

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

POSGRADO DE PSICOLOGÍA



MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

**ANÁLISIS SOBRE MANIFESTACIONES DE BURNOUT E IDENTIFICACIÓN DE
FUENTES DE ESTRÉS EN EJECUTIVOS DE RECURSOS HUMANOS**

PROYECTO FINAL DE CAMPO

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA

MYRNA GONZÁLEZ GUZMÁN

DIRECTOR. EDUARDO LEAL BELTRAN

MONTERREY, NUEVO LEÓN MARZO, 2010

ANÁLISIS SOBRE MANIFESTACIONES DE BURNOUT E IDENTIFICACIÓN DE
FUENTES DE ESTRÉS EN EJECUTIVOS DE RECURSOS HUMANOS

INDICE

Índice	3
Agradecimientos	6
Introducción	7
Planteamientos estratégicos para el desarrollo del estudio	8
Justificación	
Objetivo general	
Objetivos operativos	
<i>CAPITULO 1 Marco Teórico</i>	
1.1 El ejecutivo	9
1.1.1 Cualidades del ejecutivo	10
1.1.2 El ejecutivo de Recursos Humanos	12
1.2 La administración de Recursos Humanos	14
1.3 Antecedentes del Burnout	24
1.3.1 Definición del Burnout	26
1.3.2 Síntomas del Burnout	31
1.3.3 Causas del Burnout	32
1.3.4 Factores que influyen en el desarrollo del Burnout	34
1.3.5 Fases del proceso de desarrollo del Burnout	39
1.4. Estrés laboral	40

1.4.1	Tipos de estrés	41
1.4.2	Estrés en el puesto de trabajo	42
1.4.3	Consecuencias del estrés laboral	45
1.4.4	La depresión	46
1.4.5	Trastornos mentales	46
1.4.6	Salud mental	47
1.5	Clima laboral	47
1.6	Calidad de vida laboral	54
1.6.1	Satisfacción laboral	57
1.6.2	Aspectos del clima laboral	61
1.6.3	Aspectos subjetivos del clima laboral	62
1.6.3.1	Liderazgo	62
1.6.3.2	Participación, empowerment y delegación	64
1.6.3.3	Comunicación	67
1.6.4	Aspectos objetivos del clima laboral	70
1.6.4.1	Higiene y seguridad laboral/condiciones físicas del lugar de trabajo	70
1.6.4.2	Enriquecimiento del puesto	73
1.6.4.3	Remuneración	76
<i>CAPITULO II Metodología</i>		
2.1	Hipótesis	80
2.2	Participantes	80
2.3	Instrumento	80
2.4	Procedimiento	81

<i>CAPITULO III Resultados</i>	
3.1 Análisis de la información de resultados	83
CAPITULO IV Conclusiones	86
CAPITULO V Recomendaciones	88
Bibliografía	89
Anexo	92

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a DIOS por llenar mi vida de dicha y bendiciones, por haberme permitido llegar hasta donde he llegado y por estar conmigo en cada paso que doy.

Esta tesis esta dedicada a mi Familia, a quienes les agradezco su amor, cariño y comprensión.

Agradezco a mi novio Esteban por su amor, apoyo y compañía.

Agradezco a mi asesor el Dr. Eduardo Leal por su colaboración durante toda la investigación, por su valiosa asesoría, su disposición y ayuda brindada.

INTRODUCCION

El síndrome de Burnout es una enfermedad profesional, caracterizada por cansancio emocional, despersonalización y falta de realización personal, pudiendo acompañarse además, de otros síntomas físico, psíquicos y sociales, y sus efectos no solo se reflejan en la persona que los padece son también en la organización en la que colabora.

Este trabajo aborda a los ejecutivos de Recursos Humanos, como población vulnerable a padecer esta patología.

La investigación se desarrollo en la Empresa FEMSA Logística abordando a una población de 15 ejecutivos de Recursos Humanos. Se analizo la relación entre las dimensiones del síndrome de Burnout y distintas variables consideradas como antecedentes y mediadoras, así como otras variables asociadas (consideradas en algunas ocasiones como variables consecuentes). Para ello, además de los datos procedentes del cuestionario MBI (Maslach y Jackson, 1986).

Se encontró que el 73 % de los ejecutivos alcanza puntuaciones de Leve nivel de Burnout, un 20 % obtiene puntuaciones de Moderado nivel de Burnout, un 7 % obtiene puntuaciones de Ausente nivel de Burnout y el 0 % puntuaciones de Alto nivel de Burnout. Estos resultados sugieren que tan solo un 6.66 % de los profesionales participantes en esta investigación tienen un “trabajo sano que no les quema” ya que los resultados del Inventario de Burnout de Maslach evidencia que su actividad profesional no provoca su desgaste psicológico.

PLANTEAMIENTOS ESTRATEGICOS PARA EL DESARROLLO DEL ESTUDIO

Justificación

Es necesario analizar la problemática que afecta a los Ejecutivos de Recursos Humanos y estudiar el síndrome de Burnout, así como a enfatizar en la sensibilidad que las organizaciones han de poner en la calidad de vida laboral que ofrecen a sus empleados.

Objetivo general

Describir cualitativamente y cuantitativamente el desgaste profesional o síndrome de Burnout y delimitarlo conceptualmente.

Objetivos operativos

Estudiar si los profesionales de Recursos humanos padecen síndrome de Burnout y conocer las fuentes de estrés principales relativas a la naturaleza de su trabajo.

Examinar qué niveles de Burnout (ausente, leve, moderado y alto) presentan los sujetos de la muestra.

Realizar la estadística descriptiva de cada una de las dimensiones del síndrome.

MARCO TEORICO

1.1 El ejecutivo

Es importante iniciar con ciertos antecedentes relacionados con la definición de ejecutivo y el lugar donde estos llevan a cabo su labor, esto es: la organización.

Robbins (1998) refiere que los ejecutivos obtienen cosas a través de otra gente. Toman decisiones, distribuyen recursos y dirigen las actividades de otros para lograr meta. Los gerentes se desempeñan en una organización. Esta es una unidad social coordinada, conscientemente compuesta de dos o más personas, que funcionan con una base relativamente continua para lograr una meta en común o un conjunto de metas.

Ante todo, el ejecutivo debe ser un líder con los conocimientos necesarios para realizar íntegramente sus cometidos: es decir que debe conciliar los intereses de los inversionistas, de los consumidores, del personal de la empresa y del estado. Asume un estado de responsabilidad social y de servicio (Graham, 1982).

Así pues el ejecutivo adquiere un puesto excepcionalmente determinante como factor de progreso dentro de toda sociedad.

Peter. F. Drucker (1986. Citado por Gómez Mejía, 2001), explica que el ejecutivo, director o gerente es el elemento dinámico y vivíficamente de todo negocio. Sin su guía, recursos de la producción siguen siendo recursos y no se convierten nunca en producción. En un sistema económico de competencia, sobre todo, la calidad y el desempeño de los gerentes determinan el éxito de un negocio, y más aun, su supervivencia porque construyen la única ventaja que puede tener una empresa dentro de ese sistema.

Mathis (2003) describe que en la primera parte del siglo XX, un industrialista francés de nombre Henry Farol escribió que los gerentes realizan cinco funciones: planean,

organizan, ordenan, coordinan y controlan. Hoy en día, los teóricos han descartado el punto de ordenar, y rescatan la planeación, organización, dirección y control dentro de las funciones de un gerente ejecutivo.

Incluso otra manera de considerar lo que hacen los ejecutivos, es mirar las habilidades o competencias que necesitan para lograr con éxito sus metas. Robert Katz (citado por Robins, 1999), identificó tres habilidades de este: las técnicas, humanas y conceptuales. Las primeras conllevan aplicar el conocimiento especializado o la experiencia; la capacidad de trabajar con otras personas, de entenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupos, describe lo que se conoce como habilidades humanas; y por último tenemos las habilidades conceptuales que se perciben cuando los ejecutivos evidencian su habilidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas, involucrando en reiteradas ocasiones estos talentos en el momento de tomar decisiones.

1.1.1 Cualidades del ejecutivo

Stewart y Finestone (1970, citados por Sandoval, 1998) mencionan que el ejecutivo presenta particularmente ciertas cualidades, el objetivo y la eficacia, es conveniente mencionar estos aspectos con sus respectivas cualidades para poder tener una mejor perspectiva.

En el aspecto sociológico, tenemos a las siguientes cualidades:

- Relaciones humanas: el marco de acción de todo ejecutivo es un grupo humano, por lo que debe conocerlo, saber tratarlo, dirigirlo. Esta es esencial en todo ejecutivo, ya que todos los que así trabajen a su alrededor se darán cuenta que son considerados como el elemento más valioso.
- Factores físicos: la apariencia física no determina ser bueno o mal ejecutivo, pero si ayuda indirectamente a llevar con éxito sus relaciones con los demás, a quien tenga una personalidad atractiva.

- **Confianza en sí mismo:** el ejecutivo debe contagiar su fe y entusiasmo a sus subordinados, para que cada uno comprenda su propia responsabilidad en lo que ha de realizar. Un buen ejecutivo debe de estar convencido de sus propias ideas, contar en su habilidad y capacidad.
- **Sentido de autoridad:** el ejecutivo encierra el concepto de un personaje que da órdenes, de un individuo dominante, de alguien que está desempeñando todos los papeles de importancia dentro de su organización. El ejecutivo que no inspira respeto, no es digno de ocupar ese puesto; la gente busca una fuente de autoridad en la cual pueda apoyarse, solo así perdurara al grupo.
- **Disciplina:** tiene que ser el primero, para así ser el ejemplo a seguir en cuanto a normas de conducta moral y social aceptadas por la organización, hábitos de trabajo, educación, puntualidad, horas de trabajo, corrección en el trato a los demás.

En el aspecto objetivo se consideran los siguientes elementos que deben caracterizar a un ejecutivo:

- **Criterio:** debe tener la suficiente capacidad para hacer juicios o discernimientos y valorar cualquier situación que se le presente, de manera que pueda señalar los objetivos que su grupo social debe alcanzar.
- **Sentido de realidad:** dentro de la administración se manejan objetivos, es el ejecutivo la persona indicada para inspirar a sus subordinados para alcanzarlos. Todo objetivo debe tornarse en realidad, y para no extraviarse en confusiones, el ejecutivo debe desarrollar en si, un agudo sentido de la realidad.
- **Habilidad para adoptar objetivos:** el ejecutivo debe mandar señalando lo que se busca obtener, e invita a la cooperación, asociando los objetivos generales de la empresa a los particulares de los subordinados.
- **Imaginación:** esta característica sirve para que con su iniciativa personal convierta los principios sistematizados, mediante la imaginación, en una creación según las circunstancias prevalecientes en un momento determinado.

Por último tenemos el aspecto denominado eficacia que debe estar presente en un ejecutivo, los elementos son:

- **Iniciativa:** un buen ejecutivo siempre está en acción su mente realiza una constante investigación para dominar las situaciones y acontecimientos que se le presenten, desarrollando sus propias ideas para conseguir mayor eficiencia y productividad.
- **Energía realizadora:** el éxito del ejecutivo depende de su perseverancia y tenacidad en la realización de sus actividades.
- **Inteligencia:** cualidad básica para resolver una situación problemática por medio del pensamiento. La inteligencia debe estar manifiesta para superar y resolver los múltiples y complejos problemas que la vida de negocios y cualquier organismo en general presenta.

1.1.2 El ejecutivo de Recursos Humanos

En tiempos del empowerment, donde las organizaciones fomentan la participación de toda su gente, aun la de los niveles más bajos dentro la estructura, la función del gerente de Recursos Humanos dio un giro de 360 grados. Algunos autores afirman que el rol del gerente de Recursos Humanos define el tipo de empresa.

La gestión de los Recursos Humanos dejó de ser la de un administrador de personal con tareas operativas de escaso valor agregado, para pasar a tener un rol como socio estratégico. La misión del gerente muta abarcando funciones como el estudio del clima laboral, el desarrollo de los Recursos Humanos, la selección de personal, el diseño de planes de carrera, la evaluación de desempeño, la motivación, el desarrollo del potencial, la gestión del talento, la planificación de la sucesión, entre otras prácticas.

Este cambio de rol trajo aparejado una diferencia entre el antes y el ahora. Mientras que antes se pedía que fuera un administrador de personal con un perfil meramente operativo para cumplir con las regulaciones, ahora se espera un gerente focalizado en la conducción estratégica de las personas que forman el capital humano.

El rol actual abarca la contratación de empleados capaces de incorporar los valores y las metas de la firma, las entrevistas en el momento de separación de un empleado, el diseño de cursos de capacitación, la búsqueda de equilibrios en los sistemas de remuneración que incentiven las conductas del personal y que sean coherentes con la estrategia (teniendo en cuenta la equidad interna y la competitividad externa). Estos informes ofrecen una guía sobre las mejores maneras de comunicar la visión y hacerla real en la mente de los empleados.

El líder de RRHH debe dar el encuadre a los códigos de conducta compartidos (valores) e identificar las capacidades y actitudes alineadas con la visión y misión de la organización. También debe neutralizar aquellos valores y actitudes que se oponen al logro de los objetivos organizacionales, fundamentalmente cuando actúan como barreras.

Hoy el rol que desempeña un gerente de Recursos Humanos es el de un socio estratégico en lo que respecta al vínculo con el cliente interno y externo. Pasó de ser un simple *controller* de personal de planta para cumplir el papel de asesor a las distintas áreas, fomentando la aparición de líderes y talentos dentro de cada una de ellas, como así también colaborando para que cada empleado mejore sus capacidades (conocimientos, aptitudes y actitudes) con el fin de generar un mayor valor agregado para la organización. También hoy tiene la función de crear claridad estratégica, hacer que el cambio suceda y acumular capital intelectual.

Los profesionales de RRHH tienen un papel principal en la creación de la unidad estratégica, al tiempo que colaboran con el diseño de los mapas estratégicos[2], para que su gente se alinee con la misión y visión de la organización. Para ello es clave la planificación de los objetivos y las mediciones a través de los indicadores de resultados, los cuales pueden estar plasmados en los tableros de comando.

Los gerentes de RRHH deben dominar la teoría y la práctica de cómo dar forma a una estrategia y cómo convertirla en acción tanto para la organización como para los empleados.

1.2 La administración de recursos humanos

Los recursos humanos pueden y deben jugar un papel integral en la administración. Estos tienen la posibilidad de otorgar ventajas competitivas a una organización.

El ambiente que enfrenta la administración de recursos humanos es desafiante, por que los cambios ocurren rápidamente en una amplia gama de factores.

