

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



“Elaboración de una propuesta para reducir el síndrome de Burnout en un área de desarrollo de software de una empresa del sistema financiero de la ciudad de Toluca”

TRABAJO TERMINAL DE GRADO

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN ALTA DIRECCIÓN EN ADMINISTRACIÓN

DE SISTEMAS DE INFORMACION (Administración de
Proyectos)

PRESENTA

L.A. SHARON YERYLEY ARRIAGA ESCALERA

Dra. En C. Ed. Araceli Romero R

TUTOR ACADÉMICO

(Octubre, 2016)



FORMATO DE ASIGNACIÓN DE TUTOR
Facultad de Contaduría y Administración
Coordinación de Investigación y Estudios de Posgrado
Obtención de Grado



Versión Vigente No. 00

Fecha: 09/10/2015

Fecha: Toluca, México, a 18 de mayo de 2016

DRA. EN C. ED. ARACELI ROMERO ROMERO.
PROFESOR (A)
P R E S E N T E

Por este conducto y en el marco de las nuevas disposiciones de la Legislación Universitaria, me permito invitarle a fungir como TUTOR ACADÉMICO para dirigir el Trabajo Terminal de Grado denominado: "Elaboración de una propuesta para reducir el síndrome de Burnout en el área de desarrollo de software de una empresa del sistema financiero de la ciudad de Toluca", con número de registro 631/2016, que presenta la (el) C. Sharon Yeryley Arriaga Escalera con número de cuenta 0112239, egresada (o) de la Maestría en Alta Dirección en Sistemas de Información (Administración de Proyectos) de la promoción 2013-2015.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la ocasión para reiterarle mi más alta estima.

A T E N T A M E N T E
"PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO"
"2016, 60 Aniversario de la Universidad Autónoma del Estado de México"


M.A.E. VÍCTOR MANUEL ORTEGA GARCÍA
COORDINADOR DE ESTUDIOS AVANZADOS

c.c.p. Alumno.



**FORMATO DE OFICIO DE VOTO APROBATORIO
DE TRABAJO TERMINAL DE GRADO**

Facultad de Contaduría y Administración
Coordinación de Investigación y Estudios de Posgrado
Obtención de Grado



Versión Vigente No. 00

Fecha: 09/10/2015

Toluca, México 17 de junio de 2016

**M.A.E. VÍCTOR MANUEL ORTEGA GARCÍA
COORDINADOR DE ESTUDIOS DE POSGRADO
PRESENTE**

Por este conducto, me permito informarle que doy por concluida mi función como Tutor Académico del trabajo terminal de grado "*Elaboración de una propuesta para reducir el síndrome de Burnout en un área de desarrollo de software de una empresa del sistema financiero de la Ciudad de Toluca*". Registrado con el número 631/2016, desarrollado por la alumna Sharon Yeryley Arriaga Escalera.

Toda vez que fueron atendidas las observaciones señaladas y que se cumplen los requisitos metodológicos establecidos para tal efecto, por lo que extiendo mi autorización para que el interesado continúe con los trámites correspondientes para la obtención del grado de Maestra en Alta Dirección en Sistemas de Información (Administración de Proyectos).

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

**DRA. EN-C. ED. ARACELI ROMERO ROMERO
TUTOR ACADÉMICO**



Orden de Impresión de Trabajo Terminal de Grado
Procedimiento: Obtención de grado
Facultad de Contaduría y Administración
Coordinación de Investigación y Estudios de Posgrado

| | |
|----------|------------|
| Versión: | 1 |
| Fecha: | 30/06/2016 |

Fecha: Toluca, México a 08 de julio de 2016

Una vez que el (la) alumno(a) **Arriaga** **Escalera** **Sharon Yeryley**
Apellido Paterno Apellido Materno Nombre(s)

Egresada(o) de la Maestría en Alta Dirección en Sistemas de Información (Administración de Proyectos) promoción 2013-2015, con número de cuenta 0112239, ha presentado de acuerdo al artículo 54 del Reglamento de los Estudios Avanzados de la Universidad Autónoma del Estado de México, el Trabajo Terminal de Grado titulado: "Elaboración de una propuesta para reducir el síndrome de Burnout en una área de desarrollo de software de una empresa del sistema financiero de la Ciudad de Toluca". Que ha sido dirigido por la Dra. en C. Ed. Araceli Romero Romero quien ha emitido su aprobación final, por lo tanto se autoriza la impresión de los ejemplares requeridos, atendiendo las siguientes especificaciones de impresión:

- ❖ Entregar 1 ejemplar electrónico (PDF) del Trabajo Terminal de Grado a la Coordinación de Investigación y Estudios de Posgrado de la F.C.A.
- ❖ Entregar a la Coordinación de Investigación y Estudios de Posgrado de la F.C.A. constancia de donación a la biblioteca de la Facultad de dos libros y dos ejemplares impresos del Trabajo Terminal de Grado. Para el año 2016, la impresión de los ejemplares será en tamaño carta y empastado (pasta gruesa o pasta delgada) color marrón con letras doradas. El diseño de la portada se proporciona en archivo electrónico.

ATENTAMENTE
"PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO"
"2016, 60 Aniversario de la Universidad Autónoma del Estado de México"

DRA. EN C. ED. ARACELI ROMERO ROMERO
Coordinadora de Investigación y Estudios de Posgrado



c.c.p. Archivo

DOCUMENTO CONTROLADO EN EL SITIO WEB DEL SGC, QUE SE ENCUENTRA DISPONIBLE EXCLUSIVAMENTE PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO. PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL.

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| Resumen | 4 |
| Introducción | 5 |
| Planteamiento del problema | 6 |
| Objetivo general | 7 |
| Objetivos específicos. | 7 |
| Preguntas de investigación | 7 |
| Tipo de estudio | 8 |
| Justificación..... | 8 |
| Capítulo 1. Fundamento teórico | 9 |
| El Burnout | 9 |
| Principales causantes del síndrome | 12 |
| Proceso de desarrollo del Burnout | 14 |
| Tipos de Burnout..... | 16 |
| Las consecuencias del Burnout en la empresa | 17 |
| 1.1 Estrés | 18 |
| 1.1.1 El estrés en los empleados..... | 18 |
| 1.1.2 Las causas del estrés..... | 18 |
| 1.1.3 ¿Cuánto dura y que intensidad puede tener el estrés en los trabajadores? | 19 |
| 1.1.4 Influencia de la Carga de Trabajo en el estrés..... | 20 |
| 1.1.5 El estrés causado por conflicto de funciones..... | 20 |
| 1.1.6 El Estrés en relación con el Desempeño en el Trabajo. | 21 |
| 1.1.7 ¿Cómo manejar el estrés?..... | 21 |
| 1.2- El Burnout..... | 23 |
| 1.2.1- Principales causantes del síndrome de Burnout. | 26 |
| 1.2.2- Proceso de desarrollo del Burnout | 29 |
| 1.2.3- Tipos de Burnout..... | 30 |
| 1.2.4- Las consecuencias del Burnout en la empresa | 31 |
| 1.3 Clima Laboral..... | 32 |

| | |
|---|----|
| 1.3.1 Definición..... | 32 |
| 1.3.2 Riesgos y Aspectos Relativos a la Salud..... | 32 |
| 1.3.3 Calidad del Aire en Espacios Cerrados | 33 |
| 1.3.4 Lesiones Producidas por Movimientos Repetitivos | 33 |
| 1.3.5 Comunicación..... | 34 |
| 1.3.6 Mejoramiento de la Calidad de la Vida Laboral Mediante la Participación del Empleado..... | 36 |
| 1.3.7 Técnicas de Mejoramiento de la Calidad de la Vida Laboral Mediante la Asignación de Responsabilidades | 36 |
| 1.3.8 Capacitación..... | 39 |
| 1.3.9 El Valor Motivacional de la Compensación..... | 40 |
| 1.3.10 Clima y Condiciones Física de Trabajo | 41 |
| 1.3.11 Mobiliario y Equipo de oficina | 44 |
| Capítulo 2. Marco contextual | 45 |
| 2.1 Visión: | 46 |
| 2.2 Misión: | 46 |
| 2.3 Valores | 46 |
| 2.4 Modelo de Negocio | 48 |
| 2.5 Recursos Humanos..... | 48 |
| 2.6 Responsabilidades | 48 |
| 2.7 Situación actual de la empresa | 48 |
| Capítulo 3. Metodología..... | 49 |
| 3.1 Tipo de estudio | 49 |
| 3.2 Población y muestra | 50 |
| 3.3 Diseño de la investigación..... | 50 |
| 3.4 Instrumento de análisis..... | 51 |
| 3.5 Análisis de confiabilidad del instrumento | 52 |
| 3.6 Recopilación de información | 53 |
| Capítulo 4. Resultados obtenidos | 53 |
| 4.1 Resultados Relacionados Al Factor Agotamiento Emocional..... | 56 |
| 4.2 Resultados Relacionados Al Factor Realización Personal | 65 |
| 4.3 Resultados Al Factor De Despersonalización | 73 |

| | |
|-------------------------------|----|
| Conclusiones y Propuesta..... | 78 |
| Conclusiones | 78 |
| Propuesta..... | 82 |
| ANEXOS..... | 95 |

TÍTULO: Elaboración de una propuesta para reducir el síndrome de Burnout en un área de desarrollo de software de una empresa del sistema financiero de la ciudad de Toluca.

Resumen

El síndrome de Burnout es un padecimiento común caracterizado principalmente por cansancio emocional, despersonalización y falta de realización personal, además de otros padecimientos físicos que llevan a los empleados a mermar su actividad dentro de la organización, este padecimiento es fácil encontrar en los profesionales que tienen específicamente contacto con los usuarios finales, sin embargo no siempre es así ; como puede notarse en este estudio el síndrome de Burnout se ve inmerso en las tareas diarias de los Desarrolladores de software de un Sistema financiero ubicado en la ciudad de Toluca, Estado de México.

Se realizó un estudio a una muestra de la población de un área de Desarrollo de Sistemas de 20 personas de un sistema financiero de la ciudad de Toluca, los cuales tienen un rol significativo en las tareas diarias que se realizan en la empresa.

Los resultados obtenidos demuestran que los desarrolladores de sistemas de un sistema financiero muestran señas particulares de padecer Síndrome de Burnout dado que debido a los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados notamos que de manera sobresalientemente se muestran síntomas de falta de realización personal.

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad encontrar una manera de reducir las causas que provocan en los empleados el padecimiento del síndrome de Burnout (Síndrome del empleado quemado) en los Desarrolladores de Sistemas en el ambiente laboral en el área de desarrollo de software de un grupo financiero en la ciudad de Toluca, la desmotivación diaria que se percibe, la falta de compromiso y sobre todo el agotamiento y el estrés son generados por los procesos de trabajo repetitivos, la falta de incentivos, los horarios extensos, la falta de desarrollo profesional, entre otras, esta dificultad para lograr un equilibrio emocional - laboral repercute en las actividades diarias provocando que se vean carentes de buenos resultados, produciendo re trabajos o mala calidad en los procesos de desarrollo.

Los trabajadores que se encuentran quemados por el trabajo normalmente suelen confundirlo con el estrés, sin embargo el estrés no necesariamente es malo, el estrés permite mantenernos activo e interesados en el trabajo, diferente cuando se llegue a un estrés crónico se verá reflejado en un empleado quemado, que se ausenta, que no tiene interés en su trabajo, que se siente fuera de lugar, que no se cree capaz de hacer bien su trabajo

Es importante que además de preocuparnos por curar el síndrome sea importante evitarlo, tratar de fomentar en los trabajadores el desapego del trabajo, es decir que no al salir del trabajo se siga consultando el correo electrónico, se debe dar tiempo de esparcimiento, de distracción para evitar quemarse por el trabajo.

Las empresas deberían estar obligadas a velar por la salud de sus trabajadores, sabiendo que además de ahorrar dinero en ausentismo, incapacidades y re trabajos conseguirán trabajadores de mejor calidad, enfocados y dispuestos a participar en el éxito de la Empresa.

Se cree que el Burnout un únicamente le sucede a los empleados de enfermería, médicos y maestros, sin embargo en mi estudio podemos notar que los diseñadores de sistemas de información de acuerdo a las características que se han definido hasta el momento son un blanco de fácil ataque por el Burnout al ser sometidos a horarios marginales, con poca

satisfacción y la incertidumbre de que pudiera ponerse a la venta la misma empresa lo que causaría un desempleo masivo y poca oportunidad laboral en Toluca, estado de México teniendo que buscar nuevas oportunidades de trabajo fuera de su ciudad o aceptando sueldos inferiores a los que se tenían actualmente.

Planteamiento del problema

Actualmente las empresas están altamente enfocadas en producir más con menos; pareciera que de la época del trabajo estable en una prestigiada empresa solo quedan los recuerdos.

Las empresas se encuentran en constante búsqueda de mano de obra de expertos altamente calificados a precios muy bajos, sin contar con que este enfoque despersonalizado podría causarles a sus empleados altos niveles de estrés, fatiga, escaso o nulo tiempo para ellos mismos, despersonalización, cansancio emocional, falta de realización personal, motivación, en otras palabras de padecer el síndrome de Burnout.

Por su parte los trabajadores están dispuestos a trabajar tiempo extra para cumplir con el resultado esperado por la organización, sin importar la vida personal y familiar que van dejando atrás y que al paso del tiempo estas formas de actuar van generando inestabilidades y mermando la buena actitud con la que se inició en el primer día de trabajo en esta nueva organización.

En el sector de tecnologías de información es común notar que los empleados se encuentran sometidos a cargas de estrés y falta de tiempo para realizar actividades proactivas e innovadoras para cumplir los objetivos esperados en tiempo y forma y dando el “plus”, contar con menos personal del que se inicia el proyecto debido a los recortes constantes de recurso humano en la empresa, sin duda refleja una mala planeación pero sobre todo falta de estabilidad laboral que va anteponiendo el trabajo a los trabajadores.

Los empleadores de este sector profesional está dejando a un lado lo más importante para cumplir con los objetivos de la empresa y esto ¡son los empleados! Un empleado motivado es más rentable que un empleado que sabotee su propio trabajo. Las personas son sociables

naturalmente y el clima ideal solo se logra cuando un empleado se siente satisfecho con lo que hace y esto se ve reflejado en su trabajo bajo un enfoque GANAR- GANAR para la empresa y los empleados.

Objetivo general

Elaborar una propuesta para reducir el síndrome de Burnout o mejor conocido como el síndrome del desgaste profesional en un área de desarrollo de software de una empresa del sistema financiero de la ciudad de Toluca.

Objetivos específicos.

- **Evaluar** el síndrome de Burnout que existe en los desarrolladores de sistemas de software de una empresa del sistema financiero en la ciudad de Toluca.
- **Determinar** la existencia de factores de riesgo que contribuyen a generar actitudes negativas en empleados de una empresa del sistema financiero de la ciudad de Toluca.
- **Proponer** un programa de actividades que reduzca las actitudes negativas, favorezcan al manejo adecuado de estrés y promuevan el buen clima laboral para evitar a futuro el Síndrome de Burnout en los empleados de una empresa del sistema financiero de la ciudad de Toluca.

Preguntas de investigación

- ¿De qué manera influye el síndrome de Burnout en la productividad de los diseñadores de sistemas computacionales?

- ¿Que provoca que el Síndrome de Burnout se vea inmerso en las tareas diarias?
- ¿De qué manera se puede evitar el Síndrome de Burnout en los diseñadores de sistemas computacionales?

Tipo de estudio

Se trata de un estudio cuali-cuantitativo por ser un método establecido para estudiar de manera científica una muestra reducida de objetos de investigación que mediante el análisis de las cualidades y estadísticas pretende identificar mediante un cuestionario elaborado por Maslach Burnout en 1986 constituido por 22 ítems que plantea en forma de afirmaciones, sobre los sentimientos y actitudes del profesional en su trabajo, su función es medir el desgaste profesional específicamente los que laboran en el área de desarrollo de software en una empresa del sector financiero.

Justificación

El síndrome de Burnout en la empresa o mejor conocido como desgaste profesional es causado por diversos factores los cuales se pretende medir mediante un cuestionario elaborado por Maslach Burnout en 1986 constituido por 22 ítems en forma de afirmaciones, sobre los sentimientos y actitudes del profesional en su trabajo y su función es medir el desgaste profesional específicamente los que laboran en el sector financiero.

Con este trabajo de investigación se pretende encontrar una propuesta para disminuir el síndrome de Burnout que experimentan los diseñadores de sistemas en un área de desarrollo de software en la ciudad de Toluca donde se puede notar la baja productividad y la desmotivación diaria.

Capítulo 1. Fundamento teórico

El Burnout

A lo largo de la vida profesional experimentamos un sinnúmero de emociones diariamente, pasamos de la felicidad y la motivación al desapego y la rutina acompañados de una vida sedentaria, monótona, desmotivada por diferentes situaciones que están lejos de nuestro alcance preguntándonos porque son de tal o cual manera y por qué no son como debieran ser, aquí es donde el Burnout entra y lo definimos como el síndrome de estar quemados por el trabajo.

Maslach (1993), definió el Burnout como “un síndrome psicológico de agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal; refiriendo el agotamiento personal, como agotamiento de energía o recursos emocionales, y la despersonalización, al desarrollo de actitudes negativas y cínicas hacia las personas que reciben los servicios.

La carencia de la realización personal refiere a la tendencia de evaluar el propio trabajo, con sentimientos de insuficiencia y pobre autoestima (Bakker y Schaufeli, 2000).

Con el paso del tiempo se ha ido clarificando la naturaleza del síndrome, incorporando con una mayor claridad y delimitación las características del Burnout. Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) a través de sus análisis de investigación han realizado conceptualizaciones que hacen notar 5 elementos comunes del fenómeno:

- Predominan síntomas disfóricos tales como fatiga emocional y conductual y depresión.
- Hay un énfasis en síntomas mentales o conductuales.
- Es un síndrome que sólo aparece en contextos de trabajo.
- Los síntomas se manifiestan en personas normales que no han sufrido antes de psicopatologías.
- El desempeño del trabajo deficiente ocurre por actitudes y conductas negativas.

También se ha aclarado que esta patología sería producto del estrés y que tendería a no aparecer de forma instantánea, sino que respondería a un proceso continuo (Maslach y otros, 2001; Cordes y Dougherty, 1993).

Como resultado del trabajo de Maslach, Schaufeli y Leiter (2001), se cuenta con un concepto más refinado del Burnout, derivado del análisis factorial de los resultados que obtuvieron por medio de una amplia aplicación de muestras del Instrumento denominado MBI o Maslach Burnout Inventory (Maslach, 2003; Arthur, 1990; Cordes y Dougherty, 1993; Gil-Monte y Peiró, 1999)

En cuanto a la definición de sus dimensiones Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) plantean que:

- El componente de estar Agotado Emocionalmente representa la dimensión básica e individual del estrés en el Burnout.
- El componente de Despersonalización o Cinismo representa la dimensión del contexto interpersonal del Burnout.
- El componente de Realización Personal en el trabajo se refiere a la dimensión de auto evaluación del Burnout.

A continuación se describen los factores utilizados en dicho instrumento:

- Agotamiento Emocional:

El Agotamiento Emocional se le conoce como la fatiga o falta de energía y la sensación de que los recursos emocionales se han agotado. Puede darse en conjunto con sentimientos de frustración y tensión, en la medida que ya no se tiene motivación para seguir lidiando con el trabajo (Cordes y Dougherty, 1993).

Según Maslach y Leiter (1997) las personas se sentirían desgastadas e incapaces de recuperarse. Cuando despiertan en las mañanas carecen de la energía para enfrentarse a nuevos proyectos, sintiéndose como si no hubieran dormido en absoluto. Este cuadro sería la primera reacción a las demandas estresantes del trabajo.

La dimensión de Agotamiento Emocional se caracteriza por dejar a las personas sin recursos ni energías y con la sensación de que no puede ofrecer nada más, manifestando síntomas físicos y emocionales. Aparecen manifestaciones de irritabilidad, ansiedad y cansancio que no se recuperan con el descanso (Cordes y Dougherty, 1993; Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001).

- Despersonalización

La dimensión de Despersonalización o Cinismo da cuenta del desarrollo de actitudes negativas e insensibilidad hacia las personas que se atiende y a los colegas en el trabajo.

Esto deriva en conflictos interpersonales y aislamiento. El estilo del trato despersonalizado a las personas se basa en generalizaciones, etiquetas y descalificaciones, como un intento de evitar cualquier acercamiento que sea desgastante (Cordes y Dougherty, 1993; Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001).

Esta dimensión alude al intento de las personas que proveen servicios a otros, de poner distancia entre sí misma y al que recibe el servicio por medio de ignorar activamente las cualidades y necesidades que los hace seres humanos únicos y comprometidos con las personas (Maslach y otros, 2001).

- Realización Personal

La dimensión de falta de Realización Personal alude a la sensación de que no se están obteniendo logros de su trabajo, autocalificándose negativamente. Esto alude a las dificultades en el desempeño (Cordes y Dougherty, 1993; Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001).

En otras palabras, los empleados sienten que no se desempeñan tan bien como lo hacían en un comienzo (Maslach y otros, 1997; Halbesleben y otros, 2004)

La dimensión de Realización Personal en el trabajo fue renombrada: antes se la conocía como logro reducido o ineffectividad, sin embargo se siguen conservando intactos la agrupación de síntomas de la dimensión. Igual que en las dos dimensiones anteriores, se le

crítica a los autores la falta de respaldo teórico que apoye el cambio de nombre, dado que no queda claro a que se refieren finalmente con el concepto (Shirom y Shmuel, 2002).

Principales causantes del síndrome

Las características del cargo y el rol que cumple el cliente en la interacción, junto con las expectativas que tiene el mismo proveedor de la relación que se establece cuando se presta un servicio, inciden en el nivel de Burnout que podría presentar el trabajador. Estos factores son uno de los más relevantes, dado que se refieren a las características propias de la relación entre el trabajador y el cliente y aquellas relacionadas con el rol que se espera que cumpla (Cordes y Dougherty, 1993).

Los conflictos, la ambigüedad de rol y la sobrecarga exigida por el rol desempeñado, son variables que dejan vulnerables al síndrome (Cordes y Dougherty, 1993). Si al desempeñarse en el rol exigido por su trabajo hay presencia de conflicto, como resultado de incongruencia o incompatibilidad al ejercer el rol y tratar de cumplir las expectativas asociados a él, la persona sería vulnerable a la generación del Burnout (Cordes y Dougherty, 1993). En particular se ha observado que el conflicto de rol se relaciona con los factores o dimensiones de Burnout, en especial el Agotamiento Emocional y manifestación de conductas de Cinismo o Despersonalización (Peiró y otros, 2001).

