck (1993) establecen comparativamente la validez de constructo del MBI y el Bournout Measure (BM). Estos autores confirman en general la validez del MBI (a excepción de un ítem), mientras que cuestionan la validez del BM al discutir la falta de estabilidad de la solución factorial. Ellos concluyen que no se puede establecer claramente si el BM está compuesto por una

dimensión de agotamiento emocional o si bien esta dimensión se descompone en tres factores.

Finalmente, en el caso del estudio llevado a cabo por Brookings, Bolton, Brown y McEvoy (1985), se compara la validez factorial del MBI y del Staff Burnout Scale for Health Professionals (SBS). Encontrando dos factores para el MBI estos autores descubrieron que dos de los tres factores (agotamiento y despersonalización), generalmente reportados en los estudios sobre el MBI, se agruparon en uno. Por su parte, el SBS está formado por un solo factor que correlaciona altamente con el factor de agotamiento emocional y despersonalización del MBI.

Cabe destacar que el MBI es el instrumento con mejores propiedades psicométricas a lo largo del tiempo y en diferentes profesiones. Es el instrumento más aplicado y con estudios de validez de constructo, convergente y discriminante que lo respaldan. En general, los demás instrumentos son más locales: se han realizado con muestras más pequeñas y se han diseñado para contextos laborales específicos.

2.6 Conceptos teóricos sobre el estrés laboral.

Un factor que influye en la conducta y por lo tanto en las relaciones con los demás en el trabajo es el estrés: más del 75% de los trabajadores estadounidenses considera que su trabajo es estresante (Smith, 2003). El estrés no sólo afecta al estilo interpersonal, sino que puede tener serias consecuencias en la salud si se ignora y no se maneja en forma conveniente. Para manejarlo positivamente, se debe identificar y comprender cuál es la etiología que lo ocasiona y posteriormente aprender diversas formas de manejarlo.

2.6.1 Concepción de estrés

El proceso de estrés comienza con eventos o situaciones de la vida que causan estrés. Estos eventos se llaman estresores. Si se percibe estos eventos como estresantes, nuestro cuerpo responde de diversas maneras, incluyendo presión arterial elevada, aumento del ritmo cardiaco, tensión muscular y sudoración. Estas reacciones se llaman reactividad al estrés. Si ocurren por periodos mayores a los que nuestro cuerpo puede tolerar, puede haber consecuencias físicas y psicológicas negativas (Greenberg, 2008); estas consecuencias se llaman tensiones.

El uso del término estrés se ha popularizado sin que la mayoría de las personas tenga claro en qué consiste el mismo. Al revisar la amplia literatura sobre el tema, se encuentran multitud de definiciones, algunas de las cuales lo abordan indistintamente desde la perspectiva del estrés como estímulo, como respuesta o como consecuencia; sin entrar a polemizar se aborda el estrés como la respuesta adaptativa del organismo ante los diversos estresores (Hans Selye, 1936).

El estrés, cuya raíz etimológica significa presión, se coloca actualmente como uno de los problemas psicosociales más relevantes, al cual es importante dar una respuesta no solamente de intervención, sino de prevención (Sánchez, 2010). Alternativamente, para precisar conceptos, se utiliza el término "respuesta de estrés" al referirse a la respuesta inespecífica del organismo a cualquier demanda, y el término de "estresor" o "situación estresante" referida al estímulo o situación que provoca una respuesta de estrés.

En la actualidad han cobrado auge las teorías interaccionistas del estrés que plantean que la respuesta de estrés es el resultado de la interacción entre las

características de la persona y las demandas del medio. Se considera que una persona está en una situación estresante o bajo un estresor cuando ha de hacer frente a situaciones que conllevan demandas conductuales que le resulta difícil poner en práctica o satisfacer, es decir, depende tanto de las demandas del medio como de sus propios recursos para enfrentarse a él (Lazarus y Folkman, 1984), o avanzando un poco más, de las discrepancias entre las demandas del medio externo o interno, y la manera en que el sujeto percibe que puede dar respuesta a esas demandas (Folkman, 1984).

La respuesta de estrés es una respuesta automática del organismo a cualquier cambio ambiental. Este puede ser externo o interno, y el ser humano se prepara para hacer frente a las posibles demandas que se generan como consecuencia de la nueva situación (Labrador, 1992). Estas respuestas favorecen la percepción de la situación y sus demandas, procesamiento más rápido y potente de la información disponible; posibilitan mejor búsqueda de soluciones y la selección de conductas adecuadas para hacer frente a las demandas de la situación, preparan al organismo para actuar de forma más rápida y vigorosa.

Dado que se activan grandes cantidades de recursos (incluye aumento en el nivel de activación fisiológica, cognitiva y conductual), supone un desgaste importante para el organismo. Si éste es episódico no habrá problemas, pues el organismo tiene capacidad para recuperarse; si se repiten con excesiva frecuencia, intensidad o duración, pueden producir la aparición de trastornos psicofisiológicos (Rodríguez, s/f).

Al revisar algunos trabajos de tesis en la biblioteca de la facultad de psicología de la U.A.N.L relacionado con el tema del estrés, encontré un documento donde Sousa,

citado por Leal (2003) señala que existe según la manifestación conductual tres diferentes tipos de estrés, siendo los siguientes:

- a) Negativo: Ansiedad, preocupación, miedo, irritación, confusión, frustración, insomnio y fatiga.
- b) Neutro: Proceso de conflicto, proceso de cambio, cuestionamiento y análisis de problemas.
- c) Positivo: Desafío, oportunidad, creatividad, logro, sentido de estímulo, afecto y éxito.

2.6.2 Fuentes de estrés

El estrés laboral aparece cuando como consecuencia del contenido o la intensidad de las demandas laborales o por problemas de índole organizacional, el trabajador comienza a experimentar vivencias negativas asociadas al contexto laboral, entre las que se destacan: apatía por el trabajo, astenia, dificultades en las relaciones interpersonales, disminución en el rendimiento laboral, tristeza, depresión, síntomas psicósomáticos que pueden llegar a generar la aparición de determinados trastornos psicofisiológicos, al igual que marcada insatisfacción laboral (Rowshan, 1997).

González Cabanach (1998) distingue algunas fuentes potencialmente estresantes en el contexto laboral, entre ellas menciona:

1. Factores intrínsecos al propio trabajo, tales como las condiciones físicas en que se realiza, la sobrecarga laboral, disponibilidad de recursos, el contenido de trabajo y otros.
2. Factores relacionados con el desempeño de roles; por ejemplo, ambigüedad del rol, conflicto de roles, exceso o falta de responsabilidad.

3. Factores relacionados con las relaciones interpersonales que se generan en la vida laboral.
4. Factores relacionados con el desarrollo de la carrera profesional; por ejemplo, falta de congruencia, falta de competencia para desempeñar el puesto ocupado.
5. Factores relacionados con la estructura y el clima organizacional, como son la falta de participación en la toma de decisiones, carencia de autonomía, entre otros.

A continuación se desglosarán de acuerdo a Cordes y Dougherty, (1993) los estresores personales, laborales, organizacionales y aquellos que se relacionan con el ambiente físico de trabajo:

1. Estresores personales: las fuentes personales de estrés son las situaciones que no tienen que ver con el trabajo, como las relaciones familiares e íntimas, el matrimonio, el divorcio, los problemas de salud y económicos y la crianza de los hijos. Las personas difíciles e irascibles también son fuentes de estrés debido al conflicto que ocasionan en nuestra vida personal y laboral. Además, tener que lidiar con los cambios de la vida puede resultar tremendamente estresante. De hecho, muchos estresores pueden considerarse como reacción al cambio (Aamodt 2010).
2. Estresores laborales: éstos se pueden agrupar en 2 grandes categorías: características del puesto y organizacionales (Cordes y Dougherty, 1993).

Las tres principales características del puesto que provocan estrés son:

1. El conflicto de roles.
2. Ambigüedad de roles.
3. Sobrecarga de roles.

El conflicto de roles ocurre cuando las expectativas y lo que piensa que debe hacer el trabajador no coincide con el trabajo que realmente realiza. Por ejemplo, a una empleada que fue contratada como asistente del director general de una organización se le informó al contratarla que iba a realizar tareas administrativas, como el desarrollo de políticas, a participar como socia igualitaria en las juntas administrativas y a servir como enlace entre el director general y el público. Sin embargo, después de un tiempo de estar trabajando, escuchó que tanto el director general como los jefes de otros departamentos se referían a ella como la “secretaria”. De hecho, el trabajo que terminó haciendo consistió principalmente en tomar la minuta en diversas juntas, asegurarse de que hubiera refrigerios en tales reuniones y realizar otras tareas de oficina rutinarias, como contestar el teléfono y distribuir el correo en las oficinas. Lo que esperaba del puesto era incompatible con lo que en realidad requerían que hiciera. Este conflicto de roles provocó un gran estrés y, de acuerdo con las investigaciones sobre efectos del conflicto de roles (Griffeth, Hom y Gaertner, 2000; Rahim y Psenicka, 1996), con el tiempo terminó renunciando.

La ambigüedad de roles ocurre cuando las labores y las expectativas de desempeño del individuo no se definen claramente. La sobrecarga de roles se desarrolla cuando los individuos sienten que carecen de las habilidades o de los recursos para realizar una tarea o perciben que el trabajo no se puede en el lapso requerido; este tipo de sobrecarga tiene una alta correlación con el estrés (Bolino y Turnley, 2005)

La sobrecarga de roles puede provocar ansiedad, depresión e ira (Rahim y Psenicka, 1996), especialmente cuando los empleados tienen poco control sobre su trabajo (Karasek y Theorell, 1990).

Cuando el reto o cambio representa una verdadera oportunidad y las restricciones y las exigencias son elevadas, surge el estrés, por lo que existe una relación importante entre estos tres elementos (Leal, 2003).

3.- Estresores Organizacionales

Las características organizacionales que es más probable provoquen estrés incluyen factores como (Atkinson, 2000):

1. El ajuste persona-organización.
2. Las reglas y la política en la organización.
3. Las relaciones administrativas y el cambio organizacional.

El ajuste persona-organización se refiere a que tanto factores tales como sus habilidades, conocimientos, capacidades, expectativas, personalidad, valores y actitudes coinciden con los de la organización. En un tiempo, las organizaciones se preocupaban principalmente por que los solicitantes tuvieran las habilidades y el conocimiento necesario para realizar ciertas tareas; ahora, las organizaciones, así como los trabajadores, se han dado cuenta de que existen otras áreas en las que la compatibilidad es fundamental para que un empleado “encaje” en una organización y tenga un buen desempeño. Por ejemplo, un individuo a favor de la vida podría no sentirse bien en una organización como Planned Parenthood; un no fumador podría no sentirse cómodo trabajando en Phillips-Morris, y una persona consciente de la importancia de la ecología podría no sentirse cómoda en Exxon.

La filosofía administrativa de una organización podría no satisfacer las expectativas de algunos individuos. La incompatibilidad entre las filosofías personales y administrativas puede convertirse rápidamente en un estresor (Atkinson, 2000).

En relación a la política organizacional, Chang y Rosen (2003) y Miller, Rutherford y Kolodinsky (2008) encontraron que una fuente importante de estrés en los empleados es la percepción de cómo se maneja tal política. Ésta es un conjunto de conductas de interés que los empleados utilizan para aumentar la posibilidad de obtener resultados positivos en las organizaciones. La política positiva son conductas diseñadas para influir en los demás con objeto de ayudar tanto a la organización como a la persona que ejerce la política (Holden, 1998).

Ejemplos de política positiva son proyectar una imagen profesional, destacar los logros personales, ofrecerse como voluntario y elogiar a los demás. La política negativa son conductas manipuladoras diseñadas para lograr un beneficio personal a costa de los demás y de la organización (Holden, 1998). Ejemplos de política negativa son hablar a espaldas de los demás, ocultar información importante a los compañeros y diseminar rumores. Además de aumentar el estrés, la política negativa en la organización da como resultado una disminución en el desempeño, niveles menores de satisfacción laboral y una mayor rotación de personal (Chang y Rosen, 2003).

4.- Aamodt (2010) señala que existen los siguientes estresores en el ambiente laboral físico

1. Ruido
2. Temperatura
3. Condiciones de las herramientas de trabajo (escritorios, sillas, computadoras)

4. Iluminación

2.6.3 Consecuencias personales del estrés

En un estudio de Repetti y Wood (1997) se examinaron los efectos del estrés laboral sobre las relaciones entre 30 madres trabajadoras y sus hijos preescolares. Los resultados del estudio indicaron que en días de mucho estrés, las madres les hablaban menos a sus hijos y les prodigaban menos expresiones de afecto.

Existen varias respuestas físicas al estrés. Algunas personas sudan bajo estrés extremo. Por ejemplo, muchas personas informan que las entrevistas de trabajo les resultan muy estresantes y las hacen sudar. Los dolores de cabeza y corporales también son síntomas de estrés. Numerosos sujetos reportan que cuando despiertan por la mañana, sienten mucho dolor en la espalda, el cuello, los hombros y las piernas, lo cual se puede atribuir a la tensión durante el sueño.