La Administración de Personal es una responsabilidad para aquellos gestores que se relacionan con personas y al mismo tiempo describen el trabajo que deben realizar las mismas. Es una de las actividades más importantes de la gestión empresarial y es realizada por especialistas que se responsabilizan del trabajo que afecta al personal de la empresa y sus relaciones dentro de la misma. Estas funciones no están limitadas y abarca a todo el personal: dirección, mandos intermedios y personal de apoyo.

Los objetivos de la administración de personal son conseguir la eficacia y la eficiencia, y ambos han de ser complementarios. Ha de procurar reunir y desarrollar las capacidades y talento de los hombres y mujeres de la empresa con el fin de obtener una gestión eficaz, brindándoles al mismo tiempo la oportunidad de que contribuyan con su experiencia y formación su incorporación a los equipos de trabajo. También, y esto es muy importante, garantizar condiciones de empleo justas y a la vez, satisfactorias.

El especialista en recursos humanos es un ejecutivo o director funcional que aporta sus conocimientos y brinda, como hemos dicho, consejos a los distintos directores de departamento. Los problemas pueden surgir cuando los especialistas en esta área deben realizar el papel de árbitro en un conflicto entre la Gerencia y el personal. El Director General debe mantenerse a la expectativa y no debe menoscabar la responsabilidad de los gerentes de área.

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no

dirige a sus gerentes¹ Werther (2000), tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Reclutamiento de Personal

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Chiavenato (1993).

Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas. (Dolan, Schuler y Ramón 1999). Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros

participantes de la organización. El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

2. Selección

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso. La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de RH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación del hombre al cargo.
- b) La eficiencia del hombre al cargo.

3. Diseño, descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, anotan Chruden y Sherman, “puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización. La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

4. Evaluación de Desempeño

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

5. Compensación

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

6. Beneficios Sociales

“Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados”. Chiavenato (1993) Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarle esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

7. Higiene y Seguridad

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado.

8. Entrenamiento y Desarrollo

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

9. Relaciones Laborales

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

10. Desarrollo Organizacional

“EL DO se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total.” Chiavenato (1993). Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

11. Base de datos y sistemas de Información

“El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información”. Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

12. Auditoria

“La auditoria se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para

mejorar. Su función es mostrar como está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse

Los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Según el libro Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los Roles para crear una organización de alto rendimiento, del autor: Margaret Butteris, el objeto de los Recursos Humanos es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios.

Otros objetivos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
2. Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
4. Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
5. Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
6. Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
7. Cumplir con las obligaciones legales.

8. Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización. Butteriss (2000).

Dentro de estos objetivos están contenidos 4 tipos que son:

- Corporativos
- Funcionales
- Sociales
- Personales

Aporte de los DRH a las empresas

Cada uno de los departamentos que componen una empresa, tienen algo que aportar a dicha organización. Entre los aportes del Departamento de Recursos Humanos podemos destacar:

- Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.
- Influye sobre el cuidado y alimentación del personal.
- Influye sobre la defensa del empleado.
- Influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los RH.
- En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.

Cada uno de estos aportes dependerá del objetivo de la empresa y de que visión o misión esta tenga.

A medida que aumenta el número y complejidad de los problemas que afrontan los administradores de recursos humanos, también se incrementan las presiones y desafíos

para actuar éticamente. Los problemas de esta índole plantean preguntas fundamentales acerca de la equidad, la justicia, la confianza y la responsabilidad social (Mathis, 2003).

Los cambios en el campo de recursos humanos están llevando a modificaciones en las competencias y aptitudes de los ejecutivos que intervienen en esta área. El desarrollo de aptitudes más amplias, por parte de los profesionales de esta disciplina, deben asegurar que su administración juegue un papel estratégico para el éxito de la organización. En un estudio reciente citado por Mathis (2003) se determinó que los ejecutivos de recursos humanos deben tener más competencias centrales, así como específicas de nivel y el papel desempeñados. Con base a esto y otros estudios y encuestas, se puede señalar que los ejecutivos de recursos humanos deben contar con tres conjuntos y capacidades esenciales:

- Conocimiento del negocio y la organización.
- Influencia en el cambio y administración de la organización.
- Conocimiento acerca de actividades específicas de recursos humanos.

Según Sherman (1999) las actividades primordiales que suelen ser responsabilidad de un gerente de Recursos Humanos son las siguientes:

- ✓ Asesoría y consultoría: el gerente de Recursos Humanos (RH) a menudo funciona como consultor interno de supervisores, gerentes y demás ejecutivos. Dados sus conocimientos sobre cuestiones internas de empleo (políticas, acuerdos laborales, prácticas pasadas e intereses de los trabajadores) y su información sobre tendencias externas (datos económicos y sobre el trabajo, cuestiones legales.) los gerentes de RH pueden ser una fuente invaluable para la toma de decisiones. Como consultores de la casa, estos deben preocuparse por las metas operativas de los gerentes y supervisores. A su vez, estos gerentes deben estar convencidos de que el equipo de RH está ahí para ayudarlos a aumentar su productividad. Esto no requiere solamente la destreza del ejecutivo de RH

para considerar problemas desde el punto de vista de los gerentes de línea y de los supervisores, sino también la habilidad para comunicarse con ellos.

- ✓ Servicio: los gerentes de RH también participan en una variedad de actividades de servicio como reclutamiento, aplicación de pruebas, planeación y conducción de programas de capacitación, además de escuchar las preocupaciones e inconformidades de los trabajadores. El dominio técnico de estas áreas es esencial para los gerentes de RH y constituye la base del diseño e implementación del programa de RH. En este sentido se menciona que para la meta de proveer personal, se deben proporcionar individuos calificados para ocupar los puestos de trabajo en una organización. Cuando por medio del análisis de puesto, se estudia lo que hacen los trabajadores, se sientan las bases para la integración de personal. A partir de este punto, pueden prepararse las descripciones de puestos y las especificaciones de los mismos.
- ✓ Formulación e implementación de políticas: los gerentes de RH suelen proporcionar y elaborar nuevas políticas o revisiones de políticas para resolver problemas recurrentes o evitar problemas de antemano. En condiciones normales, propician estas políticas a los ejecutivos más importantes de la organización, quienes realmente decretan las políticas. Los gerentes de RH pueden monitorear el desempeño de línea y otros departamentos para asegurar su conformidad con las políticas, procedimientos y prácticas de RH. Quizá lo más importante, es que no son un recurso al que otros gerentes pueden acudir para efectos de interpretación de políticas.
- ✓ Defensa de los trabajadores: uno de los papeles duraderos de los ejecutivos de RH es servir como abogados de los trabajadores; escuchar sus preocupaciones y representar sus demandas frente a sus gerentes. Las relaciones efectivas con los empleados constituyen una estructura de apoyo cuando los cambios perjudiciales interfieren con las actividades cotidianas normales. A pesar de que tradicionalmente en las organizaciones, al departamento de Recursos Humanos se le considera como “El abogado de los colaboradores” a medida que ha evolucionado la gestión de esta área, se ha hecho evidente que existe la necesidad de lograr el equilibrio entre las funciones que desarrollo y las contribuciones que debe hacer a la empresa. Este balance significa que resulta vital que los ejecutivos de Recursos Humanos representen los problemas y las preocupaciones

de los trabajadores de la organización, lo cual, sin embargo no es suficiente. En el desarrollo de sus actividades deben hacer contribuciones estratégicas, asociarse a los gerentes operativos, ser administradores eficiente, y mantener una buena relación entre el costo-beneficio en todos los proceso de los cuales forman parte.

Los alcances y por ende las responsabilidades de un ejecutivo de recursos humanos, demandan un gran potencial para quienes ocupan estas posiciones. Por ello se considera de primordial atención ver a estos ejecutivos como una categoría profesional particularmente vulnerables a padecer el síndrome de Burnout.

1.3 Antecedentes del Burnout

El estudio de este síndrome ha sido acometido por muchos autores, en los que a menudo se encuentran algunas diferencias de matiz conceptual. Esto deriva de la dificultad de definir un proceso complejo como es este síndrome, así como de discriminarlo del concepto de estrés laboral.

Es Herbert Freudenberger (USA) quien, en 1974, describe por primera vez este síndrome de carácter clínico. Básicamente, este cuadro explicaba el proceso de deterioro en la atención profesional y en los servicios que se prestaban en el ámbito educativo, social, sanitario, etc. Él lo definió como "*una sensación de fracaso y una experiencia agotadora que resulta de una sobrecarga por exigencias de energía, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador*".

Cristina Maslach (1976) estudió lo que denominaba "*pérdida de responsabilidad profesional*", así, desde el ámbito psicosocial, describía el síndrome sin estigmatizar psiquiátricamente a la persona. Para Maslach el síndrome de *burnout* se puede dar exclusivamente en las profesiones de ayuda (por ejemplo, entre los sanitarios y educadores que prestan servicio al público). Son las excesivas demandas emocionales externas e internas imposibles de satisfacer las que producen la vivencia de fracaso

personal, tras invertir al trabajo de una carga emocional excesiva. En 1986, Maslach y Jackson, define el síndrome como "*un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal, que puede ocurrir entre individuos que trabajan con personas.*" En estos primeros estudios se destacaba más la importancia de las diferencias individuales -como de personalidad previa- que la influencia de las condiciones objetivas de trabajo.

En 1988 Pines y Aronson proponen una definición más amplia, no restringida a las profesiones de ayuda: "*Es el estado de agotamiento mental, físico y emocional, producido por la involucración crónica en el trabajo en situaciones con demandas emocionales*".

Las excesivas demandas psicológicas no se dan únicamente en el servicio directo al público, sino que pueden darse también en otros ámbitos laborales, como en puestos directivos, en el trabajo comercial, en la política, etc. Pines destaca la importancia, desde la prevención, de la calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo, del modo de supervisión y de las oportunidades de aprendizaje continuo y desarrollo de la carrera con las que cuente el trabajador.

Brill, otro investigador de esta área, lo entiende como un *estado disfuncional relacionado con el trabajo en una persona que no padece otra alteración psicopatológica significativa*. Una vez que está afectado el trabajador, si no es con una intervención externa de cambio de las condiciones que han motivado esa alteración, de protección, de ayuda o mediante un reajuste laboral, no conseguirá recuperar su salud.

El Síndrome de quemarse por el trabajo (SQT) no se da como consecuencia de un salario insuficiente, o de incompetencia por falta de conocimientos, o debido a las dificultades físicas, ni es consecuencia de cualquier trastorno mental existente. Lo que se deriva de estos aspectos no se debe interpretar como *burnout*. Brill considera que el desarrollo de SQT puede tener lugar en cualquier trabajo, y no sólo en los que existe un trato directo con el usuario receptor de los servicios laborales.

1.3.1 Definición del Burnout

El término burnout, término anglosajón cuya traducción más próxima al castellano es desgastada, exhausta, pérdida de ilusión por trabajar, “quemado”, en términos coloquiales. El término evoca un problema psicológico que afecta y altera la capacidad laboral de un sujeto.

El “síndrome del burnout” o “síndrome de estar quemado” es definido de diversas maneras como una respuesta a una tensión emocional crónica, caracterizada por la fatiga emocional y/o física, una disminución marcada en la productividad y un desinterés por los clientes y colaboradores (Perlman y Hartman, 1982). Es una pérdida progresiva del idealismo, la energía y la finalidad como resultado de las condiciones laborales (Edelwin y Brodsky, 1980).

Por otros autores es definido como un síndrome de fatiga física y emocional que implica un desarrollo negativo de sí mismo, de actitudes negativas hacia el trabajo y una pérdida de interés y preocupación por los clientes (Pines y Maslach, 1978). Y por último como un estado de fatiga o frustración producido por la devoción a un modo de vida o relación que no ha devuelto la compensación esperada (Freudenberger y Richelson, 1980).

En la actualidad el síndrome del quemado es considerado como un proceso resultante del estrés crónico laboral al que se ve sometido el profesional, y una de las principales fuentes potenciales de problemas, a nivel fisiológico, cognitivo, emocional y conductual (Peiró y Salvador, 1993, Gil- Monte y Peiró, 1997).

Se entiende por síndrome un cuadro o conjunto sintomático, una serie de síntomas y signos que existen a un tiempo y definen clínicamente un estado determinado.

Hay cierta pretensión en los investigadores de caracterizar al *burnout* como un nuevo síndrome clínico o una enfermedad, si bien no aparece todavía en los manuales internacionales de diagnóstico psicopatológico (CIE-10 o DSM) como una patología con

identidad propia (daños de la salud psíquica). Esto es debido a que las posibilidades de los criterios diagnósticos existentes no se ajustan adecuadamente a las características que presenta el SQT en toda su extensión.

Desde las consecuencias individuales o síntomas que caracterizan el síndrome y partiendo de un enfoque psicosocial, el *burnout* se ha conceptualizado como un síndrome con sintomatología de *agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal en el trabajo*. El agotamiento emocional es una respuesta de los trabajadores al sentir que ya no pueden dar más de sí mismos a nivel afectivo. Esta respuesta de agotamiento de la energía o de los recursos emocionales propios es debida al contacto continuo con personas a las que hay que atender como objeto de trabajo en unas condiciones no ajustadas al trabajador. La despersonalización se explica por el desarrollo de sentimientos negativos, de actitudes y conductas de cinismo por parte del trabajador hacia las personas objeto del trabajo. En estos profesionales se produce un endurecimiento afectivo y sus conductas son vistas por los usuarios de manera deshumanizada. Por baja realización personal en el trabajo se entiende una tendencia de los profesionales expuestos a unas condiciones de riesgo a evaluarse negativamente. Esta evaluación negativa afecta notablemente a la habilidad en la realización del trabajo y a la relación con las personas a las que atienden. Los trabajadores se sienten descontentos consigo mismos e insatisfechos con sus resultados laborales. Algunos autores plantean la posibilidad de que este síndrome se presente de forma colectiva, destacando en el SQT propiedades de contagio. Esto explicaría los porcentajes altos que a menudo en los estudios de colectivos se presentan.

En consecuencia, teniendo en cuenta lo expuesto, se define operacionalmente el concepto como:

"una respuesta al estrés laboral crónico integrada por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado. Esta respuesta ocurre con frecuencia en los profesionales de la salud y, en general, en profesionales de

organizaciones de servicios que trabajan en contacto directo con los usuarios de la organización."

Se trata de una respuesta al estrés cuando fallan las estrategias funcionales de afrontamiento (aquellos esfuerzos cognitivos y conductuales constantemente cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas y/o internas que son evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos individuales). Esto no implica situar el origen o la causa en un fallo en la estructura o en la funcionalidad psíquica del trabajador, sino que son esas demandas, emocionales fundamentalmente, las que sobrepasan la capacidad y "tolerancia" del trabajador a las mismas. Así, el SQT se comporta como una variable mediadora entre el estrés percibido y sus consecuencias. En la "figura 1" se describe un modelo que ilustra el proceso de generación del SQT.