Así mismo, si el rol a desempeñar es ambiguo, en donde hay gran necesidad de certeza y predictibilidad y las personas no cuentan con la información ni claridad suficiente en los procedimientos para desempeñarse en su trabajo (Cordes y Dougherty, 1993).

Cuando las organizaciones presentan un clima poco satisfactorio para las personas que la integran y la forma en que está definido el trabajo y las posibilidades de llevarlo a cabo son dificultosas, las personas están en riesgo de desarrollar el Burnout (Kalimo, 2003).

Así mismo, influye la forma de administrar los incentivos y castigos dentro de la organización. En este caso, generaría el síndrome, las políticas organizacionales que no

incentivan contingentemente al esfuerzo realizado o cuando sólo hay castigos (Cordes y Dougherty, 1993).

Generalmente, el ambiente de trabajo tiende a culpar al trabajador como responsable del Burnout que sufre y se le emplaza a buscar soluciones personales, como ir a terapia o a cambiar de trabajo. Esta visión parece ser compartida por el trabajador, ya que las personas tienden a asumir su vivencia de Burnout en términos personales. Muchos psiquiatras y psicólogos toman éste como un síndrome psiquiátrico y buscan aproximaciones de tratamiento individual (Cordes y Dougherty, 1993).

Maslach y Leiter (1997) enfatizan que es fundamental entender el contexto en que sucede el Burnout. En organizaciones con problemas, usualmente los empleados que trabajan en el núcleo de producción base, ya sea de productos o de servicios, carecen de recursos, tiempo y energía necesaria para establecer una adecuada relación con los clientes. Esto causa conflictos adicionales con éstos, lo que a su vez aumenta las presiones del trabajo.

A esto es a lo que Maslach y Leiter llaman el “efecto cascada”. Los empleados que se encuentran al final de la cadena de servicio, tienen opciones de ajuste más limitadas y por ende se encuentran más expuestos al desarrollo del Burnout.

También se han descrito factores protectores que pueden ser útiles para la prevención del Burnout (Acevedo, 2003):

- Políticas explícitas de reconocimiento por un trabajo bien hecho
- Políticas de producción y de administración de recursos humanos que generen las oportunidades de desarrollo de carrera
- Cultura organizacional que valore al trabajador como individuo
- Una administración cuyas acciones y decisiones son coherentes con la declaración de valores organizacionales

En resumen, los factores que protegen del Burnout al trabajador en una organización se caracterizan por fomentar los recursos personales de sus miembros, proveer de un trabajo que es desafiante y generar un clima satisfactorio y apoyador (Kalimo, 2003).

En algunas investigaciones se han identificado características que contribuyen a explicar la razón de por qué algunos individuos experimentan el síndrome y otros permanecen sin síntomas. Entre ellas, se encuentran las características demográficas, tales como el género, la edad y el apoyo social percibido. En cuanto a género, no hay diferencias significativas o se encuentran muy entremezclados con características culturales y sociales. La edad influye en cuanto a que las personas más jóvenes tienen más probabilidades de sufrir el Burnout.

El modelo de Kobasa (1982, citado en Moreno y otros, 2000) señala que las personalidades resistentes a este tipo de síndromes se caracterizan por ser:

- Personas comprometidas, que tienen la tendencia a implicarse en diversas actividades e identificarse con el significado de su trabajo. Las personas son capaces de reconocer sus logros personales y se hacen cargo de sus propias decisiones y valores. En general tienen la expectativa de que serán exitosos en lo que emprendan.
- Personas que perciben control sobre su ambiente y acontecimientos, de modo que sienten que pueden manejar los estímulos en su propio beneficio.
- Personas que perciban el cambio como una oportunidad para mejorar y no como una situación de amenaza. Ello proporciona al sujeto una flexibilidad cognitiva y tolerancia a la ambigüedad y considera el cambio como característica habitual de la historia y la vida.

Proceso de desarrollo del Burnout

El BO es un proceso interaccionista entre las características del entorno laboral y de orden personal que cursa en forma crónica (Maslach y Leiter, 1997). El BO es un mecanismo particular de afrontamiento al estrés laboral y que a medida que se hace crónico y fallan las estrategias funcionales de afrontamiento habitualmente usadas por el sujeto, manifiesta el síndrome. Es por ello que el síndrome tiene un curso insidioso que avanza en gravedad, arrojando en las fases finales, los peores resultados de desempeño (Grau y otros, 1998).

Actualmente se proponen varias etapas: al principio, las demandas laborales exceden a los recursos materiales y humanos de los profesionales. A consecuencia de ello, hay un sobreesfuerzo en que el sujeto manifestaría signos de ansiedad, fatiga, irritabilidad, así como una reducción de las metas laborales, disminución de la responsabilidad personal y descenso en el altruismo profesional. Así mismo, se produciría un cambio de actitudes tales como distanciamiento emocional, deseo de huida, cinismo y rigidez (Burke y otros, 1995; Gold y otros, 1992). Es así como en etapas tempranas las personas se sienten fatigadas física, mental y emocionalmente, y tienen intensas emociones de frustración, aburrimiento y desilusión (Potter, 1993). Presentan síntomas de tensión tales como aumento de consumo de alcohol, cafeína y nicotina, cambios en los hábitos del sueño y alimentación, aislamiento de otras personas, disminución del contacto ocular, ánimo caído e irritabilidad (Croucher, 1991).

Cuando progresa, el BO comienza a afectar los hábitos de trabajo. Las personas acostumbradas a realizar trabajos de alta calidad, ya no tiene ganas de hacerlo y buscan “atajos para lograrlo”. Esto comienza a minar la autoestima del trabajador y puede acarrear sentimientos de culpa (Potter, 1993). Trabajadores afectados llegan tarde y salen temprano y la productividad decae. Las reacciones emocionales contribuyen a un endurecimiento psicológico y a una defensa frente al medio. Estos trabajadores se vuelven aislados, evitando contacto con compañeros de trabajo y supervisores. Se vuelven cada vez más hostiles, irritados y deprimidos, siendo el ánimo de pesimismo muy predominante. Se ha observado que pueden sufrir síntomas de tensión, tales como fatiga crónica, dolor de cabeza, lumbago, sequedad de la boca y garganta, dificultades para tragar, estreñimiento, problemas a la piel, constipación, dolores de pecho, palpitaciones o tic nerviosos (Croucher, 1991).

En las etapas finales del BO, los trabajadores experimentan un sentimiento irreversible de desvinculación o desapego y una pérdida total del interés en su trabajo. La autoestima es muy baja y los sentimientos hacia el trabajo son totalmente negativos, así mismo el ausentismo se vuelve un problema frecuente. A estas alturas, la única solución es el cambio de trabajo. Las defensas de estas personas se encuentran desgastadas, sobreviniendo la indefensión. Aunque aparentemente contradictorio, los trabajadores que llegan a las etapas

finales del BO son usualmente personas muy responsivas a los demás y los compañeros de trabajo los tienden a buscar para lograr apoyo, dado que son personas siempre disponibles que recogen y absorben las quejas de los otros. No obstante, al llegar a las etapas finales se observa un cambio de actitud y distanciamiento, que va deteriorando los vínculos interpersonales dentro de la empresa (Potter, 1993).

Tipos de Burnout

Gillespie (2009) diferenció dos tipos de Burnout que surgen precisamente por la ambigüedad en la conceptualización del síndrome:

Burnout activo

- Se caracteriza por el mantenimiento de una conducta asertiva. Se relaciona con los factores organizaciones o elementos externos a la profesión.

Burnout pasivo

- Predominan los sentimientos de retirada y apatía. Tiene que ver con factores internos psicosociales.

Posteriormente otros autores, como Maslach y Jackson, entienden que está configurado como un síndrome tridimensional caracterizado por agotamiento emocional despersonalización y reducida realización personal.

- El agotamiento emocional y físico se caracteriza por una ausencia o falta de energía, entusiasmo y un sentimiento de escasez de recursos. A estos sentimientos pueden sumarse los de frustración y tensión en los trabajadores que se dan cuenta que ya no tienen condiciones de gastar más energía.

- La despersonalización o deshumanización se caracteriza por tratar a los clientes, compañeros y la organización como objetos. Los trabajadores pueden demostrar

insensibilidad emocional, un estado psíquico en que prevalece el cinismo o la disimulación afectiva, la crítica exacerbada de todo su ambiente y de todos los demás.

- La disminución de la realización personal en el trabajo que se caracteriza como una tendencia del trabajador a autoevaluarse de forma negativa. Las personas se sienten infelices consigo mismas, insatisfechas con su desarrollo profesional, experimentan una declinación en el sentimiento de competencia y de éxito en su trabajo y en su capacidad de interactuar con las personas.

Las consecuencias del Burnout en la empresa

El deterioro de la calidad del trabajo con las personas es quizás, la repercusión más grave del Burnout sobre la organización (Gil-Monte, 2000). No obstante, el síndrome tiene efectos sobre la estructura de la organización como en sus procesos y se tiende a manifestar, usualmente, en forma de elevada rotación por desvinculación de la empresa, pérdida de la eficacia y eficiencia, implantación inadecuada de políticas, conflictos entre los miembros de la organización (Gil- Monte, 2000), ausentismo (Cordes y Dougherthy 1993), desmedido aumento de licencias médicas por variadas enfermedades, tales como problemas gástricos, lumbares, reacciones del sistema inmune, perturbaciones de embarazo, entre otros (Brunnstein, 1999), que derivan en un alto costo para estas organizaciones. Entre otras, se menciona el "presentismo", como inverso del ausentismo, y se manifiesta en la asistencia del trabajador aun cuando se encuentra enfermo, dado que los trabajadores sienten que han de estar presentes en su puesto de trabajo porque, en caso contrario, podrían perderlo, en especial cuando hay reducciones de personal en la empresa. Esto lleva a que efectivamente trabajan más horas, aunque no generen un producto o servicio de calidad (Acevedo, 2003).

Otra consecuencia importante a considerar es que se ha observado que el Burnout puede "contagiarse" a través de mecanismos de modelado o aprendizaje por observación durante los procesos de socialización laboral, por lo que puede constituirse en una verdadera

epidemia que finalmente puede hacer peligrar la existencia de la organización (Edelwich y otros, 1980 citado en Grau y otros, 1998).

Finalmente, cabe señalar que además de ser relevantes las consecuencias del Burnout para la organización, estas se tienden a extender más allá de ella, afectando a toda la sociedad (Grau y otros, 1998)

1.1 Estrés

1.1.1 El estrés en los empleados.

El estrés es un término general que se aplica a las presiones que la gente sufre en su vida, el estrés laboral es casi inevitable en muchos trabajos. Al momento de que la presión empieza a acumularse, ocasiona un efecto negativo en las emociones, en los procesos de pensamiento y en la condición física. Si el estrés se vuelve excesivo, los empleados presentan diversos síntomas de estrés que pueden perjudicar su desempeño en el trabajo y su salud e incluso deteriorar su capacidad de hacer frente al ambiente.

El estrés también produce trastornos físicos, porque el sistema interno del organismo cambia para superarlo, algunos problemas físicos aparecen al cabo de poco tiempo, entre ellos los problemas estomacales. Otros tienen una evolución más lenta, como la úlcera gástrica.

Si el estrés dura mucho tiempo puede ocasionar además enfermedades degenerativas del corazón, los riñones, los vasos sanguíneos y de otras partes del cuerpo. Es pues, importante que el estrés, tanto en el trabajo como fuera de él, sea mantenido a un nivel bastante bajo para que las personas puedan tolerarlo sin riesgos de trastorno o enfermedades.

1.1.2 Las causas del estrés.

Las condiciones que tienden a ocasionar estrés reciben el nombre de estresores, aunque hasta un estresor individual puede ocasionar un gran estrés, en general los estresores se combinan y presionan al empleado en diversas formas hasta que finalmente aparece el estrés.

Casi cualquier situación laboral puede provocar estrés, según la reacción del empleado ante ella. La sobrecarga de trabajo y los plazos imponen presión al personal, y esto favorece la aparición del estrés. En ocasiones, algunas de esas presiones provienen de la supervisión, de modo que una calidad deficiente puede ocasionarlos.

1.1.3 ¿Cuánto dura y que intensidad puede tener el estrés en los trabajadores?

El estrés puede ser temporal o a largo plazo, ligero o severo, según la duración de sus causas, la fuerza de éstas y la capacidad de recuperación que tenga el empleado, si el estrés es temporal y moderado, la mayor parte de las personas pueden controlarlo o por lo menos, recuperarse rápidamente de sus efectos. El ser humano al momento de sentirse física y mentalmente debilitado, es entonces que trata de combatir el estrés, y de ahí surge la *fatiga laboral* en la que se presentan síntomas como agotamiento emocional, apatía ante su trabajo y se sienten incapaces de alcanzar sus metas. Algunos trabajos como los de los profesionales cuya labor es ayudar a las personas y los de quienes están sometidos constantemente a un gran estrés tienden más que otros a causar este tipo de fatiga.

Si los empleados sufren fatiga laboral, tienden más a quejarse, a atribuir sus errores a otros y a mostrarse muy irritables. La enajenación que sienten impulsa a muchos de ellos a pensar en abandonar su empleo, a buscar oportunidades de prepararse para nuevas carreras y, a veces terminan por renunciar. Las organizaciones necesitan identificar los trabajos que llevan a una fatiga laboral prematura y las personas que manifiestan algunos de los síntomas tempranos de este problema. Algunas veces será posible modificar las partes de un trabajo que favorece la fatiga laboral. En otros casos, la empresa puede ayudar a los empleados a sortear mejor las situaciones laborales de estrés. Un primer paso muy importante consiste en examinar y entender las causas del estrés.

1.1.4 Influencia de la Carga de Trabajo en el estrés.

Ivancevich (2005) La carga de trabajo de una persona puede causar estrés, la carga de trabajo se relaciona con la cantidad de trabajo o la calidad de la actividad que hay que realizar. La carga insuficiente causa problemas al igual que el exceso, la sobrecarga hace que una persona trabaje más horas para cumplir sus tareas, lo que se traduce en fatiga y accidentes. Por otro lado, si falta trabajo la persona cae en el aburrimiento.

Un trabajador aburrido se queda en casa para evitar el trabajo, el trabajador aburrido que se queda en casa para haraganear, lo que da como resultado que le falte ejercicio para mantenerse sano. Es un círculo vicioso.

1.1.5 El estrés causado por conflicto de funciones.

Cómo se conduzca una persona en un puesto depende de varios factores, una combinación de las expectativas y demandas que se impone el empleado y las que abrigan sus compañeros de él o ella despiertan fuerzas llamadas presiones de funciones. Al surgir una situación en la que dos o más presiones de funciones chocan, aparece un conflicto de funciones. Los conflictos de funciones existen siempre que cumplir con una presión haga que cumplir con la otra sea difícil, objetable o imposible.

Los investigadores han descubierto que los conflictos se relacionan con la insatisfacción laboral y la ansiedad. También se le ha asociado con enfermedad cardiaca, hipertensión arterial y comer en exceso. Los conflictos de funciones socavan un estado de trabajo pacífico y producen cambios fisiológicos y psicológicos.

Algunos trabajos causan más estrés que otros, se observa un fuerte estrés en los que toman turnos cambiantes de trabajo, en las tareas de ritmo de máquina o en ambientes peligrosos. Los trabajadores que pasan muchas horas diariamente delante de una pantalla de computadora también sufren alto grado de estrés. La evidencia indica asimismo que las fuentes del estrés difieren según el nivel organizacional. El estrés de los ejecutivos puede

provenir de la presión por conseguir resultados financieros a corto plazo o bien por el temor de un intento hostil de presión por alcanzar cierto nivel de calidad y el servicio a clientes, el gran número de reuniones y la responsabilidad por el trabajo ajeno. Los trabajadores tienden a sufrir los estresores de un estatus bajo, de la escasez de recursos y de la demanda de un gran volumen de trabajo sin error.

Una causa general y ampliamente reconocida de estrés es el cambio de cualquier tipo, porque exige adaptación por parte de los empleados. Tienden a ocasionar un fuerte estrés si son importantes o muy novedosos, como una transferencia o una suspensión temporal. Otra fuente de estrés que afecta a muchos empleados es la preocupación por su situación económica.

1.1.6 El Estrés en relación con el Desempeño en el Trabajo.

El estrés puede favorecer o perjudicar el desempeño laboral, según la intensidad que tenga, al no existir estrés, tampoco existe interés por el trabajo y el desempeño tiende a ser deficiente, a medida que aumenta el estrés el desempeño tiende a mejorar porque el estrés estimula al individuo a buscar recursos que le permitan cumplir con las exigencias del trabajo. Es un estímulo saludable que lo alienta a responder a los retos.

El estrés termina por llegar a un punto de equilibrio que corresponde aproximadamente a la capacidad máxima de desempeño diario del sujeto. En este punto un estrés mayor rara vez produce mejoramiento. Por último, si el estrés se torna excesivo, el desempeño empieza a deteriorarse, porque el estrés lo dificulta. Un empleado pierde la capacidad de afrontar los retos, no puede ya tomar decisiones y su comportamiento se vuelve excéntrico. Si el estrés llega a un nivel máximo, cesa el comportamiento; el empleado sufre un colapso nervioso, la enfermedad le impide trabajar, renuncia, lo despiden o se niega a trabajar para no afrontar el estrés.

1.1.7 ¿Cómo manejar el estrés?

Ivancevich (2005). El estrés es una experiencia común de la vida, que puede ser buena para la persona, el buen estrés, el tono, es lo que permite a una persona completar un informe a tiempo o tratar un procedimiento bueno y rápido para resolver un problema. Desafortunadamente, el estrés también puede ser un aspecto negativo del trabajo. El estrés se presenta siempre que las fuerzas ambientales sacan de equilibrio las funciones orgánicas o mentales.

El manejo de estrés es inevitable, sin embargo si este daña al individuo, los compañeros o la organización hay que enfrentarla. Hay dos formas de hacerlos la primera es eliminar el tensor esto se logra al modificar políticas, estructuras, requisitos del puesto o lo que sea necesario, y la segunda consiste en manejar el estrés individualmente. Los programas para manejar el estrés de manera individual abarcan meditación, biorretroalimentación ejercicio y dieta. Estos programas ayudan a las personas a relajarse, sentirse mejor y recuperar la energía.

Robbins, (2004) agrega que existen métodos individuales y organizacionales por lo que continuación se enlistan algunas de las formas para el manejo del estrés.

- Métodos individuales

Se pueden mencionar, técnicas de administración del tiempo, aumentar el ejercicio, aprender a relajarse y extender la red de apoyo social. Por ejemplo para lograr una buena administración del tiempo puede ser de beneficio realizar listas diarias de actividades, asignar prioridades, programar según las actividades que tengan prioridad, y conocer el ciclo diario de su puesto de trabajo. Por otro lado el ejercicio permitirá que el cuerpo y la mente puedan alejar las presiones del trabajo, no se puede dejar a un lado la relajación como la meditación, hipnosis y la biorretroalimentación, estas opciones pueden llevar de 15 a 20 minutos diarios lo que permitirá liberar tensiones. Por último extender la red de apoyo social será entonces un escape ya que si se cuenta con una o varias personas que escuchen las distintas situaciones podrán emitir un juicio más objetivo y permitirá que la persona pueda discernir mejor en sus decisiones.

- Métodos Organizacionales

En este tipo de método, se debe aclarar que la administración controla varios factores que producen estrés, por lo tanto considerar la mejora en la selección de personas, colocación de puestos, capacitación, fijar metas realistas, rediseñar los puestos de trabajo, ofrecer programas corporativos de bienestar.

1.2- El Burnout

El primer caso reportado de síndrome de desgaste profesional en la literatura fue hecho por Graham Greens en 1961, en su artículo “a Burnout case” (Borda, M., Navarro, y otros; 2007).

En 1974, el psiquiatra germano-estadounidense Herbert J. Freudenberger realizó la primera conceptualización de este patología, a partir de observaciones que realizó mientras laboraba en una clínica para toxicómanos en New York y notó que muchos de sus compañeros del equipo de trabajo, luego de más de 10 años de trabajar, comenzaban a sufrir pérdida progresiva de la energía, idealismo, empatía con los pacientes, además de agotamiento, ansiedad, depresión y desmotivación con el trabajo (Aceves, G. A. (2006). Síndrome de Burnout.

En 1982, la psicóloga Cristina Maslach, de la Universidad de Berkeley, California y el psicólogo Michael P. Leiter, de la Universidad de Acadia Scotia crearon el Maslach Burnout Inventory (MBI) -que desde 1986 es el instrumento más importante en el diagnóstico de esta patología- (Quinceno, J. M. y Alpi, V. S. (2007).

Maslach en su descripción del síndrome, limitó el SB a los profesionales que interactúan con personas en su quehacer laboral; sin embargo se ha descubierto que cualquier profesional puede padecerlo.

La definición más aceptada es la de C. Maslach, que lo describe como una forma inadecuada de afrontar el estrés crónico, cuyos rasgos principales son el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución del desempeño personal (Aceves, G. A. (2006)).

P. Gil-Monte lo define como: “una respuesta al estrés laboral crónico integrado 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 agotado”.

La carencia de la realización personal refiere a la tendencia de evaluar el propio trabajo, con sentimientos de insuficiencia y pobre autoestima (Bakker y Schaufeli, 2000).

Con el paso del tiempo se ha ido clarificando la naturaleza del síndrome, incorporando con una mayor claridad y delimitación las características del Burnout. Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) a través de sus análisis de investigación han realizado conceptualizaciones que hacen notar 5 elementos comunes del fenómeno:

- Predominan síntomas disfóricos tales como fatiga emocional y conductual y depresión.
- Hay un énfasis en síntomas mentales o conductuales.
- Es un síndrome que sólo aparece en contextos de trabajo.
- Los síntomas se manifiestan en personas normales que no han sufrido antes de psicopatologías.
- El desempeño del trabajo deficiente ocurre por actitudes y conductas negativas.

También se ha aclarado que esta patología sería producto del estrés y que tendería a no aparecer de forma instantánea, sino que respondería a un proceso continuo (Maslach y otros, 2001; Cordes y Dougherty, 1993).

Como resultado del trabajo de Maslach, Schaufeli y Leiter (2001), se cuenta con un concepto más refinado del Burnout, derivado del análisis factorial de los resultados que obtuvieron por medio de una amplia aplicación de muestras del

Instrumento denominado MBI o Maslach Burnout Inventory (Maslach, 2003; Arthur, 1990; Cordes y Dougherty, 1993; Gil-Monte y Peiró, 1999)

En cuanto a la definición de sus dimensiones Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) plantean que:

- El componente de estar Agotado Emocionalmente representa la dimensión básica e individual del estrés en el Burnout.
- El componente de Despersonalización o Cinismo representa la dimensión del contexto interpersonal del Burnout.
- El componente de Realización Personal en el trabajo se refiere a la dimensión de auto evaluación del Burnout.