Las respuestas físicas extremas al estrés incluyen la pérdida de cabello. Aunque se supone que se pierden varios cabellos al día, los cuales son reemplazados por nuevos, el cabello que se cae a jirones suele ser la manera en que el cuerpo avisa que tiene altos niveles de estrés (Aamodt, 2010).

Al estrés se le llama “el asesino silencioso” porque va debilitando el sistema inmunológico, mermando así la capacidad del cuerpo para prevenir o combatir enfermedades y padecimientos. Con frecuencia es la fuente del aumento de la presión arterial, infartos, derrames cerebrales o la muerte. El estrés también puede aumentar los síntomas de artritis reumatoide porque las hormonas segregadas en respuesta al estrés pueden ocasionar inflamación en las articulaciones (Carpi, 1996). De hecho, las investigaciones sugieren que de 50 a 70% de todas las enfermedades, como las de las

arterias coronarias, se atribuyen al estrés. Incluso los malestares menores, como la gripe recurrente, se puede atribuir a eventos estresantes recientes (Aamodt, 2010).

La exposición a situaciones de estrés no es en sí misma algo "malo" o que conlleve a efectos necesariamente negativos, sólo cuando las respuestas de estrés son excesivamente intensas, frecuentes y duraderas pueden producirse diversos trastornos en el organismo.

En los momentos iniciales estos trastornos son relativamente leves, lo cual se debe a que antes de que se desarrolle un trastorno importante, el organismo emite señales que permiten ponerse en guardia y prevenir el desarrollo de problemas más importantes (Valdés, 1990).

Entre los principales efectos que destaca Valdés (1990) están los siguientes:

1. Fisiológicos. Aumento de la tasa cardiaca, la presión arterial, la sudoración, del ritmo respiratorio, la tensión muscular, así como de los niveles de adrenalina y noradrenalina; incremento de los niveles de azúcar en la sangre; disminución del riego sanguíneo periférico y de la actuación del sistema digestivo; incremento del metabolismo basal, del colesterol y liberación de ácidos grasos en la sangre; aumento de los niveles de corticoides; inhibición del sistema inmunológico; dificultad para respirar, sensación de nudo en la garganta, sequedad en la boca y dilatación de las pupilas.
2. Cognitivos. Preocupaciones, dificultad para la toma de decisiones, sensación de confusión, incapacidad para concentrarse, dificultades para dirigir la atención, sentimiento por falta de control; "estrechamiento" de la atención, desorientación, olvidos frecuentes, bloqueos mentales, hipersensibilidad a la crítica.

3. Motores. Hablar rápido, temblores, tartamudeo, voz entrecortada, imprecisión, precipitaciones, explosiones emocionales, predisposición a accidentes, consumo de drogas (psicofármacos, alcohol, café), comer en exceso o inapetencia, bostezos, trastornos del sueño.

La depresión es otro problema de salud relacionado con el estrés. La mayoría de las personas experimentan alguna forma de depresión en determinado momento de su vida. A la larga el estrés prolongado puede provocar una depresión clínica, la cual suele requerir tratamiento médico. Además, la depresión prolongada tiene efectos en el cuerpo, como coágulos causantes de embolias, hipertensión y ritmo cardíaco elevado (Elías, 1997). El diagnóstico y el tratamiento tempranos son la clave para manejar la depresión.

2.6.4 Consecuencias organizacionales del estrés

1. Desempeño organizacional. Los estudios muestran que, en general, los altos niveles de estrés afectan el desempeño en varias tareas. Sin embargo, podría existir una relación curvilínea entre el estrés y el desempeño laboral dado que los niveles moderados de estrés pueden mejorar la productividad (Muse, Harris y Field, 2003).
2. Burn out. Es el estado de sentirse abrumado por el estrés, lo experimentan con frecuencia los profesionales altamente motivados que enfrentan muchas exigencias laborales. Los primeros estudios sobre Burn out se centraron en las personas que trabajaban en el campo del cuidado de la salud porque son las que tienen mayores probabilidades de experimentarlo. Pero la definición se ha extendido para incluir a otros tipos de trabajadores que se agotan emocionalmente y sienten que ya no tienen un impacto positivo en las demás personas de su

trabajo. Las personas que padecen Burn out no tienen energía y están llenas de frustración y tensión.

Los síntomas emocionales incluyen sentir falta de energía y hasta miedo de ir a trabajar cada día (Cordes y Doughery, 1993). Toda esta sintomatología conduce a llevar a cabo actitudes clínicamente desadaptativas con los compañeros de trabajo, los clientes y la organización. Los empleados que padecen Burn out muestran un distanciamiento hacia las personas con las que trabajan; a la larga, pueden deprimirse y responder con ausentismo, abandono y bajo rendimiento (Parker y Kulik, 1995).

3.- Ausentismo y abandono.

El ausentismo y el abandono, que provocan una pérdida de productividad y, por lo tanto, de utilidades, son mayores durante los periodos de Burn out y estrés intensificado cuando los empleados luchan por vencer los padecimientos físicos y emocionales. Cerca de 2.3% de la fuerza laboral estadounidense falta a trabajar cada día y 13% de esas ausencias se atribuye al estrés (Commerce Clearing House, 2007).

A partir de un estudio realizado por Heaney y Clemans (1995), parece que la relación entre el estrés y las enfermedades explica mejor el ausentismo. Esto cuesta a los empresarios millones de dólares al año por la pérdida de la productividad y se piensa que es una advertencia de intento de renuncia (Mitra, Jenkins y Gupta, 1992).

Resulta interesante que aun cuando los empleados toman un día de salud mental, la estrategia no parece ser eficaz. En un estudio con enfermeras de varios hospitales, Hacket y Bycio (1996) encontraron que el estrés disminuyó inmediatamente después de un día de ausencia, pero que tomar un día libre no tenía efectos a largo plazo. Algunas señales de Burn out son:

1. Menos energía
 2. Menos productividad
 3. Impuntualidad constante en el trabajo
 4. Quejas y negatividad
 5. Menos concentración
 6. Olvidos continuos
 7. Apatía
 8. Temor por ir a trabajar
 9. Sentimientos de poco impacto en los compañeros o en la organización
 10. Sentimientos de agobio
 11. Tensión y frustración
- 4.- Abuso de drogas y alcohol.

Si los directivos de las empresas no hacen un alto en el camino para reflexionar sobre el impacto del estrés en sus organizaciones, o establecen acciones preventivas, podrían observar el alto costo social que ya en muchos casos se detecta con evidencias como divorcios, alcoholismo, ausentismo, enfermedades y conflictos laborales (Leal, 2003).

A medida de que aumentan los niveles de estrés y la ira crece, también suele aumentar el consumo de drogas y alcohol. La mayoría de incidentes de violencia domestica y de otros tipos ocurren después de que el individuo ha estado ingiriendo alcohol o consumiendo drogas. Esto indica que existe una relación entre las drogas y el alcohol con la ira y el estrés. Y cada vez existen más reportes de violencia en el trabajo.

De esos eventos violentos, muchos son realizados por empleados que han consumido drogas o alcohol (Aamodt, 2010).

Debido al creciente número de problemas de abuso en el consumo de drogas y alcohol en las organizaciones, muchas compañías han establecido programas de asistencia para empleados, donde se canaliza a los sospechosos de consumo de drogas o alcohol y a aquellos que están deprimidos o padecen otros problemas; de igual forma muchas organizaciones proporcionan programas de manejo de estrés que ayudan a las personas a afrontarlo (Aamodt, 2010).

A medida que las organizaciones reconocen las consecuencias del estrés, están comenzando a tomar mejores precauciones contra él. Por ejemplo, muchas organizaciones están proporcionando consultas voluntarias gratuitas para todos los empleados que presentan problemas emocionales o de disciplina y particularmente para quienes han sido despedidos (Mantell y Albrecht, 1994).

5.- Costos del cuidado de la salud.

Una consecuencia organizacional así como personal del estrés es un incremento en las primas de seguros de salud. Debido a la intensa demanda de instalaciones y opciones médicas por parte del público en general que padece enfermedades ocasionadas por el estrés, las organizaciones que pagaban el costo completo de los beneficios del seguro de salud están cobrando el aumento a sus empleados. Para algunos trabajadores, esta carga económica adicional puede ser una nueva fuente de estrés; la solución es reducir el número de malestares que ocasionan estrés, reduciendo así la necesidad de buscar atención médica (Mantell y Albrecht, 1994).

CAPÍTULO 3

Metodología

3.1 Diseño

Descriptivo transversal correccional

Los diseños descriptivos transversales recolectan datos en un tiempo único y buscan describir y analizar la incidencia de determinada variable en dicho momento; así pues, describen un panorama del estado de sus variables sólo en el tiempo que fueron aplicados (García y Vargas 2004)

3.2 Variables:

El concepto de variable se refiere a cualquier aspecto del mundo que posee una estructura cuantitativa intrínseca, de modo que puede tener una magnitud, o sea, la determinación de cuántas veces cabe una unidad de medida en la dimensión de mallas (García, 2009).

García, 2009 señala que: "puede decirse que todos aquellos factores que nos interesa saber si están relacionados o influyen en algún grado sobre un fenómeno, son conocidos como variables independientes.

Variable Dependiente:	Grado de Estrés
Variable Independiente:	Percepción del Clima Organizacional

3.3 Instrumentos y análisis de los datos

Se utilizó la Encuesta de Clima Organizacional de Ascary, Pérez y Loredo (Anexo 1), que se utilizó para medir la percepción del clima organizacional se conformó por 6 dimensiones que son: Motivación, Comunicación, Identidad, Trabajo en Equipo, Capacitación y Supervisión. En cada una de ellas, el empleado tuvo 5 ítems con 4 opciones de respuesta cada una, la revisión se realizó en base a la tabla 1. Esta herramienta, así como la revisión la realice con la asesoría del Maestro Álvaro Ascary Aguilón en la clase de propedéutica de casos prácticos.

Tabla 1. Rangos de Medición sobre la Percepción de Clima Organizacional			
Tendencia General		Por Dimensiones	
1 a 30	Muy Baja	1 a 5	Muy Baja
31 a 60	Baja	6 a 10	Baja
61 a 90	Moderada	11 a 15	Moderada
91 a 120	Alta	16 a 20	Alta

Se utilizó la encuesta de la Escala de Burn Out de Cristina Maslach (Anexo 2) para medir el grado de Estrés, se conformó de 22 ítems de los cuales los ítems 1,2,3,6,8,13,14,16, y 20 miden el grado de Cansancio emocional, los ítems 5,10,11,15 y 22 miden el grado de Despersonalización, y los ítems 4,7,9,12,17,18,19 y 21 miden el

grado de Realización personal. La revisión se realizó en base a los rangos mencionados en la tabla 2.

Tabla 2. Rangos de Medición sobre el Grado de Burn Out	
Tendencia General	Dimensión de Cansancio Emocional
1 a 22 Ausente	1 a 9 Ausente
23 a 44 Bajo	10 a 18 Bajo
45 a 66 Medio	19 a 27 Medio
67 a 88 Alto	28 a 36 Alto
89 a 110 Muy Alto	37 a 45 Muy Alto
Dimensión de Despersonalización	Dimensión de Realización Personal
1 a 5 Ausente	1 a 8 Ausente
6 a 10 Bajo	9 a 16 Bajo
11 a 15 Medio	17 a 24 Medio
16 a 20 Alta	25 a 32 Alto
21 a 25 Muy Alto	33 a 40 Muy Alto

3.4 Participantes

Participaron 38 empleados de todos los niveles de la empresa, de los cuales 20 son del sexo femenino, 17 del sexo masculino (mientras uno de los participantes omitió mencionar su sexo en la encuesta), con una antigüedad en su puesto de entre 1 mes y 10 años, de una edad cronológica de entre 20 y 45 años de edad y con una formación académica de media superior a superior.

Previamente se les informó que participarían en una investigación, asegurándoles que se guardaría en el anonimato sus nombres y resultados individuales en cualquier tipo de publicación que se hiciera del presente trabajo.

Hubo una excelente disposición por parte de los trabajadores en participar, de hecho todos estuvieron de acuerdo en realizar dicho estudio. Se le aplicó al 100% de los empleados de la organización (38 empleados de la planta Monterrey), por lo que el tipo de muestra recolectada fue censal.

3.5 Escenario

La intervención se realizará en la dirección de la empresa que está situada en el Municipio de Apodaca, Nuevo León. Se convocó de manera escalonada a los empleados en números de 10 a una sala de juntas para la aplicación de las encuestas. La sala de juntas cuenta con una mesa oval de dimensiones cómodas para los empleados, con sillas ergonómicas e iluminación adecuada.