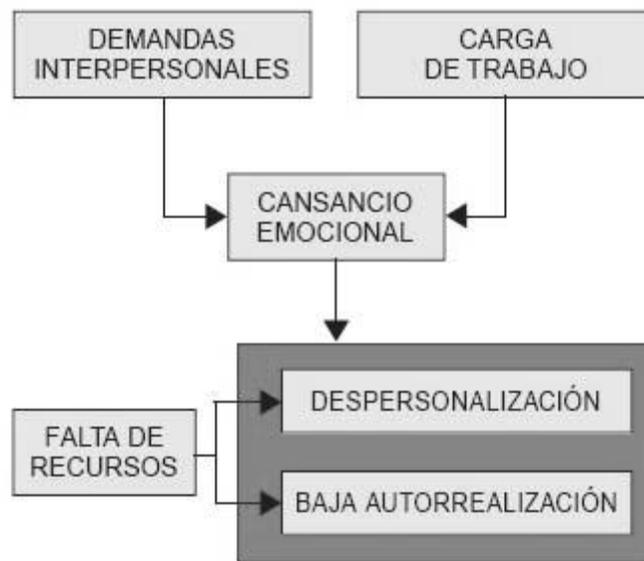


Figura 1. Modelo de proceso de SQT. Leiter (1993)

Modelo explicativo y contexto organizativo propicio al desarrollo del SQT

Las condiciones de trabajo tienen una influencia significativa sobre la salud laboral y, en consecuencia, sobre la calidad del servicio que ofrecen las organizaciones. Consecuencias como la tasa de accidentalidad, la morbilidad y el absentismo de los profesionales están directamente ligadas a las condiciones de trabajo. De igual manera, las actitudes que

desarrollan los profesionales hacia los usuarios de la organización y hacia el servicio que ofrecen están asociadas a los riesgos de su entorno laboral. En algunos sectores de actividad esto cobra especial relevancia, debido a que los profesionales trabajan en continua interacción con personas, prestándoles servicio.

De los modelos explicativos *psicosociales* del SQT, el desarrollo más ajustado al contexto técnico y legal de la prevención de riesgos lo proporcionan los modelos derivados de la *teoría organizacional*. Estos modelos resaltan la importancia de los estresores del entorno de la organización y de las estrategias de afrontamiento empleadas ante la experiencia de quemarse. Desde esta perspectiva, el SQT es una respuesta a las fuentes de estrés crónico originadas en la relación profesional-cliente y en la relación profesional-organización. Se describen como antecedentes generales del síndrome los aspectos organizativos, los relativos al diseño del puesto y las relaciones interpersonales dentro de la organización. Es por lo que se puede considerar como un modelo integrado en el proceso más amplio del estrés laboral.

Existen una serie de modelos que inciden en explicar, de forma pormenorizada, el proceso de daño psicofisiológico que se produce en el individuo y la relación causal que se establece entre sus síntomas. En términos preventivos, estos modelos no inciden tanto en los antecedentes, es decir, en las condiciones de trabajo. Se centran más en los procesos internos del individuo que conducen a la aparición e incremento de la patología. Analizan los aspectos cognitivos, emocionales y actitudinales que están implicados en el proceso de aparición y el desarrollo en el tiempo del SQT. En este sentido, el modelo tridimensional MBI-HSS de Maslach (1980) es el más reconocido, si bien, otros expertos han aportado con sus investigaciones elementos que mejoran el mismo. También hay que señalar que, desde la perspectiva apuntada, hay otros modelos explicativos, válidos igualmente, como el de Golembiewski (1983), Leiter (1988), Edelwich y Brocisky (1980), Price y Murphy (1984), de Cherniss (1980), Cordes y Dougherty (1993) En la **figura 2**, desde una perspectiva psicosocial, se describe de forma global un modelo explicativo del desarrollo del SQT.



Figura 2. Modelo de desarrollo del SQT

Epidemiología del síndrome: algunos datos orientativos de prevalencia no existen datos precisos de prevalencia, respecto a la población general, de los colectivos de mayor riesgo. En relación al sexo, globalmente, los estudios no establecen claras diferencias significativas. En cuanto a la edad coinciden en que, por causas diversas, se dan más casos en el intervalo de 30 a 50 años. Respecto a variables como el estado civil, número de hijos, formación académica, puesto de trabajo, tipo de contrato, etc., no se han obtenido de momento diferencias significativas que determinen una tendencia. Los estudios se han centrado en colectivos específicos como profesionales sanitarios, maestros, fuerzas de seguridad, servicios sociales, funcionarios de prisiones, etc. (en general, en esas profesiones que mantienen un contacto directo con las personas que son los beneficiarios del propio trabajo).

Algunas prospecciones sobre estos colectivos muestran unos porcentajes de prevalencia que oscilan del 10% al 50% de trabajadores afectados. No obstante el SQT no es exclusivo de estas profesiones, existen estudios en vendedores, ingenieros y técnicos, deportistas, supervisores, directores, secretarios, etc., incluso existen estudios en

profesiones que no son del sector servicios. Estos datos son meramente orientativos y proceden fundamentalmente de estudios sobre colectivos específicos realizados en otros países. Las cifras indican que el problema presenta una cierta magnitud. Esta realidad conlleva, sin duda, consecuencias nocivas sobre la salud laboral, tanto a nivel individual como organizativo.

1.3.2 *Síntomas del Burnout*

Los mismos pueden ser de distinto tipo y, al afectar en forma global a la persona vemos que todas las áreas suelen estar afectadas. Por eso encontramos síntomas de tipo: cognitivos, psicosomáticos, conductuales, emocionales y laborales.

- Cognitivos: las personas se vuelven intolerantes, rígidas, inflexibles o cerradas en su forma de pensar y ver el mundo. Pueden aparecer dudas, olvidos e ideas de culpabilidad.
- Psicosomáticos: fatiga crónica, frecuentes dolores de cabeza, problemas de sueño, úlceras y otros desórdenes gastrointestinales, pérdida de peso, dolores musculares, etc.
- Conductuales: absentismo laboral, abuso de drogas (café, tabaco, alcohol, se fármacos, etc.), incapacidad para vivir de forma relajada, superficialidad en el contacto con los demás, comportamientos de alto riesgo, aumento de conductas violentas.
- Emocionales: distanciamiento afectivo, aburrimiento y actitud cínica, impaciencia e irritabilidad, sentimiento de omnipotencia, desorientación, incapacidad de concentración, sentimientos depresivos.
- Laboral: detrimento de la capacidad de trabajo, detrimento de la calidad de los servicios que se presta a los clientes, aumento de interacciones hostiles, comunicaciones deficientes.

Es importante señalar que no siempre es fácil determinar si una persona tiene o no el síndrome ya que como advierten algunos autores, se trata más de un proceso que de un estado o hecho (Farber,1983).

1.3.3 *Causas del Burnout*

El origen del síndrome reside en el entorno laboral y en las condiciones de trabajo. Si bien, como es lógico, dependiendo de algunas variables de personalidad, sociodemográficas individuales o de entorno personal, pueden darse evoluciones diferentes en el desarrollo del SQT.

La exposición a factores de riesgo psicosocial, a fuentes de estrés en dosis nocivas y, en concreto, a variables como carga de trabajo, falta de control y autonomía, ambigüedad y conflicto de rol, malas relaciones en el trabajo, falta de apoyo social, falta de formación para desempeñar las tareas, descompensación entre responsabilidad-recursos-autonomía, etc., cuando se produce en trabajos en los que su contenido tiene unas demandas emocionales importantes y de prestación de servicios humanos, puede dar lugar a la aparición de un proceso de estrés crónico que desemboque en un daño para la salud del trabajador, el SQT.

El origen del SQT se sitúa en las demandas de interacción que se producen en el entorno de trabajo, fundamentalmente con los clientes de la organización. Cuando esas exigencias son excesivas y conllevan una tensión en el aspecto emocional y cognitivo, generan las condiciones propicias para que también las fuentes de estrés mencionadas con anterioridad actúen y produzcan en el individuo un patrón de respuestas que constituyen los síntomas del SQT. Esta es la razón de que los profesionales que trabajan con personas sean los colectivos de riesgo.

Estas condiciones previas susceptibles de provocar este daño existen en muchos sectores de actividad y colectivos de trabajadores.

El estrés es una respuesta que es producto de una combinación de variables físicas, psicológicas y sociales. A menudo, este síndrome se desencadena bajo unas condiciones de trabajo en las que se destacan especialmente estresores como escasez de personal, - que supone sobrecarga laboral-, trabajo en turnos, trato con usuarios problemáticos,

contacto directo con la enfermedad, con el dolor y con la muerte, falta de especificidad de funciones y tareas -lo que supone conflicto y ambigüedad de rol-, falta de autonomía y autoridad en el trabajo para poder tomar decisiones, rápidos cambios tecnológicos, etc. Sintéticamente se puede decir que, el balance de las demandas de los intercambios sociales debidos a la prestación de servicios y los recursos de los que dispone el trabajador, además de la reciprocidad percibida por el trabajador en relación a su esfuerzo por parte de la organización, condiciona y determina las consecuencias de SQT. En la "figura 3" se ilustra un sintético modelo de intercambio social relacionado con el síndrome.

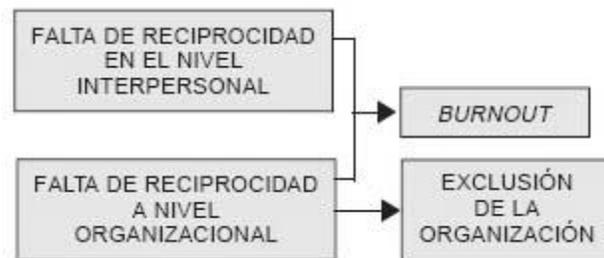


Figura 3. Modelo de intercambio social. Schaufeli (1996)

En las investigaciones se han evidenciado múltiples causas del síndrome. Estos desencadenantes son aquellas demandas nocivas, cualitativa o cuantitativamente, que impactan sobre el trabajador, independientemente de las características individuales de la persona. Estas características personales de ningún modo pueden ser la causa del riesgo, sino que, en todo caso, son factores a tener en cuenta a la hora de adaptar el trabajo a la persona. De no corregir o proteger al sujeto de la exposición a las condiciones de trabajo de riesgo, éstas pueden determinar un SQT, si no lo remedia la resistencia o recursos personales o sociales de la propia persona. Se puede hacer una clasificación que permita identificar tres grupos de estresores susceptibles de desencadenar este SQT (ver **cuadro 2**).

Por otra parte, hay que tener en cuenta dos elementos asociados a la hora de gestionar el riesgo: las características individuales y los cambios supra organizativos que se producen. Los elementos que se detallan en el "**cuadro 3**", sin ser una relación exhaustiva, hay que considerarlos sólo a efectos de cumplir la obligación empresarial de adaptar el trabajo a la persona y no en relación a la causalidad del riesgo, en términos de PRL.

Se dice que cualquier profesional o trabajador con una gran vocación, que se entrega a su profesión, con altos niveles de idealismo profesional y que desarrolla su trabajo centrado en el trato hacia los demás puede desarrollar el SQT. Ahí no residen las causas de las nocivas consecuencias para la salud que tiene desarrollar el SQT, sino que son los riesgos organizativos, de diseño del puesto y de exigencias del servicio en las interacciones las que desencadenan e incrementan el daño a la salud si no se protege al individuo.

1.3.4 Factores que influyen en el desarrollo del Burnout

Los factores que más se han estudiado como variables que intervienen en el desarrollo del síndrome de Burnout son:

- Características del puesto y el ambiente de trabajo. La empresa es la que debe organizar el trabajo y controlar el desarrollo del mismo. Corresponde a ella la información del empleado, delimitar y dejar bien claro el organigrama para que no surjan conflictos, especificar horarios, turnos de vacaciones, etc. Debe funcionar como sostén de los empleados y no como elemento de pura presión. La mayor causa de estrés es un ambiente de trabajo tenso. Ocurre cuando el modelo laboral es muy autoritario y no hay oportunidad de intervenir en las decisiones. Según los expertos, el sentimiento de equipo es indispensable para evitar el síndrome.
- Los turnos laborales y el horario de trabajo, para algunos autores, el trabajo por turnos y el nocturno facilita la presencia del síndrome. Las influencias son biológicas y emocionales debido a las alteraciones de los ritmos cardíacos, del ciclo sueño-vigilia, de los patrones de temperatura corporal y el ritmo de excreción de adrenalina.

- La seguridad y estabilidad en el puesto, en épocas de crisis de empleo, afecta a un porcentaje importante de personas, en especial a los grupos de riesgo de desempleo (jóvenes, mujeres, las personas de más de 45 años).
- La antigüedad profesional, aunque no existe un acuerdo claro de la influencia de esta variable, algunos autores han encontrado una relación positiva con el síndrome manifestado en dos periodos, correspondientes a los primeros años de carrera profesional y los mayores de 10 años de experiencia, como los momentos en los que se produce un mayor nivel de asociación con el síndrome.
- El progreso excesivo o el escaso, así como los cambios imprevistos y no deseados son fuente de estar quemado y en tensión. El grado en que un cambio resulta estresante depende de su magnitud, del momento en que se presenta y del nivel de incongruencia con respecto a las expectativas personales.
- La incorporación de nuevas tecnologías en las organizaciones, suelen producir transformaciones en las tareas y puesto de trabajo, que incluyen cambios en los sistemas de trabajo, en la supervisión y en las estructuras y formas organizativas. Las demandas que plantean las nuevas tecnologías sobre los trabajadores, generan escenarios con multiplicidad de factores y estresores, entre los cuales se puede mencionar: la necesidad de capacitación, miedo a ser desincorporado, incremento de control y monitorización del desempeño, aspectos relacionados con la seguridad, reducción de la interacción psicosocial directa, posibilidades de asilamiento en el puesto de trabajo, así como los cambios de roles en el sistema organizacional.
- Carencias de formación. La falta de conocimientos que se requieren para desempeñar el puesto por ejemplo el saber un segundo idioma como ingles, el manejo de paquetes computacionales, sobre todo esto se da en personas adultas con muchos años en la empresa.
- La estructura y el clima organizacional, cuanto más centralizada sea la organización en la toma de decisiones, cuanto más compleja (muchas niveles jerárquicos), cuanto mayor es el nivel jerárquico de un trabajador, cuanto mayores sean los requerimientos de formalización de operaciones y procedimientos, mayor será la posibilidad de que se presente el síndrome de Burnout.