A continuación se describen los factores utilizados en dicho instrumento:

- Agotamiento Emocional:

El Agotamiento Emocional se le conoce como la fatiga o falta de energía y la sensación de que los recursos emocionales se han agotado. Puede darse en conjunto con sentimientos de frustración y tensión, en la medida que ya no se tiene motivación para seguir lidiando con el trabajo (Cordes y Dougherty, 1993).

Según Maslach y Leiter (1997) las personas se sentirían desgastadas e incapaces de recuperarse. Cuando despiertan en las mañanas carecen de la energía para enfrentarse a nuevos proyectos, sintiéndose como si no hubieran dormido en absoluto. Este cuadro sería la primera reacción a las demandas estresantes del trabajo.

La dimensión de Agotamiento Emocional se caracteriza por dejar a las personas sin recursos ni energías y con la sensación de que no puede ofrecer nada más, manifestando síntomas físicos y emocionales. Aparecen manifestaciones de irritabilidad, ansiedad y cansancio que no se recuperan con el descanso (Cordes y Dougherty, 1993; Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001).

- Despersonalización

La dimensión de Despersonalización o Cinismo da cuenta del desarrollo de actitudes negativas e insensibilidad hacia las personas que se atiende y a los colegas en el trabajo.

Esto deriva en conflictos interpersonales y aislamiento. El estilo del trato despersonalizado a las personas se basa en generalizaciones, etiquetas y descalificaciones, como un intento

de evitar cualquier acercamiento que sea desgastante (Cordes y Dougherty, 1993; Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001).

Esta dimensión alude al intento de las personas que proveen servicios a otros, de poner distancia entre sí misma y al que recibe el servicio por medio de ignorar activamente las cualidades y necesidades que los hace seres humanos únicos y comprometidos con las personas (Maslach y otros, 2001).

- Realización Personal

La dimensión de falta de Realización Personal alude a la sensación de que no se están obteniendo logros de su trabajo, autocalificándose negativamente. Esto alude a las dificultades en el desempeño (Cordes y Dougherty, 1993; Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001).

En otras palabras, los empleados sienten que no se desempeñan tan bien como lo hacían en un comienzo (Maslach y otros, 1997; Halbesleben y otros, 2004)

La dimensión de Realización Personal en el trabajo fue renombrada: antes se la conocía como logro reducido o ineffectividad, sin embargo se siguen conservando intactos la agrupación de síntomas de la dimensión. Igual que en las dos dimensiones anteriores, se le critica a los autores la falta de respaldo teórico que apoye el cambio de nombre, dado que no queda claro a que se refieren finalmente con el concepto (Shirom y Shmuel, 2002).

1.2.1- Principales causantes del síndrome de Burnout.

Las características del cargo y el rol que cumple el cliente en la interacción, junto con las expectativas que tiene el mismo proveedor de la relación que se establece cuando se presta un servicio, inciden en el nivel de Burnout que podría presentar el trabajador. Estos factores son uno de los más relevantes, dado que se refieren a las características propias de la relación entre el trabajador y el cliente y aquellas relacionadas con el rol que se espera que cumpla (Cordes y Dougherty, 1993).

Los conflictos, la ambigüedad de rol y la sobrecarga exigida por el rol desempeñado, son variables que dejan vulnerables al síndrome (Cordes y Dougherty, 1993). Si al desempeñarse en el rol exigido por su trabajo hay presencia de conflicto, como resultado de incongruencia o incompatibilidad al ejercer el rol y tratar de cumplir las expectativas asociados a él, la persona sería vulnerable a la generación del Burnout (Cordes y Dougherty, 1993). En particular se ha observado que el conflicto de rol se relaciona con los factores o dimensiones de Burnout, en especial el Agotamiento Emocional y manifestación de conductas de Cinismo o Despersonalización (Peiró y otros, 2001).

Así mismo, si el rol a desempeñar es ambiguo, en donde hay gran necesidad de certeza y predictibilidad y las personas no cuentan con la información ni claridad suficiente en los procedimientos para desempeñarse en su trabajo (Cordes y Dougherty, 1993).

Cuando las organizaciones presentan un clima poco satisfactorio para las personas que la integran y la forma en que está definido el trabajo y las posibilidades de llevarlo a cabo son dificultosas, las personas están en riesgo de desarrollar el Burnout (Kalimo, 2003).

Así mismo, influye la forma de administrar los incentivos y castigos dentro de la organización. En este caso, generaría el síndrome, las políticas organizacionales que no incentivan contingentemente al esfuerzo realizado o cuando sólo hay castigos (Cordes y Dougherty, 1993).

Generalmente, el ambiente de trabajo tiende a culpar al trabajador como responsable del Burnout que sufre y se le emplaza a buscar soluciones personales, como ir a terapia o a cambiar de trabajo. Esta visión parece ser compartida por el trabajador, ya que las personas tienden a asumir su vivencia de Burnout en términos personales. Muchos psiquiatras y psicólogos toman éste como un síndrome psiquiátrico y buscan aproximaciones de tratamiento individual (Cordes y Dougherty, 1993).

Maslach y Leiter (1997) enfatizan que es fundamental entender el contexto en que sucede el Burnout. En organizaciones con problemas, usualmente los empleados que trabajan en el núcleo de producción base, ya sea de productos o de servicios, carecen de recursos, tiempo y energía necesaria para establecer una adecuada relación con los clientes. Esto causa conflictos adicionales con éstos, lo que a su vez aumenta las presiones del trabajo.

A esto es a lo que Maslach y Leiter llaman el “efecto cascada”. Los empleados que se encuentran al final de la cadena de servicio, tienen opciones de ajuste más limitadas y por ende se encuentran más expuestos al desarrollo del Burnout.

También se han descrito factores protectores que pueden ser útiles para la prevención del Burnout (Acevedo, 2003):

- Políticas explícitas de reconocimiento por un trabajo bien hecho
- Políticas de producción y de administración de recursos humanos que generen las oportunidades de desarrollo de carrera
- Cultura organizacional que valore al trabajador como individuo
- Una administración cuyas acciones y decisiones son coherentes con la declaración de valores organizacionales

En resumen, los factores que protegen del Burnout al trabajador en una organización se caracterizan por fomentar los recursos personales de sus miembros, proveer de un trabajo que es desafiante y generar un clima satisfactorio y apoyador (Kalimo, 2003).

En algunas investigaciones se han identificado características que contribuyen a explicar la razón de por qué algunos individuos experimentan el síndrome y otros permanecen sin síntomas. Entre ellas, se encuentran las características demográficas, tales como el género, la edad y el apoyo social percibido. En cuanto a género, no hay diferencias significativas o se encuentran muy entremezclados con características culturales y sociales. La edad influye en cuanto a que las personas más jóvenes tienen más probabilidades de sufrir el Burnout.

El modelo de Kobasa (1982, citado en Moreno y otros, 2000) señala que las personalidades resistentes a este tipo de síndromes se caracterizan por ser:

- Personas comprometidas, que tienen la tendencia a implicarse en diversas actividades e identificarse con el significado de su trabajo. Las personas son capaces de reconocer sus logros personales y se hacen cargo de sus propias decisiones y valores. En general tienen la expectativa de que serán exitosos en lo que emprendan.

- Personas que perciben control sobre su ambiente y acontecimientos, de modo que sienten que pueden manejar los estímulos en su propio beneficio.
- Personas que perciban el cambio como una oportunidad para mejorar y no como una situación de amenaza. Ello proporciona al sujeto una flexibilidad cognitiva y tolerancia a la ambigüedad y considera el cambio como característica habitual de la historia y la vida.

1.2.2- Proceso de desarrollo del Burnout

El BO es un proceso interaccionista entre las características del entorno laboral y de orden personal que cursa en forma crónica (Maslach y Leiter, 1997). El BO es un mecanismo particular de afrontamiento al estrés laboral y que a medida que se hace crónico y fallan las estrategias funcionales de afrontamiento habitualmente usadas por el sujeto, manifiesta el síndrome. Es por ello que el síndrome tiene un curso insidioso que avanza en gravedad, arrojando en las fases finales, los peores resultados de desempeño (Grau y otros, 1998).

Actualmente se proponen varias etapas: al principio, las demandas laborales exceden a los recursos materiales y humanos de los profesionales. A consecuencia de ello, hay un sobre esfuerzo en que el sujeto manifestaría signos de ansiedad, fatiga, irritabilidad, así como una reducción de las metas laborales, disminución de la responsabilidad personal y descenso en el altruismo profesional. Así mismo, se produciría un cambio de actitudes tales como distanciamiento emocional, deseo de huida, cinismo y rigidez (Burke y otros, 1995; Gold y otros, 1992). Es así como en etapas tempranas las personas se sienten fatigadas física, mental y emocionalmente, y tienen intensas emociones de frustración, aburrimiento y desilusión (Potter, 1993). Presentan síntomas de tensión tales como aumento de consumo de alcohol, cafeína y nicotina, cambios en los hábitos del sueño y alimentación, aislamiento de otras personas, disminución del contacto ocular, ánimo caído e irritabilidad (Croucher, 1991).

Cuando progresa, el BO comienza a afectar los hábitos de trabajo. Las personas acostumbradas a realizar trabajos de alta calidad, ya no tiene ganas de hacerlo y buscan

“atajos para lograrlo”. Esto comienza a minar la autoestima del trabajador y puede acarrear sentimientos de culpa (Potter, 1993). Trabajadores afectados llegan tarde y salen temprano y la productividad decae. Las reacciones emocionales contribuyen a un endurecimiento psicológico y a una defensa frente al medio. Estos trabajadores se vuelven aislados, evitando contacto con compañeros de trabajo y supervisores. Se vuelven cada vez más hostiles, irritados y deprimidos, siendo el ánimo de pesimismo muy predominante. Se ha observado que pueden sufrir síntomas de tensión, tales como fatiga crónica, dolor de cabeza, lumbago, sequedad de la boca y garganta, dificultades para tragar, estreñimiento, problemas a la piel, constipación, dolores de pecho, palpitaciones o tic nerviosos (Croucher, 1991).

En las etapas finales del BO, los trabajadores experimentan un sentimiento irreversible de desvinculación o desapego y una pérdida total del interés en su trabajo. La autoestima es muy baja y los sentimientos hacia el trabajo son totalmente negativos, así mismo el ausentismo se vuelve un problema frecuente. A estas alturas, la única solución es el cambio de trabajo. Las defensas de estas personas se encuentran desgastadas, sobreviniendo la indefensión. Aunque aparentemente contradictorio, los trabajadores que llegan a las etapas finales del BO son usualmente personas muy responsivas a los demás y los compañeros de trabajo los tienden a buscar para lograr apoyo, dado que son personas siempre disponibles que recogen y absorben las quejas de los otros. No obstante, al llegar a las etapas finales se observa un cambio de actitud y distanciamiento, que va deteriorando los vínculos interpersonales dentro de la empresa (Potter, 1993).

1.2.3- Tipos de Burnout

Gillespie (2009) diferenció dos tipos de Burnout que surgen precisamente por la ambigüedad en la conceptualización del síndrome:

- Burnout activo

- Se caracteriza por el mantenimiento de una conducta asertiva. Se relaciona con los factores organizacionales o elementos externos a la profesión.

- Burnout pasivo

- Predominan los sentimientos de retirada y apatía. Tiene que ver con factores internos psicosociales.

Posteriormente otros autores, como Maslach y Jackson, entienden que está configurado como un síndrome tridimensional caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal.

- El agotamiento emocional y físico se caracteriza por una ausencia o falta de energía, entusiasmo y un sentimiento de escasez de recursos. A estos sentimientos pueden sumarse los de frustración y tensión en los trabajadores que se dan cuenta que ya no tienen condiciones de gastar más energía.

- La despersonalización o deshumanización se caracteriza por tratar a los clientes, compañeros y la organización como objetos. Los trabajadores pueden demostrar insensibilidad emocional, un estado psíquico en que prevalece el cinismo o la disimulación afectiva, la crítica exacerbada de todo su ambiente y de todos los demás.

- La disminución de la realización personal en el trabajo que se caracteriza como una tendencia del trabajador a autoevaluarse de forma negativa. Las personas se sienten infelices consigo mismas, insatisfechas con su desarrollo profesional, experimentan una declinación en el sentimiento de competencia y de éxito en su trabajo y en su capacidad de interactuar con las personas.

1.2.4- Las consecuencias del Burnout en la empresa

El deterioro de la calidad del trabajo con las personas es quizás, la repercusión más grave del Burnout sobre la organización (Gil-Monte, 2000). No obstante, el síndrome tiene efectos sobre la estructura de la organización como en sus procesos y se tiende a

manifestar, usualmente, en forma de elevada rotación por desvinculación de la empresa, pérdida de la eficacia y eficiencia, implantación inadecuada de políticas, conflictos entre los miembros de la organización (Gil- Monte, 2000), ausentismo (Cordes y Dougherthy 1993), desmedido aumento de licencias médicas por variadas enfermedades, tales como problemas gástricos, lumbares, reacciones del sistema inmune, perturbaciones de embarazo, entre otros (Brunnstein, 1999), que derivan en un alto costo para estas organizaciones. Entre otras, se menciona el "presentismo", como inverso del ausentismo, y se manifiesta en la asistencia del trabajador aun cuando se encuentra enfermo, dado que los trabajadores sienten que han de estar presentes en su puesto de trabajo porque, en caso contrario, podrían perderlo, en especial cuando hay reducciones de personal en la empresa. Esto lleva a que efectivamente trabajan más horas, aunque no generen un producto o servicio de calidad (Acevedo, 2003).

Otra consecuencia importante a considerar es que se ha observado que el Burnout puede "contagiarse" a través de mecanismos de modelado o aprendizaje por observación durante los procesos de socialización laboral, por lo que puede constituirse en una verdadera epidemia que finalmente puede hacer peligrar la existencia de la organización (Edelwich y otros, 1980 citado en Grau y otros, 1998).

Finalmente, cabe señalar que además de ser relevantes las consecuencias del Burnout para la organización, estas se tienden a extender más allá de ella, afectando a toda la sociedad (Grau y otros, 1998).

1.3 Clima Laboral

1.3.1 Definición

Guillén y Guil (2000) Explican que es la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral.

1.3.2 Riesgos y Aspectos Relativos a la Salud

Alguna vez los riesgos de salud se relacionaron básicamente con puestos operativos en procesos industriales. Sin embargo, en los últimos años se han reconocido los riesgos de trabajo fuera de la planta, en lugares como oficinas, instalaciones para el cuidado de la salud y aeropuertos, y se han adoptado métodos preventivos. La sustitución de materiales, la modificación y aislamiento de procesos, y el uso del equipo de protección son algunas de las medidas preventivas más comunes.

Asimismo, es importante monitorear las condiciones generales de salud respecto a sanidad, mantenimiento, limpieza, ventilación, suministro de agua, control de plagas y manejo de alimentos.

1.3.3 Calidad del Aire en Espacios Cerrados

Según la asociación pulmonar estadounidense, existen cuatro maneras básicas para vencer la contaminación en los edificios

- Eliminar el uso del tabaco.
- Proporcionar ventilación adecuada.
- Mantenimiento al sistema de ventilación y
- Eliminar las fuentes de contaminación.

1.3.4 Lesiones Producidas por Movimientos Repetitivos

Quienes cortan carne o pescado, cocineros, dentistas y mecánicos dentales, trabajadores textiles, violinistas, azafatas, personas que trabajan en terminales de computadora y todos los que realizan trabajos que requieren movimientos repetitivos en los dedos, manos y brazos, informan cada vez más lesiones, conocidas como *lesiones producidas por movimientos repetitivos*, atacan los tendones que se llegan a inflamar por la tensión. Una de las manifestaciones más comunes es el síndrome de *carpo en túnel*, que se caracteriza por hormigueo o parálisis en los dedos; ocurre al momento en el que el túnel de ligamentos y huesos de la muñeca se estrechan y pellizca los nervios que llegan a los dedos y a la base del pulgar. Para prevenir este tipo de lesiones, se aconsejan pequeños descansos continuos que incluyan ejercicios, estaciones de trabajo bien diseñadas, cambiar de posición y mejorar

el diseño de la herramienta. Muchas veces, estas clases de lesiones desaparecen si se tratan desde el principio.

1.3.5 Comunicación

Kinicki y Kreitner (2003) Mencionan que la comunicación es el intercambio de información entre el emisor y el receptor así como la inferencia de significado entre ellos. El análisis de este intercambio revela que la comunicación es un proceso biorrelacional de elementos vinculados en forma consecutiva.

- Aspectos fundamentales de la comunicación

Davis y Newstrom (1993) Refieren que la comunicación es la transferencia de información y la comprensión entre dos personas, y al mismo tiempo es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás. Es un puente de significado entre los hombres que les permite compartir lo que sienten y conocen. Al utilizar este puente, una persona puede superar los malos entendidos que a veces separan a las personas.

- Importancia de la comunicación

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, si ésta no existe, los empleados no pueden saber lo que hacen sus compañeros de trabajo, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones, la coordinación del trabajo es imposible y la organización no puede subsistir sin ella. La cooperación también se torna imposible, porque las personas no pueden comunicar sus necesidades y sentimientos a otros.

Si la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo, los empleados conocen mejor su trabajo y se sienten más comprometidos con él.

- Comunicaciones con los empleados

La información constituye la fuente de energía que mueve a la organización, esta puede ser información referente a la organización misma, su entorno, sus productos y servicios, y a

las personas que la componen. Sin información los administradores no pueden tomar decisiones efectivas respecto a mercados, recursos, compras y ventas. Especialmente por lo que hace a los recursos humanos, la información desempeña una función especial, la falta de comunicación puede causar tensión y falta de satisfacción entre el personal.

La necesidad que experimentan casi todas las personas de mantenerse informadas se satisfacen en la organización mediante un sistema de comunicaciones. Todas las organizaciones cuentan con un sistema de comunicación, sea éste formal o informal, todo de acuerdo a sus necesidades. Estos sistemas pueden clasificarse también en sistemas descendentes, concebidos para transmitir información a los niveles inferiores de la organización y sistemas ascendentes de comunicación que tienen el propósito de llevar a los niveles altos la información procedente de la base de la organización.

- Sistemas de comunicación descendente

Los departamentos de recursos humanos ponen en operación extensos sistemas de comunicación a fin de mantener informados a todos los integrantes de la organización. Tratan de facilitar un flujo abierto de la comunicación en dos sentidos; la comunicación descendente es la información que se inicia en algún punto medio o alto de la organización y que se disemina a niveles jerárquicamente inferiores. Este tipo de comunicación es necesario para poner en práctica decisiones y para informar a los empleados sobre determinados aspectos de la empresa.

- Sistemas de comunicación ascendente

Se origina en niveles jerárquicos medios o bajos de la organización y tienen el objetivo de llegar a los niveles superiores. Si el departamento de recursos humanos contribuye a efectuar una comunicación eficaz, debe proporcionar canales adicionales a través de los cuales puedan circular los mensajes. Aunque no existe una fórmula universal que se aplique a todos los casos, un elemento común en las comunicaciones ascendentes es el interés genuino por el bienestar del empleado, combinado con oportunidades significativas para que las ideas fluyan hacia los niveles superiores de la corporación

1.3.6 Mejoramiento de la Calidad de la Vida Laboral Mediante la Participación del Empleado

La manera en que el personal juzga su propia actividad en la organización determina la calidad del entorno laboral. Aunque los seres humanos procuran objetivos variantes al momento que deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones sobre el particular realizadas durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos. En primer lugar, para lograr una mejoría a largo plazo en la productividad es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral.

La administración autocrática puede conducir a mejores niveles de productividad a corto plazo, incluso si lo hace a costa de las condiciones generales de trabajo. Sin embargo, a largo plazo los dirigentes autocráticos no pueden mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo. Esa pérdida de entusiasmo se refleja no sólo en mayores niveles de ausentismo y tasa de rotación, sino también la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas.

La segunda conclusión a que llegaron las investigaciones recientes, es que la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel al contribuir al éxito de la compañía en alguna forma significativa.

Con base a estos hallazgos, tanto los dirigentes de la compañía como los profesionales de la administración de los recursos humanos, se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que se trate a las personas como verdaderos expertos responsables en sus puestos.

1.3.7 Técnicas de Mejoramiento de la Calidad de la Vida Laboral Mediante la Asignación de Responsabilidades

En los últimos años los departamentos de recursos humanos con filosofías activas unieron sus esfuerzos a los de varios dirigentes progresistas en busca de nuevos enfoques para el mejoramiento del entorno laboral mediante la participación de los empleados. A continuación se presentan los ejemplos más destacados

- Círculos de calidad

Están formados por pequeños grupos de empleados que se reúnen a intervalos fijos con su dirigente para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas. Al dar inicio a la práctica de los círculos de calidad en el Japón, recibieron el nombre de *círculos de control de calidad* porque el foco de su atención era el mejoramiento de la calidad de los productos manufacturados en el país.

Los círculos de calidad (cc) se conforman por grupos de 5 a 10 empleados especialmente capacitados, que se reúnen durante una hora a la semana con el propósito de determinar y solucionar los problemas en su área de trabajo. El círculo por lo general está compuesto por un grupo de trabajo, personas que trabajan juntas para producir un componente o servicio específico.

- Sistemas socio técnicos

Los sistemas socio técnicos son útiles para influir en el entorno laboral y reestructurar tanto el trabajo como la relación entre las personas que efectúan diversas tareas por una parte, y por otra, las técnicas de que se sirven cotidianamente. Estas técnicas conducen, más que a enriquecer el contenido de un puesto, a provocar cambios más radicales en el entorno laboral.

Una significativa aportación de estos enfoques es la introducción de variantes en la labor aparentemente interminable y en exceso monótona de las líneas de montaje de las fábricas de distintos tipos. Sobre todo en Alemania, donde estas técnicas se han desarrollado en grado notable, se registran cambios muy considerables que conducen a evitar el hastío mediante la rotación de labores, el intercambio de impresiones y la labor por equipos en ciclos de trabajo de larga duración. Esta nueva estructuración de las relaciones sociales y técnicas ofrece una buena oportunidad para mejorar el entorno laboral.

- Asesoramiento a los empleados

Consiste en el análisis y la exploración de problemas que pueden afectar a un empleado determinado o a un grupo. El propósito de esta práctica es llevar a los empleados a que confronten y resuelvan ciertos obstáculos, con el fin de que se conviertan en personas más eficientes.

Casi todas las personas que reciben asesoría son sencillamente individuos sanos que experimentan un grado alto de tensión y que necesitan ayuda para recuperar su nivel de bienestar. Las emociones constituyen un ingrediente necesario para la existencia de cada ser humano, pero en determinadas circunstancias pueden llegar a ser excesivas y llevar al individuo a ciertos actos que implican altos riesgos para él y para cuantos lo rodean.