3.6 Procedimientos.

a) Se aplicaron los instrumentos de la siguiente manera:

Se capacitó a 2 personas del área de recursos humanos para que auxiliaran en la aplicación, y se acordó citar a los empleados en 4 grupos de 10 personas, utilizándose para ello 2 salas de juntas confortables. Una vez que se contó con la presencia de los grupos, se les dio la bienvenida y se les explicó detalladamente la aplicación de los instrumentos, sus beneficios y la forma de llenar los cuestionarios.

Se aplicó inicialmente la encuesta para medir la percepción de los empleados hacia el clima organizacional, donde las dimensiones fueron: Motivación, Comunicación, Identidad, Trabajo en Equipo, Capacitación y Supervisión.

Posteriormente se aplicó la encuesta de Burn Out de Maslach con el objetivo de medir el grado de Estrés mediante las siguientes 3 dimensiones: Cansancio Emocional, Despersonalización y Realización Personal.

Se aplicaron los instrumentos en 2 días, con una duración total de 6 horas.

- b) Se revisaron y capturaron todas las respuestas de las 76 encuestas con la finalidad de realizar la correlación entre ambos, y se realizaron las gráficas correspondientes de los resultados.
- c) Se realizaron las conclusiones generales de los resultados.
- d) Se agendó una cita con la empresa con la finalidad de proporcionarle los resultados y áreas de oportunidad.

3.7 Operacionalización de las variables organizacionales medidas

1. Motivación: la motivación es la voluntad de ejercer un nivel persistente y alto de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionada por la habilidad del esfuerzo de satisfacer una necesidad individual (Robbins, P. 155).
2. Comunicación: esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección (Sandoval, P. 86).
3. Identidad: disposición al compromiso con la empresa y con la misión, objetivos y metas, y alta motivación por pertenecer a la empresa en cuestión (Frías, s/f).
4. Trabajo en equipo: implica el desarrollo y el fomento de un espíritu de cooperación entre los miembros de los grupos con objetivos comunes y el apoyo de unos a otros.

5. Capacitación: proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (Chiavenato, 2007).
6. Supervisión: capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño.
7. Cansancio Emocional: pérdida progresiva en la capacidad de entrega en el trabajo.
8. Despersonalización: actitudes negativas hacia el usuario y la organización donde el profesional ejerce.
9. Realización Personal: descontento e insatisfacción en la organización.

CAPÍTULO 4

Resultados

En la intervención realizada se pueden ver los resultados de las diferentes dimensiones que se evaluaron, fueron graficadas en porcentajes como a continuación se pueden observar en relación a la percepción del clima laboral, se tiene la dimensión de motivación (véase figura 1), la de comunicación (véase figura 2), la de identidad (véase figura 3), la de trabajo en equipo (véase figura 4), la de capacitación (véase figura 5), y la de supervisión (véase figura 6).

De igual forma se grafica la medición del grado de burn out en las dimensiones de cansancio emocional (véase figura 7), despersonalización (véase figura 8), y realización personal (véase figura 9), y la tendencia general de la percepción del clima laboral de la empresa (véase figura 10), así como la tendencia general del grado de burn out (véase figura 11).

El 61% de los empleados de la empresa percibe que la calidad de motivación es Moderada, mientras que el 34 % la percibe Alta, y un 5% la percibe Baja. Se deduce que la empresa realiza de manera idónea las actividades que estimulan el grado de hacer las actividades hasta su culminación con esmero y eficacia.

Se observa un sesgo del 5 % del personal, en los que los estímulos mencionados no están haciendo su efecto, siendo esta un área de oportunidad, (véase la figura 1).

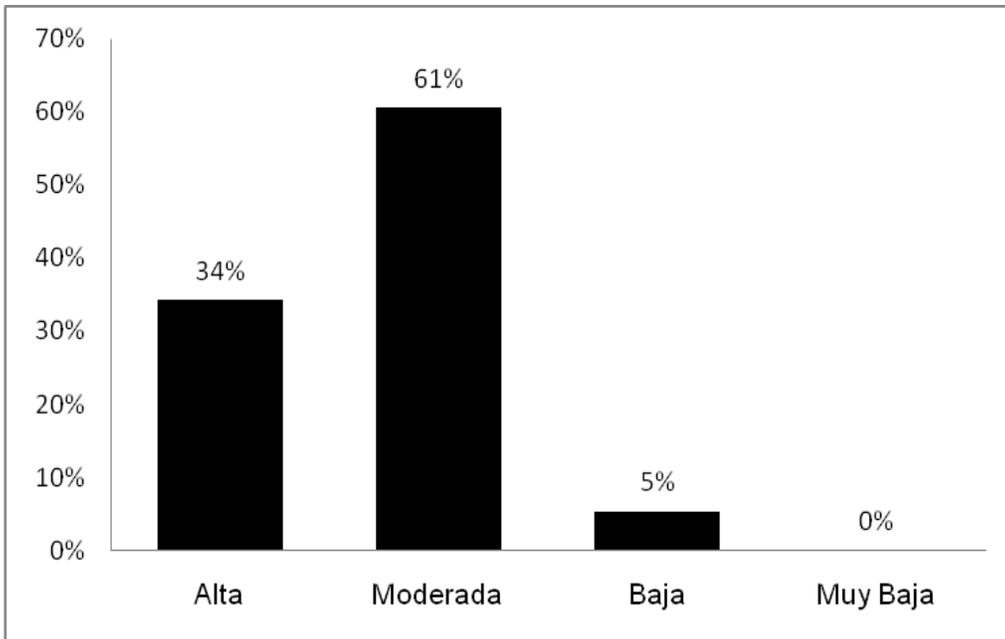


Figura 1. Dimensión de Motivación.

Un 50% de los empleados perciben una calidad Moderada en la dimensión de comunicación, mientras que un 47% la percibe Alta y un 3% Baja.

Es importante mencionar que durante la aplicación de los instrumentos, el personal señaló que el nivel de comunicación entre los compañeros del mismo departamento está en niveles óptimos, no siendo así entre los diversos departamentos, presentándose esta como un área de oportunidad, (véase la figura 2).

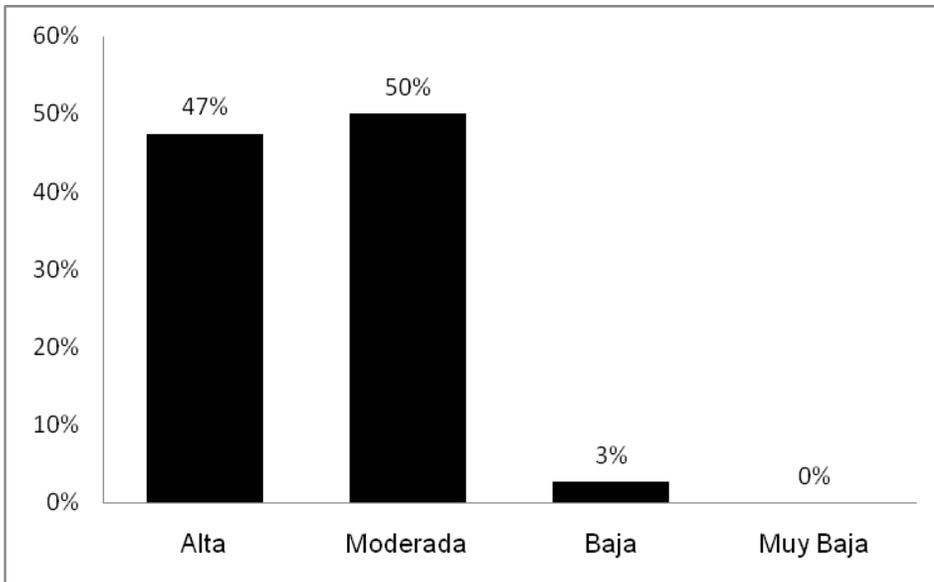


Figura 2. Dimensión de Comunicación.

En la dimensión de identidad un 50% de los empleados perciben una calidad Moderada, un 45% Alta y un 5% Baja. En este rubro, se observa que un nivel óptimo de empleados percibe claramente quiénes son y cuál es su rol en la organización, (véase la figura 3).

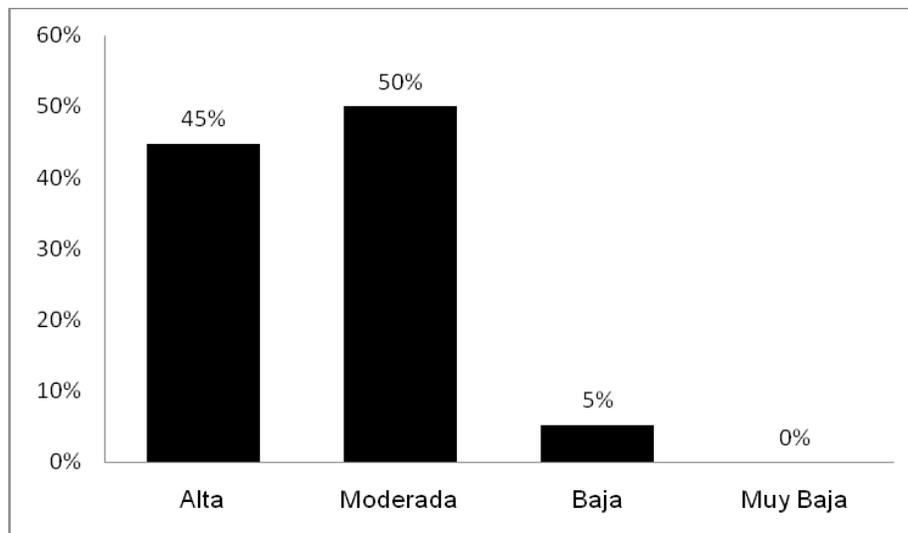


Figura 3. Dimensión de Identidad.

La calidad percibida del trabajo en equipo en un 50% de los empleados es Alta, mientras que en un 47% es Moderada y en un 3% es Muy Baja. Se observa que existe en la empresa una cohesión estructurada de manera positiva, que conduce a una empatía y espíritu de servicio para los logros organizacionales. Lo notorio de los datos es que existe un número escaso que percibe que esta cohesión está muy alejada o incluso inexistente, siendo otra área de oportunidad, (véase la figura 4).

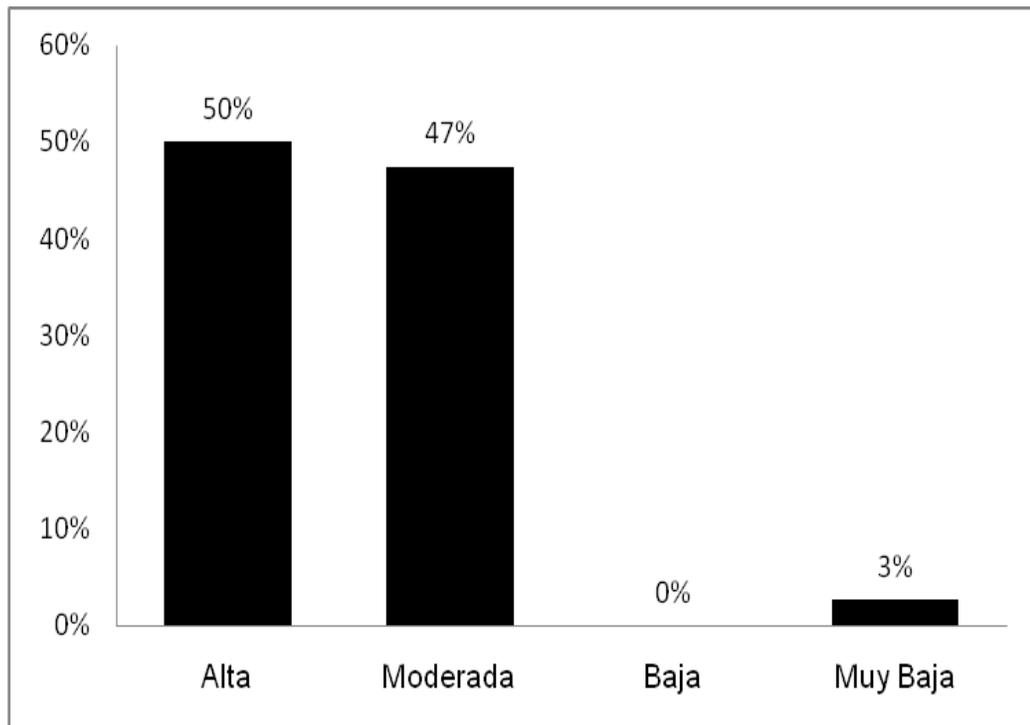


Figura 4. Dimensión de Trabajo en Equipo.

Un 42% de los empleados percibe que la calidad de capacitación es Alta, un número igual de 42% la percibe Moderada, un 13% Baja y un 3% Muy Baja. Observamos que en esta dimensión se presentaron más empleados con una percepción de Baja y Muy Baja en comparación de las dimensiones anteriores (motivación,

comunicación, identidad y trabajo en equipo). Siendo esta un area de oportunidad que se tiene que revisar de manera minuciosa, (véase la figura 5).