- Oportunidad para el control, una característica que puede producir equilibrio psicológico o degenerar en Burnout, es el grado en que un ambiente laboral permite al individuo controlar las actividades a realizar y los acontecimientos.
- Retroalimentación de la propia tarea, la información retroalimentada sobre las propias acciones y sus resultados es, dentro de ciertos límites, un aspecto valorado por las personas en el marco laboral. La retroalimentación o feedback de la tarea, ha sido definido como el grado en que la realización de las actividades requeridas por el puesto proporciona a la persona información clara y directa sobre la eficiencia de su desempeño. La investigación realizada al respecto muestra por lo general que los trabajadores que ocupan puestos con esta característica presentan mayores niveles de satisfacción y de motivación intrínseca, y niveles más bajos de agotamiento emocional que aquellos que ocupan puestos en donde esta retroalimentación falta o es insuficiente.
- Económicos: La preocupación por tener unos cuantos pesos para comprar bienes y servicios puede ser muy estresante. El ir al día económicamente ha llevado a mucha gente a buscar un segundo trabajo, el trabajo adicional brinda una mayor cantidad de dinero pero también roba a la persona su tiempo de ocio y consume su energía. Estos costos a menudo resultan en mayor irritabilidad y estrés. Por lo tanto, aunque inicialmente se reduzca el estrés causado por los problemas financieros, puede haber un aumento en el estrés, originado por la fatiga. (Ivancevich, 1989).
- Las relaciones interpersonales, son de forma habitual valoradas en términos positivos. Diversos teóricos de la motivación han señalado que la afiliación es uno de los motivos básicos de la persona. Los ambientes de trabajo que promueven el contacto con la gente será, por lo general, más beneficiosos que aquellos que lo impiden o lo dificultan. De hecho, las oportunidades de relación con otros en el trabajo es un variable que aparece relacionada con la satisfacción. Esto no significa que las relaciones interpersonales en el trabajo siempre resalten positivas, con cierta frecuencia se traducen en uno de los desencadenantes más severos e importantes, sobre todo cuando son relaciones basadas en desconfianza, sin apoyo, poco cooperativas y destructivas lo que produce elevados niveles de tensión entre los miembros de un grupo u organización.

- También el salario ha sido invocado como otro factor que afectaría al desarrollo de Burnout en los trabajadores, aunque no queda claro en la literatura.
- La estrategia empresarial puede causar el burnout: empresas con una estrategia de minimización de costos en las que se reduce personal ampliando las funciones y responsabilidades de los trabajadores; aquellas que no gastan en capacitación y desarrollo de personal, aquellas en las que no se hacen inversiones en equipo y material de trabajo para que el personal desarrolle adecuadamente sus funciones, limitan los descansos, etc.
- Transporte, el tiempo que se le dedica al trasladarse al lugar de trabajo, ya que en ciudades grandes son más de 1 o 2 horas de traslado.
- Falta de planes para el retiro. No hay planificación hecha con antelación suficiente como planes de ahorro.

Factores personales:

- El deseo de destacar y obtener resultados brillantes.
- Un alto grado de autoexigencia.
- Baja tolerancia al fracaso.
- Perfeccionismo extremo.
- Necesitan controlarlo todo en todo momento.
- Sentimiento de indispensabilidad laboral.
- Son muy ambiciosos.
- Dificultad para conocer y expresar sus emociones.
- Impacientes y competitivos por lo que les es difícil trabajar en grupo.
- Gran implicación en el trabajo.
- Pocos intereses y relaciones personales al margen del trabajo.
- Idealismo.
- Sensibilidad.

Todo esto se acentúa si:

- No tiene una preparación adecuada para enfrentar las expectativas organizacionales en relación al trabajo.
- Si tiene dificultades para pedir ayuda a los compañeros o trabajar en equipo.
- Cuando no comparte las ideas, metas o valores del grupo de trabajo o la empresa.
- Experimenta sentimientos de miedo o culpa cuando no ha cumplido algo que debería haber hecho.
- No es capaz de compartir sus preocupaciones o miedos sobre su vida laboral con su pareja, familia o amigos.
- No descansa lo suficiente cuando está cansado.
- No encuentra otro empleo cuando desea cambiarlo.
- Tiene problemas familiares, económicos, etc.

Algunas de las variables socio demográficas estudiadas son:

- La edad aunque parece no influir en la aparición del síndrome se considera que puede existir un periodo de sensibilización debido a que habría unos años en los que el profesional sería especialmente vulnerable a este, siendo estos los primeros años de carrera profesional dado que sería el periodo en el que se produce la transición de las expectativas idealistas hacia la práctica cotidiana, apreciándose en este tiempo que tanto las recompensas personales, profesionales y económicas, no son ni prometidas ni esperadas, por lo tanto cuanto más joven es el trabajador mayor incidencia de burnout hallaremos.
- El sexo el burnout tiende a ser más frecuentemente en la mujer, relacionándose con la doble carga laboral (tarea profesional y familiar) y el tipo de enlace afectivo que puede desarrollarse en el ambiente familiar.

- El estado civil, aunque se ha asociado el síndrome más con las personas que no tienen pareja estable, tampoco hay un acuerdo unánime. Parece que las personas solteras tienen mayor cansancio emocional, menor realización personal y mayor despersonalización, que aquellas otras que o bien están casadas o conviven con parejas estables. En este mismo orden la existencia o no de hijos hace que estas personas pueden ser más resistentes al síndrome, debido a la tendencia generalmente encontrada en los padres, a ser personas más maduras y estables, y la implicación con la familia y los hijos hace que tengan mayor capacidad para afrontar problemas personales y conflictos emocionales; y ser más realistas con la ayuda del apoyo familiar.

1.3.5 Fases del proceso de desarrollo de Burnout

Integrando los diversos estudios que describen la transición por etapas del burnout, se pueden destacar cinco fases en el desarrollo del síndrome.

- Fase inicial, de entusiasmo. En esta etapa inicial, la persona experimenta, ante el nuevo puesto de trabajo o asignación de actividades, un gran entusiasmo, energía y la persona posee expectativas positivas de la nueva responsabilidad. No importa alargar la jornada laboral.
- Fase de estancamiento. No se cumplen las expectativas profesionales. Se empiezan a valorar las contraprestaciones del trabajo, percibiendo que la relación entre el esfuerzo y la recompensa no es equilibrada. En esta fase tiene lugar un desequilibrio entre las demandas y los recursos (estrés); por tanto, definitoria de un problema de estrés psicosocial. El profesional se siente incapaz para dar una respuesta eficaz.
- Fase de frustración. Se puede describir una tercera fase en la que la frustración, desilusión o desmoralización hace presencia en el individuo. El trabajo carece de sentido, cualquier cosa irrita y provoca conflictos en el grupo de trabajo. La salud puede empezar a fallar y aparecer problemas emocionales, fisiológicos y conductuales.
- Fase de apatía. En la cuarta fase se suceden una serie de cambios actitudinales y conductuales (afrontamiento defensivo) como la tendencia a tratar a los clientes de forma distanciada y mecánica, la anteposición cínica de la satisfacción de las propias

necesidades al mejor servicio al cliente y por un afrontamiento defensivo-evitativo de las tareas estresantes y de retirada personal. Estos son mecanismos de defensa de los individuos.

- Fase de agotamiento severo. Colapso emocional y cognitivo, fundamentalmente, con importantes consecuencias para la salud. Además, puede obligar al trabajador a dejar el empleo y arrastrarle a una vida profesional de frustración e insatisfacción.

Esta descripción de la evolución del SQT tiene carácter cíclico. Así, se puede repetir en el mismo o en diferentes trabajos y en diferentes momentos de la vida laboral.

Las evidencias que afectan al individuo en el inicio de la aparición de esta enfermedad, se reconocen en varias etapas y son:

- 1.- Exceso de trabajo.
- 2.- Sobreesfuerzo que lleva a estados de ansiedad y fatiga.
- 3.- Desmoralización y pérdida de ilusión.
- 4.- Pérdida de vocación, decepción de los valores hacia los superiores.

1.4 Estrés laboral

La naturaleza del trabajo está cambiando con la rapidez de un torbellino. Tal vez ahora más que nunca, el estrés causado por el trabajo representa una amenaza para la salud de los trabajadores y, como consecuencia, a la salud de las organizaciones.

¿Qué es el estrés de trabajo?

El estrés de trabajo se puede definir como las nocivas reacciones físicas y emocionales que ocurren cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos, o las necesidades del trabajador. El estrés de trabajo puede llevar a la mala salud y hasta la herida.

El concepto del estrés de trabajo muchas veces se confunde con el desafío, pero estos conceptos no son iguales. El desafío nos vigoriza psicológicamente y físicamente, y nos motiva aprender habilidades nuevas y llegar a dominar nuestros trabajos. Cuando nos encontramos con un desafío, nos sentimos relajados y satisfechos. Entonces el desafío es un ingrediente importante del trabajo sano y productivo. Probablemente a la importancia del desafío en nuestra vida de trabajo refieren los que dicen “un poco de estrés es bueno.” El estrés de trabajo sigue cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos, o las necesidades del trabajador.

¿Cuáles son las causas del estrés en el trabajo?

Casi todos están de acuerdo que el estrés de trabajo resulta de la interacción del trabajador y las condiciones de trabajo. Sin embargo, las opiniones difieren sobre la importancia de las características del trabajador frente a la importancia de las condiciones del trabajo como la causa primera del estrés de trabajo. Estas opiniones distintas son importantes porque sugieren maneras diferentes de prevenir el estrés en el trabajo.

Según una corriente de opinión, las diferencias entre características personales como la personalidad y el estilo de sobrellevar el estrés son más importantes para pronosticar si ciertas condiciones de trabajo resultarán en el estrés—es decir que, lo que está estresante para una persona podría no estar problema para otra. Esta opinión lleva a estrategias de prevención que concentran en los trabajadores y las maneras de ayudarles a sobrellevar las condiciones exigentes de trabajo.

1.4.1 Tipos de estrés

Hay una serie de factores que condicionan una situación estresante:

- Sobrecarga de trabajo
- Exceso o falta de trabajo.

- Rapidez en realizar la tarea.
- Necesidad de tomar decisiones.
- Fatiga, por esfuerzo físico importante. Viajes largos y numerosos.
- Excesivo número de horas de trabajo.
- Cambios en el trabajo.

La sobrecarga de trabajo, tanto en los aspectos difíciles de la tarea, como el excesivo trabajo, han obtenido una relación directa, entre horas de trabajo y muerte causada por enfermedad coronaria. La sobrecarga de trabajo, también está relacionada significativamente con una serie de síntomas de estrés: consumo de alcohol, absentismo laboral, baja motivación en el trabajo, baja autoestima, tensión en el trabajo, percepción de amenaza, desconcierto, alto nivel de colesterol, incremento de la tasa cardiaca y aumento de consumo de cigarrillos.

1.4.2 Estrés en el puesto de trabajo

Ambigüedad del rol: Cuando no se dispone de una adecuada información laboral, responsabilidad o falta de claridad en los objetivos asociados al puesto. También puede suceder que exista una demanda de responsabilidad por parte de los compañeros, sin haberse facultado para ello o por el contrario que exista esa facultad y no se desempeñe. (Esta situación representa para el trabajador menor satisfacción en el trabajo, mayor tensión y baja autoestima.) La responsabilidad sobre otras personas: Los trabajadores con responsabilidad sobre otras personas tienen un mayor número de interacciones de estrés, como es el caso de directivos que, además, con cierta frecuencia tienen que asistir a reuniones o deben cumplir demasiados compromisos de trabajo. Estas personas se encuentran relacionadas con la conducta del fumar, suelen tener mayor presión diastólica y altos niveles de colesterol.

Existen otros estresores relacionados con las funciones del trabajador que pueden generar estrés, afectando fundamentalmente a mandos intermedios, como son:

- Individuo que cuenta con insuficiente responsabilidad.
- Falta de participación en la toma de decisiones.
- Falta de apoyo por parte de la dirección.
- Cambios tecnológicos a los que hay que adaptarse.
- Estrés producido por relaciones interpersonales

Cuando existen unas relaciones pobres y hay poca confianza, se produce frecuentemente comunicaciones insuficientes que originan tensiones psicológicas y sentimientos de insatisfacción en el trabajo. En este sentido al considerar las relaciones con los superiores se pueden hallar favoritismos por su parte que provocan una tensión y presión en el trabajo.

Por el contrario, las relaciones con los subordinados son con frecuencia fuentes de estrés para los directivos, al tratar de conseguir mayor productividad y un tratamiento considerado.

Las relaciones entre compañeros pueden traer diversas situaciones estresantes, como por ejemplo, rivalidad, falta de apoyo en situaciones difíciles, culpabilización de los errores o problemas, e incluso una total falta de relaciones.

Estrés provocado por el desarrollo de la carrera profesional

Generalmente el trabajador espera ir ascendiendo en los diversos puestos que tiene su entidad, es decir, tiende a mejorar no solo en el aspecto económico, sino aspirando a puestos de mayor responsabilidad o cualificación, desarrollando lo que llamaríamos su carrera profesional.

Es por ello que cuando las expectativas se truncan aparecen tensiones o factores estresantes, como por ejemplo:

- Falta de seguridad en el trabajo.
- Incongruencia o falta de equidad en una promoción insuficiente o excesiva.
- Consciencia de haber alcanzado el propio techo.

- Cuando un ejecutivo de mediana edad observa una ralentización en los procesos de promoción, y experimenta que va alcanzando su propio techo y puede ser sustituido por otros compañeros más jóvenes y con más preparación, aparecen tensiones, conflictos, ansiedades, insatisfacciones y temores en relación con su status profesional.
- Estrés provocado por la estructura y clima organizacional
Hay una serie de factores que provocan estrés teniendo en relación la estructura y clima organizacional:
 - Falta de participación en los procesos de toma de decisiones.
 - Sentirse extraño en la propia organización.
 - Inadecuada política de dirección.
 - Falta de autonomía en el trabajo.
 - Estrecha supervisión del trabajo.

El estrés producido por la propia organización presenta los siguientes factores de riesgo para la salud: consumo de alcohol como forma de escape, ánimo deprimido, baja autoestima, poca satisfacción en el trabajo, intención de abandonar el trabajo y absentismo laboral. Así mismo en numerosos estudios realizados, la falta de participación, produce insatisfacción en el trabajo y unos incrementos de riesgos de enfermedad física y mental.

En el contexto laboral se experimentan otros síntomas estresantes que no son de carácter cuantitativo (introducción de datos en el ordenador), ni cualitativo (ambigüedad del rol); más bien ocurre cuando las habilidades de la persona son incongruentes, con la tarea o el entorno laboral. No obstante, hay que tener en cuenta que en situaciones similares las personas reaccionan de forma diferente. Así, cuando se produce una tensión de sobrecarga de trabajo, mientras que una persona puede reorganizar eficazmente la tarea, aprender nuevas formas, buscar ayuda, etc., otra, incapaz de superar tal tensión, puede responder a largo plazo con enfermedades coronarias, depresivas, etc.