- Grupos de trabajo

Ivancevich (2005) menciona que los grupos cumplen un papel primordial en la vida de los individuos, sin duda todos forman parte de una familia, camarilla de amigos y grupos de estudiantes. Si una persona se incorpora a una organización, el grupo de trabajo influye notablemente en sus experiencias.

Un grupo de trabajo consta de dos o más personas que se consideran un grupo, que dependen unas de otras para conseguir un objetivo y que se comunican y se relacionan de manera más o menos constante, en muchos casos trabajan juntas. En un grupo eficaz los miembros cumplen con algunas características, dentro de las cuales se encuentran:

- Los miembros trabajan y actúan como equipo.
- Los miembros participan en las discusiones generales.
- Las metas están bien trazadas.
- Los recursos son suficientes para lograr estas metas.
- Los miembros aportan numerosas sugerencias útiles para alcanzar las metas.

Los grupos de trabajo más eficaces son pequeños con integrantes que trabajan juntos y a la vista, además de ello también tienen integrantes estables y de orígenes semejantes, que finalmente dependen del grupo para satisfacer sus necesidades.

El grupo eficaz colabora con las metas de la dirección y de la organización, pero también llega a trabajar en su contra, como ocurre al momento de percibir que estas metas contrarían las suyas propias. Si el grupo es eficaz y coopera con la administración, el trabajo del gerente se facilita y es más probable que se consigan los objetivos. Si el grupo trabaja en contra del gerente, hay que hacer un esfuerzo por cambiar las normas y conducta de aquél a través del liderazgo del gerente y de su poder de remunerar y castigar, así como mediante el recurso de transferir a algunos integrantes del grupo.

1.3.8 Capacitación

Mathis y Jackson (2003) Mencionan que la capacitación es un proceso mediante el cual el personal adquiere habilidades que ayudan al logro de los objetivos de la organización, debido a que este proceso está vinculado a diversos propósitos organizacionales, la capacitación puede darse de manera limitada o amplia. En sentido limitado, la capacitación proporciona a los empleados conocimientos y destrezas específicas e identificables para que los apliquen en sus puestos actuales.

Ivancevich (2005) Agrega que la motivación es un conjunto de actitudes que predisponen a una persona a actuar en cierto sentido para alcanzar una meta, es por ello que la motivación es un estado interior que incita, canaliza y sostiene la conducta en aras de una meta. La motivación en el trabajo se refiere a las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida.

- Alcance de la capacitación

Mathis y Jackson (2003). Indican que generalmente a las empresas varios empleados nuevos llegan con una importante proporción del conocimiento, habilidades y capacidades necesarias para comenzar a trabajar. Otros quizá requieren una capacitación extensa antes de poder contribuir a la organización, sin embargo la mayoría necesita cierto tipo de capacitación continua, a fin de mantener un desempeño eficaz, o bien para ajustarse a las nuevas maneras de trabajar.

El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de

sus miembros. Por lo general la tendencia es combinar capacitación y desarrollo, para reconocer la combinación de actividades que utiliza la organización a fin de elevar la base de habilidades de sus empleados.

La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. A medida que los empleados continúan en el puesto, la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevas. Como resultado, es posible que sean más eficaces en el puesto y puedan desempeñar otros puestos en otras áreas o a niveles más elevados.

- Detectar necesidades de capacitación

Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién la precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios.

Si, de manera consistente, los trabajadores no alcanzan los objetivos de productividad, esto podría ser una señal de que se requiere capacitación. Asimismo, si las organizaciones reciben una cantidad excesiva de quejas de los clientes, eso podría sugerir una capacitación inadecuada. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios, los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática, y utilizar tres tipos de análisis; análisis organizacional, de tareas y de personas.

1.3.9 El Valor Motivacional de la Compensación

La retribución constituye una medición cuantitativa del valor relativo de un empleado. Para la mayoría de ellos, la paga tiene un impacto directo no sólo en su nivel de vida, sino también en el estatus y el reconocimiento que pueden alcanzar dentro y fuera del trabajo. Debido a que el pago representa una retribución que se recibe a cambio de las contribuciones del empleado, según la teoría de la equidad, resulta esencial que sea proporcional en términos de tales aportaciones. Asimismo, es fundamental que la paga de

un empleado sea equitativa, en términos de lo que los demás empleados reciben por sus respectivas contribuciones.

Naturaleza de las compensaciones

Las compensaciones son un factor importante que afectan las razones por las cuales las personas deciden trabajar en una organización y no en otras. Las empresas deben ser razonablemente competitivas en los diversos tipos de compensaciones para contratar, conservar y recompensar el desempeño de su personal.

Teoría de la expectativa y la retribución

Esta teoría pronostica que el nivel de motivación depende del atractivo de la recompensa que se busca y de la probabilidad de obtenerla. La teoría se desarrolló a partir del trabajo psicológico, que considera que los seres humanos son pensantes y racionales y que tienen creencias y expectativas respecto de circunstancias futuras en la vida. Por tal razón, sostiene que los empleados realizarán un esfuerzo mayor en el trabajo si tienen razones para esperar que el resultado sea una recompensa de valor para ellos.

1.3.10 Clima y Condiciones Física de Trabajo

El ambiente físico de una oficina, está influido por los principales factores de acondicionamiento del espacio; iluminación, color, ruido, temperatura y decoración.

- Iluminación

Una iluminación adecuada es esencial para el éxito de la empresa, porque algunas tareas requieren la lectura de material impreso o con letra pequeña, por lo que una luz con una cantidad adecuada de watts, difusión y brillantez es necesaria. La difusión adecuada de la

luz se obtiene al hacer que haya luz en diferentes cantidades, procedentes de varias fuentes y direcciones. La brillantez la determina la cantidad de luz reflejada por un objeto.

Las fuentes para el alumbrado de la oficina son; luz natural, fluorescente y focos de filamento. Dentro de la lista de diseños de iluminación, se encuentran:

- Directa, toda la luz llega directamente del foco al objeto iluminado.
- Semi – directa, la mayoría de la luz llega del foco al objeto iluminado.
- Indirecta, la luz se refleja del techo y se difunde uniformemente.
- Semi – indirecta, la mayoría de la luz se refleja del techo y se difunde en forma uniforme sobre el local.

Chiavenato I. (2000) agrega que la iluminación es la cantidad de luminosidad que se presenta en el sitio de trabajo, que la iluminación deficiente puede producir molestias de parpadeo, irritación de ojos y dolores de cabeza, produce calor y sensación de fatiga. Un sistema de iluminación debe cumplir los siguientes requisitos.

- Ser suficiente, de modo que cada bombilla o fuente luminosa proporcione la cantidad de luz para cada tipo de trabajo.
- Estar constante y uniformemente distribuido para evitar la fatiga de los ojos que deben acomodarse a la intensidad variable de la luz.
- El color

Embellece y mejora las condiciones bajo las cuales se ejecuta el trabajo, ya que afecta las emociones, los sentidos y los procesos del pensamiento, tiene influencia sobre la presión sanguínea y la disposición a relajarse. Existen diferentes tipos de colores, excitantes como el rojo, tibios como el café, amarillo y naranja, frescos como el azul, verde y violeta, los tonos claros evitan reflejos y deslumbramientos. Al decorar la oficina puede lograrse la combinación de colores, por medio de contrastes en paredes, alfombras y muebles, para evitar que el ambiente sea monótono, para lograr un equilibrio adecuado se deben usar correctamente algunos colores, no una variedad al azar.

Los colores que se deben usar en las diferentes oficinas son:

- Oficina general; los techos en color blanco o marfil, paredes en colores suaves frescos, con una o más paredes en un color cálido, como amarillo claro.
- Salón de recepciones; los colores neutros son los mejores y deben evitarse contrastes marcados.
- Salón de conferencias; deben usarse colores claros y neutros con algunos colores fuertes utilizados con cuidado.
- Pasillos; deben usarse colores claros para dar más luz al área.

El color tiene una influencia significativa sobre el alumbrado de la oficina, porque los colores claros aumentan la intensidad de la iluminación al reflejar los rayos de luz, los oscuros la disminuyen porque la absorben. Por lo que, una zona oscura se aclara al emplear colores claros para techos, paredes y pisos. Un cuarto angosto y largo cambiará su dimensión mediante el uso del color oscuro en las partes extremas y un tono más claro en las otras paredes.

- Temperatura

Se considera que la temperatura idónea para las oficinas se sitúa en torno a los 200 C, aunque puede variar en uno o dos grados en más o menos de acuerdo con la humedad, las condiciones de ventilación y la temperatura exterior.

- El ruido

El exceso de ruido en los lugares de trabajo afecta el desempeño y la salud de los trabajadores, un ambiente acústico correcto se obtiene al administrar los caminos que toma el sonido, entre los recursos que se encuentran dentro de los espacios de trabajo (equipo y personas) y los individuos que recibirán el mensaje. Para mejorar el ambiente laboral se consideran varios factores, sobre todo los relacionados con el ruido, para lo cual se utilizan paneles entre diferentes oficinas. A veces es necesario prohibir el uso de radios porque algunos trabajadores abusan con el volumen y esto distrae al resto del grupo.

- Decoración

La decoración en la oficina debe ser agradable, cómoda y elegante, se deben de utilizar colores apropiados y adornos adecuados.

1.3.11 Mobiliario y Equipo de oficina

Rodas y Rodas (2006) Mencionan que el mobiliario de la oficina es la parte importante del ambiente físico, ésta debe tener buena presentación porque motiva al empleado para que pueda realizar sus labores con eficiencia, también influye en el comportamiento de los empleados, economiza el esfuerzo humano y reduce el tiempo para ejecutar sus tareas.

Al elegir el mobiliario debe tenerse en cuenta, el diseño estético, la adecuación y operatividad, comodidad, las facilidades de conservación y limpieza, así como su resistencia y durabilidad. Es importante una distribución adecuada, ya que la amplitud, número y disposición de los muebles evita movimientos innecesarios y permite superficies libres para el desplazamiento de las personas.

Los muebles y máquinas que generalmente se usan en una oficina son, escritorios, sillas, archivos, máquinas de escribir, mesas para máquinas de escribir, computadoras, calculadoras, amueblados para reuniones, amueblados para visitas, estanterías y otros.

- Escritorios

Proporciona superficie plana para realizar el trabajo, es un almacén temporal de los materiales que se utilizan en el momento y un área conveniente para las máquinas y herramientas, el escritorio moderno y su interior están planeados para proporcionar servicio al empleado.

Existen diferentes tipos de escritorios, ya sea con pedestal doble o sencillo. El pedestal es el cimiento o apoyo del escritorio y contiene tres o cinco gavetas, actualmente la tendencia en la oficina moderna es suprimir o reducir el número de gavetas, para aprovechar el espacio y la eficiencia del empleado, al ser necesario se acoplan bajo los laterales en bloques modulares con rodos.

- Sillas

Deben presentar un diseño ergonómico que permita a la persona permanecer sentada y desempeñar el trabajo con comodidad, proporcionar apoyo a la espalda y de esta manera, estimular la buena postura y tener rodos con mecanismo giratorio, lo cual amplía la movilidad de quienes las utilizan.

- Librerías

En la oficina es necesaria la existencia de una o más librerías cuya altura no debe exceder de 2.25 metros. Pueden ser móviles con el objeto de regular la separación en función de la altura de los libros, carpetas o expedientes que se deseen colocar.

Capítulo 2. Marco contextual

La Empresa Financiera a la que se refiere el presente trabajo de investigación es una de las mayores organizaciones de servicios bancarios y financieros del mundo. Prestamos servicios a aproximadamente 47 millones de clientes mediante cuatro negocios globales: Retail Banking and Wealth Management (Banca Minorista y Administración de Capital), Commercial Banking (Banca Comercial), Global Banking and Markets (Banca Global y de Mercados) y Global Private Banking (Banca Privada Global). Nuestra red abarca 71 países y territorios de Europa, Asia, Oriente Medio y África, América del Norte y América Latina.

Con alrededor de 6000 oficinas en el mundo, nuestro objetivo es estar donde está el crecimiento, conectar a los clientes con las oportunidades, coadyuvar a la prosperidad de las empresas y de las economías y, en última instancia, ayudar a la gente a hacer realidad sus esperanzas y sus ambiciones.

Con cotizaciones en la Bolsa de Valores de Londres, Hong Kong, Nueva York, París y las Bermudas, las acciones de XXX Holdings plc están en manos de unos 213 000 accionistas en 132 países y territorios.

Grupo Financiero XXX, S.A. de C.V. se encuentra integrado por las siguientes subsidiarias:

- XXX México, S.A. Banco

- XXX Seguros, S.A. de C.V.
- XXX Casa de Bolsa, S.A. de C.V.
- Global Asset Management (México), S.A. de C.V.
- XXX Servicios, S.A. de C.V.

XXX Holdings plc atiende alrededor de 47 millones de clientes alrededor del mundo y cuenta con alrededor de 6,000 oficinas en 71 países y territorios en Asia, Europa, Norteamérica, Latinoamérica, el Medio Oriente y África del Norte. Con activos por USD 2,410 mil millones al 31 de diciembre de 2015, XXX es una de las organizaciones bancarias y financieras más grandes del mundo. Las acciones de XXX Holdings plc cotizan en las bolsas de Nueva York, Londres, París, Hong Kong y Bermuda.

2.1 Visión:

La Empresa Financiera a la que se refiere el presente trabajo de investigación tiene como Visión "Ser el banco sustentable de México".

2.2 Misión:

La Empresa Financiera a la que se refiere el presente trabajo de investigación tiene la misión de "Ser un valor agregado para el negocio, mediante el fortalecimiento de las relaciones con los distintos sectores de la sociedad para que nuestra inversión sustentable contribuya a mejorar la calidad de vida de los miembros de las comunidades en las que operamos".

2.3 Valores

Los Valores bajo los que se rige esta Empresa financiera son:

- Ser abiertos a diferentes ideas y culturas.
- Estar conectados con nuestros clientes, nuestra comunidad y nuestros colegas.
- Ser confiables y hacer lo correcto.

En la Empresa Financiera a la que se refiere el presente trabajo de investigación, le dan gran importancia a los valores. Quieren asegurarse de que sus empleados se sientan impulsados a hacer lo correcto y a actuar con integridad y valentía. De esta manera, cumplirán con las expectativas de la sociedad, de los clientes, de los organismos reguladores y de los inversionistas.

Ser confiables.

Defendiendo lo correcto, cumplen con sus compromisos, son resilientes y confiables.

Estar abiertos a diferentes ideas y culturas.

Comunican abiertamente, de manera honesta y transparente; aceptamos los desafíos y aprenden de nuestros errores.

Estar conectados de manera mutua, así como con los clientes, las comunidades y los organismos reguladores.

Desarrollando conexiones y, conscientes de los problemas externos, colaboran internacionalmente.

Importan las personas y sus progresos, demostrando respeto, brindando apoyo y siendo receptivos.

Para garantizar que todos los trabajadores de XXX actúen conforme a estos valores, los han transformado en un componente clave de la evaluación de desempeño anual de cada empleado.

2.4 Modelo de Negocio

El negocio o rentabilidad de esta organización se genera del cobro de comisiones de sus servicios así como de la venta de sus productos y de los intereses cobrados a los clientes por los créditos que son colocados en los diferentes segmentos de banca.

2.5 Recursos Humanos

- El objetivo del área de Recursos Humanos es contribuir al logro de las metas de XXX y hacer que sea el mejor empleador en el sector financiero en México. Bajo la responsabilidad de atraer, retener, motivar, y desarrollar al mejor talento de México, con base en los valores de transparencia, equidad, respeto, servicio al cliente y reconocimiento al mérito.

2.6 Responsabilidades

- Diseño de planes de carrera.
- Desarrollo de las competencias de los empleados.
- Administración de los procesos de compensación.
- Administración y control de la información de todos los empleados.
- Gestiona los aspectos de la relación laboral de los colegas con la empresa.

2.7 Situación actual de la empresa

Actualmente los ingenieros en sistemas de información o desarrolladores de software de esta empresa del sector financiero en la Ciudad de Toluca se encuentran en constante

incertidumbre, sobre todo actualmente cuando la situación de la empresa es indefinida, esto somete a los empleados a cierto estrés por situaciones ajenas a ellos que difícilmente pueden ignorar, con los recortes presupuestales de la empresa la carga de trabajo se multiplica en los pocos empleados que aún sobreviven a los llamados “Recortes”, esta incertidumbre genera fricciones entre los empleados y cierta despersonalización, desmotivación y sentimiento de desvaloración, principales componentes del síndrome de Burnout.

La empresa no presenta a sus empleados un acompañamiento de bienvenida o algún curso de inducción que haga que los empleados realmente se sientan parte de la empresa, generalmente los empleados comienzan como Outsourcing y posteriormente son contratados como Internos; sin embargo eso cada vez es menos frecuente.

Muchas son las especulaciones acerca del futuro de la empresa per siendo una de las escasas opciones en la Ciudad de Toluca donde un Ingeniero en Sistemas puede aspirar a un salario bien remunerado las opciones se cierran más y tienen que “soportar” estas situaciones.

La falta de inversión en el salario emocional por parte de la empresa y las empresas que a su vez contratan a los colaboradores han permeado la importancia que tienen los empleados para mejorar los niveles de desempeño, calidad en los trabajos, empleados felices y sobre todo la estabilidad emocional y el sentido de pertenencia

Capítulo 3. Metodología

3.1 Tipo de estudio

El presente trabajo es un estudio cuali-cuantitativo por ser un método establecido para estudiar de manera científica una muestra reducida de objetos de investigación que mediante el análisis de las cualidades y estadísticas pretende identificar mediante un cuestionario elaborado por Maslach Burnout en 1986 constituido por 22 ítems que plantea en forma de afirmaciones, sobre los sentimientos y actitudes del profesional en su trabajo,

su función es medir el desgaste profesional específicamente los que laboran en el área de desarrollo de software en una empresa del sector financiero.

3.2 Población y muestra

El universo del presente trabajo de investigación lo conforman los integrantes de un área de desarrollo de software de un sistema financiero de la ciudad de Toluca que consta de un total de 20 colaboradores.

Los perfiles a los cuales se les aplicó el cuestionario son básicamente desarrolladores de software del área de LEAP, siendo estos el tema a analizar y los cuales tienen un rol significativo en las tareas diarias que se realizan en la empresa y de los cuales se pretende comprobar que se encuentran bajo niveles de Despersonalización, agotamiento emocional y despersonalización ; síntomas claros del Síndrome de Burnout y para el cual se busca proponer una serie de actividades y tareas que lo reduzcan o eliminen.

La aplicación de los cuestionarios se aplicó a 1 administrador de proyectos, 4 líderes de proyecto y 15 especialistas.

3.3 Diseño de la investigación

En 1993, Maslach definió al Burnout como “un síndrome psicológico de agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal; refiriendo el agotamiento personal, como el agotamiento de energía o recursos emocionales, y la despersonalización, al desarrollo de actitudes negativas y cínicas hacia las personas que reciben los servicios. La carencia de la realización personal se refiere a la tendencia de evaluar el propio trabajo, pero es una evaluación que frecuentemente tiene sentimientos de insuficiencia y pobre autoestima (Bakker y Schaufeli, 2000). Dicho autor creó un instrumento para medir el Burnout que consta de 22 reactivos medidos en escala Likert, redactadas en afirmaciones

referidas a las actitudes, emociones y sentimientos que el profesional muestra hacia el trabajo y hacia los receptores de sus servicios. Los reactivos se responden dependiendo de la frecuencia con la que la persona que responde experimenta estos sentimientos. Los reactivos son respondidos en escala Likert en la cual: 0= nunca, 1=pocas veces al año, 2= una vez al mes, 3= pocas veces al mes, 4=una vez por semana, 5= varias veces por semana y 6= todos los días. Este cuestionario evalúa el síndrome de Burnout a partir de las tres dimensiones que lo componen:

Cansancio Emocional, Despersonalización y Realización Personal. (Aranda C. 2004).

Esta investigación se llevó a cabo mediante la recolección de datos por medio de un instrumento elaborado por Maslach Burnout en 1986 que consta de 22 ítems en forma de afirmaciones, sobre los sentimientos y actitudes del profesional en su trabajo, la nuncio de este instrumento es medir el desgaste profesional específicamente los que laboran en el área de desarrollo de software en una empresa del sector financiero.

Los resultados de cada subescala:

- Subescala de agotamiento emocional: valora la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo. (Puntuación máxima 54)
- Subescala de despersonalización: valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento. (Puntuación máxima 30)
- Subescala de realización personal: evalúa los sentimientos de auto eficiencia y realización personal en el trabajo. (Puntuación máxima 48)

3.4 Instrumento de análisis

Esta investigación se llevó a cabo mediante la recolección de datos por medio de un instrumento elaborado por Maslach Burnout en 1986 que consta de 22 ítems en forma de afirmaciones, sobre los sentimientos y actitudes del profesional en su trabajo, la nuncio de

este instrumento es medir el desgaste profesional específicamente los que laboran en el área de desarrollo de software en una empresa del sector financiero.

Los resultados de cada sub escalan:

- Sub escala de agotamiento emocional: valora la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo. (Puntuación máxima 54)
- Sub escala de despersonalización: valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento. (Puntuación máxima 30)
- Sub escala de realización personal: evalúa los sentimientos de auto eficiencia y realización personal en el trabajo. (Puntuación máxima 48)

3.5 Análisis de confiabilidad del instrumento

Para esta investigación se realiza el análisis de fiabilidad en el programa estadístico IBM SPSS Statistics Ver. 19, resultando lo siguiente:

Confiabilidad

Resumen de procesamiento de casos

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido | 20 | 100,0 |
| | Excluido ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 20 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,824 | 22 |

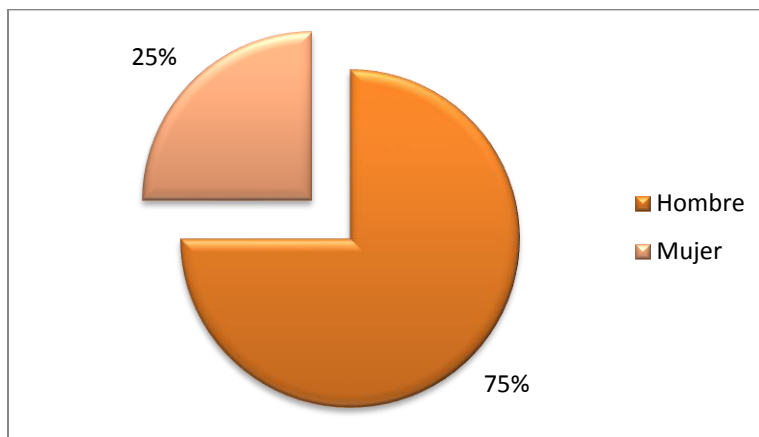
3.6 Recopilación de información

Se aplicó el instrumento de forma escrita a los 20 empleados del área de Desarrollo de Software de una empresa financiera en la Ciudad de Toluca.