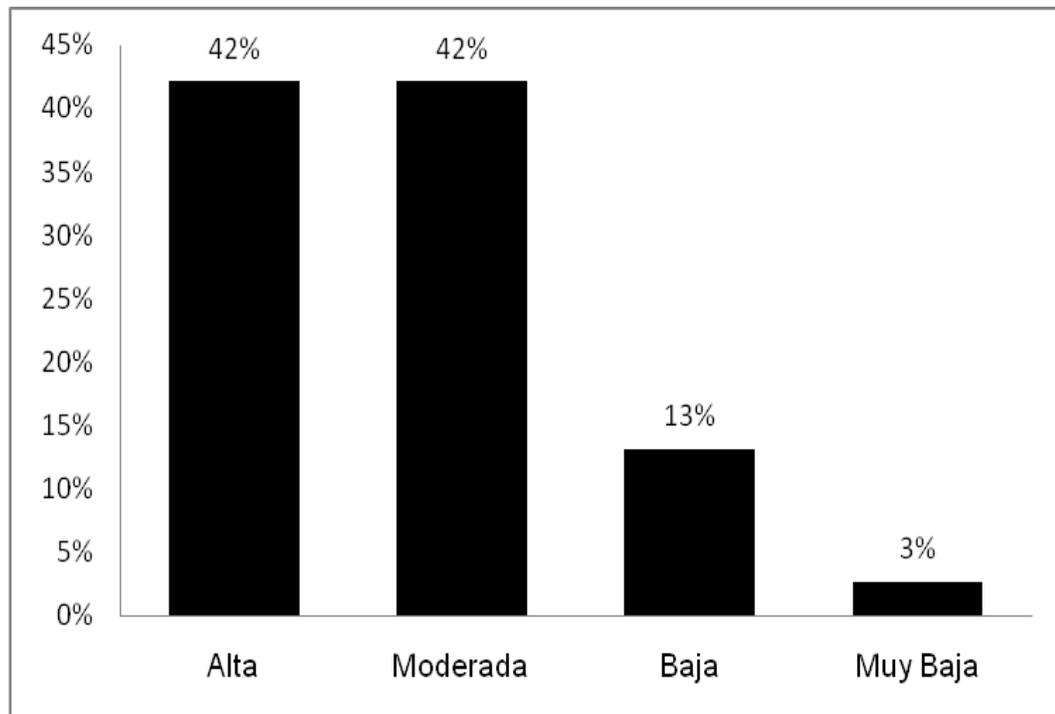


Figura 5. Dimensión de Capacitación

La percepción de los empleados en la calidad de la supervisión por su jefe directo es de un 55% Alta, mientras que un 45% la perciben Moderada. Siendo notorio en esta dimensión que los empleados denotan un estado de agradabilidad y confort, ya que fue en la única figura en la que todo el universo de la empresa se situó en las dos tipos de percepción más alta, (véase la figura 6).

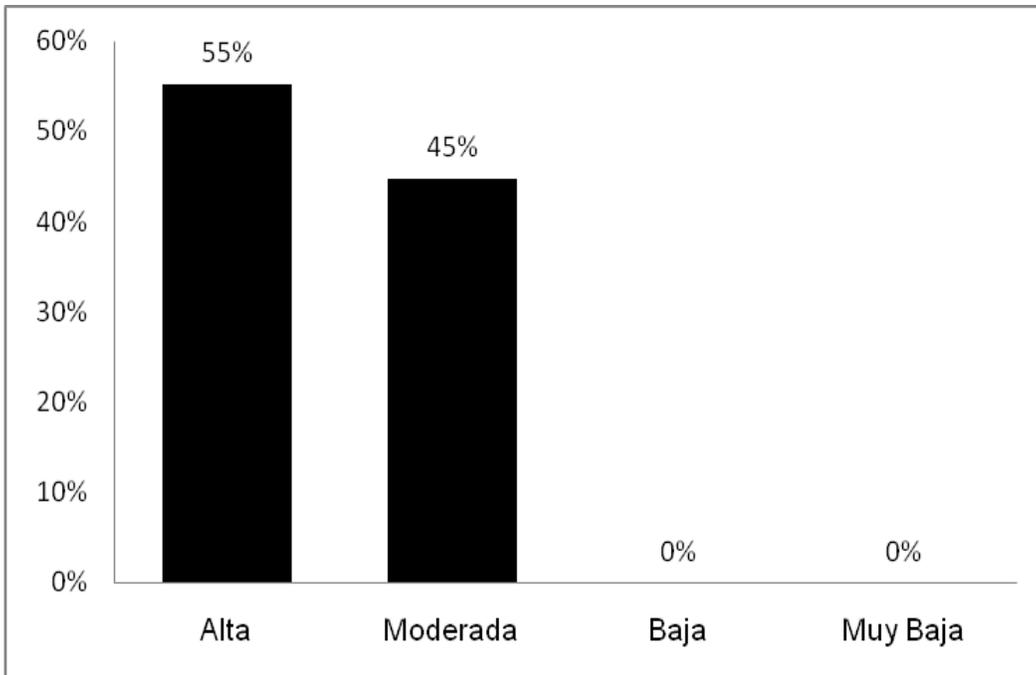


Figura 6. Dimensión de Supervisión

En la dimensión de cansancio emocional, un 79 % de los empleados examinados presentan un grado Bajo, mientras que un 8 % un grado Muy Alto, otro 8 % un grado Medio y un 2.3 % un grado Ausente. Al medir el síndrome de burn out en los empleados de la empresa, fue notorio que en esta dimensión un número óptimo resultó con un grado bajo, pero lo que es importante tomar en cuenta es que hay personas con un nivel de cansancio emocional en un nivel que según la teoría revisada afectaría significativamente su desempeño laboral, (véase la figura 7).

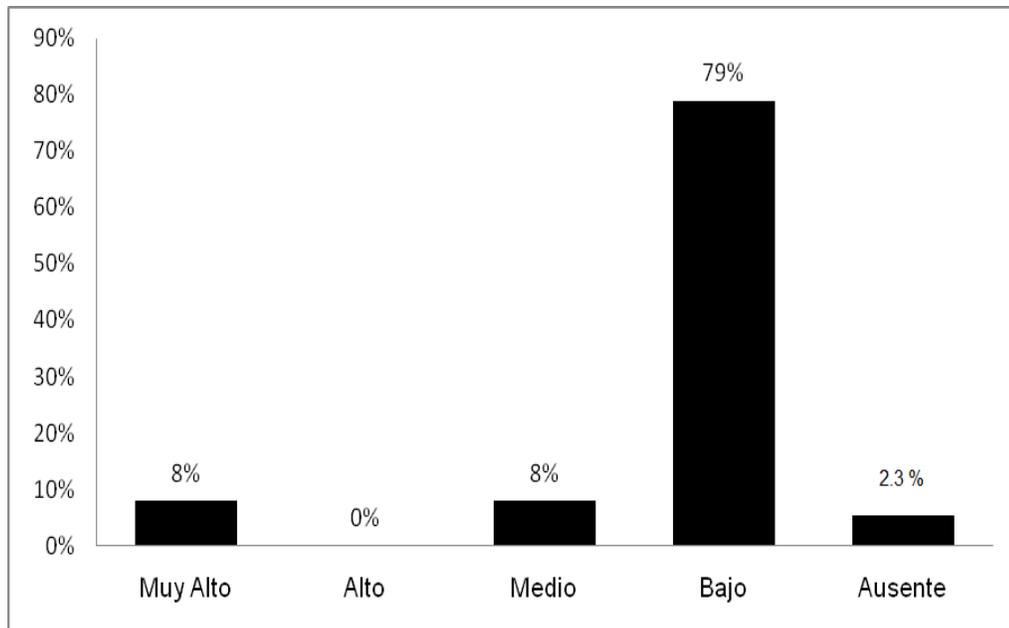


Figura 7. Dimensión de Cansancio Emocional.

En la dimensión de despersonalización un 53 % de los empleados denotan un grado Bajo, un 34 % están situados en un nivel Ausente, un 5 % cuentan con un nivel Alto, otro 5 % está situado en un grado Medio, mientras que un 3 % está en un nivel Muy Alto. En esta dimensión se puede observar que existe personal con niveles significativos de despersonalización, y aunque sea el mínimo del universo se tiene que poner atención en dicho rubro. Siendo esta otra área de oportunidad, (véase la figura 8).

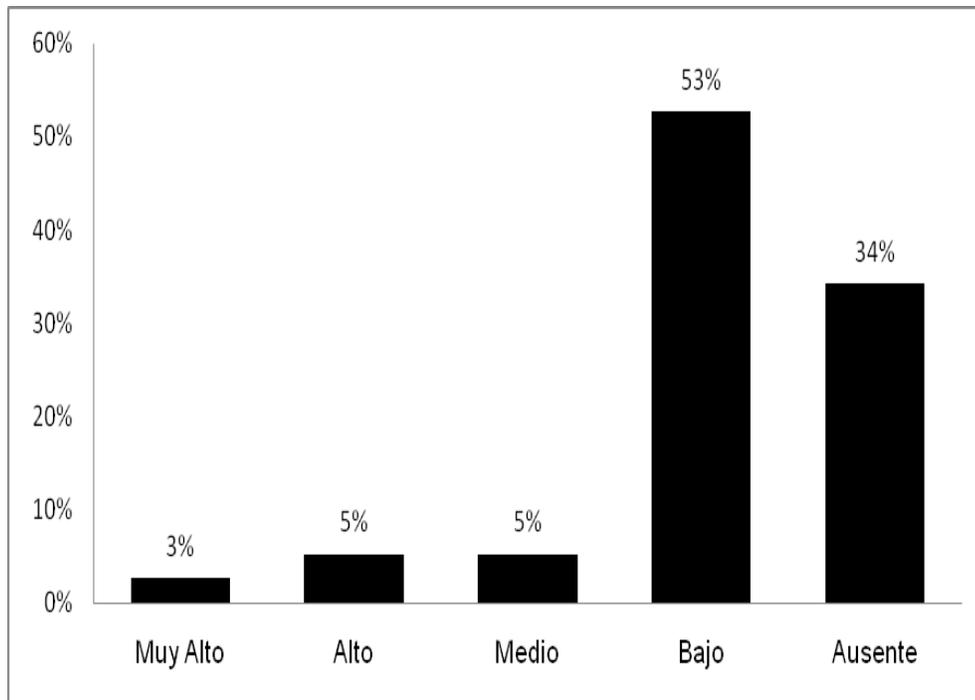


Figura 8. Dimensión de Despersonalización.

En la dimensión de realización personal un 66 % de los empleados están en un nivel Bajo, un 24 % en un nivel Ausente, mientras que un 8 % en un grado Alto y un 3 % en un nivel Medio. Aunque el resultado en esta dimensión haya sido alentador, se tiene que instalar la atención en ese pequeño universo de empleados en niveles altos, (véase la figura 9).

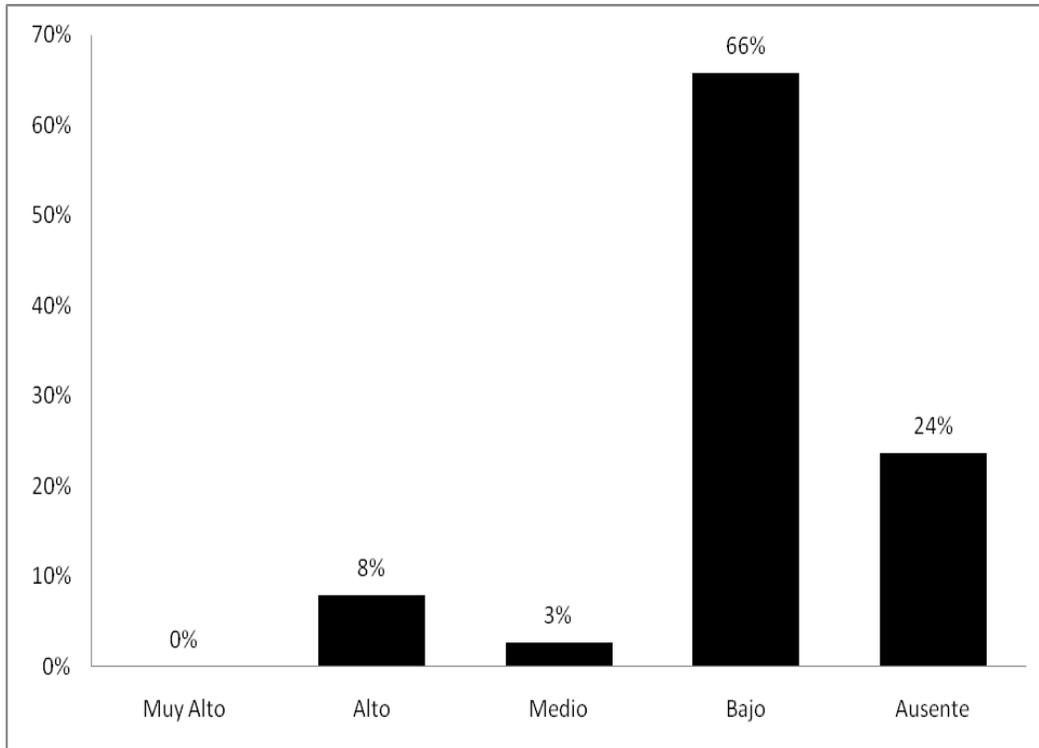


Figura 9. Dimensión de Realización Personal.