1.4.3 Consecuencias del estrés laboral

El estrés laboral produce una serie de consecuencias y efectos negativos:

1.- A nivel del sistema de respuesta fisiológica: Taquicardia, aumento de la tensión arterial, sudoración, alteraciones del ritmo respiratorio, aumento de la tensión muscular, aumento de la glucemia en sangre, aumento del metabolismo basal, aumento del colesterol, inhibición del sistema inmunológico, sensación de nudo en la garganta, dilatación de pupilas, etc.

2.- A nivel del sistema cognitivo: sensación de preocupación, indecisión, bajo nivel de concentración, desorientación, mal humor, hipersensibilidad a la crítica, sentimientos de falta de control, etc.

3.- A nivel del sistema motor: hablar rápido, temblores, tartamudeo, voz entrecortada, imprecisión, explosiones emocionales, consumo de drogas legales como tabaco y alcohol, exceso de apetito, falta de apetito, conductas impulsivas, risas nerviosas, bostezos, etc.

El estrés también genera una serie de trastornos asociados, que aunque no sean causas desencadenantes a veces se constituye en factor colaborador:

- Trastornos respiratorios: Asma, hiperventilación, taquipnea, etc.
- Trastornos cardiovasculares: Enfermedad coronaria, hipertensión arterial, alteraciones del ritmo cardíaco, etc.
- Trastornos inmunológicos: Desarrollo de enfermedades infecciosas.
- Trastornos endocrinos: Hipertiroidismo, hipotiroidismo, síndrome de Cushing, etc.
- Trastornos dermatológicos: Prurito, sudoración excesiva, dermatitis atópica, caída del cabello, urticaria crónica, rubor facial, etc.
- Diabetes: Suele agravar la enfermedad.

- Dolores crónicos y cefaleas continuas.
- Trastornos sexuales: Impotencia, eyaculación precoz, vaginismo, alteraciones de la libido, etc.
- Trastornos psicopatológicos: Ansiedad, miedos, fobias, depresión, conductas adictivas, insomnio, alteraciones alimentarias, trastornos de la personalidad, etc.

1.4.4 *La depresión*

Es un trastorno mental caracterizado por sentimientos de inutilidad, culpa, tristeza, indefensión y desesperanza profundas. A diferencia de la tristeza normal, o la del duelo, que sigue a la pérdida de un ser querido, la depresión patológica es una tristeza sin razón aparente que la justifique, y además grave y persistente. Puede aparecer acompañada de varios síntomas concomitantes, incluidas las perturbaciones del sueño y de la comida, la pérdida de iniciativa, el autocastigo, el abandono, la inactividad y la incapacidad para el placer.

La depresión, el más frecuente de todos los trastornos mentales, afecta a hombres y a mujeres de cualquier edad y clase social, aunque las mujeres, y las personas en ciertos periodos del ciclo vital (adolescencia, menopausia y andropausia, y en general los periodos de crisis o cambios importantes) parecen ser las más afectadas.

1.4.5 *Trastornos mentales*

Como hemos visto la depresión viene a ser un trastorno mental. Son afecciones o síndromes psíquicos y conductuales, opuestos a los propios de los individuos que gozan de buena salud mental. En general, son causa de angustia y deterioro en importantes áreas del funcionamiento psíquico, afectando al equilibrio emocional, al rendimiento intelectual

y a la adaptación social. A través de la historia y en todas las culturas se han descrito diferentes tipos de trastornos, pese a la vaguedad y a las dificultades que implica su definición.

A lo largo de la historia, y hasta tiempos relativamente recientes, la locura no era considerada una enfermedad sino un problema moral —el extremo de la depravación humana— o espiritual —casos de maldición o de posesión demoníaca. Después de unos tímidos inicios durante los siglos XVI y XVII, la psiquiatría empezó a ser una ciencia respetable en 1790, cuando el médico parisino Philippe Pinel decidió quitar las cadenas a los enfermos mentales, introdujo una perspectiva psicológica y comenzó a hacer estudios clínicos objetivos. A partir de entonces, y desde que se inició el trabajo en los manicomios, se definirían los principales tipos de enfermedades mentales y sus formas de tratamiento. Para mantenerse en buen estado es necesario poseer una salud mental estable.

1.4.6 *Salud mental*

Se caracteriza por el bienestar psíquico y la autoaceptación. Desde una perspectiva clínica, la salud mental es la ausencia de enfermedades mentales.

La preocupación por las enfermedades mentales ha existido siempre en mayor o menor medida, pero el desarrollo de tratamientos médicos data de mediados del siglo XVIII, cuando eminentes reformistas, como el médico francés Philippe Pinel o el estadounidense Benjamin Rusht, introdujeron este tipo de tratamientos como alternativos a los tratos inhumanos que hasta entonces habían prevalecido. A pesar de estas reformas, la mayoría de estos enfermos continuaron en cárceles y asilos, incluso en el siglo XIX.

1.5 Clima Laboral

Desde que el tema de Clima Laboral despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que podemos mencionar: Ambiente, Atmósfera, Clima

Organizacional. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto.

Se han dado diversas definiciones, no excluyentes entre sí, de clima laboral. Estas definiciones son las siguientes:

1. El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.
2. Otro enfoque vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización.
3. Finalmente, la definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento (Brunet, 1992).

“El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización” (Goncalves, 1997).

“El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”. (Goncalves, 1997).

A partir de estas definiciones podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que “el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen”. (Brow, 1990).

Según Robbins, la percepción puede definirse como un “proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno”.

La percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. La subjetividad de las percepciones del trabajador y la suma de variables objetivas existentes en la organización, determinarán sus respuestas cuando es consultado por aspectos de su trabajo.

Así, lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva, aunque no necesariamente. Esto también está influido por nuestras actitudes, ya que éstas dan forma a una disposición mental que repercute en nuestra manera de ver las cosas, en nuestras percepciones.(Davis, 1999).

Las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento. Es un concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces la idea sería atacar la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a la empresa, y luego sobre ésta base, revelar el grado de satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima laboral.

Las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización.

Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Pero puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que ésta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos.

Una administración conductual efectiva continuamente dirigida a crear un clima laboral favorable y un ambiente humano de apoyo y confianza en una organización puede contribuir a la generación de actitudes favorables.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

La cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por la calidad del clima laboral. Frecuentemente el concepto de Clima, se confunde con el de Cultura Organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es

cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo. Habría que hablar, por tanto, de un clima que no es uniforme dentro de la organización. Por el contrario, la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma. La conexión entre cultura y clima se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de sub-climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocios dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente.

El clima laboral podría diferenciar a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Así, por ejemplo, un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

Entre las consecuencias que traería aparejado un ambiente de trabajo hostil, a parte de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, podemos encontrar, el ausentismo -que es el hecho de no asistir al trabajo- y la impuntualidad – que es un tipo de ausentismo pero por un período breve, por medio del cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización” (Davis, 1999). Más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo.

El deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el

desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido. La productividad, una organización es productiva si alcanza sus metas y si lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible, es decir, si es eficaz y eficiente conduce a la satisfacción, más que a la inversa, es decir que a mayor productividad existen mayores probabilidades de alcanzar una mayor satisfacción con el trabajo. Si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las posibilidades de ascenso, incrementando con esto, el nivel de satisfacción en el puesto.

Otra de las consecuencias de trabajar en un clima laboral desfavorable, es la rotación, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización, no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. No obstante, factores como las condiciones del mercado de trabajo existentes hoy en el país, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual.

Haremos mención por último, al estrés laboral, como una de las consecuencias actuales y latentes de trabajar en organizaciones que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones cada vez más inusuales. Estas condiciones crean, a medida que pasa el tiempo, mayor tensión en los empleados lo cual produce paulatinamente perjuicios en la salud. El “estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar” (Lazarus, 1986), es decir, que se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente y los recursos de la persona para hacerles frente.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además,

introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc), definen las características propias de una organización e influirán, como expresamos anteriormente en la percepción individual del clima. La interacción de estos factores traerá como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional y sus variantes (Brunet, 1992).

1) Clima de Tipo Autoritario

1.1. Autoritarismo explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir, que son ellos los que, de forma exclusiva, determinan cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, sólo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.

1.2. Autoritarismo Paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. En éste tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose totalmente de su conducta. Sólo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización. Aquí también, el clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

2) Clima de Tipo Participativo

2.1. Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.

2.2. Participación en grupo: existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de éste sistema es el trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados. Coinciden la organización formal y la informal.

Cabe destacar que, entre otras responsabilidades y actividades del Departamento de Recursos Humanos, está la mejora del ambiente de trabajo, mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias. Pero para cumplir éste objetivo, es importante también que los directivos de las organizaciones se percaten de que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

1.6 Calidad de vida laboral

Un buen clima laboral goza de los beneficios otorgados por la Calidad de Vida Laboral (CVL), es decir, que si no existe en la organización una preocupación por mantener niveles altos de calidad de vida, es muy probable que el clima laboral se deteriore.

Medir la Calidad de Vida Laboral constituye un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica, que se centraba principalmente en la especialización y eficiencia para la realización de tareas pequeñas. A medida que esta estructura fue evolucionando, se buscaba una división plena de las tareas, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar su objetivo de eficiencia. Con ello se pretendía disminuir los costos por medio de empleados que realizaban trabajos repetitivos y no calificados, capacitándose en corto tiempo para el desempeño del trabajo. Así, con excesiva frecuencia los dirigentes de las empresas se empeñaban en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de las personas, pero poco se preocupaban por conocer las ideas que esas personas pudieran aportar, por lo que el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales.

De esta manera surgieron muchos problemas debido a la escasa atención que esta estructura prestaba al bienestar laboral. Existía una excesiva división de las tareas y una sobredependencia en las reglas, los procedimientos y la jerarquía. El resultado fue una alta rotación de personal (renuncias) y ausentismos, aburrimiento por las tareas repetitivas y grandes conflictos a raíz de la necesidad de los trabajadores de mejorar sus condiciones laborales.

Ante esta situación los directivos actuaron con rigidez en las labores de control y supervisión, la organización se hizo más rígida, y esto llevó a un proceso de deshumanización del trabajo. Como consecuencia el deseo de trabajar declinó y luego de un profundo análisis para la resolución de los problemas, se optó por rediseñar los empleos, otorgando al trabajador mayor oportunidad de reto, de utilizar técnicas avanzadas, de una tarea completa, de crecimiento y más estímulo para aportar sus ideas. En fin reestructurar la organización para mejorar la Calidad de Vida Laboral, que se refiere a la contradicción que se vive en el trabajo, entre prioridades fundamentales como “el ser productivo” y “el ser humano”, es decir, buscar tanto el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial (Davis, 1999).

La “Calidad de Vida Laboral” de una organización está compuesta por todos los factores que influyen o hacen al bienestar del trabajador desde que ingresa a la organización hasta que se retira de la misma. Es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales, trata de incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente y brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal. Refleja el nivel de satisfacción de las aspiraciones y de los anhelos de las personas, que se traduce, en última instancia en la realización del individuo.

El concepto de calidad de vida laboral tiende a producir un ambiente de trabajo más humano y busca emplear las habilidades más avanzadas de los individuos ofreciendo un ambiente que los aliente a mejorar esas habilidades

La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no simplemente utilizados. Más todavía, el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas, no debe presionar excesivamente a los empleados ni perjudicar o degradar el aspecto humano del mismo.

Los esfuerzos por mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Es decir, desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez económica de la organización.

La Calidad de Vida Laboral impone la necesidad de ofrecer a los trabajadores mayores retos, tareas más complejas, más oportunidades de utilizar sus ideas. Con esto nos estamos refiriendo al “enriquecimiento del trabajo” que persigue la adición de profundidad a un puesto a través de la cesión a los trabajadores de mayor control, responsabilidad y discrecionalidad sobre el modo de desempeñar su trabajo.

1.6.1 *Satisfacción laboral*

El clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción que manifiesta el personal respecto de trabajar en la organización.

Consideramos oportuno proponer en éste apartado el tema de satisfacción laboral, ya que para lograr un buen ambiente de trabajo es necesario que los empleados se sientan satisfechos, entre otras cosas, con las políticas de Recursos Humanos que se imparten en la organización.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; por lo tanto las posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, quedaron en desuso.

Podría definirse a la satisfacción laboral como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

De esta manera, la satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia él mismo y hacia la vida en general. Consiste en la diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir.

Aunque muchos de los factores que contribuyen a la satisfacción laboral se hallan bajo el control de la organización, también es cierto que los individuos difieren, como dijimos anteriormente, en cuanto a su disposición personal (positiva o negativa), de manera que los administradores sólo pueden influir parcialmente en las respuestas de los empleados.

Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre su necesidad de interacción social. Por tanto, tener jefes que ejerzan un genuino liderazgo y compañeros de trabajo amigables y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto.

Si se desea elevar el nivel de satisfacción en el trabajo y por lo tanto su calidad, se impone considerar, no solamente la importancia del contenido de éste (esencia), el correcto acondicionamiento de los puestos y el ambiente social en la empresa, sino también las aptitudes personales de cada individuo, a fin de asignarle las tareas o cometidos para los que esté más capacitado.

La satisfacción en el trabajo “es una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto. Se considera como el resultado o la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, o sea, con lo que desea o se espera de él.

Si se considera que la satisfacción en el trabajo es una meta conveniente de las prácticas de la gerencia, entonces puede tomarse la medición de la satisfacción de los empleados como uno de los criterios o las normas que sirvan para evaluar el éxito de las prácticas y las políticas de recursos humanos que están siendo utilizadas. La medición de la satisfacción, puede utilizarse también para predecir las ausencias o rotaciones futuras entre el personal.

Además de la satisfacción laboral, también existen otras dos actitudes de los empleados, estas son el involucramiento en el trabajo- grado en que los empleados se sumergen en sus labores e invierten tiempo y energía en ellas- y el compromiso organizacional – grado en que el empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.

Según Robbins, el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

Es probable que los empleados involucrados en su trabajo y comprometidos con la organización posean grandes necesidades de crecimiento, disfruten de la participación en

la toma de decisiones, sean puntuales, no se ausenten de su trabajo y se esfuercen por alcanzar un alto nivel de desempeño.

La insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas: el empleado puede abandonar la organización presentando su renuncia, en el caso más extremo, o bien, puede expresar su descontento, intentando mejorar las condiciones de su ambiente de trabajo. Puede por otro lado, actuar con negligencia, permitiendo pasivamente que empeoren las condiciones, retrasándose, realizando esfuerzos pequeños, manteniendo un mayor porcentaje de errores y hasta agresiones o robos, produciendo una baja en la eficiencia organizacional. Es decir, que la falta de satisfacción puede producir un deterioro en el clima laboral y disminuir el desempeño conduciendo a un mayor porcentaje de rotación y ausentismo.

Así como la satisfacción está referida al “gusto que se experimenta una vez cumplido un deseo”, la motivación es el “impulso y el esfuerzo para satisfacer ese deseo o meta”, es el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía, dirección e impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad.

Entonces, si la satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él, podemos decir entonces, que la motivación es anterior al resultado, puesto que ésta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado. El concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). El ambiente interno existente entre los miembros de la organización (clima), está estrechamente ligado al grado de motivación de los mismos, por esto, los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al clima organizacional en el cual trabajan, provocando éste la inhibición de las motivaciones.(.....) Cuando los empleados están motivados, se genera un clima agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración,

comunicación, confianza mutua y cohesión entre compañeros, superiores, otros sectores, clientes, proveedores internos y externos de la organización. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, desconfianza y con el tiempo resentimiento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, ausentismos, rotación, etc.).

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia. El estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima elevada.

Stephen Robbins define a la motivación aplicada al ámbito laboral como la: voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Es decir, “predisponer al personal para que trabaje en un nivel, forma y tiempo deseado. Despertar el interés, la atención y el compromiso del personal hacia los objetivos y valores de la organización.

La motivación puede ser intrínseca, la cual surge desde el interior de la persona, debido a la existencia de un deseo o necesidad y corresponde también a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada, o extrínseca, que proviene desde el exterior, y es la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad. Esta última, está más dirigida a las condiciones de la organización, a la tarea, al clima de las relaciones interpersonales, a las condiciones físicas del trabajo, al salario recibido, a las políticas de recursos humanos y a otros

factores externos que afectan la motivación de la gente. Es decir, se asienta sobre un aspecto objetivo, determinado por la calidad de la misma tarea desde el punto de vista de su mayor o menor enriquecimiento y también sobre recompensas externas, como lo son las basadas en distinciones honoríficas u otros beneficios, como viajes, premios, dinero.

Podemos ver que si se dedicara mayor atención al enriquecimiento de los puestos de trabajo (motivación relacionada con los factores propios del trabajo), al reconocimiento de logros y al apoyo al crecimiento y desarrollo, los resultados en términos de rendimientos y satisfacción humanos se acrecentarían considerablemente.

El mejor programa de motivación del personal (utilización de distintos tipos de incentivos) será aquel que contemple el conocimiento de los empleados, lo cual permitirá comprender su conducta y sus necesidades reales, saber acerca de cómo mantener su interés, su deseo por trabajar en el mejor nivel que le es posible y en el que sea más útil a la organización. Si los estímulos que se emplean para motivar no encuentran eco en el personal, es decir no son acordes a sus intereses, la motivación intentada fracasa.

1.6.2 *Aspectos del clima laboral*

Al realizar un estudio de clima laboral, se debería tener en cuenta que coexiste una sumatoria de factores objetivos, materiales y subjetivos, perceptuales.

Para medir el clima laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la empresa, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la “Calidad de Vida Laboral”.

Pero no debemos dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos- perceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para

relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

1.6.3 *Aspectos subjetivos del clima laboral*

1.6.3.1 Liderazgo

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

La palabra liderazgo, se utiliza en el sentido fundamental de aludir al proceso o influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios no coercitivos.

La fuente de ésta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial -que viene con algún grado de autoridad designada formalmente- en una organización, es decir que una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que tenga en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes. Sólo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia. Encontramos que el liderazgo informal -esto es la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización- es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden emerger dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir al grupo.

Management y Liderazgo son funciones distintas y por lo tanto se pueden diferenciar, ya que el gerente o management tiene dos grandes funciones; la primera es definir la misión de la empresa, y ésta es la parte “emprendedora”, y la segunda función, es la de liderar, que consiste en movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los recursos humanos, en el logro de la misión. Lo óptimo sería que el gerente detentara una autoridad ganada a través de la cuál pueda ejercer un genuino liderazgo.

Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son. Un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad.

En las variables provenientes de la situación se incluyen factores tales como las personalidades, las actitudes, las necesidades y los problemas de los subordinados; la naturaleza de la tarea del grupo, las relaciones interpersonales entre el líder y los miembros del grupo y varios aspectos del contexto o la organización en los que se produce el ejercicio del liderazgo, como ser: el tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas, problemas por resolver o complejidad del trabajo, entre otras.

La motivación de los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan dentro de la organización (en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, proporción de elementos esenciales para la realización de las tareas, reconocimiento en función del esfuerzo, etc.) y además, necesitan una mayor participación en la toma de decisiones, disponiendo de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

Por lo tanto, es una de las responsabilidades básicas del líder, motivar creando las condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización.

El comportamiento de un líder es motivante en la medida en que satisfaga las necesidades de los empleados y proporcione asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo. Además es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral. Si bien la relación no es simple, de manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

1.6.3.2 Participación, empowerment y delegación

A modo de relación con el tema de liderazgo, queremos exponer un concepto que se vincula con esta premisa: “coaching”, que “significa entrenar al personal en la organización, preparándolo con herramientas técnicas y anímicas para enfrentar las situaciones que se presenten, detectando las habilidades de cada uno y potenciándolas (empowerment)”.

Así el concepto de empowerment “hace referencia a darle a las personas, que primero tuvieron su coaching y fueron bien entrenadas, que tomen responsabilidades y decisiones con respecto a su trabajo”.

Empowerment “es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral”.

Desglosando la definición: “ofrecer mayor autonomía dentro de ciertos límites”, es decir, normas que sirvan de guía a los empleados y que permitan canalizar la energía en una

determinada dirección. Con respecto a “compartir información con los empleados”, significa hablar sobre el comportamiento de la compañía con toda la organización aunque a veces se pensaría que eso llevaría al caos y a la anarquía.

Este acto de compartir la información es absolutamente indispensable para facultar una organización. Por último, “darles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral”, conduce a que los empleados se sientan facultados para enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se les presenten.

Pocos cambios en los negocios han sido recibidos y son sin embargo tan problemáticos como el movimiento para crear ambientes de trabajo impulsados por empleados que han sido facultados. “Facultar”, ofrece el potencial de explotar una fuente sub-utilizada de capacidad humana, en otras palabras implica liberar poderes que las personas ya tienen.

Empowerment es el hecho de delegar poder y autoridad a los empleados para que realicen actividades específicas y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Delegación es una herramienta administrativa muy utilizada aunque no siempre bien usada. Es la asignación de tareas que un jefe da a un empleado pero éstas tareas que se delegan son inherentes al jefe. Así la finalidad es que el que delega quede más libre para hacer cosas más específicas y concentrarse en actividades más importantes, mejorando la calidad de decisión.

La delegación permite que los gerentes extiendan su influencia más allá de sus propios límites personales de tiempo, energía y conocimientos. La persona que delega autoridad todavía tiene que saber qué es lo que está sucediendo, debe seguir dirigiendo el rumbo del departamento, debe tomar las decisiones que sus empleados no puedan, ofreciéndoles guía y valorando su desempeño.

Tanto la delegación como el empowerment implican que los empleados acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas. Conceptualmente, esto puede ilustrarse de la siguiente manera:

* El poder debe ser igual que la responsabilidad ($P=R$)

* Si el poder es mayor que la responsabilidad ($P>R$), el resultado podría ser una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones.

* Si la responsabilidad es mayor que el poder ($R>P$), el resultado podría ser la frustración de los subordinados, ya que carecerían de poder necesario para desempeñar las tareas de que son responsables.

Se disponen de muchos instrumentos conductuales para otorgar poder a los empleados. Uno de los más importantes se apoya en el uso de varios programas de administración participativa, que conceden a los empleados grados variables de propiedad percibida, intervención en diversos pasos del proceso de toma de decisiones y la sensación esencial de la capacidad de elegir en su entorno de trabajo.

La participación, “es el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas. La participación difiere del consentimiento, quienes consienten no contribuyen, únicamente aprueban”.

Los empleados que participan se sienten por lo general más satisfechos con su trabajo y su supervisor y su eficacia personal aumenta como consecuencia de la autoridad otorgada. La participación no es algo que se deba aplicar igual a todos, por el contrario, debe responder a las necesidades de cada persona.

Para que las personas se sientan que participan es necesario que se les tenga confianza, que se les dé reconocimiento por sus ideas y que los controles sean flexibles.

La práctica de la participación, el empowerment y la delegación, trae aparejada beneficios tanto para la organización, en el sentido de un mayor compromiso, proceso

mas eficiente en la toma de decisiones, mejores comunicaciones hacia arriba y hacia abajo y mejoras impresionantes en el clima laboral, entre otras; y para el empleado, un mayor sentido de pertenencia, realización y autoestima, mayor contribución de ideas e iniciativa al trabajo, aumento de la satisfacción, reducción de conflictos y tensiones y lo más importante a tener en cuenta, es que permiten al personal redescubrir todos sus potenciales internos, los cuales se transformarán en una gran disposición (cambio de actitud de “tener que hacer” una cosa a “querer hacerla”), entusiasmo, creatividad, dedicación y motivación hacia el logro de los objetivos de la empresa.

Es probable, también, que la rotación y el ausentismo disminuyan y que la productividad aumente en calidad y cantidad, porque los empleados sienten que trabajan en un lugar más adecuado y que tienen más éxito en sus labores.

1.6.3.3 Comunicación

Las organizaciones necesitan medir periódicamente su clima organizacional para saber cómo son percibidas por su público interno, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal y qué problemas de comunicación enfrentan.

A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que la comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión.

Etimológicamente la palabra comunicación proviene del latín y quiere decir compartir con”. “Es la transferencia de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores (información) de una persona a otra. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto, por tanto, “la comunicación debe incluir tanto la transferencia de información como el entendimiento del significado de la misma, por lo que debe adaptarse a la audiencia a la cual va dirigida.

Centrándonos en las organizaciones, la información constituye el elemento básico de las mismas. La información insuficiente puede provocar tensión, descontento, desmotivación e insatisfacción entre el personal. La necesidad de información se satisface mediante los sistemas de comunicación con que cuenta la organización, los cuales proporcionan métodos formales e informales para transmitir información y permitir que se tomen decisiones adecuadas.

Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento, se conocen las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes, se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión y los objetivos de una organización.

Un proceso comunicacional efectivo no garantiza que se obtendrá éxito inmediato en cuanto se emprenda, pero su ausencia sí es obstáculo para el logro de niveles altos de productividad y mejoramiento del clima laboral. Por lo tanto la buena comunicación es un aspecto fundamental para el buen desenvolvimiento de una organización, ya que la misma se establece en todos los momentos y en todos los procesos de la vida laboral.

Para ayudar a mantener una buena comunicación en la organización debemos tener en cuenta ciertos elementos como la retroalimentación, que es la verificación del éxito que hemos tenido al transmitir un mensaje, es decir si se ha logrado su comprensión. El ofrecimiento de retroalimentación (feedback) precisa y oportuna de retorno acerca de la tarea realizada, proporciona a los empleados un mejor entendimiento de sus labores, sintiéndose más involucrados en ella. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su motivación, satisfacción y rendimiento organizacional.

También es importante, para lograr una buena comunicación, el saber escuchar. Este es un principio que abre la posibilidad al diálogo, conciliando opiniones e ideologías en busca de una comprensión mutua.

El no saber escuchar genera malas relaciones y lleva a “vicios” como suponer lo que otra persona siente o piensa, esto a su vez puede generar lo que comúnmente se denomina “rumor”. Los mismos surgen también cuando la información proporcionada no es concisa y clara, cuando existen distorsiones en la misma -omitiendo información, agregando datos que no corresponden al mensaje original, cambiando directamente el contenido al retransmitir o cuando existe un clima de tensión en la organización que genera incertidumbre provocando graves distorsiones de lo que verdaderamente se quiere transmitir.

Otro elemento fundamental, es el contexto de la comunicación. Es necesario arbitrar los medios adecuados para que existan comunicaciones eficaces dentro de la organización, y para esto debemos tener en cuenta que las mismas deben planificarse según las características del contexto en el que se desarrollen. La cultura de la organización será la que facilite o no el desarrollo de las comunicaciones, mostrando los códigos y canales adecuados a utilizar, a través de sus políticas y estrategias de comunicación.

Por esto, la existencia de un clima tensionante dentro de la organización, podría generar un obstáculo para el buen desenvolvimiento de las comunicaciones. Pero, por el contrario, un clima laboral de bienestar y armonía, facilitaría las relaciones que se establezcan con todos los miembros y procesos de una organización.

En una empresa coexisten diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y la comunicación horizontal, en el mismo nivel, entre pares. Estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo canales formales (los organigramas) e informales, que son los que no siguen las vías jerárquicas formales.

Así la comunicación vertical se divide en: comunicación descendente, que permite mantener informados a los miembros de una organización de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento y proporciona a las personas información sobre lo que deben hacer, el cómo y qué se espera de ellas. Y por otro lado, en comunicación ascendente, que puede ser la más importante para un directivo, ya que le permite conocer qué funciona y qué no dentro de la organización. Permite mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones, el estado de ánimo y motivación y las necesidades de la gente que trabaja en su empresa (herramienta muy necesaria para la toma de decisiones). Además, permite, percibir la magnitud de los problemas, promueve la participación y el aporte de ideas y sugerencias.

Por último es interesante que se fomente la comunicación horizontal, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel. Genera un clima de trabajo en común, facilita la disolución de rumores y malos entendidos y permite la creación de confianza y compañerismo.

Podemos afirmar, que la comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional. Difícilmente podremos motivar a nuestra gente, liderarlos, hacerlos participar en nuestras decisiones, si no sabemos comunicarnos con ellos. Creemos que en la medida en que mejoren las comunicaciones, mejorará el “clima” organizacional y, consecuentemente, la “Calidad de Vida”.

1.6.4 *Aspectos objetivos del clima laboral*

1.6.4.1 Higiene y seguridad laboral/ condiciones físicas del lugar de trabajo

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que el mismo les permita el bienestar personal y les facilite hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la

satisfacción del empleado. Por el contrario, entornos físicos peligrosos e incómodos tales como, la suciedad, el entorno polvoriento, la falta de ventilación, la inadecuación de las áreas de descanso y las condiciones de mantenimiento de los sanitarios, son aspectos que entre otros pueden producir insatisfacción, irritación y frustración.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas, percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional, también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo.