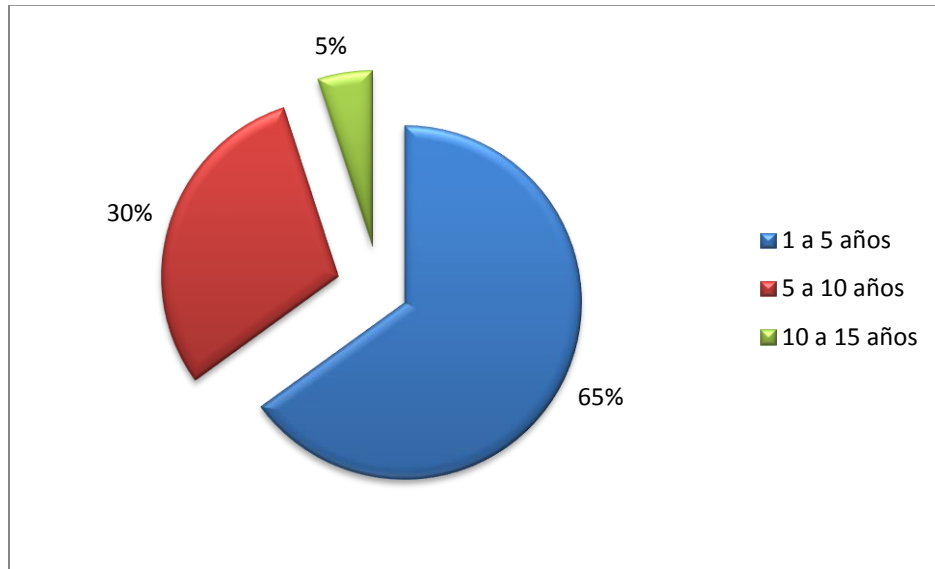
| | | Estadísticos | | | | | | | | |
|---|----------|--------------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|
| | | p1AE | p2AE | p3AE | p6AE | p8AE | p13AE | p14AE | p16AE | p20AE |
| N | Válidos | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| | Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Capítulo 4. Resultados obtenidos

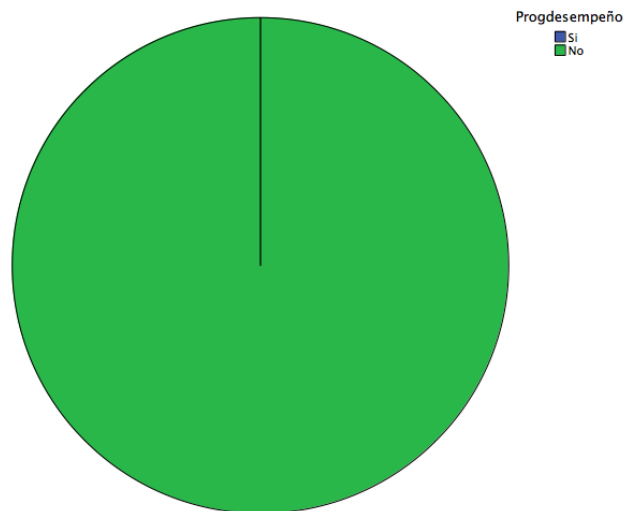
La muestra se encuentra constituida significativamente por personas del género masculino



La mayoría de las personas que laboran en el área de Desarrollo de Software de este sector financiero tienen entre 1 - 5 años de antigüedad en la Empresa



Las personas que laboran en el área de desarrollo de software de un sistema financiero de la ciudad de Toluca NUNCA han sido sometidas a algún programa de desempeño.

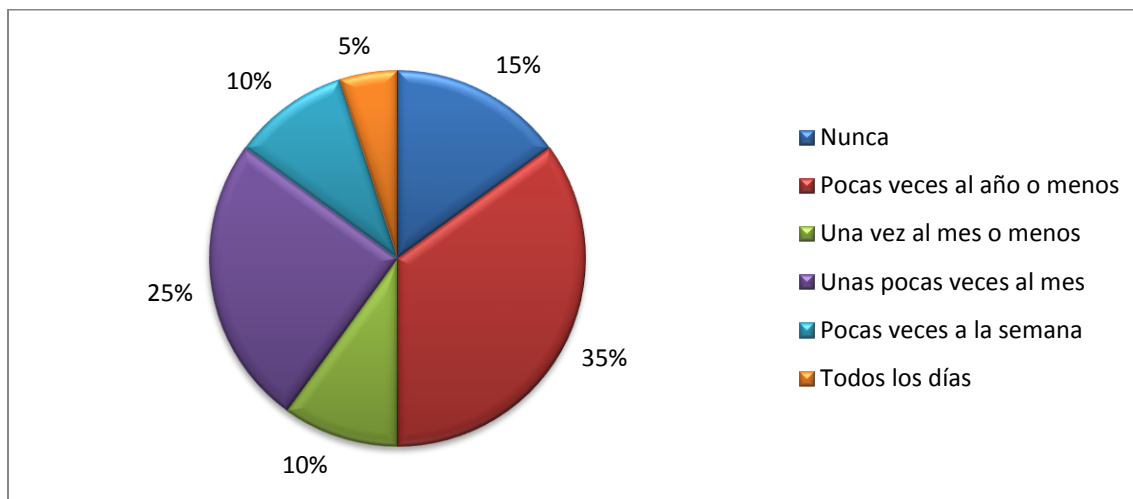


Esta gráfica representa el cómo esta organización teniendo un promedio de empleados con antigüedad de entre 1-5 años como se muestra en la imagen anterior; jamás ha presentado para ellos un programa de desempeño donde pudieran establecerse metas profesionales, plan de carrera o bien algún tipo de seguimiento a su desempeño, si bien el personal estudiado en su mayoría son externos y no gozan de las mismas prestaciones, ninguno de los dos sectores ha sido incluido en estos planes.

4.1 Resultados Relacionados Al Factor Agotamiento Emocional

1. AE Me siento emocionalmente defraudado en mi trabajo.

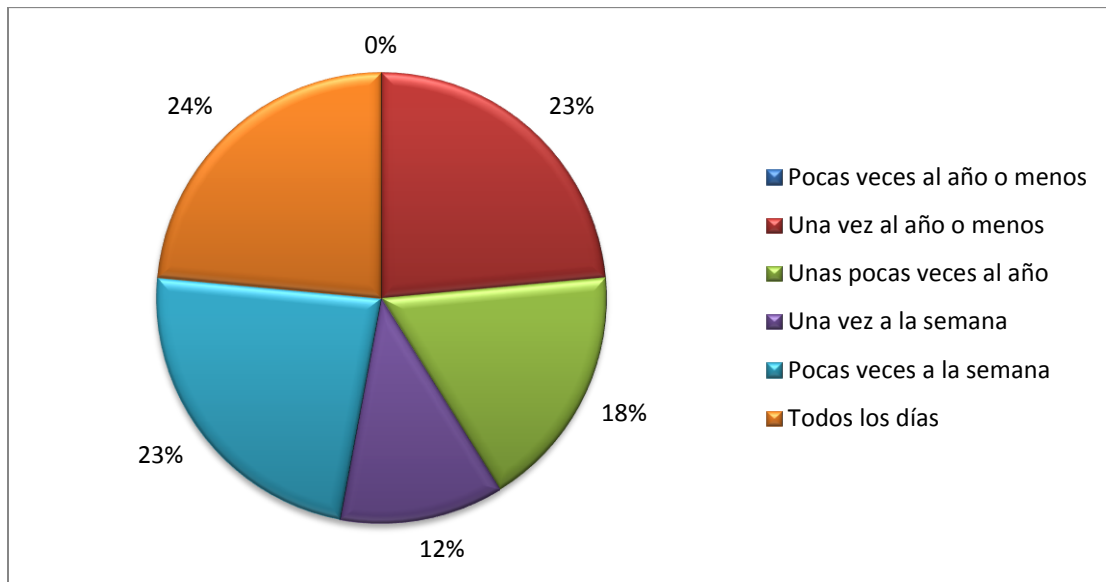
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca | 3 | 15,0 | 15,0 | 15,0 |
| Pocas veces al año o menos | 7 | 35,0 | 35,0 | 50,0 |
| Una vez al mes o menos | 2 | 10,0 | 10,0 | 60,0 |
| Unas pocas veces al mes | 5 | 25,0 | 25,0 | 85,0 |
| Pocas veces a la semana | 2 | 10,0 | 10,0 | 95,0 |
| Todos los días | 1 | 5,0 | 5,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |



La mitad de las personas que contestaron el cuestionario se sienten defraudados por su trabajo más de una vez al mes.

2. AE Cuando termino mi jornada de trabajo me siento agotado.

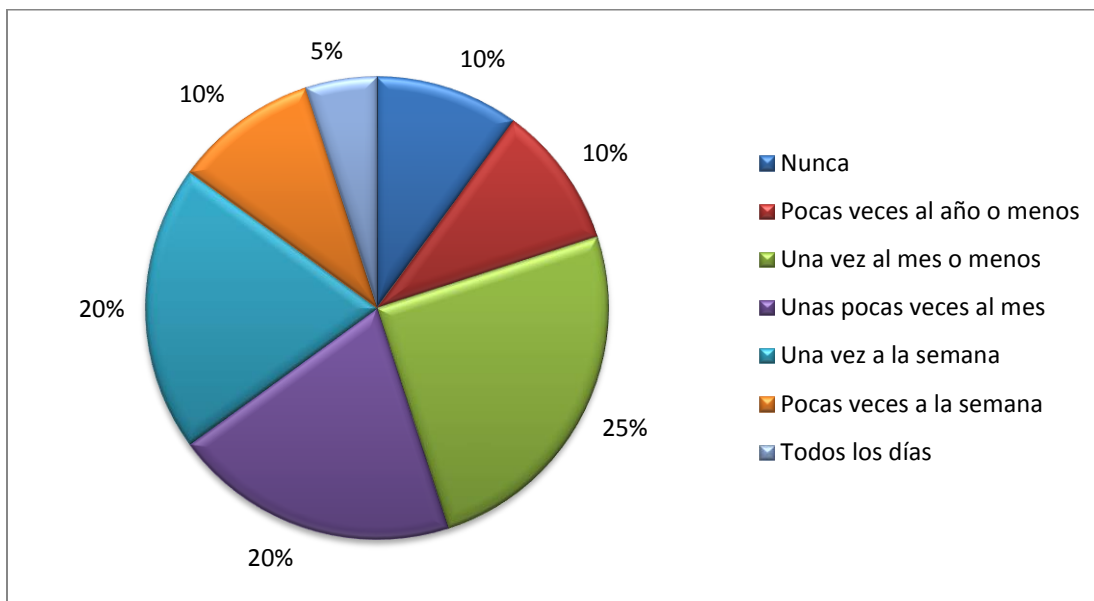
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Pocas veces al año o menos | 0 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| Una vez al año o menos | 4 | 20,0 | 20,0 | 40,0 |
| Unas pocas veces al año | 3 | 15,0 | 15,0 | 55,0 |
| Una vez a la semana | 2 | 10,0 | 10,0 | 65,0 |
| Pocas veces a la semana | 4 | 20,0 | 20,0 | 85,0 |
| Todos los días | 4 | 15,0 | 15,0 | 100,0 |
| Total | 3 | 100,0 | 100,0 | |



La cuarta parte de los colaboradores entrevistados y a los cuales se les aplicó este cuestionario afirman estar cansados después de la jornada laboral

3. AE Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento agotado.

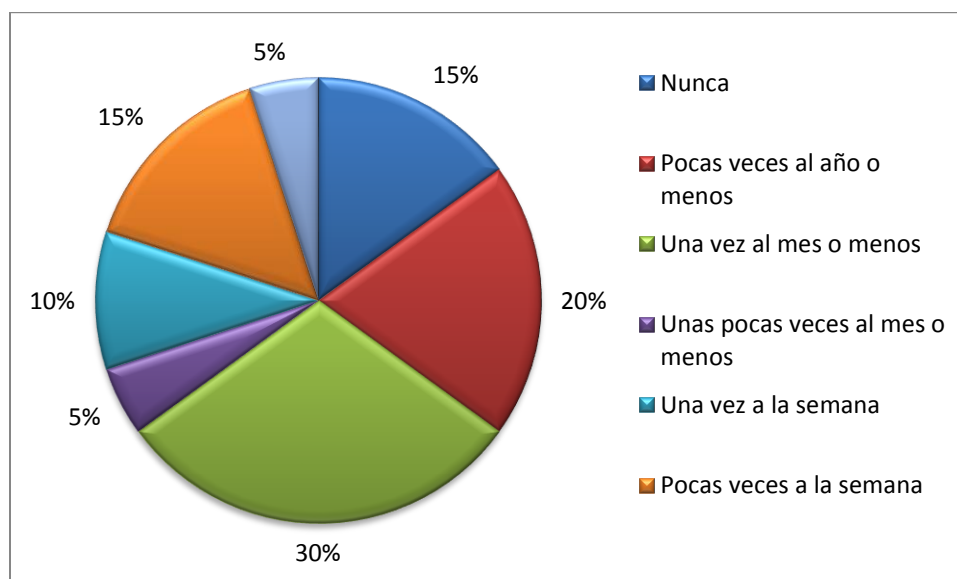
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca | 2 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| Pocas veces al año o menos | 2 | 10,0 | 10,0 | 20,0 |
| Una vez al mes o menos | 5 | 25,0 | 25,0 | 45,0 |
| Válido Unas pocas veces al mes | 4 | 20,0 | 20,0 | 65,0 |
| Una vez a la semana | 4 | 20,0 | 20,0 | 85,0 |
| Pocas veces a la semana | 2 | 10,0 | 10,0 | 95,0 |
| Todos los días | 1 | 5,0 | 5,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |



Los cuestionarios aplicados revelan que el 65 % de los estudiados han sentido agotamiento por las mañanas al enfrentarse a una jornada de trabajo, el 10 % nunca ha tenido esa sensación y el resto

6. AE Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa.

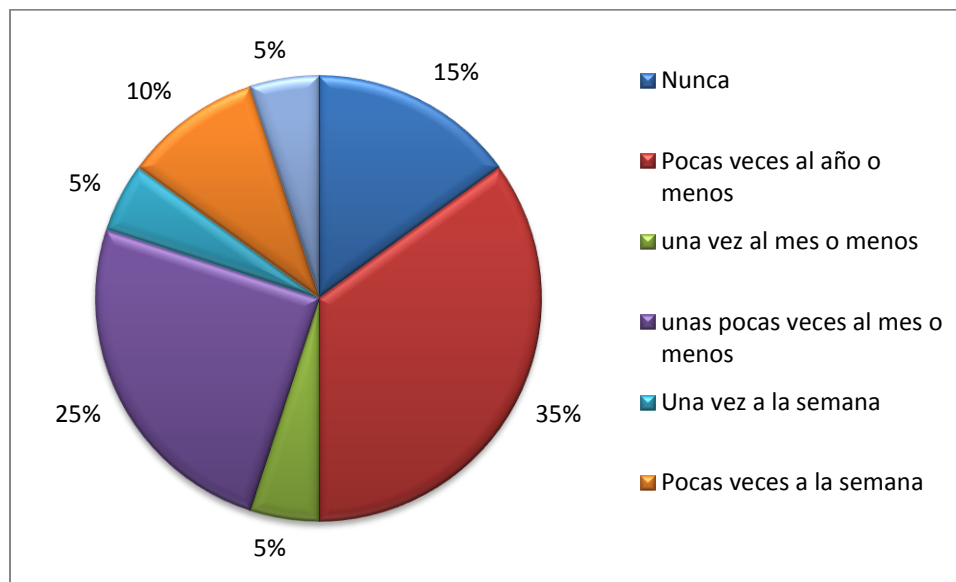
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca | 3 | 15,0 | 15,0 | 15,0 |
| Pocas veces al año o menos | 4 | 20,0 | 20,0 | 35,0 |
| Una vez al mes o menos | 6 | 30,0 | 30,0 | 65,0 |
| Unas pocas veces al mes o menos | 1 | 5,0 | 5,0 | 70,0 |
| Una vez a la semana | 2 | 10,0 | 10,0 | 80,0 |
| Pocas veces a la semana | 3 | 15,0 | 15,0 | 95,0 |
| Todos los días | 1 | 5,0 | 5,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |



EL 65% de la población aseguró que le cansa trabajar todo el día con más personas al menos una vez al mes.

8. AE Siento que mi trabajo me está desgastando.

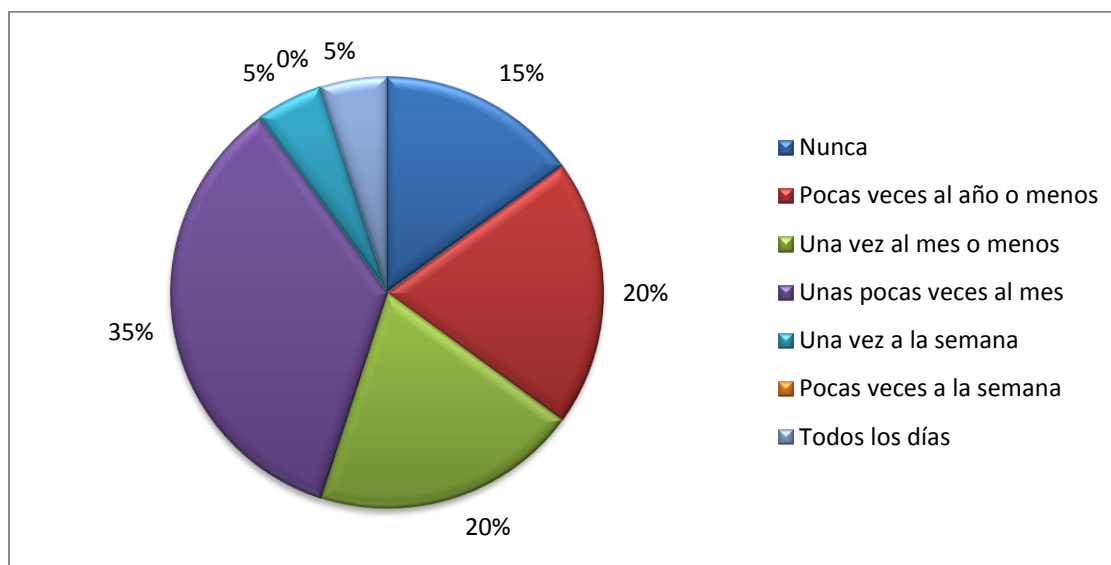
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca | 3 | 15,0 | 15,0 | 15,0 |
| Pocas veces al año o menos | 7 | 35,0 | 35,0 | 50,0 |
| una vez al mes o menos | 1 | 5,0 | 5,0 | 55,0 |
| unas pocas veces al mes o menos | 5 | 25,0 | 25,0 | 80,0 |
| Una vez a la semana | 1 | 5,0 | 5,0 | 85,0 |
| Pocas veces a la semana | 2 | 10,0 | 10,0 | 95,0 |
| Todos los días | 1 | 5,0 | 5,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |



El 50% de los sujetos estudiados coinciden en que se sienten desgastados con su trabajo al menos una vez al mes.

13. AE Me siento frustrado por el trabajo.

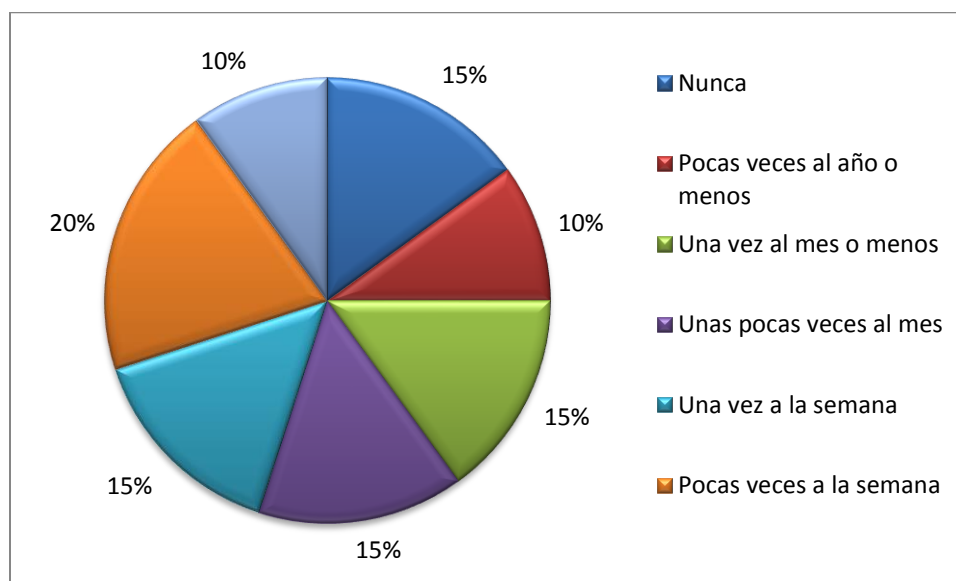
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca | 3 | 15,0 | 15,0 | 15,0 |
| Pocas veces al año o menos | 4 | 20,0 | 20,0 | 35,0 |
| Una vez al mes o menos | 4 | 10,0 | 10,0 | 45,0 |
| Unas pocas veces al mes | 7 | 35,0 | 35,0 | 80,0 |
| Una vez a la semana | 1 | 5,0 | 5,0 | 85,0 |
| Pocas veces a la semana | 0 | 10,0 | 10,0 | 95,0 |
| Todos los días | 1 | 5,0 | 5,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |



El 65% del total de la población a estudiar se sienten frustrados por el trabajo.