La tendencia general de la percepción de los empleados en relación a la calidad del clima organizacional de su empresa en las 6 dimensiones investigadas; es que un 60.5 % percibe un clima organizacional con una calidad Alta, un 36.8 % percibe una calidad Moderada, mientras que un 2.6 % percibe que la calidad del clima organizacional es Baja. Lo notorio en este apartado es que no se encontró empleados situados en el rubro de una calidad Muy Baja en su percepción del clima organizacional. Lo cual denota que el mayor número del personal percibe de su empresa estímulos y reforzadores que los hacen sentir en un estado de comodidad organizacional, (véase la figura 10).

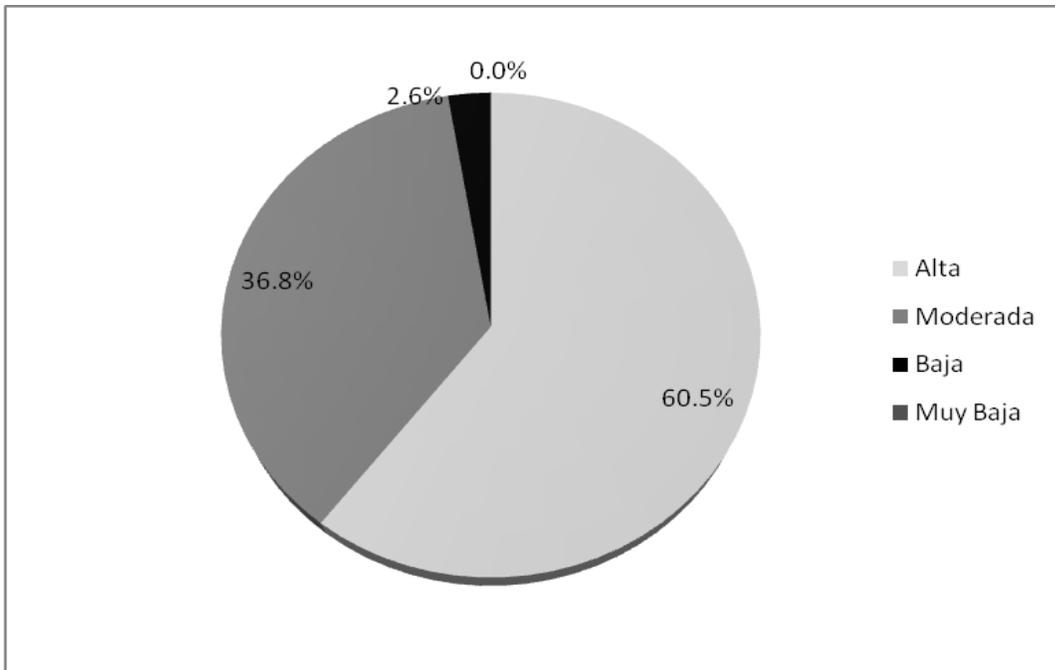


Figura 10. Tendencia General de la Percepcion de la Calidad del Clima Organizacional.

1. Al medir el grado de estres en los empleados, se encontró en la tendencia general, que un 89 % de los empleados de la empresa presentan un grado de estres Bajo, un 5 % tiene un nivel Alto, un 3 % esta situado en un nivel Muy Alto, y otro 3 % tiene un nivel Medio. El resultado en esta tendencia general es muy alentador, pero a la vez proyecta una instancia que la organización no puede dejar de tomar en cuenta, ya que existe dentro de su plantilla de capital humano; empleados con un grado muy alto de burn out. Y no se encontró personal con un grado ausente del factor medido, (véase la figura 11).

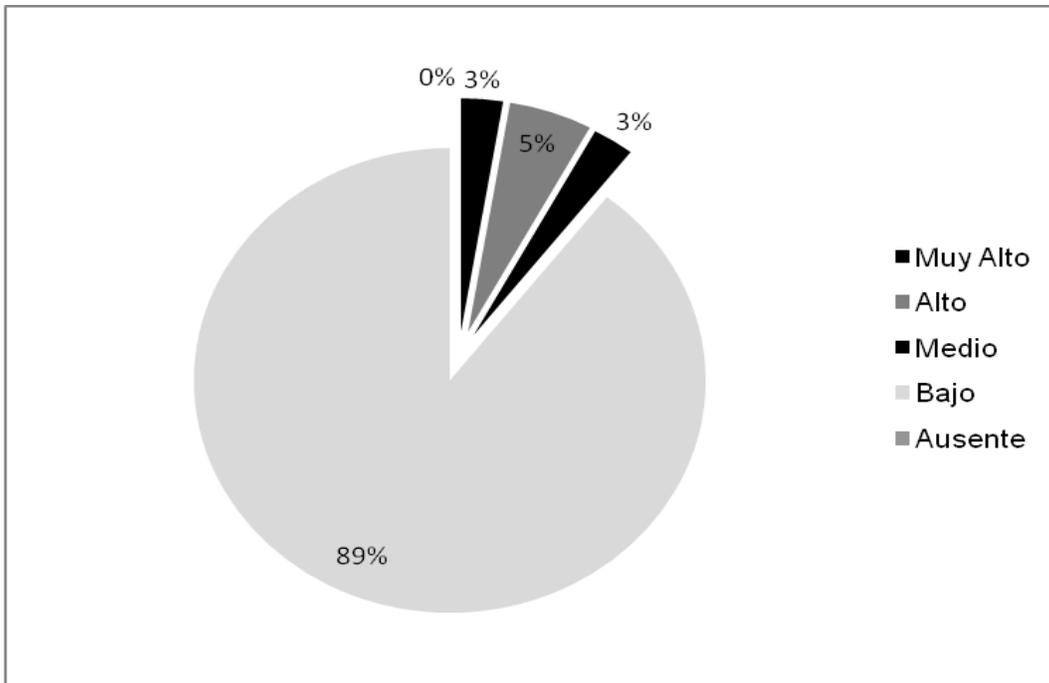


Figura 11. Tendencia General del Grado de Estrés.

Al analizar los datos obtenidos durante la intervención se demuestra que la hipótesis planteada al inicio del presente proyecto es totalmente cierta comprobándola, el 61% del universo percibe una calidad del clima organizacional Alta, mientras que un 37% lo percibe con una calidad moderada. El estatus de moderada tiene una tendencia positiva más que negativa toda vez que los empleados situados en esta percepción cuentan con mecanismos organizacionales proactivos para funcionar de una manera eficaz dentro de la organización. Si se suman estos dos rubros se suman dan un gran total de 98%, es decir, un número muy significativo del universo perciben una calidad positiva de su organización.

Al correlacionar los datos anteriores con el grado de estrés se encontró que existe un porcentaje de 3% del universo que presenta un nivel Muy Alto de estrés,

mientras que otro 3 % está en un nivel Medio y un 5 % en un nivel Alto y un 89 % resulto con un nivel Bajo, ningún sujeto de la muestra resulto con una ausencia total de estrés.

No obstante los resultados son favorables para la empresa, ya que un número muy significativo de sus empleados cuenta con un nivel bajo del síndrome revisado. Por lo que se puede decir que efectivamente que la hipótesis se comprobó.

CAPÍTULO 5

Análisis Estadístico Complementario

5.1 Estadísticos de la percepción del clima organizacional.

Fueron 38 empleados encuestados. Los cuales constituyen la totalidad de los trabajadores de la organización. De los entrevistados 17 de ellos son hombres (44.7 por ciento) y 20 son mujeres (52.6 por ciento); mientras que uno omitió la respuesta (en relación al género), (véase la tabla I).

Tabla I. Género del sujeto entrevistado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No contestó	1	2.6
Hombre	17	44.7
Mujer	20	52.6
Total	38	100

La mayoría de los empleados de la organización tienen laborando un periodo de un año, es decir el 36.8 por ciento de los trabajadores (14 empleados); el 31.6 por ciento de la planta laboral tiene una antigüedad que va de 2 a 4 años (12 empleados); el 15.8 por ciento de los empleados tiene entre 4 y 6 años, mientras que un porcentaje similar ha permanecido en la institución por un periodo superior a los 6 años, (véase la tabla II).

Tabla II. Tiempo trabajando en la organización

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 1 año	14	36.8
De 2 a 4 años	12	31.6
De 4 a 6 años	6	15.8
Más de 6 años	6	15.8
Total	38	100

La percepción general de los empleados respecto al clima organizacional en la empresa es positiva, ya que el 60.5 por ciento (23 individuos) tiene una percepción alta; mientras 36.8 por ciento (14 individuos) tienen una percepción moderada respecto a la organización y, tan solo una persona (2.6 por ciento) tienen una percepción baja. (véase la tabla III).

Tabla III. CO. Rango de percepción general

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Baja (31 a 60 puntos)	1	2.6
Moderada (61 a 90 puntos)	14	36.8
Alta (91 a 120 puntos)	23	60.5
Total	38	100

La media del puntaje general obtenido a través de esta encuesta es 92.74 puntos; este promedio permite afirmar que la percepción global que tienen los empleados de esta empresa es Alto. Para esta dimensión la desviación estándar es de 13,763 lo que indica que no existe una variación significativa respecto a la media obtenida. (véase la tabla IV).

Tabla IV. Estadísticos de percepción general

Medida	Resultado
Media	92,74
Mediana	94,00
Moda	85
Desviación estándar	13,762
Varianza	189,388

En la dimensión de motivación el 60.5 por ciento de los empleados tiene una percepción moderada, el 34.2 por ciento de la planta laboral tiene una percepción alta, mientras que 5.3 por ciento la considera baja. (véase la tabla V).

Tabla V. CO. Rango de motivación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Baja (6 a 10 puntos)	2	5.3
Moderada (11 a 15 puntos)	23	60.5
Alta (16 a 20 puntos)	13	34.2
Total	38	100

La media obtenida en esta dimensión indica un puntaje de 14,58 puntos; es decir, se ubica en la categoría de percepción moderada; el puntaje obtenido con mayor frecuencia fue 15 lo que reafirma esta tendencia. La desviación estándar en este caso es de 2,688 lo que permite afirmar que no existen variaciones significativas por parte los individuos encuestados pues sus respuestas no distan de la media estadística. (véase la tabla VI).

Tabla VI. Estadísticos de motivación

Medida	Resultado
Media	14,58
Mediana	15,00
Moda	15
Desviación estándar	2,688
Varianza	7,223

En lo que respecta a la comunicación, 19 de los individuos entrevistados (50 por ciento) tienen una percepción moderada; 18 individuos (47.4 por ciento) tienen una percepción alta; mientras que solo uno de los encuestados considera que la comunicación institucional está en un nivel bajo. (véase la figura VII).

Tabla VII. CO. Rango de comunicación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Baja (6 a 10 puntos)	1	2.6
Moderada (11 a 15 puntos)	19	50.0
Alta (16 a 20 puntos)	18	47.4
Total	38	100

La media estadística obtenida para esta dimensión fue de 15,97 puntos; lo que indica que la percepción general de los empleados en este rubro es moderada; la desviación estándar 2,696 indica que las opiniones de los entrevistados no difieren significativamente de la media. (véase la tabla VIII).

Tabla VIII. Estadísticos de Comunicación

Medida	Resultado
Media	15,97
Mediana	15,00
Moda	15
Desviación estándar	2,696
Varianza	7,270

En el aspecto de identidad el 50 por ciento de los empleados tienen una percepción moderada; mientras un 44.7 por ciento tienen una percepción alta. Tan solo dos personas tienen un rango bajo. (véase la tabla IX).

Tabla IX. CO. Rango de identidad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Baja (6 a 10 puntos)	2	5.3
Moderada (11 a 15 puntos)	19	50.0
Alta (16 a 20 puntos)	17	44.7
Total	38	100

La media obtenida en este rubro es 15,58 puntos, lo que posiciona a esta dimensión en la categoría de percepción moderada; en este caso la desviación estándar obtenida es de 2,075, es decir, no varía significativamente respecto a la media estadística. (véase la tabla X).

Tabla X. Estadísticos de Identidad

Medida	Resultado
Media	15,58
Mediana	15,00
Moda	15
Desviación estándar	2,075
Varianza	4,304

En trabajo en equipo se obtuvo que 19 individuos es decir el 50 por ciento tiene una percepción alta; mientras que el 47.4 por ciento la considera moderada y, tan solo un individuo la califica de baja. (véase la tabla XI).