La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deben estar en ningún extremo. Además, la mayoría de los empleados prefiere trabajar relativamente cerca de sus casas, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado.

Las condiciones físicas del lugar de trabajo deben ser óptimas, el puesto de trabajo deberá tener una dimensión suficiente y estar acondicionado de modo tal que haya espacio suficiente para permitir los movimientos de trabajo.

La “iluminación” debe ser de tal manera que aumente el confort visual, evitando provocar una sensación desagradable que disminuya el bienestar psicológico, reduzca la capacidad de rendimiento y dañe la salud física. Una iluminación inadecuada puede producir problemas en la visión, dolores de cabeza, tensión, entre otros.

El “ruido” producido por los equipos e instalaciones en el puesto de trabajo deberá tenerse en cuenta al diseñar el mismo, en especial para que no se perturbe la palabra ni la atención, lo cual obligaría a realizar un mayor esfuerzo para desempeñarse correctamente en el trabajo e incrementaría la fatiga. Es recomendable que los aparatos o máquinas ruidosas estén separados de los lugares de trabajo en donde se requiere mayor concentración. En general las condiciones desagradables de trabajo debidas al ruido, afectan en forma negativa el nivel de satisfacción, la productividad y la vulnerabilidad a los accidentes.

En cuanto a la “temperatura”, debemos tener en cuenta que debe adecuarse a la época del año en que nos encontremos y a la naturaleza de la tarea.

Dentro de las necesidades que el empleador debe satisfacer durante la vida laboral de un trabajador, se encuentran las necesidades de seguridad física y emocional, cuidando que las condiciones de trabajo sean adecuadas. Mantener motivado y satisfecho al trabajador en este aspecto, permite lograr mayor equilibrio y productividad dentro de la empresa.

Por lo tanto, la Higiene, que tiende a la protección de la integridad física y mental del trabajador en el ambiente físico donde ejecuta sus tareas y la Seguridad en el trabajo, que consta de técnicas empleadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente e instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementación de prácticas preventivas, debería ser uno de los puntos clave de cualquier organización, es decir, la empresa debe tener conciencia de su importancia y para esto, debe ser considerada como un valor de la cultura organizacional. De no ser así, los costos relacionados con los permisos de enfermedad, ausentismos, retiros por incapacidad, sustitución de empleados lesionados o muertos, serían mucho mayores que los que se destinarían a mantener un programa de Higiene y Seguridad. Además los accidentes y enfermedades que se pueden atribuir al trabajo pueden tener efectos muy negativos en el estado de ánimo de los empleados, en el clima laboral y en la buena imagen de que goce la empresa, creando desmotivación e insatisfacción. Por lo tanto, hay muchas razones por las que la empresa debería estar motivada para crear un ambiente de trabajo adecuado y establecer un programa que fomente la seguridad y la higiene de los empleados.

Por esta razón, es necesario que en toda la empresa se transmita una “cultura de seguridad y prevención de riesgos, concientizando a los miembros de la empresa en materia de Higiene y Seguridad, capacitándolos para que conozcan cuáles son sus tareas y estén adiestrados para realizarlas, ya que gran parte de los accidentes laborales, se deben a la inadecuada adaptación del trabajador a su puesto y ambiente de trabajo.

El cuidado de la salud de los empleados, no sólo los beneficia a ellos, sino también a las empresas, debido a que las personas que se encuentran en estado de bienestar físico y mental pueden rendir mucho más en su trabajo, lo cual se refleja en una mayor productividad.

1.6.4.2 Enriquecimiento del puesto

Los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad, que les ofrezcan una variedad de tareas, que se aliente el logro, la libertad, que ofrezcan oportunidades de crecimiento y que otorguen responsabilidad, reconocimiento y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando.

Los puestos no deben diseñarse utilizando solamente elementos que mejoren la eficiencia organizacional. Cuando un puesto se diseña de esa manera, se soslayan las necesidades humanas de los empleados. Por el contrario, ubicando a las personas en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos, se procura un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales para que el desempeño sea mejor. Éstos ámbitos serían:

- Variedad de habilidades: permite a los empleados desempeñar diferentes operaciones para las que a menudo se requiere de diferentes habilidades. La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a fatiga, a errores y a accidentes.
- Identificación con las tareas: permite que los empleados se identifiquen con sus tareas. Cuando esto no ocurre, es probable que el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y que quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.
- Significación de tareas: esto se refiere al grado de impacto que, de acuerdo con la percepción del trabajador, tiene el trabajo en otras personas. Éste aspecto adquiere

especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad. El punto clave es que los empleados deben estar convencidos de que hacen algo importante para la organización y / o sociedad.

- Autonomía – responsabilidad por el trabajo: gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. Ésta característica del trabajo otorga a los empleados cierta discrecionalidad y control sobre sus decisiones de trabajo. Por otro lado, la ausencia de autonomía, puede conducir a niveles pobres de desempeño o incluso a la apatía.

- Retroalimentación: se refiere a la información que se les da a los trabajadores sobre qué tan bien o que tan mal están desempeñando sus tareas. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

Lo ideal sería que un puesto abarcara éstos cinco ámbitos para ser plenamente enriquecido. Si un ámbito es percibido como faltante, los trabajadores se ven psicológicamente privados y la motivación puede reducirse.

Los puestos que implican muy poco desafío o reto desde el punto de vista mental causan aburrimiento, pero por otro lado, demasiado desafío crea frustración y sentimiento de fracaso. En condiciones de desafío moderado, la mayoría de los empleados experimentan placer y satisfacción.

Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar (tareas muy rutinarias), desemboquen rápidamente en la apatía y el aburrimiento (monotonía). Por esto creemos que el “enriquecimiento de tareas”, que se traduce en descripciones de puestos y competencias, realizadas de tal modo que produzcan una mayor motivación en la tarea, contribuiría a la calidad de vida laboral de los empleados y por ende beneficiaría al clima laboral.

Pero puesto que el enriquecimiento del trabajo debe ocurrir desde el punto de vista personal de cada empleado, no todos los empleados se inclinarán por funciones enriquecidas si se les da la opción de elegir. En este caso se da una relación de contingencias en términos de diferentes necesidades de funciones, de modo que algunos empleados pueden preferir la sencillez y seguridad de funciones más rutinarias.

Este enfoque trata de romper con el paradigma rígido de que la mayor motivación pasa por un ascenso en la jerarquía organizacional, cuando en gran medida la motivación pasa por hacer la tarea cotidiana más interesante para la persona. Aquí se trata de la hipótesis de que importantes sectores de la población sienten satisfacción cuando su trabajo les exige una inversión importante de sus talentos y capacidades. En esta perspectiva, el trabajo es considerado una ocasión de expresión y realización personal y, por lo tanto, tareas por debajo de nuestro potencial resultan insustanciales, poco desafiantes y, en consecuencia, desmotivadoras.

El enriquecimiento puede darse de dos maneras:

- Horizontal: también llamado “ampliación del puesto”, consiste en incrementar el número y la variedad de las tareas que un individuo desarrolla. Esto puede lograrse mediante la rotación o un campo más amplio de aplicación de un procedimiento o tecnología (más productos, más clientes, etc.). Aquí se apunta fundamentalmente a la diversidad.
- Vertical: consiste en involucrar a la persona en la planificación, preparación o diseño de su tarea. Esto implica participación y mayor autonomía en la toma de decisiones, incrementa la libertad, independencia y responsabilidad del empleado y proporciona retroalimentación. Aquí se apunta más a la intensidad o profundidad, disminuyendo los costos en supervisión y control y tomando decisiones más cerca de los problemas.

El enriquecimiento del trabajo ofrece beneficios tanto para el individuo, con respecto a su crecimiento, autorrealización y satisfacción laboral; para la organización, con empleados

intrínsecamente motivados y con un mejor desempeño, menor ausentismo y conflictos laborales; y para la sociedad, permitiéndole un uso pleno de recursos humanos, organizaciones más eficaces, etc.

1.6.4.3 Remuneración

En este apartado nos proponemos postular otro factor objetivo, material, que nos permitirá conocer el grado de satisfacción del individuo con su remuneración, lo cual repercutirá directamente en su percepción y sobre el clima laboral.

Al hablar de compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios, incentivos, es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

Según Keith Davis, la compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.

Definición Jurídica: el artículo 103 de la Ley de Contrato de Trabajo dice:

Del sueldo o salario en general. A los fines de esta ley se entiende por remuneración la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo. Dicha remuneración no podrá ser inferior al salario mínimo vital y móvil. El empleador debe al trabajador la remuneración, aunque este no preste servicios, por la mera circunstancia de haber puesto su fuerza de trabajo a disposición de aquel.

El pago constituye una medida cuantitativa del valor relativo de un empleado. Para la mayor parte de los empleados, el pago tiene una relación directa no sólo con su nivel de vida, sino también con el estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo, es decir, las ideas de un individuo acerca de una retribución suficiente son un reflejo de lo que espera en cuanto al modo de vivir, sus condiciones y comodidades, asociación con otros, recreo y placeres sociales. Su concepto de una retribución adecuada

es más una parte de cómo piensa sobre sí mismo y sobre su modo total de vida que una parte de la tarea que realiza.

El pago es un elemento importante para la Administración de Recursos Humanos porque proporciona a los empleados una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y sustento. Si se administra adecuadamente, la compensación de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación y en la satisfacción, lo que a su vez contribuye a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Por el contrario, la falta de satisfacción con la compensación obtenida puede afectar la productividad de la organización, poner en evidencia un deterioro en el clima laboral, disminuir el desempeño, llevar a ausentismo, rotación y a otras formas de protesta pasiva tales como quejas, descontento y falta de satisfacción con el puesto.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye en gran medida uno de los objetivos del Departamento de Recursos Humanos. Podría decirse que lo más importante para la empresa es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el empleado.

Es importante aclarar, que no siempre las compensaciones son motivadores efectivos. Para Saul W. Gellerman, en su libro “Gerencia por Motivación”, las compensaciones más que motivar, permiten retener al personal. Es más probable que la remuneración haga que el empleado permanezca en la organización a que se comprometa más fuertemente con la efectividad o rentabilidad de la misma. Para Gellerman un aumento de sueldo es motivador sólo cuando es de tal magnitud que permite al empleado un cambio seguro y radical en sus condiciones financieras. Es sobre esta base que afirma que los planes que se traducen en una serie de pequeños aumentos en el nivel salarial no son motivadores, ya que todo aumento esperado ya es propiedad del individuo. Según esta primera

aproximación se puede afirmar que el nivel remuneratorio es condición necesaria, pero no suficiente, para lograr la motivación del personal.

Es significativo considerar, también, que el dinero no es lo único que motiva sino que existen importantes variables en relación con el trabajo que llevan a la satisfacción en el mismo, entre las que están como expresamos anteriormente, el trabajo que representa retos, desempeñar labores interesantes, contar con una supervisión competente y un desarrollo profesional, con sistemas de comunicación eficientes, que contribuyen al bienestar del individuo dentro de la organización.

Para que la compensación sea apropiada la empresa debe contar con un sistema de remuneraciones, que se origina en la hipótesis de que los niveles de contribución de las personas a los resultados de la organización sean distintos, entonces, al admitir la existencia de diferencias respecto del “impacto” de cada puesto en los resultados globales, pueden diferenciarse las compensaciones por niveles y por puestos.

Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen pensando siempre en términos de costos / beneficios, esto es, cuando fijan una remuneración esperan un resultado de su “inversión”.

Los sistemas de remuneraciones, son un “conjunto de métodos tendientes a establecer los niveles salariales para los distintos puestos de la empresa”. Estos constan de dos aspectos centrales, uno es el que intenta medir el grado en que cada puesto contribuye al logro de los resultados de la empresa, el intento de fijar la “importancia” o “criticidad” que cada puesto tiene, lo cual se logra mediante técnicas de evaluación de puestos, asegurando que exista de esta manera, equilibrio en el nivel interno. El otro es aquél que permite a la empresa comparar sus niveles salariales con los vigentes en el mercado. Se emplean para ello estudios y sondeos del mercado externo, para garantizar así que exista equilibrio externo.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Los empleados desean sistemas de salarios que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. Cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los niveles de sueldos en el mercado, es probable que haya mayor motivación y satisfacción.

No sólo el pago debe ser equitativo, sino que también los empleados deben percibirlo así. Es decir, que la clave al vincular el pago con la satisfacción no es el monto absoluto que uno recibe; más bien es la percepción de equidad. Las percepciones de los empleados respecto a su pago se ven influidas por la exactitud de sus conocimientos y su comprensión sobre el programa de compensaciones.

Para los empleados, se alcanza el pago equitativo cuando la remuneración que reciben es igual al valor del trabajo realizado, teniendo en cuenta además lo que estén recibiendo otros empleados que desempeñen la misma labor. Entonces la percepción de los empleados respecto a lo equitativo o no equitativo del sueldo puede tener un efecto dramático en la productividad de la empresa, disminuyendo entre otras cosas las tasas de ausentismo. Además, la comunicación efectiva de la información respecto al pago, aunada a un clima organizacional que genere confianza de los empleados hacia la dirección, puede colaborar para que los empleados tengan percepciones más exactas respecto a su pago.

En la medida en que no se emprendan acciones efectivas para achicar la brecha perceptiva entre lo que los empleados esperan recibir y lo que la organización está dispuesta a dar, es muy difícil consolidar sistemas de remuneraciones sobre bases firmes.

METODOLOGIA

2.1 Hipótesis

Los profesionales de Recursos Humanos están expuestos a fuentes de agotamiento emocional relacionado con la naturaleza de su trabajo, vinculado con la dimensión de realización personal.

2.2 Participantes

La muestra estuvo integrada por 15 sujetos de los cuales 14 eran hombre y 1 mujer de edades comprendidas entre los 33 y 45 años. Estos laboran en el Empresa Femsal Logística como Ejecutivos de Recursos Humanos y el volumen de colaboradores o clientes internos que atienden son similar, lo mismo que las actividades que desempeñan en sus puestos.

2.3 Instrumento

Para evaluar el síndrome de Burnout, se utilizó el inventario “Burnout” de Maslach o M.B.I.(1986), Adaptación especial Ascary Aguillón 2008.

El cuestionario lo componen 22 ítems, que se valoran con una escala tipo Likert con 4 niveles, que va desde 0 (nunca) hasta 4 (siempre). El tiempo promedio de aplicación es de 10 a 15 minutos por persona.

Consiste en un inventario auto administrado, creado para evaluar tres aspectos fundamentales del síndrome:

- El agotamiento o cansancio emocional.

- La despersonalización.
- La falta de realización personal.