14. AE Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo.

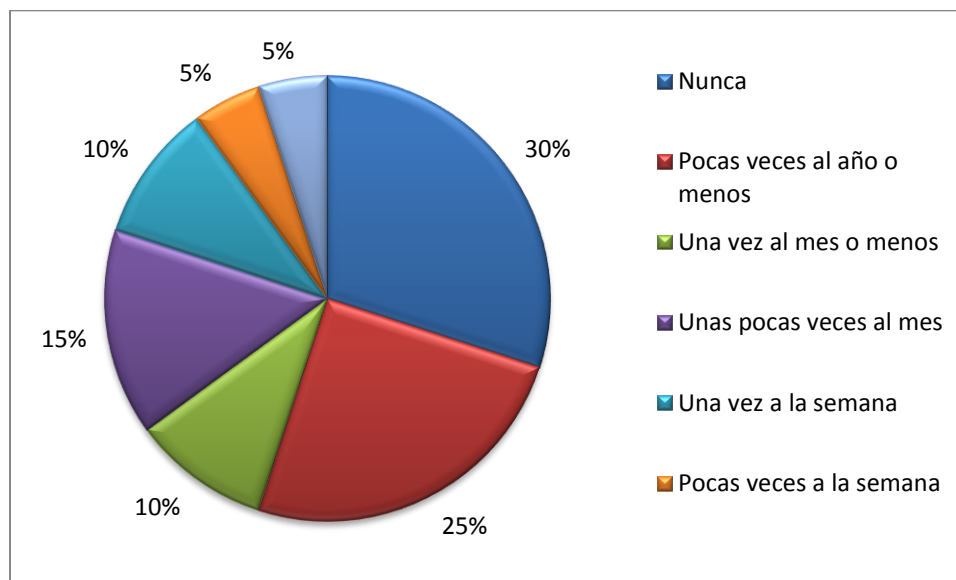
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca | 3 | 15,0 | 15,0 | 15,0 |
| Pocas veces al año o menos | 2 | 10,0 | 10,0 | 25,0 |
| Una vez al mes o menos | 3 | 15,0 | 15,0 | 40,0 |
| Unas pocas veces al mes | 3 | 15,0 | 15,0 | 55,0 |
| Una vez a la semana | 3 | 15,0 | 15,0 | 70,0 |
| Pocas veces a la semana | 4 | 20,0 | 20,0 | 90,0 |
| Todos los días | 2 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |



El 75% de los sujetos entrevistados afirman que pasan demasiado tiempo en el trabajo.

16. AE Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa.

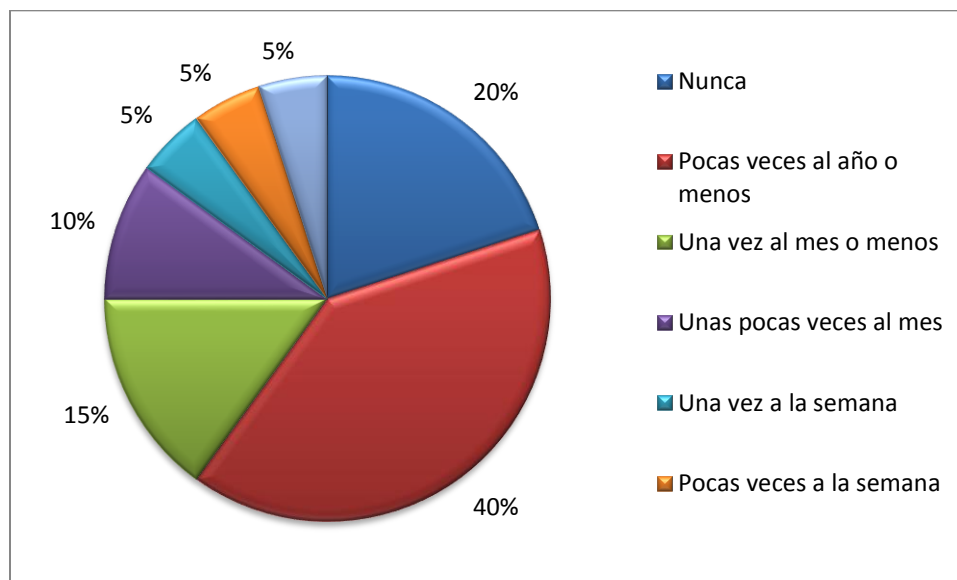
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|----------------------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 6 | 30,0 | 30,0 |
| | Pocas veces al año o menos | 5 | 25,0 | 55,0 |
| | Una vez al mes o menos | 2 | 10,0 | 65,0 |
| | Unas pocas veces al mes | 3 | 15,0 | 80,0 |
| | Una vez a la semana | 2 | 10,0 | 90,0 |
| | Pocas veces a la semana | 1 | 5,0 | 95,0 |
| | Todos los días | 1 | 5,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 100,0 | 100,0 |



EL 45% de los cuestionarios aplicados revela que se sienten cansados cuando están en trabajo directo con otras personas.

20. AE Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca | 4 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| Pocas veces al año o menos | 8 | 40,0 | 40,0 | 60,0 |
| Una vez al mes o menos | 3 | 15,0 | 15,0 | 75,0 |
| Unas pocas veces al mes | 2 | 10,0 | 10,0 | 85,0 |
| Una vez a la semana | 1 | 5,0 | 5,0 | 90,0 |
| Pocas veces a la semana | 1 | 5,0 | 5,0 | 95,0 |
| Todos los días | 1 | 5,0 | 5,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

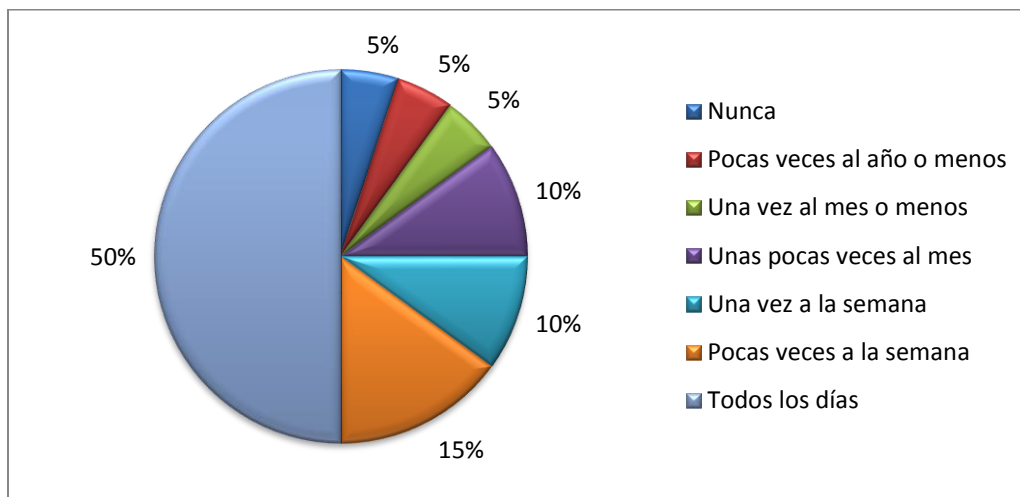


El 60 % de los cuestionarios aplicados revelan que aún no se encuentran al límite de sus posibilidades

4.2 Resultados Relacionados Al Factor Realización Personal

4. RP Siento que puedo entender fácilmente a las personas que tengo que atender.

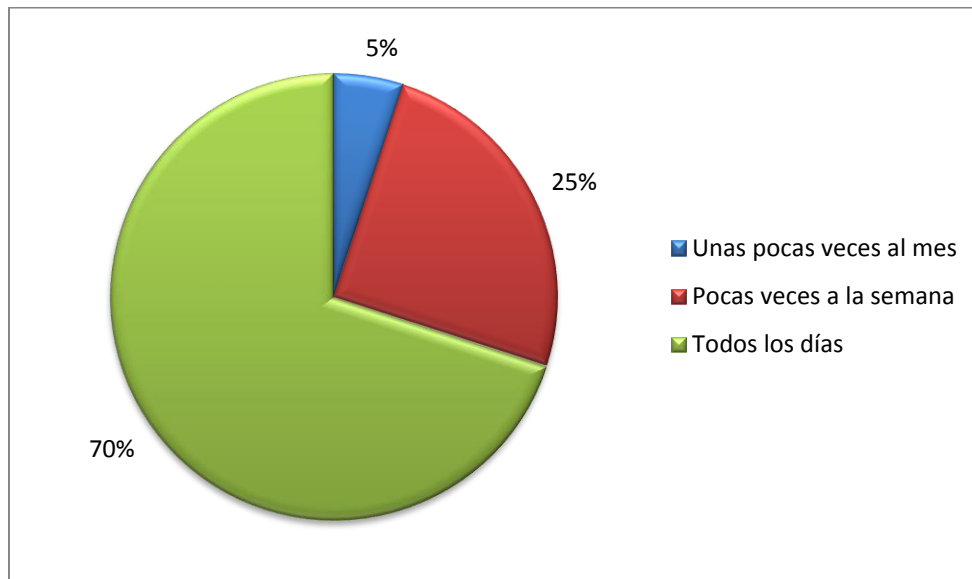
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca | 1 | 5,0 | 5 | 5 |
| Pocas veces al año o menos | 1 | 5,0 | 5 | 10 |
| Una vez al mes o menos | 1 | 0 | 0 | 10 |
| Válido Unas pocas veces al mes | 2 | 10,0 | 10 | 20 |
| Una vez a la semana | 2 | 10,0 | 10 | 30 |
| Pocas veces a la semana | 3 | 15,0 | 15 | 45 |
| Todos los días | 10 | 55,0 | 55 | 100 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |



La mitad, es decir el 50 % de los cuestionarios aplicados nos dicen que no diariamente sienten dificultad por entender a las personas que deben atender en este caso usuarios de negocio.

7. RP Siento que trato con mucha efectividad los problemas de las personas a las que tengo que atender.

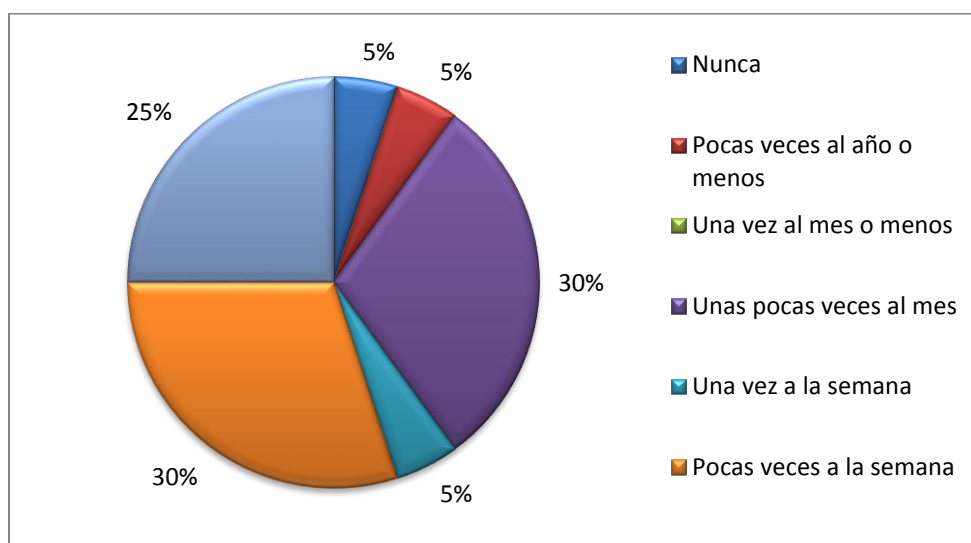
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca | | | | 0 |
| Pocas veces al año o menos | | | | 0 |
| Una vez al mes o menos | | | | 0 |
| Válido Unas pocas veces al mes | 1 | 5 | 5 | 5 |
| Una vez a la semana | | | | |
| Pocas veces a la semana | 5 | 25 | 25 | 30 |
| Todos los días | 14 | 70 | 70 | 100 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |



Sin embargo y contrario a lo que se esperaría de la gráfica anterior el 70% de los sujetos investigados afirmar atender efectivamente a los usuarios.

9. RP Siento que estoy influyendo positivamente en las vidas de otras personas a través de mi trabajo.

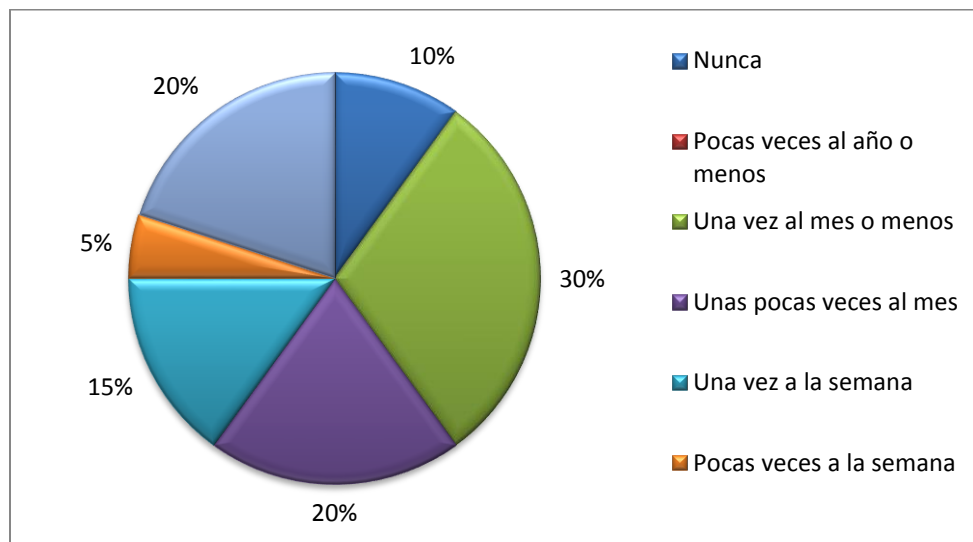
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca | 1 | 5,0 | 5 | 5 |
| Pocas veces al año o menos | 1 | 5,0 | 5 | 10 |
| Una vez al mes o menos | | | | 10 |
| Válido Unas pocas veces al mes | 6 | 30 | 30 | 40 |
| Una vez a la semana | 1 | 5 | 5 | |
| Pocas veces a la semana | 6 | 30 | 30 | 70 |
| Todos los días | 5 | 25 | 25 | 95 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |



El 90% de los cuestionarios respondidos afirman que influyen positivamente en la vida de otras personas a través de su trabajo.

12. RP Me siento muy enérgico en mi trabajo.

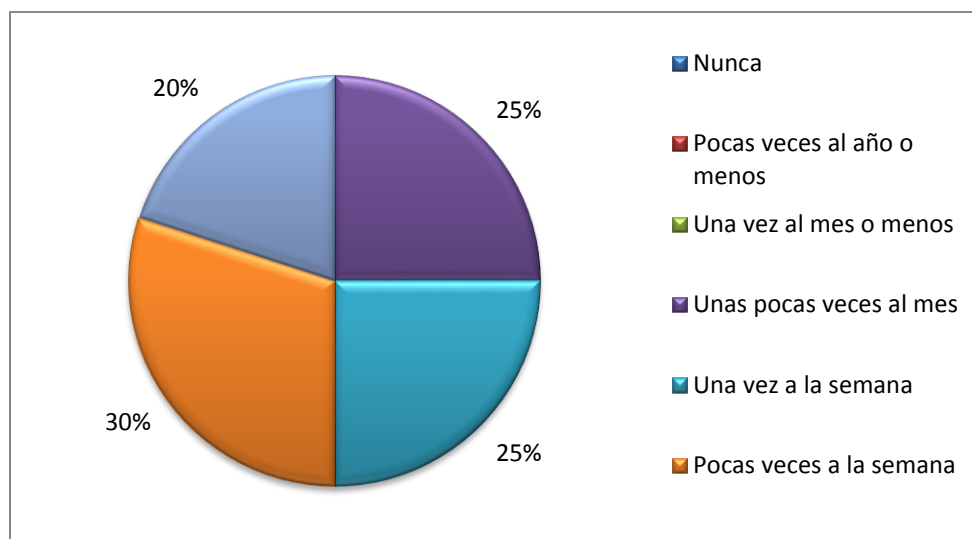
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca | 2 | 10 | 10 | 10 |
| Pocas veces al año o menos | | 0 | 0 | |
| Una vez al mes o menos | 6 | 30 | 30 | 40 |
| Válido Unas pocas veces al mes | 4 | 20 | 20 | 60 |
| Una vez a la semana | 3 | 15 | 15 | 75 |
| Pocas veces a la semana | 1 | 5 | 5 | 80 |
| Todos los días | 4 | 20 | 20 | 100 |
| Total | 20 | 100 | 100,0 | |



Existe el 10% de sujetos evaluados que nunca se sienten enérgicos en el trabajo, lo cual demuestra que hay factores que no se están atendiendo en su escala de valoración personal.

17. RP Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable en mi trabajo.

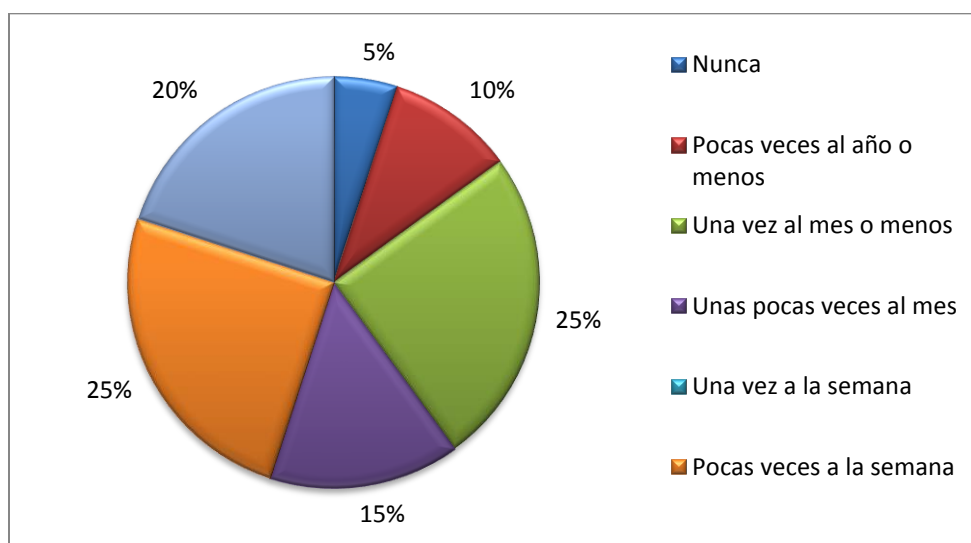
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca | | 10 | 10 | 10 |
| Pocas veces al año o menos | | 0 | 0 | |
| Una vez al mes o menos | | 30 | 30 | 40 |
| Unas pocas veces al mes | 5 | 20 | 20 | 60 |
| Una vez a la semana | 5 | 15 | 15 | 75 |
| Pocas veces a la semana | 6 | 5 | 5 | 80 |
| Todos los días | 4 | 20 | 20 | 100 |
| Total | 20 | 100 | 100,0 | |



En cuanto al clima organizacional, el 50 % de las personas evaluadas concluyen en que no pueden crear con facilidad un agradable clima de trabajo.

18. RP Me siento estimulado después de haber trabajado íntimamente con quienes tengo que atender.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca | 1 | 5 | 5 | 5 |
| Pocas veces al año o menos | 2 | 10 | 10 | 15 |
| Una vez al mes o menos | 5 | 25 | 25 | 40 |
| Válido Unas pocas veces al mes | 3 | 15 | 15 | 55 |
| Una vez a la semana | 0 | 0 | 0 | 55 |
| Pocas veces a la semana | 5 | 25 | 25 | 80 |
| Todos los días | 4 | 20 | 20 | 100 |
| Total | 20 | 100 | 100,0 | |

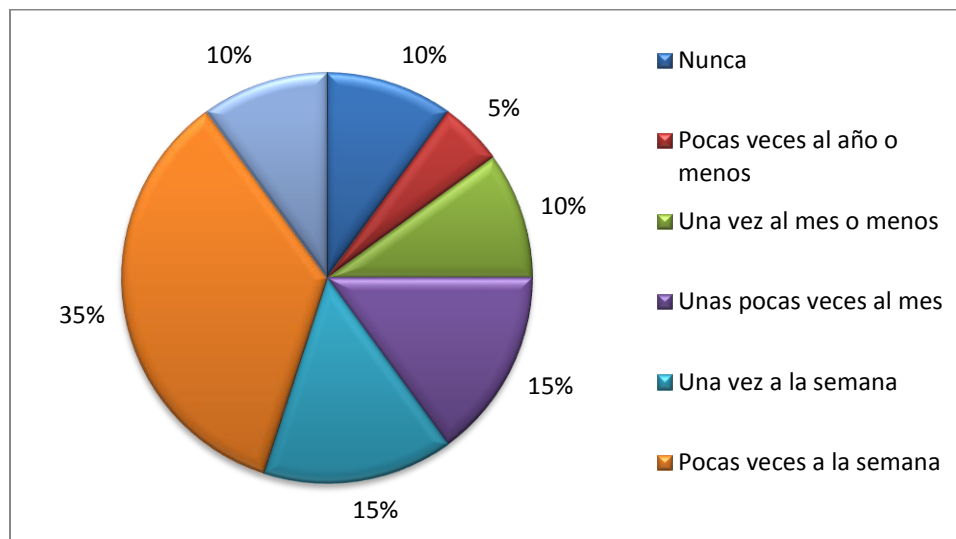


El 45% de los sujetos encuestados afirman sentirse estimulados después de trabajar íntimamente con los usuarios a quienes tienen que atender.

19. RP Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca | 2 | 10 | 5 | 5 |
| Pocas veces al año o menos | 1 | 5 | 5 | 10 |
| Una vez al mes o menos | 2 | 10 | 10 | 20 |
| Unas pocas veces al mes | 3 | 15 | 15 | 35 |
| Una vez a la semana | 3 | 15 | 15 | 50 |
| Pocas veces a la semana | 7 | 35 | 35 | 85 |
| Todos los días | 2 | 10 | 15 | 100 |
| Total | 20 | 100 | 100,0 | |

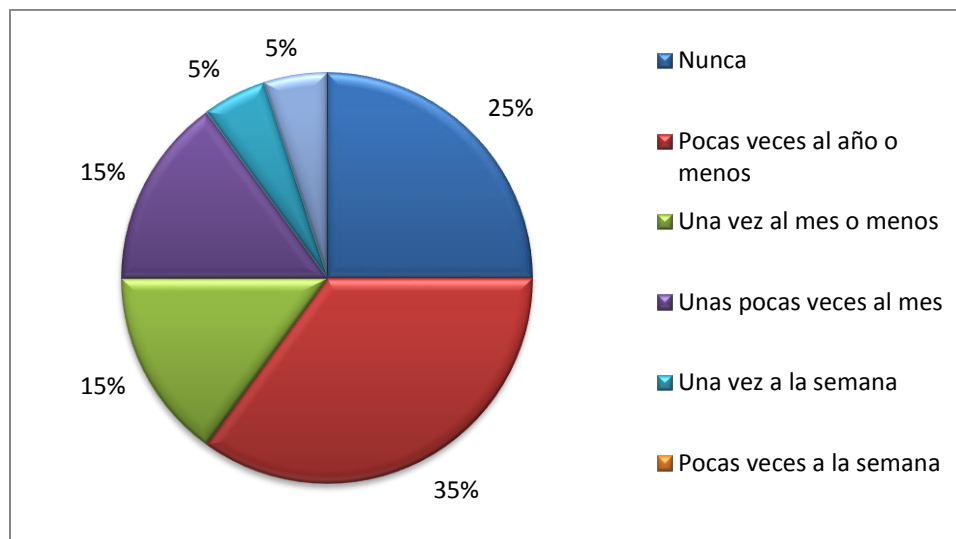
Válido



El 35% de los sujetos estudiados coinciden en que pocas veces a la semana sienten conseguir cosas valiosas en su trabajo.