Tabla XI. CO. Rango de trabajo en equipo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Baja (6 a 10 puntos)	1	2.6
Moderada (11 a 15 puntos)	18	47.4
Alta (16 a 20 puntos)	19	50.0
Total	38	100

El promedio obtenido en esta dimensión, es decir, la media aritmética es de 15,11 puntos, esto significa que los empleados tienen una percepción moderada respecto a la colaboración en equipo por parte de los miembros de la empresa. La desviación estándar es de 2,920 puntos lo que indica que no existen variaciones significativas entre los miembros de la empresa en relación con esta dimensión. (véase la tabla XII).

Tabla XII. Estadísticos de Trabajo en Equipo

Medida	Resultado
Media	15,11
Mediana	15,50
Moda	16
Desviación estándar	2,920
Varianza	8,529

En la percepción de capacitación; el 42,1 por ciento de los empleados tienen una percepción alta; mientras que un porcentaje similar tiene una moderada, un 13.2 por ciento de los trabajadores la considera baja, y 2.6 por ciento la considera muy baja; es decir, aproximadamente una sexta parte de la planta laboral considera insuficiente la capacitación de la empresa. (véase la tabla XIII).

Tabla XIII. CO. Rango de capacitación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy baja (1 a 5 puntos)	1	2.6
Baja (6 a 10 puntos)	5	13.2
Moderada (11 a 15 puntos)	16	42.1
Alta (16 a 20 puntos)	16	42.1
Total	38	100

En esta dimensión la media obtenida fue de 14,53 puntos, lo que representa que, en general, los empleados de esta empresa tienen una percepción de nivel moderado; sin embargo, la desviación estándar tiene un puntaje de 3,532 lo que indica que en esta rubro si existen diferencias en las opiniones de algunos de los empleados respecto a la media aritmética. (véase la tabla XIV).

Tabla XIV. Estadísticos de Capacitación

Medida	Resultado
Media	14,53
Mediana	15,00
Moda	15
Desviación estándar	3,532
Varianza	12,472

En supervisión el 55.3 por ciento de los entrevistado la perciben alta; mientras que 44.7 por ciento (17 individuos) tienen una percepción moderada. Esto indica que, en general, la percepción de la dimensión de supervisión es positiva. (véase la tabla XV).

Tabla XV. CO. Rango de Supervisión

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Moderada (11 a 15 puntos)	17	44.7
Alta (16 a 20 puntos)	21	55.3
Total	38	100

La media estadística en esta dimensión es de 16,71 lo que representa que la visión general por parte de los empleados de la organización es alta; mientras que la desviación estándar es de 2,426 lo que indica, aunado a los porcentajes mencionados con anterioridad, que no existen diferencias significativas entre la opinión de los empleados y la media obtenida. (véase la tabla XVI).

Tabla XVI. Estadísticos de Supervisión

Medida	Resultado
Media	16,71
Mediana	16,50
Moda	15
Desviación estándar	2,426
Varianza	5,887

En la siguiente tabla (XVII) se muestra las medias obtenidas en cada una de las dimensiones analizadas con relación con el rango de percepción general; de esta manera se ilustra cual es la percepción más significativas en los empleados.

Tabla XVII. Media de factores de percepción por rango

Factor	Rango de percepción general			
	Muy Baja (1 a 30 puntos)	Baja (31 a 60 puntos)	Moderada (61 a 90 puntos)	Alta (91 a 120 puntos)
Motivación	0	6	13	16
Comunicación	0	8	14	17
Identidad	0	10	15	16
Trabajo en equipo	0	5	14	16
Capacitación	0	5	12	16
Supervisión	0	13	15	18
Suma de medias	0	47	83	99

Las personas que tienen una percepción general alta del clima organizacional consideran que la dimensión de supervisión es la más significativa para que se propicie un buen ambiente laboral pues alcanzó una media de 18 puntos. El segundo puesto está el trabajo en equipo con una media de 17; y con una media de 16 están las dimensiones de motivación, identidad, trabajo en equipo y capacitación.

Entre los encuestados que tienen una percepción moderada del clima organizacional consideran que son las dimensiones de supervisión e identidad las que tienen mayor importancia, tal como lo indica la media aritmética de 15 puntos. Comunicación y trabajo en equipo están en segundo lugar con una media de 14; motivación alcanzó una media de 13 puntos, mientras que el aspecto que tuvo el menor promedio fue la capacitación que alcanzó una media de 12 puntos.

Según las estadísticas, las dimensiones a las que se les debe poner mayor atención para que quienes tienen una percepción baja del clima organizacional son el trabajo en equipo y la capacitación pues alcanzaron una media de 5 puntos. La dimensión que

alcanzó la media mayor entre los encuestados fue el de identidad con una media de 10 puntos.

Se puede afirmar que, en general, que el clima organizacional en esta empresa es positivo; analizando las desviaciones estándar de cada una de las dimensiones, se refleja que no existen diferencias significativas entre las opiniones de los empleados de esta empresa, sino al contrario que éstas son homogéneas; además. Estas cifras permiten identificar las áreas de oportunidad.

5.2 Estadísticos del nivel de estrés.

Después de medir cada una de las dimensiones se obtuvo un indicador general del nivel de estrés.

El 89.5 por ciento de los entrevistados cuentan con un nivel bajo; mientras que tan sólo el 5.3 por ciento cuentan con un nivel alto y un 2.6 por ciento tiene un nivel medio y un porcentaje similar muy alto (véase tabla I).

Tabla I. Rango de Tendencia General del Grado de Estrés.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Bajo (23 a 44 puntos)	34	89.5
Medio (45 a 66 puntos)	1	2.6
Alto (67 a 88 puntos)	2	5.3
Muy alto (89 a 110 puntos)	1	2.6
Total	38	100

En la tendencia general el puntaje medio obtenido fue de 35,53; lo que indica que en general los empleado de esta empresa cuentan con nivel bajo de estrés; mientras que la desviación estándar alcanzó un puntaje de 16,957 que evidencia de no existen diferencias significativas entre las opiniones de los empleado (véase tabla II).

Tabla II. Estadísticos de Tendencia General del Grado de Estrés

Medida	Resultado
Media	35,53
Mediana	30,00
Moda	25
Desviación estándar	16,957
Varianza	287,553

En la dimensión de cansancio emocional los resultados indican que el 78.9 por ciento de los empleados tienen un nivel bajo; mientras que 7.9 por ciento tienen un nivel medio y un porcentaje similar muy alto, y un 2.3 por ciento un nivel ausente (véase la tabla III).

Tabla III. Rango de cansancio emocional

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ausente (1 a 9 puntos)	2	2.3
Bajo (10 a 18 puntos)	30	78.9
Medio (19 a 27 puntos)	3	7.9
Muy alto (37 a 45 puntos)	3	7.9
Total	38	100

La media obtenida en esta dimensión es de 15,79 lo que la ubica en un nivel bajo; mientras que la desviación estándar es de 7,627, esta cifra indica que existen diferencias significativas entre algunas personas entrevistadas respecto a la media estadística (véase tabla IV).

Tabla IV. Estadísticos de Cansancio Emocional

Medida	Resultado
Media	15,79
Mediana	13,00
Moda	12
Desviación estándar	7,627
Varianza	58,171

En la dimensión de despersonalización la mayoría de las personas, 52,6 por ciento, tienen un nivel bajo, un 34,2 por ciento tiene un nivel ausente. El 5,3 por ciento tiene un nivel medio, un porcentaje similar tiene un nivel alto y tan sólo un 2,6 por ciento tiene un nivel muy alto (véase tabla V).

Tabla V. Rango de despersonalización

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ausente (1 a 5 puntos)	13	34.2
Bajo (6 a 10 puntos)	20	52.6
Medio (11 a 15 puntos)	2	5.3
Alto (16 a 20 puntos)	2	5.3
Muy alto (21 a 25 puntos)	1	2.6
Total	38	100

En esta dimensión la media fue de 7,92 puntos, lo que la posiciona en el nivel bajo. La desviación estándar es de 4,220 puntos, esto no representa diferencia significativas entre las opiniones de los encuestado y la media obtenida (véase tabla VI).

Tabla VI. Estadísticos de Despersonalización

Medida	Resultado
Media	7,92
Mediana	7,00
Moda	5
Desviación estándar	4,220
Varianza	17,804

En la dimensión de realización personal se encontró que un 65.8 por ciento de los empleados están en un nivel bajo, un 23.7 por ciento en un nivel ausente, un 7.9 por ciento alto y un 2.6 por ciento medio (véase tabla VII).

Tabla VII. Rango de realización personal

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ausente (1 a 8 puntos)	9	23.7
Bajo (9 a 16 puntos)	25	65.8
Medio (17 a 24 puntos)	1	2.6
Alto (25 a 32 puntos)	3	7.9
Total	38	100

En esta dimensión la media aritmética es de 11,82 puntos; mientras que la desviación estándar de 5,816 puntos, indica que existen diferencias entre los individuos entrevistados, sin embargo, éstas no son significativas (véase tabla VIII).

Tabla VIII. Estadísticos de realización personal

Medida	Resultado
Media	11,82
Mediana	9,00
Moda	9
Desviación estándar	5,816
Varianza	33,830

CAPÍTULO 6

Conclusiones

En conclusión se puede decir que a mayor percepción de clima laboral; menor porcentaje del grado de estrés.

Los dos factores investigados resultaron en promedios óptimos a nivel general, comprobando así la hipótesis de la investigación. La empresa tiene que aprovechar las fortalezas que presenta y las áreas de oportunidad que se descubrieron en la intervención.

Derivado de la intervención que se realizó se mencionara a continuación las fortalezas y áreas de oportunidad de la organización denominada prodensa servicios.

Fortalezas (Lo que se hace Bien)	Áreas de oportunidad (Lo que se debe mejorar)
Los empleados perciben a nivel general que los jefes inmediatos tienden a ser flexibles, amables y cordiales en su trato, que tienden a proyectar innovación y a buscar el desarrollo profesional de sus subalternos.	Proporcionar la retroalimentación por buen desempeño y/o por metas organizacionales de manera personal y no por medios impersonales
El trabajo en equipo se desarrolla bajo una libertad de expresión aun y cuando existan opiniones opuestas.	Fomentar de manera dinámica la integración grupal entre las diferentes celdas de la organización.

<p>Existe solidaridad en los equipos de trabajo ante los errores de uno de los miembros</p>	
<p>La comunicación entre los integrantes de cada celda es positiva para lograr los objetivos organizacionales.</p> <p>Se maneja a nivel organizacional una comunicación clara y fluida, además de transparente.</p> <p>Existe una apertura al diálogo entre los miembros de la organización.</p>	<p>En lo referente a la capacitación y motivación se recomienda implementar un modelo de meritos organizacionales para la obtención de becas para estudiar diplomados, posgrados y/o doctorados.</p> <p>Aumentar de manera racional las actividades sociales y los grupos informales</p>
<p>Los empleados presentan una identificación clara con los valores de la organización</p>	<p>Convocar a reuniones con el objetivo de introyectar de manera analítica la visión y misión de la organización</p>
<p>La percepción que se tiene del director general es con una tendencia positiva.</p>	<p>Elevar la calidad de los expositores externos que proporcionan cursos de capacitación.</p>
<p>La promoción de los valores que realiza la organización está estructurada de una manera positiva.</p>	<p>En este apartado es importante señalar que dentro de la medición del grado de burn out se detecto a 2 personas con un nivel Alto en la tendencia general, y un nivel Muy Alto en Cansancio Emocional, previéndose que con estos niveles, el</p>

	<p>trabajador no se encuentre con una positiva salud e higiene mental. Por lo que se recomendaría rastrearlos con la finalidad de brindarles ayuda psico-terapéutica.</p>
	<p>Exigir un mayor compromiso en los rubros de puntualidad y logros de metas organizacionales</p>
	<p>Incrementar de manera proactiva la imagen que se tiene con los clientes.</p>
	<p>En caso de que la organización tenga la intención de colaborar de manera activa en la salud mental de sus empleados, sería recomendable visualizar una capacitación en los rubros de el manejo del estrés, el fortalecimiento de los mecanismos de defensa psicológicos e inteligencia emocional (ya que existe un número mínimo de empleados que presentan rangos Altos de Despersonalización y en Realización Personal.</p>

En base a los hallazgos encontrados es importante que la organización realice mediciones de clima organizacional y grado de estrés de sus empleados de manera semestral, esto con la finalidad de mantener una medición constante de estas dos instancias y posteriormente en base a los resultados intervenga en consecuencia.

Debido a una serie de combinación factores como familias donde los padres trabajan, un mercado laboral reducido y una tendencia a días de trabajo más largos, muchas organizaciones han hecho esfuerzos para garantizar que sus empleados mantengan un equilibrio entre su vida laboral y su vida privada. Estos esfuerzos son importantes, ya que las investigaciones sugieren que los empleados con conflictos laborales y familiares tienen muchas más probabilidades de sufrir trastornos anímicos, de ansiedad y de abuso en el consumo de fármacos que los empleados sin tales conflictos (Frone, 2000).