Las características de cada subescala que integra el Inventario de Burnout de Maslach son:

1. Subescala de agotamiento emocional. Valora la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo evaluado en 9 ítems con una puntuación máxima de 36.
2. Subescala de despersonalización. Valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento evaluado en 5 ítems con una puntuación máxima de 20.
3. Subescala de realización personal. Evalúa los sentimientos de auto eficacia y realización personal en el trabajo evaluado en 8 ítems con una puntuación máxima de 32.

Las puntuaciones que se consideran como presencia de Síndrome del Burnout son: 1-22 Ausente, de 23-44 Leve, de 45-66 Moderado y de 67-88 se considera Alto.

2.4 Procedimiento

El presente estudio comenzó contactando al Gerente de Recursos Humanos de la empresa a través de una carta explicativa en la que se exponía los objetivos del estudio, la garantía de confidencialidad de los datos y la solicitud de permiso para poder realizar la investigación, así como los medios necesarios para conseguirlos.

Posteriormente se mantuvo una entrevista con los participantes con el fin de solicitar su permiso y colaboración para la aplicación del cuestionario.

La aplicación se llevo de forma individual, anónima y en horario laboral, se dieron instrucciones y una breve explicación sobre el llenado de la escala.

Una vez recolectados los inventarios se procedió a la revisión de cada uno de ellos. Una vez procesada la información, se interpretaron los resultados obtenidos y se realizó un análisis cualitativo y se elaboraron las conclusiones y recomendaciones al respecto.

RESULTADOS

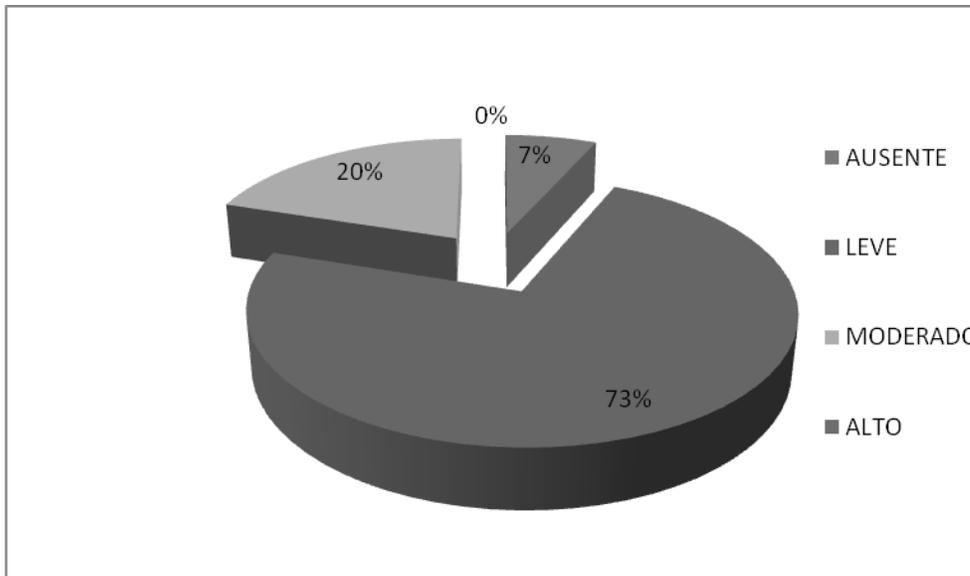
3.1 Análisis de la información de resultados

El objetivo principal de esta investigación es describir cualitativamente y cuantitativamente el desgaste profesional o síndrome de Burnout y delimitarlo conceptualmente en los profesionales del área de recursos humanos.

Para ello se aplicó el Maslach Burnout Inventory (1986), Adaptación especial Ascary Aguillón 2008. Integrado por tres subescalas que son la de cansancio emocional, despersonalización y realización personal.

A continuación se presentan las gráficas de los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado.

La gráfica 1, en la cual se perciben de manera global los resultados de las tres dimensiones o subescalas que integran el inventario: cansancio emocional, despersonalización y realización personal, todo esto de manera general.



*Grafica 1.*Resultaos global del Burnout

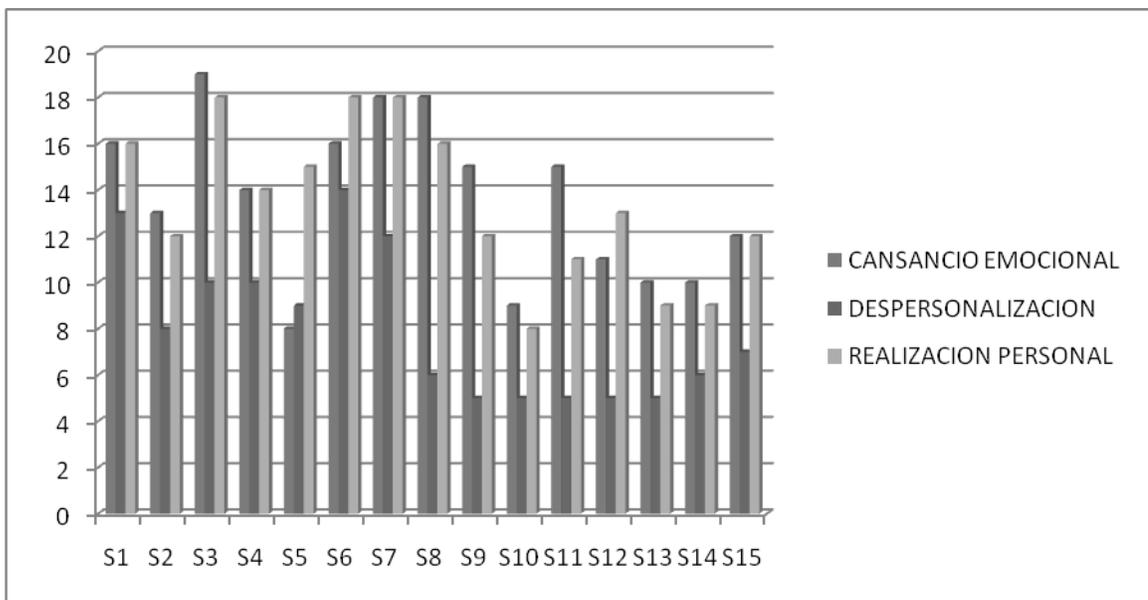
Podemos observar que un 73 % alcanza puntuaciones de Leve nivel de Burnout, un 20 % obtiene puntuaciones de Moderado nivel de Burnout, un 7 % obtiene puntuaciones de Ausente nivel de Burnout y el 0 % puntuaciones de Alto nivel de Burnout.

Estos resultados sugieren que tan solo un 6.66 % de los profesionales participantes en esta investigación tienen un “trabajo sano que no les quema” ya que los resultados del Inventario de Burnout de Maslach evidencia que su actividad profesional no provoca su desgaste psicológico.

NIVEL	CE	D	RP
AUSENTE	13.33	33.33	6.66
LEVE	80	46.66	73.33
MODERADO	6.66	20	20
ALTO	0	0	0

Grafica 2. Baremo de puntuaciones de las tres dimensiones del síndrome de Burnout

Si observamos las frecuencias obtenidas en cada una de estas variables o dimensiones del Burnout en esta muestra evidenciamos que el 80 % obtiene puntuaciones de nivel leve en la dimensión de Cansancio emocional, el 46.66 % obtiene puntuaciones de nivel leve en la dimensión de Despersonalización y un 73.33 % obtiene un nivel leve en la dimensión de Realización personal en el trabajo.



Grafica 3. Baremo de puntuaciones de las tres dimensiones del síndrome de Burnout en cada Profesional

De acuerdo a los resultados obtenidos por cada Profesional podemos observar que las dimensiones que se correlacionan son el cansancio emocional y la realización personal en todos los Profesionales que participaron en la investigación.

CONCLUSIONES

A lo largo de este estudio de investigación se recalca que el síndrome del Burnout constituye una fase avanzada y aun más patológica del estrés laboral y puede llegar a causar una incapacidad total para volver a trabajar.

Detectar el síndrome a tiempo, no solo es necesario para salvar la vida laboral de la persona afectada sino para mejorar los ámbitos de intimidad. Sin duda, el problema más grave que entraña esta situación es que la falta de motivación y de ganas de hacer cosas no se limita al trabajo sino que se traslada a otras esferas de la vida personal como la familia o los amigos.

Existen ciertos factores inherentes a experimentar el síndrome de Burnout, como por ejemplo la naturaleza de la tarea, las variables organizacionales e institucionales, la variable interpersonal (colegas, familia, amigos, redes de apoyo social), la variable individual (características del profesional como edad, género, antigüedad en el puesto y ciertos rasgos de personalidad).

Es evidente que no todos los profesionales están expuestos de la misma forma a esta patología, no obstante, se detecta la necesidad de seguir profundizando en futuras investigaciones en aquellas personas que por el tipo de actividad pueden ser consideradas susceptibles a desarrollar Burnout.

Es necesario que tanto empresas como trabajadores se conciencien de la gravedad de la enfermedad y de todos los profesionales están expuestos en mayor o menor grado. Cualquier iniciativa de prevención es positiva en este aspecto.

Las variables de tipo motivacional o factores como el ambiente laboral inciden de una manera directa sobre el estrés laboral asistencial.

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos ver que los ejecutivos de Recursos Humanos tienen una alta propensión al estrés laboral por lo que debemos tomar las siguientes recomendaciones:

- Asegurarse de que al seleccionar personal para R.H., cuente este con el perfil en cuanto a actitudes como: tolerancia a la presión, inteligencias inter e intra personal y fortaleza para mantener sus propias convicciones.
- Hacer prevención del estrés en el personal de RH mediante la adecuada Planeación del Capital Humano, teniendo personas adecuadas en lugares adecuados, consiguiendo con esto la adecuada administración de los conflictos y la eficiencia laboral.
- Mantener contacto personal y frecuente con el personal empleado y sindicalizado a fin de conocer sus expectativas, inquietudes, etc. y así mantener un clima laboral sano.
- Promover la equidad y justicia en cuanto a la compensación para promover y conservar el sentimiento de satisfacción del personal.

Los resultados presentados en este documento, se circunscriben a los ejecutivos estudiados. Es posible que existan factores que limiten la validación y análisis a fondo de algunas de las relaciones encontradas, pero a reserva de tener un estudio descriptivo exploratorio, se aportan evidencias que justifican un ulterior desarrollo de estudios en esta misma línea de investigación, que sirvan de fundamento para el planteamiento de nuevas hipótesis.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos como recomendaciones para el síndrome del Burnout es importante realizar estrategias de prevención para evitar este padecimiento, como es la difusión de la sintomatología del síndrome, en este sentido se deberían promover que lo profesionales reconozcan los signos de alarma del padecimiento.

De igual manera se debe tener en cuenta lo importante que es el reforzar la comunicación y retroalimentación entre los compañeros de labor profesional y gente con la que se comparten actividades, puesto que en la mayoría de los casos, son ellos quienes primero detectan algunos síntomas aun antes que el propio afectado.

También es de suma importancia la intervención de los supervisores o jefes de las personas que se encuentren en riesgo de padecer el síndrome, en esta línea se propone que estos delimiten claramente las metas a los trabajadores y que retroalimenten constantemente los logros que estos obtengan.

Intervenir en su prevención o tratamiento adecuado en el caso de que este problema aparezca ya que afrontar el síndrome de Bunrout y sus consecuencias se consiguiera una mejora sustancial en la calidad de vida laboral de los sujetos, tanto en el aspecto profesional como en el personal.

BIBLIOGRAFIA

Aquino, J y otros. (1993). *Recursos Humanos (para no especialistas)*. Buenos Aires: Ed. Macchi S.A.

Bohlander, G; Scot S y Sherman, A. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: Edición: 12ava.

Brow, W.; Mobreg D. (1990). *Teoría de la Organización y la Administración: enfoque integral*. México: Ed. Limusa.

Brunet, L. (1992). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Ed. Trillas.

Butteriss, M. (2001). *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. España: Editorial: Edipe.

Chiavenato I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editora: Mc Graw-Hill de México. Edición 1era.

Davis, Keith, Newstrom, John W. (1999). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Ed. McGraw-Hill.

Dolan, S; Randall, S y Valle, R. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: Editora: Mc Graw-Hill / Interamericana.

Fleishman, E.A. y Bass, A.R. (1971). *Estudios de Psicología Industrial y del Personal*. México DF: Ed. Trillas.

- Goncalves, Alexis P. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Gómez-Mejía, L. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 3° edición. Madrid: Prentice-Hall.
- Graham, H.T. (1982). *Administración de Recursos humanos*. Madrid: Editorial: Edaf.
- Lazarus, R. (19686). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Editorial: Martínez.
- Lazzati, S. (1999). *El aporte humano en la empresa*. Editorial: Macchi S.A.
- Kaplan R. y Norton, D. (2000). *Alignmen*. Barcelona, España. Editorial Gestión
- Mathis, L.R. (2003). *Fundamentos de administración de recursos humanos: Perspectivas esenciales*. México: Editorial Thomson.
- Robins, S. (1998) *La administración en el mundo de hoy*. México: Editorial: Pearson Educación.
- Robins, S. (1999). *Introducción a la Psicología del trabajo y de las Organizaciones*. Madrid: Editorial: Pirámide.
- Santini, G. D. (2000). *La empresa integrada*. Buenos Aires: Ed. New Press Grupo Impresor.
- Sherman, A. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thompson Editores. 11° Edición.

William B. W. Jr., Keith D. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*.
Edición: 5ta. Traducido y printeado en México.

ANEXO



Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Psicología

Fecha: ___/___/___

Notas aclaratorias:

- ▶ 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.
- ▶ 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 si considera que algún dato de identificación de la escala es muy comprometedor para usted, por favor no lo conteste.
- ▶ Por último es necesario su **honestidad y sinceridad** en este instrumento / escala, ya que los datos que arroje permitirán ofrecer estrategias o acciones de mejora.

I.- Datos de la identificación del encuestado.

- Edad: _____ Puesto: _____ * Genero: femenino / masculino

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	Nunca	Ligeramente	Frecuentemente	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 puedo entender fácilmente a mis compañeros.				
5) Siento que estoy tratando a algunos compañeros de trabajo como si fueran objetos impersonales.				
6) Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa.				
7) Siento que trato con mucha eficacia los problemas de mis compañeros.				

8) Siento que mi trabajo me está desgastando.				
9) Siento que estoy influyendo positivamente 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 mucha energía en mi trabajo.				
13) Me siento frustrado en mi				

trabajo.				
14) Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo.				
15) Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a mis compañeros.				
16) Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa.				
17) Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con mis compañeros de trabajo.				
18) Me siento estimado después de haber trabajado íntimamente con mis compañeros.				
19) Creo que consigo muchas cosas valiosas 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 adecuadamente.				
22) Me parece que los compañeros de trabajo me culpan de alguno de sus problemas.				