21. RP Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca | 5 | 25 | 25 | 25 |
| Pocas veces al año o menos | 7 | 35 | 35 | 60 |
| Una vez al mes o menos | 3 | 15 | 15 | 75 |
| Unas pocas veces al mes | 3 | 15 | 15 | 90 |
| Una vez a la semana | 1 | 5 | 5 | 95 |
| Pocas veces a la semana | 0 | 0 | 0 | 95 |
| Todos los días | 1 | 5 | 5 | 100 |
| Total | 20 | 100 | 100,0 | |

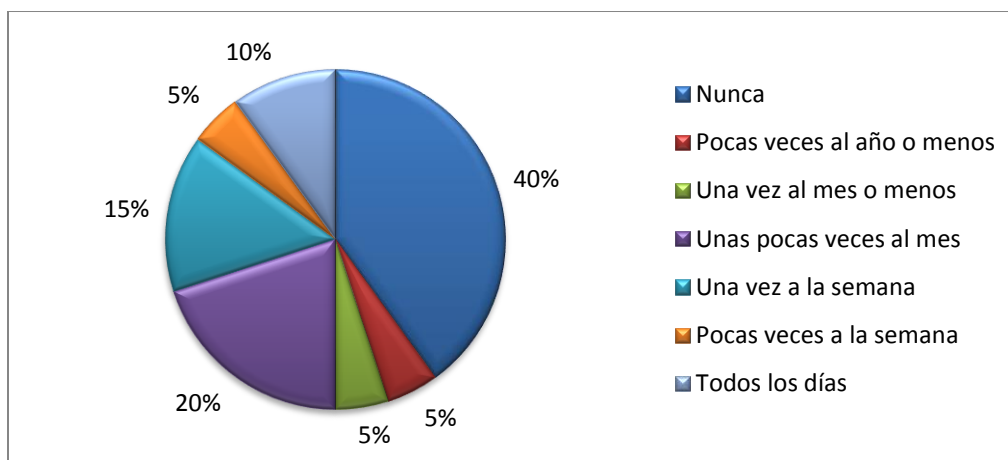


El 55% de los sujetos estudiados afirman que los problemas emocionales pocas veces al año y nunca son atendidos de forma adecuada.

4.3 Resultados Al Factor De Despersonalización

5. D Siento que estoy tratando a algunos beneficiados de mí como si fuesen objetos impersonales.

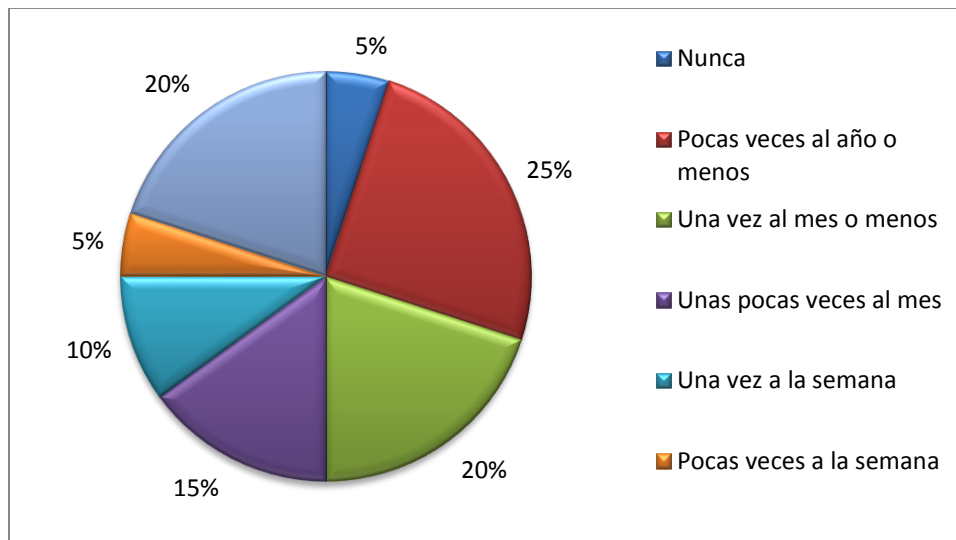
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca | 8 | 40 | 45 | 45 |
| Pocas veces al año o menos | 1 | 5 | 5 | 50 |
| Una vez al mes o menos | 1 | 5 | 5 | 55 |
| Unas pocas veces al mes | 4 | 20 | 20 | 75 |
| Una vez a la semana | 3 | 15 | 15 | 90 |
| Pocas veces a la semana | 1 | 5 | 5 | 95 |
| Todos los días | 2 | 10 | 5 | 100 |
| Total | 20 | 100 | 100,0 | |



EL 60% de los cuestionarios aplicados nos demuestran que al menos alguna vez al año han sido tratados como objetos impersonales.

10. D Siento que me he hecho más duro con la gente.

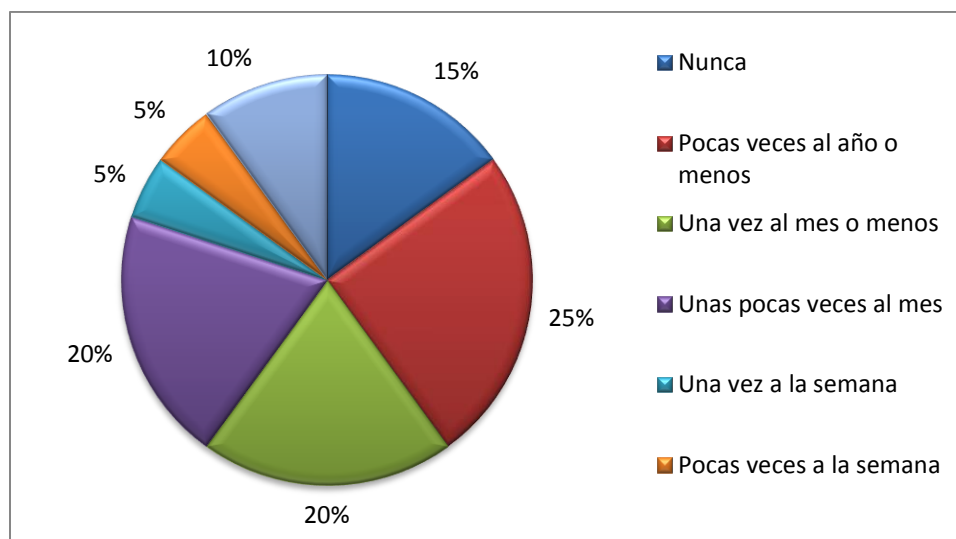
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca | 1 | 5 | 5 | 5 |
| Pocas veces al año o menos | 5 | 25 | 25 | 30 |
| Una vez al mes o menos | 4 | 20 | 20 | 50 |
| Válido Unas pocas veces al mes | 3 | 15 | 20 | 70 |
| Una vez a la semana | 2 | 10 | 5 | 75 |
| Pocas veces a la semana | 1 | 5 | 5 | 80 |
| Todos los días | 4 | 20 | 20 | 100 |
| Total | 20 | 100 | 100,0 | |



La mitad de los cuestionarios aplicados revelan que se han hecho más duros con la gente al paso del tiempo

11. D Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.

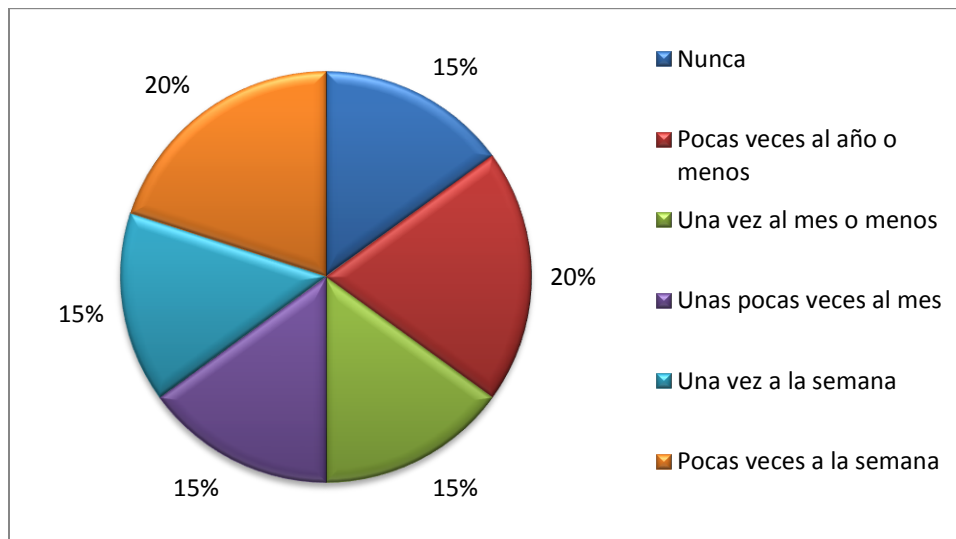
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca | 3 | 15 | 15 | 15 |
| Pocas veces al año o menos | 5 | 25 | 25 | 40 |
| Una vez al mes o menos | 4 | 20 | 20 | 60 |
| Unas pocas veces al mes | 4 | 20 | 20 | 80 |
| Una vez a la semana | 1 | 5 | 10 | 90 |
| Pocas veces a la semana | 1 | 5 | 0 | 90 |
| Todos los días | 2 | 10 | 10 | 100 |
| Total | 20 | 100 | 100,0 | |



El 85% de los cuestionarios aplicados nos demuestran que han sentido la preocupación de sentir que su trabajo los esté endureciendo emocionalmente.

15. D Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a las personas a las que tengo que atender profesionalmente.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca | 3 | 15 | 15 | 15 |
| Pocas veces al año o menos | 4 | 20 | 25 | 40 |
| Una vez al mes o menos | 3 | 15 | 20 | 60 |
| Válido Unas pocas veces al mes | 3 | 15 | 20 | 80 |
| Una vez a la semana | 3 | 15 | 10 | 90 |
| Pocas veces a la semana | 4 | 20 | 0 | 90 |
| Todos los días | | 0 | 10 | 100 |
| Total | 20 | 100 | 100,0 | |

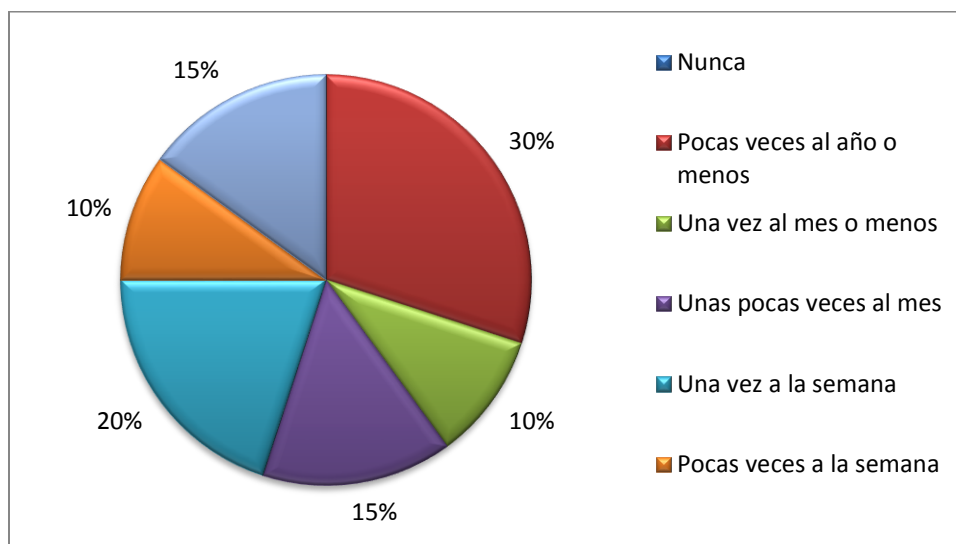


85% de los sujetos a los que se les aplicó el cuestionario afirman alguna vez haber sentido que realmente no les importa lo que les ocurra a las personas que deben atender.

22. D Me parece que los beneficiarios de mi trabajo me culpan de algunos de sus problemas.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca | | 0 | 0 | 0 |
| Pocas veces al año o menos | 6 | 30 | 30 | 30 |
| Una vez al mes o menos | 2 | 10 | 10 | 40 |
| Unas pocas veces al mes | 3 | 15 | 15 | 55 |
| Una vez a la semana | 4 | 20 | 20 | 75 |
| Pocas veces a la semana | 2 | 10 | 10 | 85 |
| Todos los días | 3 | 15 | 15 | 100 |
| Total | 20 | 100 | 100 | |

Válido



Todos los sujetos a los que se les aplicó el cuestionario coinciden en que los beneficiarios de su trabajo en este caso los usuarios culpan de sus problemas a los desarrolladores.

Conclusiones y Propuesta

Conclusiones

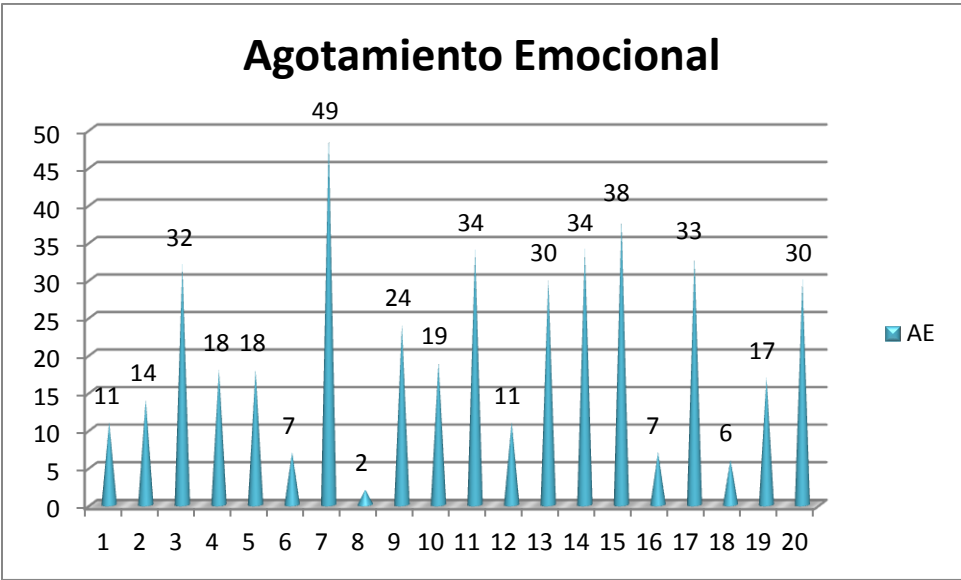
Después de presentar los resultados obtenidos por el instrumento aplicado podemos resumir que los empleados de este sector financiero en la Ciudad de Toluca muestra señas particulares de padecer Síndrome de Burnout dado que debido a los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a 20 personas del área de desarrollo de software de una empresa del sistema financiero de la ciudad de Toluca notamos que de manera sobresalientemente se muestran síntomas de falta de realización personal (Tabla1)

Se consideran que las puntuaciones del MBI son bajas entre 1 y 33. Puntuaciones altas en los dos primeros y baja en el tercero definen el síndrome.

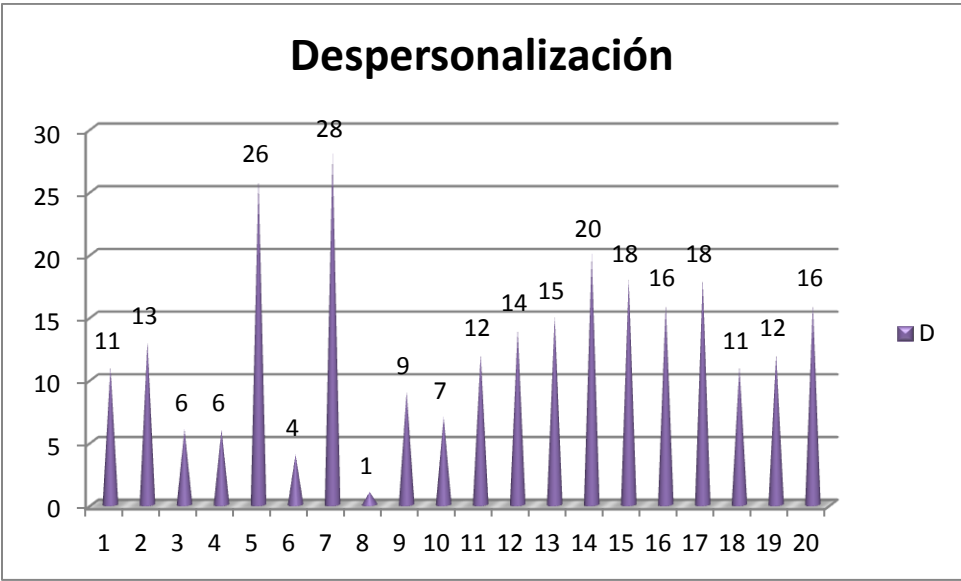
Sin embargo aún no es un caso grave, como se puede observar en las gráficas así como hay colaboradores realmente afectados por el Síndrome de Burnout hay una gran parte que se siente satisfecho con sus labores.

Resultados presentados por subescala

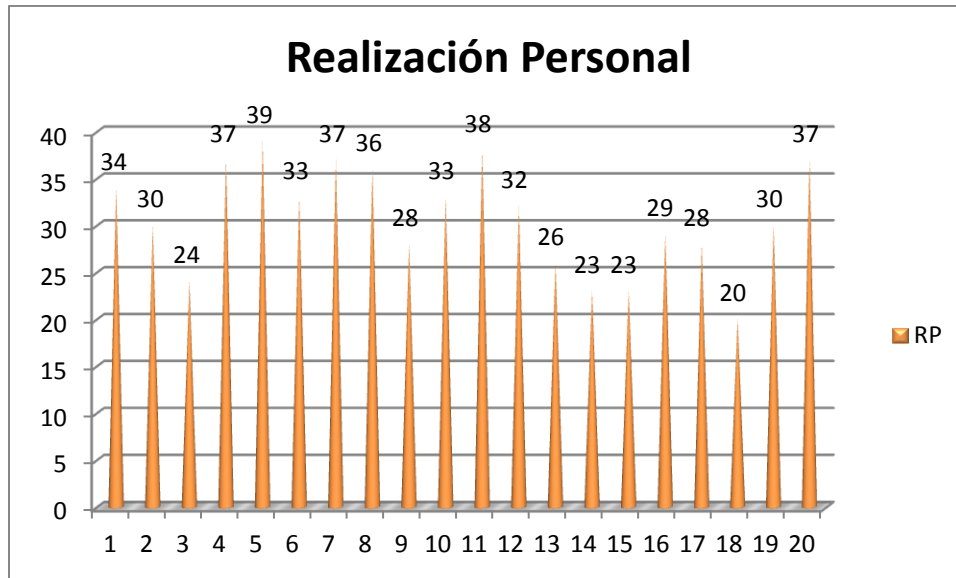
1. Subescala de agotamiento emocional. Consta de 9 preguntas. Valora la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo. Puntuación máxima 54



- Subescala de despersonalización: valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento. (Puntuación máxima 30)



- Subescala de realización personal: evalúa los sentimientos de auto eficiencia y realización personal en el trabajo. (Puntuación máxima 48)



Una de las variables encontradas al aplicar los cuestionarios y al estudiar los motivos del síndrome de burnout al manifestarse es la falta de motivación que sufren los empleados al mantenerse en constante monotonía y aburrimiento en el área laboral, con esta propuesta se pretende concientizar a los directivos sobre la falta de interés en las necesidades humanas que se tienen actualmente en esta área de desarrollo de software de una empresa financiera, donde las marcas número 1 en el mercado están interesadas en mantener felices a sus empleados, ofrecerles una calidad de vida mejor a la que tienen y hacer de su lugar de trabajo mejores lugares para trabajar relacionándolo al salario emocional.

El Salario emocional se refiere a todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y su objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral así como incrementar su productividad, satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales de los colaboradores y así contribuir a mejorar su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional.

Si se consigue un buen salario emocional, la empresa también logrará disminuir la rotación de personal y el ausentismo, lo que se traduce en la reducción de costos administrativos.

Es de suma importancia hacer partícipe a los colaboradores de los valores de la empresa permitir que se involucren con la filosofía, misión, visión organizacionales permitirá que

los empleados comprendan mejor su labor dentro de la organización, normalmente los empleados no conocen la importancia de estos y de cómo su esfuerzo se ve reflejado para lograr alcanzar dichos objetivos y así conocer mejor el rumbo que llevan sus actividades día a día.

Propuesta

Se propone un calendario de actividades que pudieran motivar a los empleados en su día a día y mejorar el clima y el sentimiento de compañerismo y de pertenencia a un equipo de trabajo:

Cronograma de actividades para el plan de motivación y eliminación de Burnout en los desarrolladores de software.

| Actividad | Enero | | | | Febreo | | | | Marzo | | | | Abril | | | | Mayo | | | | Junio | | | | Julio | | | | Agosto | | | | Septiembre | | | | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | | |
|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|--|--|--|-----------|--|--|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | | | | | |
| Charlas informativas y de sensibilización sobre Burnout | x | | | | | | | | | | | | | | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | x | | | | | | | | | | |
| Técnicas de relajación dentro de las oficinas | x | | | | | x | | | | | x | | | | x | | | | | | x | | | | | | x | | | | | | | | | x | | | | x | | | | | | | | |
| Torneos mensuales (boliche, futbol, ajedrez) | | x | | | | | x | | | | | x | | | | x | | | | | | x | | | | | x | | | | | | | | | x | | | | x | | | | | | | | |
| Festejo de Cumpleaños del mes | | | x | | | | x | | | | | x | | | | x | | | | | | x | | | | | x | | | | | | | | | x | | | | x | | | | | | | | |
| Evaluación de niveles de estrés y clima laboral | x | | | | x | | | | | x | | | | | x | | | | | | x | | | | | x | | | | | | | | | x | | | | x | | | | | | | | | |

Además de las actividades para un plan de motivación se debe considerar un plan de mejora integral que consta de los siguientes rubros:

1. Programa de inducción laboral.
2. Programa de empowerment durante el ciclo del desarrollo de software.
3. Programa de capacitación y desarrollo de competencias y rotación de funciones
4. Programa de administración por objetivos.
5. Programa de recompensas y premios.
6. Programa de concientización hacia el respeto al horario laboral

1. Programa de inducción laboral

Objetivo: Reforzar la identificación laboral de los trabajadores e involucrar a los trabajadores de nuevo ingreso, crear vínculos de identidad laboral.