La buena calidad de vida de los trabajadores es otra preocupación común, de las empresas que se destacan por poseer un buen clima laboral, ya que en varias de estas organizaciones con este fin han efectuado reducciones de la jornada laboral junto con capacitar a las personas en el buen uso del recurso tiempo, premiando a los colaboradores que se destacan en lograr el equilibrio en el trabajo y vida personal. La preocupación para que los colaboradores crezcan profesionalmente, es constante, y no solo miden el éxito profesional en forma cuantitativa, sino que también se miden los grados de superación obtenidos en un determinado período, entregándole las herramientas

necesarias para que el colaborador adquiriera las competencias y conocimientos imprescindibles para su desarrollo (Torrecilla,2005).

Referencias

- Aamodt, M.G. (2010). *Psicología Industrial Organizacional*. Mexico, D.F. Wadsworth Cengage Learning.
- Atkinson, W. (2000). When stress went away. *HR Magazine*, 45(12), pp. 104-110.
- Bolino, M.C. y Turneley, W.H. (2005), The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal Applied Psychology*, 90(4), pp. 740-748.
- Brookings, Bolton, Brown y McEvoy (1985). Self-Reported Job Burout Among Female Human Service Professionals. *Journal of Occupational Behavior*, pp. 143-150.
- Carpi, J.(1996). Stress: It's worse than you think. *Psychology Today*, enero-febrero, pp. 34-42.
- Chang, C.H. y Rosen, C.C.(2003). A meta-analytic review of perceived organizational politics and its outcomes. Presentacion informal en la 18a. reunion anual de la Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.
- Cherniss, C. (1980). *Professional Urnout in Human Service Organization*. Nueva York. Praeger.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos (Octava Edición)*. México, D.F. McGraw-Hill.
- Codo W. y Colaboradores. (2007). *Salud Mental y Trabajo*. México D.F. Plaza y Valdez.
- Commerce Clearing House (2007). 2007 CCH unscheduled absenteeism survey. Riverwoods, IL: Autor.
- Cordes, C.L. y Dougherty, T. W. (1993). Review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), pp. 621-656.
- Davis y Newstrom. (1997). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México. McGraw-Hill.
- Davis, Keith y Newstrom. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (Octava edición). México. McGraw-Hill.

- Elias, M. (1997). Mood a stroke risk factor: Depression may be prelude. USA Today, mayo, pp. A1.
- Figley, C.R (1997), Burnout in Families: The Systematic Costs of Caring, Boca Raton: CRS Press.
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, pp. 159-165.
- Frone, M.R. (2000). Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey. *Journal of Applied Psychology*, Pag. 888
- Garcés de los Fayos, E. (1995). Burnout en niños y adolescentes: un nuevo síndrome en psicopatología Infantil. *Psicothema*. Pag. 33-40.
- García, C. (2009) Cómo Investigar en Psicología. Trillas. Pag. 95-97
- García, M, Llor, B. y C. Saez. (1995). Estudio Comparativo de dos Medidas de Burnout en Personal Sanitario. *Anales de Psiquiatría*. Pag. 180-184.
- García Macías D. y Vargas J. (2004) Sistema Administrativo de Calidad, un enfoque competitivo en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de México. Universidad Nacional Autónoma de Honduras.
- Golembiewski, Munzenrider y Carter. (1983). Progressive Phases of Burnout and Their Worksite Covariants. *Journal of Applied Behavioral Science*. Pag. 464-481.
- Greenberg, J.S. (2008). Comprehensive stress management (10a.ed.). Nueva York: McGraw-Hill.
- Griffeth, R. W., Horn, P. W. y Gaertner, S. (2000). A metaanalysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator test, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26 (3), pp. 463-488.
- Hackett, R.D. y Bycio, P. (1996). An Evaluation of Employee Absenteeism as a Coping Mechanism Among Hospital Nurses. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(4), pp. 327-338.
- Heaney, C. A. y Clemans, J. (1995). Occupational Stress, Physician-Excused Absences, and Absences not Excused by a Physician. *American Journal of Health Promotion*, 10(2), pp. 117-124.

- Hodgetts y Altman (1994). *Comportamiento en las organizaciones*. Mexico D.F. Mc Graw-Hill.
- Holden, M. (1998). *Positive politics: Overcoming office politics and fast-track your career*. Warriewood, Australia: Business & Professional Publishing.
- Karasek, R. y Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. Nueva York: Basic Books.
- Leal Beltran, E. (2003). *Identificación de Fuentes de Estrés a que Están Expuestos los Profesionistas de Empresas Grandes de Manufactura en Orden a Buscar Estrategias Educativas de Prevención*, Tesis. División de Posgrado e Investigación. Universidad de Monterrey.
- L. French W. Bell C. (1995). *Desarrollo Organizacional*. (5 edición). Edo. de México: Pearson Prentice Hall.
- Leiter y Schaufeli. (1996). Consistency of the Burnout Construct Across Occupations. *Anxiety, Stress and Coping*. Pag. 229-243.
- Losky, B. (2005). *Como Vencer el Estrés y Avanzar en el Trabajo*. España. Urano.
- Manso-Pinto. (2006). Estructura Factorial del Maslach Burnout Inventory Version Human Services Survey. *Revista Internacional de Psicología*. Pag. 115-118.
- Mantell, M. Albrecht, S. (1994). *Tricking bombs: Defusing violence in the workplace*. Nueva York: Business Irwin.
- Martínez de V. (2005). La consideración del síndrome del burnout como constitutivo de la contingencia profesional del accidente de trabajo origen de la declaración de incapacidad permanente absoluta. *Revista del Ministro de Trabajo y Asuntos Sociales* Pag. 213-224.
- Martínez Selva J. (2004). *Estrés Laboral*. España. Prentice Hall.
- Maslach y Jackson. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*. Pag. 99-113.
- Maslach, Schaufeli y Leiter. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, Pag. 397-422.

- Miller, B. K. Rutherford, M, A. y Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of Organizational Politics: A Meta-Analysis of Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22, pp. 209-222.
- Mitra, A., Jenkins, G. D. y Gupt, N. (1992). A meta-analytic review of the relationship between absence and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), pp. 879-889.
- Muse, L.A, Harris, S. G. y Field, H. S. (2003). Has the inverted-U theory of stress and job performance had a fair test? *Human Performance*, 16(4), pp. 349-364.
- Orlandini A. (1999). *El estrés: que es y cómo evitarlo*. (segunda edición). México D.F. Fondo de Cultura Económica.
- Parker, P. A. y Kulik, J.A. (1995). Burnout, self- and supervisor- related job performance, and absenteeism among nurses. *Journal of Behavioral Medicine*, 18(6), pp. 581-599.
- Peiro, J.M. y Gil Monte (1999), Validez factorial del Maslach Burnout Inventory en una muestra multiocupacional, en *Psicothema*, 11(3): 679-689
- Pinuel y Zabala I. (2001). *Mobbing como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. España. Sal Terrae.
- Rahim, M.A. y Psenicka, C. (1996). A structural equations model of stress, locus of control, social support, psychiatric symptoms, and propensity to leave a job. *Journal of Social Psychology*, 136(1), pp. 69-84.
- Repetti, R. L. y Wood, J. (1997). Effects of Daily Stress at Work on Mothers Interactions With Preschoolers. *Journal of Family Psychology*, 11(1), pp. 90-108.
- Robbin, Stephen. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México. Prentice Hall.
- Robbins, Sthepen. (1996). *Comportamiento Organizacional*. México. Prentice Hall
- Rodríguez M. Ramírez P. (2004). *Psicología del Mexicano en el Trabajo*. (Segunda edición). México D.F. Mc GrawHill.
- Rojas Montes E. (1998). *La ansiedad*. España. Temas de Hoy.
- Sánchez, M. E. (2010). *Estrés y Salud*. México, D.F. Porrúa.
- Schaufeli, W.B. y D. Van Dierendock (1993), “The construct Validity of Two Burnout Measures”, en *Journal of Organizational Behavior*, 14(7): 631-647.

- Shrirom, Melamed y Kushnir. (1992). Burnout and Risk Factors For Cardiovascular Diseases. *Behavioral Medicine*. Pag. 53-60.
- Smith, M. (enero, 2003a). Repetitive motion injuries and workers' compensation. *IPMA News*, p.9.
- Smith, M. (enero, 2003b). Repetitive Motion Injuries and Workers Compensation. *IPMA News*, p.9.
- Torrecilla, O. D. (2005) "Clima organizacional y su relación con la productividad laboral", documento de cátedra, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, U.N.C. de Mendoza Argentina.
- Valdés, M. (1990), *Psicobiología del Estrés*, Barcelona, Martínez Roca
- Winnubst, J.A. (1993) "Organizational Structure, Social Support, and Burnout", en W.B. Schaufeli, C, Maslach y T. Marek, *Professional Burnout. Recent developments in Theory and Research*, Londres, Taylor and Francis, 151-162.

ANEXOS

Anexo 1



UANL



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Área de Posgrado

Junio 2010

Anexo 1. ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL (de Ascary, Pérez y Loredo).

Notas Aclaratorias

✚ La presente encuesta es de carácter anónimo y confidencial, en caso de no considerarlo así, favor de reportarlo al evaluador.

✚ Con base al punto anterior es que le solicitamos la conteste con honestidad, ya que los resultados serán parte importante en la mejora continua de la Organización.

I. **Datos del Encuestado (Informante clave)**

→ **Puesto:** Elemento de Seguridad: → **Antigüedad:** 0 - 1 año
Empleado Administrativo: 2 - 4 años
4 - 6 años
6 o más años
→ **Género:** M F → **Edad:** _____

II. Sección de Dimensiones

Instrucción general: Coloque una **X** en la celda que corresponda a su sentir.

MOTIVACIÓN:	Nada Motivado	Poco Motivado	Motivado	Muy Motivado
1. En general, con mi trayectoria en la empresa me siento:				
2. En cuanto al sistema de motivación (incentivos, premios y programas) que se aplica en la organización me siento:				
3. Con la forma en que recibo retroalimentación sobre mi desempeño me siento:				
4. Las funciones y responsabilidades del trabajo que realizo para la empresa me hacen sentir:				
5. El trato que recibo de la empresa me hace sentir:				

Menciona tanto una fortaleza (lo que se hace bien) como una oportunidad (lo que se debe mejorar) con base a esta dimensión de **Motivación:**

COMUNICACIÓN:	Nunca	Casi Nunca	Frecuente - mente	Siempre
6. Existe una buena comunicación entre departamentos para trabajar en la mayoría de las actividades.				
7. La comunicación en la organización a nivel general es fluida y clara.				
8. En la organización se maneja la información sobre logros u oportunidades de desarrollo en la misma.				
9. La información aquí se maneja en forma transparente.				
10. Existe una actitud de apertura al diálogo entre los miembros de la organización.				

Menciona tanto una fortaleza (lo que se hace bien) como una oportunidad (lo que se debe mejorar) con base a esta dimensión de **Comunicación**:

IDENTIDAD:	Nada Identificado	Poco Identificado	Identificado	Demasiado Identificado
11. Con la visión de la organización me siento:				
12. Con los valores de la empresa estoy:				
13. En cuanto a la misión me encuentro:				
14. En cuanto a las metas de la organización me siento:				
15. En general, con los objetivos de la organización me siento:				

Menciona tanto una fortaleza (lo que se hace bien) como una oportunidad (lo que se debe mejorar) con base a esta dimensión de **Identidad**:

TRABAJO EN EQUIPO:	Nunca	Casi Nunca	Frecuente- Mente	Siempre
16. En el trabajo se hace presente el alabar la labor del otro para motivar al equipo.				
17. Mis compañeros de trabajo se conducen bajo la siguiente afirmación: la multiplicación de los puntos de vista enriquece al equipo.				
18. Se respeta la libertad de expresión aun y cuando otro opine en forma contraria.				
19. Se hace presente en el equipo de trabajo el intercambio de experiencias.				
20. Ante los errores los miembros de equipo se muestran solidarios.				

Menciona tanto una fortaleza (lo que se hace bien) como una oportunidad (lo que se debe mejorar) con base a esta dimensión de **Trabajo en Equipo:**

CAPACITACIÓN:	Mala(o)	Regular	Buena(o)	Excelente
21. La perspectiva que tengo referente a la oportunidad de aprender en mi trabajo es:				
22. La frecuencia o constante de capacitar en el trabajo la considero:				
23. Considero que el curso de inducción que recibí fue:				
24. La capacitación que me brinda la organización para el desempeño de mi puesto es:				
25. En sí, la capacitación que brinda la empresa la considero (vencer lo obsoleto):				

Menciona tanto una fortaleza (lo que se hace bien) como una oportunidad (lo que se debe mejorar) con base a esta dimensión de **Capacitación:**

SUPERVISIÓN	Nunca	Casi Nunca	Frecuentemente	Siempre
26. El jefe inmediato es flexible ante las sugerencias del empleado.				
27. El jefe inmediato proyecta amabilidad y cordialidad en el trato.				
28. El jefe inmediato proyecta innovación. Busca como hacer mejor las cosas.				
29. El jefe inmediato justifica las tareas o actividades (instrucciones) de una manera clara.				
30. El jefe inmediato se preocupa por el desarrollo general de sus empleados.				