Este programa atiende las dimensiones supervisión, condiciones y procedimientos de operación, compañeros y naturaleza del trabajo.

Estrategia 1: Campaña de concientización sobre el reglamento interno

OBJETIVO: Reforzar el reglamento de la empresa, lo cual ayudará marcar el rumbo de las actividades que se desarrollan dentro de las direcciones que la conforman. También establecerán los lineamientos para que los empleados realicen sus actividades de manera adecuada.

Algunos de los puntos que debe incluir son:

- Requisitos para el ingreso de personal.
- Horario de entrada y salida.
- Forma de pago.
- Tiempo destinado para tomar alimentos.
- Periodos de descanso durante jornada de trabajo.
- Obligaciones de la empresa.
- Obligaciones y responsabilidades de los jefes.

- Obligaciones y responsabilidades de los trabajadores.
- Limpieza y uso de lugares, vehículos y equipo.
- Primeros auxilios.
- Disciplinas y sanciones.

Esta campaña sobre el reglamento puede ser elaborado por el personal perteneciente a la empresa, por lo que no representa un costo.

Estrategia 2: Manual de inducción laboral

OBJETIVO: Reafirmar la identidad laboral de los trabajadores que pertenecen al sistema financiero mediante un manual que será entregado a los trabajadores de nuevo ingreso una vez que sean parte de la empresa (internos o externos) de esta manera se pretende mostrar la importancia de sus funciones para la empresa, la delicadeza de sus acciones y las consecuencias que pudieran desencadenarse si no se cumpliera con las normas; este manual debe contener:

- La misión, visión, objetivos, políticas, valores, funciones, actividades, estructura orgánica, directorio telefónico.

El manual de inducción será entregado a los trabajadores en un curso de inducción con las características siguientes:

- Deberá ser impartido por personal de recursos humanos.
- Se realizará un curso para cada dirección en el que asistan todos los trabajadores.
- Se detallaran las funciones y actividades que se realizan en toda la empresa y cada una de las direcciones como un panorama general.
- Será realizado en un horario laboral en sesiones de no más de tres horas y dentro de las instalaciones.
- El curso deberá cumplir con el objetivo que es integrar a los nuevos miembros permitiendo la participación y la retroalimentación.

Es importante impartir el curso de manera inmediata a todo el personal. Los trabajadores que ingresen de manera posterior a éste recibirán el curso y el manual de manera individual.

El manual puede ser elaborado por personal de Recursos Humanos, por lo que no generará un costo, el medio de divulgación será la intranet y el manual o de manera digital enviarse por correo.

2. Programa de empowerment durante el ciclo del desarrollo de software.

Objetivo: mejorar la forma de trabajo basándose en las características del empowerment, mejorando la relación de los trabajadores, potencializar su confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para cumplir los objetivos de la Empresa.

Con este programa se refuerzan la supervisión, condiciones y procedimientos de operación, compañeros de trabajo, naturaleza del trabajo y comunicación.

El empowerment es el proceso de compartir el poder con los empleados, lo que aumenta la confianza en su capacidad para desempeñar su trabajo y su creencia en que contribuyen con influencia en su organización. Resulta la modificación de las creencias de los empleados, es decir, creer firmemente en su eficacia personal. La gente actúa con iniciativa y persevera en el logro de sus metas y la visión del líder, aun cuando existen obstáculos (Bateman y Snell, 2004).

Periódicamente durante el ciclo del desarrollo los empleados tendrán un rol específico en el que podrán tomar el rol de instruir a los demás sobre la mejor manera de realizar las actividades cumpliendo con los objetivos específicos.

El empowerment de acuerdo con Wilson (2000), consiste en dar rienda suelta a los talentos y habilidades de los trabajadores por el bien de ellos mismos y de la compañía. Se caracteriza por la delegación, comunicación y responsabilidad de los empleados ya que los directivos tienden a liberar al poder a los trabajadores teniendo libertad y toma de decisiones.

Estrategia 1 : Curso de empowerment para Líderes de proyectos y jefes de departamento.

Para determinar la manera en la que los líderes se deben desempeñar bajo el esquema de empowerment y las ventajas de delegar el poder y responsabilidad en los trabajadores. Se propone trabajar sobre los siguientes puntos:

Liderazgo

- El liderazgo deriva de todos los empleados, no se invierte en un solo individuo, sino que cambia dependiendo de las necesidades, proyectos u organización, durante un tiempo específico o flexible. No siempre debe empezar o terminar en un solo trabajador.
- El liderazgo lo otorgan los trabajadores dependiendo de la voluntad y capacidad de servir, es decir se lo gana el líder.
- Respetar a sus trabajadores, les facilita los recursos necesarios y reinvierte en sus empleados.
- Debe tener conciencia de que los objetivos se cumplirán si sus empleados cuentan con herramientas, formación y autoridad.
- Busca una distribución creativa del poder, comparte la idea de que cuando dos personas suman el poder, el resultado es mejor.
- Reduce el control de una persona a otra, las fuerzas y ventajas de un individuo sobre otro.
- Tener claro que la responsabilidad se comparte.
- Impulsa la participación del empleado.
- Debe conocer las necesidades del grupo.
- Saber que las cosas se pueden hacer de diferente forma a como se han hecho siempre.
- Saber escuchar y tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores (Murrell y Merediht, 2002) (Bateman y Snell, 2004).

Un buen liderazgo implica una adecuada distribución del poder y entendimiento del papel de los directivos en la organización. Como se puede ver en el cuadro 4.1.

Estrategia 2: Curso de *coaching* para Líderes de proyectos y jefes de departamento.

Según Mosley y Megginson (2005), consideran que el liderazgo consiste en dotar de autoridad a los empleados (*empowerment*) e instruir (*coaching*).

El coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño, ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle (Gallwey cfr Whitmore, 2003).

Para complementar el curso que se determina en la estrategia 1, se propone la impartición de cursos de *coaching* en la que los directivos de la Empresa conozcan las características de este tópico y desarrollen las siguientes cualidades de un *coach*:

- Ser paciente.
- Ser imparcial.
- Respalda, interesarse y escucha al personal.
- Ser perceptivo.
- Consiente.
- Atento.
- Buena memoria.
- Destreza técnica.
- Conocimiento.
- Experiencia.
- Credibilidad.
- Autoridad.

Estrategia 3: Curso de *empowerment* para empleados.

También los empleados deben conocer el papel que desempeñan dentro del *empowerment*, debido a que la responsabilidad y cumplimiento de objetivos también depende de ellos, es importante que por medio de este curso estén al tanto de las características que se mencionan a continuación:

- No esperar órdenes y tomar decisiones.
- Percibir el significado de su trabajo.
- Ser responsables de sus actos.
- Buscar resolver los problemas organizacionales.
- Sentirse competentes y capaces de realizar su trabajo.
- Tener un sentido de autodeterminación al elegir sus tareas, métodos y ritmo de su trabajo.
- Tener influencia en decisiones estratégicas.

- Ser creativos.
- Ser participativos.
- Tener la habilidad de evaluarse de manera individual y en grupo.
- Tener control sobre la manera de hacer su trabajo (Murrell y Merediht, 2002) (Bateman y Snell, 2004).

3. Programa de capacitación y desarrollo de competencias y rotación de funciones

Objetivo: propiciar en los empleados la interacción entre ellos, conocer los roles que desempeñan diferentes personas en su propia área y mantener la necesidad de conocer más sobre diferentes funciones, esto permitirá a los empleados sentirse motivados por aprender nuevas funciones y no encasillarse en un solo rol.

4. Programa de administración por objetivos.

OBJETIVO: Fomentar que se dediquen horas efectivas de trabajo y no número de horas

De esta manera se pretende hacer conciencia en los empleados sobre la importancia de terminar el trabajo en tiempo y salir a sus horas correspondientes del trabajo, aumentar la productividad y planear mejor las actividades del día a día.

Establecer metas en todas las áreas de la empresa, considerando la perspectiva de la administración por objetivos.

Las dimensiones que se refuerzan son supervisión, condiciones y procedimientos de operación, compañeros de trabajo, naturaleza del trabajo y comunicación.

La administración por objetivos (APO), es una técnica participativa que sirve para fijar metas. El proceso es el siguiente:

- Comienza por una conversación entre gerente y empleado, se revisa el desempeño anterior y se identifican los objetivos (metas).
- Acuerdan y aceptan como adecuar los objetivos.

- En caso de que exista *empowerment* los trabajadores suelen establecer sus propios objetivos, se genera compromiso en ellos y se asegura que los acepten (Hellriegel y Jackson, 2003).

El hecho de que el trabajador sea participe en el establecimiento de sus objetivos, generan en él un alto grado de responsabilidad, lo cual lo motiva a establecerse metas cada vez más altas, lo representara una mejora en su desempeño.

Estrategia 1: Establecimiento metas

Se propone establecer objetivos tangibles, mensurables y comprobables en todas las áreas clave de rendimiento tomando en cuenta los pasos siguientes:

1. Formular metas de largo alcance y planes estratégicos.
2. Desarrollar objetivos organizacionales globales específicos.
3. Establecer objetivos departamentales.
4. Establecer objetivos laborales individuales.

Estrategia 2: Establecer planes de acción

Los objetivos definen el fin del desempeño administrativo, los planes de acción proporcionan los medios para su logro. En esta estrategia cada una de las direcciones debe determinar qué, quién, cuándo, dónde y cuánto se necesita para alcanzar cada meta.

Estrategia 3: Establecer autocontrol

Derivado del establecimiento de objetivos y planes de acción de manera conjunta entre jefe y empleado se determinan las responsabilidades, actividades y tiempos para el cumplimiento de sus objetivos. El autocontrol requiere como anteriormente se mencionó de la participación activa de los trabajadores, ya que en este proceso el individuo, y no su superior, controlaran su propia conducta y actividades requeridas.

Sin embargo es necesario darle al individuo la retroalimentación e información que necesita para evaluar el progreso y tomar medidas correctivas.

Estrategia 4: Revisiones periódicas

Las revisiones sirven para evaluar el progreso y el desempeño de las metas especificadas. Es importante identificar las áreas problemáticas y eliminar obstáculos para establecer niveles adicionales de éxito y nuevos objetivos, así como realizarlas frecuentemente durante el periodo que se esté por alcanzar la meta.

Se propone realizar reuniones periódicas con las siguientes características:

- Involucrar a los directores de las distintas áreas con sus subordinados con el fin de exponer la situación actual de su dirección.
- Tomar en cuenta la participación de los trabajadores para generar un sentimiento de pertenencia e identidad.
- Evaluar el desempeño global e individual, reforzar la conducta y fortalecer la motivación.

El establecimiento de la técnica de APO, puede ser llevado a cabo por el personal de la Empresa, por lo que no representa un costo.

5. Programa de recompensas y premios

Objetivo: mejorar la satisfacción del trabajador con estrategias que estimulen el desempeño laboral, fomenten la motivación de los trabajadores y eviten injusticias o preferencias laborales.

Las dimensiones que atiende este programa son pago, prestaciones, recompensas o premios, compañeros y comunicación.

Estrategia 1: Reuniones para la difusión de prestaciones institucionales

El fin de esta propuesta es realizar reuniones por cada área para que los trabajadores conozcan a fondo las prestaciones culturales, deportivas, académicas, periodos vacacionales, días de descanso e instalaciones que ofrecen la empresa para ellos y sus familias. De esta manera los

trabajadores se darán cuenta que la empresa cuenta prestaciones y facilidades que otras organizaciones no tienen.

Las reuniones deben de:

- Incluir a todos los trabajadores.
- Propiciar su participación y retroalimentación.
- Realizarlas en horarios de trabajo.

Estrategia 2: Reuniones extra laborales directivos-empleados

Esta propuesta consiste en que los directores de cada área ofrezcan de manera mensual una invitación a comer los dos trabajadores que hayan mostrado el mejor desempeño durante ese periodo. Esto además de mantener satisfecho al trabajador también permitirá a los superiores conocerlos mejor, en cuanto a sus necesidades, opiniones y fomentará la comunicación entre ambas partes. También permitirá conocer más a fondo recompensas y premios que pudieran ser gratificantes para los empleados.

Estrategia 3: Celebración de cumpleaños

Se propone que en cada dirección:

- Se publiquen los cumpleaños en una mampara, el boletín de investigación o en redes sociales (*twitter, Facebook, etc.*).
- Dedicar un espacio de tiempo laboral a la celebración de los festejados.
- Realizar una pequeña cooperación entre los trabajadores para dar un presente.
- Partir un pastel.
- Otorgar al festejado la tarde libre.

Estrategia 4: Tarde libre y permisos extra laborales

En busca de beneficiar a todos los trabajadores, se propone:

- La realización de un sorteo en el cual se asigne a cada empleado una tarde libre, evitando descuidar las áreas de trabajo.

- Flexibilidad de otorgar permisos para atender asuntos extra laborales, siempre y cuando estos no sean constantes y sobre todo que el trabajador esté al corriente en sus actividades.

Estrategia 5: Implementación de redes sociales

En la actualidad las redes sociales se han convertido en herramientas de uso común y de gran importancia para las personas, debido a que sirven como plataforma para compartir información e interactuar con la sociedad.

Esta propuesta consiste en implementar el acceso a redes sociales a todos los empleados con el fin de:

- Compartir información de manera más ágil
- Ayudará a que los trabajadores sientan la confianza por parte de sus jefes y directivos y que a su vez se pueda generar en ellos un sentido de responsabilidad hacia su uso.

6. Programa de concientización hacia el respeto al horario laboral

Objetivo: Concientizar a los empleados sobre la importancia de respeto a los horarios de trabajo, tanto por productividad como por salud propia, mantener empleados que tienen tiempo para distracciones y convivencia fuera de la empresa es importante para el sano desempeño de sus funciones y concientizar sobre los riesgos que corren al permanecer más de 9 horas en el trabajo.

Estrategia: Crear una campaña de medios

Se propone que cada dirección tome en cuenta los riesgos que enfrentan sus colaboradores al permanecer tiempo extra en el trabajo, esta información se deberá compartir con sus colaboradores y difundirla a las demás áreas.

Referencias

Aceves, G. A. (2006). Síndrome de Burnout. Archivos de Neurociencias, 11, 4, 305-309.

Avalos, N. S Y García G. C, “Burnout (Desgaste Laboral En Personal Administrativo De La Universidad Del Valle De México Campus Tlalpan”

Bernardo Moreno Jiménez - 2007; El Síndrome de Quemarse Por el Trabajo: (Burnout): Grupos Profesionales de Riesgo

Borda, M., Navarro, E., Aun, E., Berdejo, H., Racedo, K. y Ruiz, J. (2007). Síndrome de Burnout en estudiantes

Buzzetti Bravo, Marcela De La Asunción (2005) “Validación Del Maslach Burnout Inventory (Mbi), En Dirigentes Del Colegio De Profesores A.G. De Chile”

Daniel Goleman - 2012; Inteligencia emocional

David Bornstein - 2005; Como Cambiar El Mundo: Los Emprendedores Sociales Y El Poder De Las Nuevas Ideas

David Bornstein - 2005; Como Cambiar El Mundo: Los Emprendedores Sociales Y El Poder de Las Nuevas Ideas de internado del Hospital Universidad del Norte. Salud Uninorte, 23, 1, 43-51.

Fernández García, Ricardo (2010).La Productividad Y El Riesgo Psicosocial O Derivado De La Organización Del Trabajo.

Francisco Gil Rodríguez, Carlos María Alcover de la Hera - 2003; Introducción a la psicología de las organizaciones

Gil Monte, Pedro R. (2005). El Síndrome De Quemarse Por El Trabajo (Burnout): Una Enfermedad Laboral En La Sociedad Del Bienestar.

Gil Rodríguez, Francisco; Alcover De La Hera, Carlos María (2003). Introducción A La Psicología De Las Organizaciones

Gil, P. (1999). Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo. Anales de Psicología, 15, 261-268.

Gillespie, P. (2009). Tipos De Burnout. Recuperado 22 De Noviembre De 2014. <Http://Contenidos-Universia.Es/Especiales/Burn-Out/Tipos/Index.Htm>

Goleman, Daniel (2012). Inteligencia Emocional

Kalimo, R.; Pahkin, K.; Mutanen, P. Y Toppinen, S. (2003) “Staying Well or Burning Out At Work:

Maslach, C. (2003) “Job Burnout: New Directions in Research and Intervention” American Psychological Society, Vol.12, No 5

Maslach, C. Y Leiter, P. (1997) “The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress And What To Do About It”, Jossey- Bass Inc. Publishers, San Francisco, California, E.U.A.

Maslach, C.; Leiter, P. Y Schaufeli (2001) “Job Burnout”, Annual Review of Psychology, Vol. 52, Pgs. 397- 422

Meheer Cobarrubia, Juliana (2012) “Estrategias Para Disminuir El Síndrome De Burnout En El Docente Venezolano De Las Escuelas Básicas”

Moreno Jiménez, Bernardo (2007). El Síndrome De Quemarse Por El Trabajo: (Burnout): Grupos Profesionales De Riesgo

Natalia Ramos Díaz y Pablo Fernández Berrocal - 2004; Desarrolla tu inteligencia emocional

Pedro R. Gil Monte - 2005; El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout): Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar.

Peiró, J., González-Roma, V., Tordera, N. Y Mañas, A. (2001). “Does Role Stress Predict Burnout among Health Care Professionals?” Psychology and Health, Vol. 16, Pgs. 511 – 525

Ricardo Fernández García - 2010; La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo.

Work Characteristics and Personal Resources as Long-Term Predictors”, Work & Stress, Vol.17, No2, Pgs. 109 – 122

ANEXOS

TABLA 1. TABLA DE RESULTADOS DE CUESTIONARIO APLICADO

| Pregunta / Personas encuestadas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1. AE Me siento emocionalmente defraudado en mi trabajo. | 0 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 6 | 0 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 0 | 5 | 1 | 3 | 3 |
| 2. AE Cuando termino mi jornada de trabajo me siento agotado. | 3 | 2 | 5 | 2 | 4 | 1 | 6 | 1 | 5 | 2 | 5 | 1 | 4 | 6 | 6 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 |
| 3. AE Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento agotado. | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 6 | 0 | 3 | 2 | 5 | 1 | 3 | 3 | 4 | 0 | 5 | 1 | 2 | 3 |
| 6. AE Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa. | 0 | 2 | 2 | 2 | 4 | 0 | 3 | 0 | 2 | 1 | 5 | 1 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 |
| 8. AE Siento que mi trabajo me está desgastando. | 0 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 6 | 0 | 3 | 3 | 1 | 1 | 4 | 3 | 5 | 0 | 5 | 1 | 1 | 3 |
| 13. AE Me siento frustrado por el trabajo. | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 0 | 6 | 0 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 0 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 14. AE Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo. | 3 | 0 | 4 | 5 | 1 | 1 | 6 | 0 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 6 | 0 | 2 | 3 |
| 16. AE Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa. | 0 | 1 | 4 | 2 | 1 | 0 | 4 | 0 | 1 | 2 | 5 | 0 | 3 | 3 | 6 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 |
| 20. AE Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades. | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 5 | 2 | 0 | 2 | 0 | 1 | 3 |
| | 11 | 14 | 32 | 18 | 18 | 7 | 49 | 2 | 24 | 19 | 34 | 11 | 30 | 34 | 38 | 7 | 33 | 6 | 17 | 30 |
| 4. RP Siento que puedo entender fácilmente a las personas que tengo que atender. | 6 | 6 | 3 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 4 | 5 | 6 | 2 | 0 | 6 | 1 | 3 | 4 |
| 7. RP Siento que trato con mucha efectividad los problemas de las personas a las que tengo que atender. | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 3 | 6 | 6 |
| 9. RP Siento que estoy influyendo positivamente en las vidas de otras personas a través de mi trabajo. | 3 | 5 | 3 | 5 | 6 | 1 | 6 | 3 | 3 | 5 | 6 | 4 | 4 | 0 | 6 | 6 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 12. RP Me siento muy enérgico en mi trabajo. | 6 | 2 | 3 | 5 | 6 | 6 | 6 | 0 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 0 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 17. RP Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable en mi trabajo. | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 6 | 4 | 6 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 6 | 6 | 4 | 3 | 3 | 5 |
| 18. RP Me siento estimulado después de haber trabajado íntimamente con quienes tengo que atender. | 1 | 2 | 2 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 3 | 5 | 6 | 5 | 2 | 3 | 1 | 0 | 2 | 2 | 3 | 5 |
| 19. RP Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo. | 6 | 5 | 2 | 5 | 5 | 1 | 0 | 6 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 0 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 21. RP Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada. | 1 | 1 | 3 | 1 | 0 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 6 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| | 34 | 30 | 24 | 37 | 39 | 33 | 37 | 36 | 28 | 33 | 38 | 32 | 26 | 23 | 23 | 29 | 28 | 20 | 30 | 37 |
| 5. D Siento que estoy tratando a algunos beneficiados de mí como si fuesen objetos impersonales. | 3 | 4 | 0 | 0 | 4 | 0 | 6 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 5 | 6 | 0 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 10. D Siento que me he hecho más duro con la gente. | 3 | 2 | 1 | 1 | 6 | 1 | 6 | 0 | 2 | 2 | 5 | 4 | 3 | 6 | 4 | 6 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| 11. D Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente. | 0 | 2 | 1 | 1 | 6 | 1 | 6 | 0 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 1 | 0 | 1 | 3 | 2 | 4 |
| 15. D Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a las personas a las que tengo que atender profesionalmente. | 1 | 4 | 2 | 0 | 5 | 1 | 4 | 0 | 3 | 1 | 0 | 2 | 3 | 5 | 1 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 |
| 22. D Me parece que los beneficiarios de mi trabajo me culpan de algunos de sus problemas. | 4 | 1 | 2 | 4 | 5 | 1 | 6 | 1 | 1 | 2 | 4 | 3 | 4 | 1 | 6 | 5 | 6 | 1 | 3 | 3 |
| | 11 | 13 | 6 | 6 | 26 | 4 | 28 | 1 | 9 | 7 | 12 | 14 | 15 | 20 | 18 | 16 | 18 | 11 | 12 | 16 |

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| Actividad | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre |
|----------------------------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|
| Elaboración de Protocolo | | | | | | | |
| Autorización de Protocolo | | | | | | | |
| Capítulo I | | | | | | | |
| Capítulo II | | | | | | | |
| Capítulo III | | | | | | | |
| Capítulo IV | | | | | | | |
| Revisión de borrador final | | | | | | | |
| Autorización final TTG | | | | | | | |
| Trámites de titulación | | | | | | | |
| Examen recepcional | | | | | | | |