Menciona tanto una fortaleza (lo que se hace bien) como una oportunidad (lo que se debe mejorar) con base a esta dimensión de **Supervisión**:

Observaciones Generales:

GRACIAS.

Anexo 2



UANL



Fecha: _____

FACULTAD DE PSICOLOGÍA
Posgrado e Investigación
Junio/2010

Anexo 2. Inventario sobre indicadores Burnout-Maslach (Cristina Maslach)

Notas aclaratorias:

- 1- El siguiente instrumento de recolección de datos tiene la finalidad de conocer su actitud o sentir en relación a su estado motivacional, emocional y laboral.

- 2- Es importante mencionarle que el inventario cuenta con un código denominado Nuremberg. El cual consiste en respetar el anonimato y privacidad del encuestado, es por ello que si considera que algún dato de identificación de la escala es muy comprometedor para usted, por favor no lo conteste.

- 3- Por último es necesario su honestidad y sinceridad en este instrumento/escala, ya que los datos que arrojen permitirán ofrecer estrategias o acciones de mejora.

I Datos del Encuestado (Informante clave):

→ **Puesto:** Elemento de Seguridad: → **Antigüedad:** 0 - 1 año
 Empleado Administrativo: 2 - 4 años
 4 - 6 años
 6 o más años

→ **Género:** M F → **Edad:** _____

II Indicadores sobre tu actitud/sentir.

Instrucción: Le solicito por favor que coloque una X en la celda que considere que refleje su sentir.

Ítem y formulaciones	Nunca	Pocas Veces	Regularmente	La mayoría de las veces	Siempre
1-Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.					
2- Cuando termino mi jornada de trabajo me siento vacío.					
3- Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado.					

4-Siento que tengo dificultad para entender fácilmente a mis compañeros.					
5- Siento que estoy tratando a algunos compañeros de trabajo como si fueran objetos impersonales.					
Ítem y formulaciones	Nunca	Pocas Veces	Regularmente	La mayoría de las veces	Siempre
6- Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa.					
7- Siento que me resulta muy difícil tratar con eficacia los problemas de mis compañeros.					
8- Siento que mi trabajo me está desgastando.					
9- Siento que estoy influyendo negativamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo.					
10- Siento que me he hecho más duro con la gente.					
11- Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.					
12- Me siento con escasa energía en mi trabajo.					

13- Me siento frustrado en mi trabajo.					
14- Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo.					
15- Siento que no me interesa ni me importa lo que les ocurra a mis compañeros.					
16- Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa.					
Ítem y formulaciones	Nunca	Pocas Veces	Regularmente	La mayoría de las veces	Siempre
17- Siento que provoco un clima negativo y desagradable con mis compañeros de trabajo.					
18- Me siento desvalorado y minimizado después de haber trabajado íntimamente con mis compañeros.					
19- Creo que consigo muchas cosas sin valor en este trabajo.					
20- Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades.					
21- Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de manera inadecuada.					
22- Me parece que los compañeros de trabajo me culpan de alguno de sus problemas.					

Anexo 3

Datos generales de la empresa donde se aplico la intervención.

Es una empresa de servicios que actualmente cuenta con más de 110 empleados; el recurso humano tiene un nivel académico con grado de maestría, licenciatura y practicantes de diferentes áreas. Tiene operación en Monterrey, Nuevo León y en Saltillo, Reynosa y Piedras Negras Coahuila.

El giro de la empresa son los servicios administrativos que apoyan la inversión extranjera, como apoyo para los negocios. Su lema es “Our People your peace of mind”. Se encargan de hacer trámites, servicios y todo lo relacionado con la seguridad e higiene del comercio exterior.

La empresa se divide de la siguiente manera:

Oficinas Apodaca se encuentran físicamente la Dirección, la Gerencia de Proyectos, los coordinadores de las diferentes áreas y algunos líderes. Además se cuenta con 2 salas, una de juntas y una de consejo y con suficiente espacio para dar apoyo de infraestructura a los clientes en los arranques de proyecto.

Planta: son las instalaciones de los clientes en donde se encuentran los compañeros líderes de cada una de las áreas. La finalidad es estar en contacto directo con el cliente y sus operaciones.

Planta Saltillo: Oficinas en donde se concentra la operación de los clientes de Saltillo.

Planta Reynosa: Oficina en donde se concentra la operación de los clientes de Reynosa.

Anexo 4

Fortalezas y Áreas de Oportunidad de la Empresa

A continuación se mencionan de manera literal por dimensión las fortalezas (lo que se hace bien) y las áreas de oportunidad (lo que se debe mejorar), así como las observaciones que los empleados describieron en el instrumento aplicado de clima organizacional, ello con el objetivo de que la empresa las pueda considerar en un futuro.

1.- Motivación

Fortalezas:

Es una escuela donde se aprende mucho.

El ambiente de trabajo es excelente.

El trato a la gente es muy bueno.

El trato que nos proporcionan es agradable.

El trabajo en equipo y comunicación.

Siempre se busca la innovación.

Liderazgo del director.

Fiestas de integración.

El rumbo de la empresa.

Reconocimientos económicos.

Libertad en el trabajo.

La confianza.

La promoción de valores.

La retroalimentación.

La comunicación.

Orgullo del producto.

Funciones y responsabilidades.

Apoyo.

La comunicación es buena.

El reconocimiento que se otorga por una acción destacada.

Excelente ambiente de trabajo.

Oportunidad:

Mejorar los salarios.

Mejorar las compensaciones.

Mejorar la parte económica.

La parte de incentivos.

Proporcionar mejores incentivos y premios.

Incrementar el liderazgo de los jefes de área.

Aumento de salarios.

Prestaciones e incentivos.

Crecimiento organizacional.

Incentivos.

El crecimiento del personal.

Aumentar la rentabilidad.

La retroalimentación.

Motivarnos con más cursos de capacitación.

Publicar las oportunidades de desarrollo (vacantes y creación de nuevos puestos) para que la gente pueda aplicar.

Mejorar los incentivos.

2.- Comunicación

Fortalezas:

Todo está muy programado.

La apertura de los líderes es muy buena.

La información que se proporciona siempre es muy clara.

Las reuniones entre departamentos.

Existe una frecuente comunicación sobre los cambios que se realizaran y las actividades.

Comunicación con la verdad.

Apertura en los niveles medios y bajos.

La confrontación.

Claridad en los objetivos.

Buena comunicación en general.

Se escuchan las opiniones de todos.

Me parece muy bien que los resultados se transmitan.

Toda la información es transparente.

Oportunidad:

Deberían hacer eventos más seguidos.

No encuentro áreas de oportunidad para ascenso.

Disposición de los diferentes departamentos para comunicarse entre sí.

Desarrollo e interacción entre departamentos.

Deberían de realizar más dinámicas y reuniones entre los departamentos.

Incrementar la capacidad de escuchar.

Establecer acuerdos de manera positiva.

Conocer que es lo que los empleados desean saber.

Los niveles altos no comunican planes reales.

La integración.

La definición de roles.

Actitud de apertura al diálogo entre departamentos.

Buscar más interacción entre departamentos.

Publicar indicadores de los resultados de manera mensual, eso ayudaría mucho a aumentar el compromiso.

Hacer juntas en las que se mencionen los logros y objetivos alcanzados, no únicamente por correo electrónico.

Que especifiquen o den a conocer los roles de cada persona que es promovida, y que los avisos se realicen en tiempo.

3.- Identidad

Fortalezas:

Siempre buscan la satisfacción del cliente y los empleados.

Los objetivos y valores de la empresa.

Siempre se busca lograr los objetivos organizacionales.

La identificación que transmite la empresa.

La visión de la empresa.

Claridad de conceptos.

Que me toman muy en cuenta.

Agresividad en metas.

Los valores de la organización.

Deseo de crecer dentro y con la empresa.

La publicación y difusión es muy buena.

Oportunidad:

Incrementar el trabajo en equipo.

La identificación que transmite la empresa.

Fomentar más la misión y visión de la empresa ya que no están claros.

Mejorar las estrategias.

Mejorar la difusión continua.

La visión está muy “reburujada”.

Falta de seguimiento.

Mejorar la visión de la organización.

Opinar todos sobre las metas y objetivos de la empresa.

Podrían proporcionarse cursos para aterrizar los conceptos y vivir los valores todo el tiempo.

Que la empresa haga saber los objetivos y valores, y refuerce la aplicación de los mismos.

La visión esta confusa.

Hay personal que no cumple con los valores y sigue en prodensa.

Falta más promoción de los valores.

4.- Trabajo en Equipo

Fortalezas:

Hay un ambiente en donde todos se apoyan siempre.

Apoyo constante de todos los miembros.

Se realiza muy buen trabajo en equipo lográndose resultados positivos.

Existe gente joven en los grupos.

La solidaridad que existe.

Valores de pro densa.

Actitud de equipo con la celda directa.

La promoción del trabajo en equipo está muy bien.

Apoyo y empatía.

Espíritu de equipo.

Libertad de expresión.

Compañerismo y amistad que existe.

Hay mucha historia y lazos en los equipos de trabajo por la antigüedad de de los miembros.

El intercambio de experiencia es bueno.

Oportunidad:

Mejorar la comunicación entre los departamentos.

Sería bueno tener ejercicios o dinámicas entre los departamentos.

Tratar de distribuir las cargas de trabajo de manera equitativa.

Involucrar a todos los departamentos.

Trabajar constantemente programas continuos.

Tener actitud de equipo en toda la organización.

Apertura de la gente.

Dar más claridad a los roles.

Se necesita más oportunidad.

Solidarizarse en los errores.

Oportunidad para pasar un día en la actividad o puesto que quieres tener.

Crear equipos multidisciplinarios para alcanzar un objetivo: campanas extraordinarias de trabajo.

Falta estandarizar los procedimientos.

Falta apoyo de las demás áreas para que un departamento “batalle menos”.

Que al suceder errores, esto se hable con los involucrados y se cierre el círculo, y no que después se siga hablando de los involucrados.

5.- Capacitación

Fortalezas:

Es el mejor lugar para trabajar.

Existen programas de capacitación constantes.

Siempre se busca tener capacitación en todos los departamentos.

Constante búsqueda de capacitación.

Cursos constantes.

Capacitación continúa.

Esfuerzo en capacitación.

Objetivos claros.

Perspectiva de aprender en mi trabajo.

El deseo de todos y de la empresa de crecer.

Hay muy buenas capacitaciones en la parte técnica de todas las áreas.

Apoyan a las personas que se quieren capacitar.

Oportunidad:

Impartir cursos más dinámicos.

Aumentar la capacitación practica.

Mejorar los expositores que realizan las capacitaciones.

Aumentar la calidad de los cursos.

Mejorar los expositores.

Buscar las oportunidades de crecimiento.

Invertir en capacitación.

Se debe de mejorar la capacitación continua para todos los empleados, y no solo para algunos.

En mi área de trabajo falta mucha capacitación.

Seguimiento a la capacitación.

Seguimiento.

Incitar la ayuda de las demás personas en los objetivos.

Capacitación para otras áreas de oportunidad.

Hace falta más apoyo para becas de capacitación.

Incluir capacitación en integración, valores, sobre nuestra competencia y nuestras fortalezas como empresa de servicio.

Las capacitaciones en la empresa son buenas, pero falta profundizar más los temas.

Promover becas.

6.- Supervisión

Fortalezas:

Mi jefe es muy amable y siempre ayuda.

Los objetivos son claros.

El jefe es flexible y de trato cordial con los empleados.

Búsqueda constante del cumplimiento responsable.

Apertura del jefe a nuevas formas de trabajo.

Gestiones.

Delegación positiva.

Comunicación y confianza.

Apertura y confianza.

Mucha innovación.

Innovación.

Es una empresa que te deja trabajar a tu ritmo siempre que des resultados.

Mi jefe siempre es cordial y amable, todo muy civilizado, eso es muy agradable y valioso.

La supervisión de mi jefe es excelente.

Excelente líder.

Oportunidad:

Innovación en los procesos.

Realizar juntas de retroalimentación.

Mayor liderazgo.

Mejorar la forma de repartir las cargas de trabajo en cada departamento.

La mejora continua.

Buscar el crecimiento de subordinados.

Muy pocas veces mi opinión es tomada en cuenta.

Seguimiento en las metas.

Tener más flexibilidad ante sugerencias.

Disciplina en cuanto a los horarios, ya que faltaría un “Punch” en la exigencia de resultados y en la demanda de desempeño.

Incrementar las retroalimentaciones.

Observaciones:

Me gustaría que hubiera días de campo, apoyo en deportes, facilidad para obtener abonos de los equipos tigres o rayados.

Creo que deberíamos de hacer una compañía muy fuerte con todos los clientes para mejorar nuestra imagen y fortalecer nuestra presencia en las plantas. Encuentro preocupante la pérdida de dos clientes en el primer semestre del año.

Anexo 5

