



VICERRECTORIA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
Maestría en Gerencia de Recursos Humanos**

TITULO

“Análisis del Burnout en la gestión moderna en el Gabinete de Coordinación
de Políticas Sociales en el 2017”

POSTULANTE

Mildred Yicel Rodríguez Peña
1989-0700

ASESORA

Dra. Ada Bazil

**Santo Domingo, Distrito Nacional
Abril, 2017**

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a Dios, porque gracias a su misericordia pude llegar al final de manera satisfactoria.

A mis padres, Carmen Raquel Peña, Francisco Peña y Blanquita de Peña porque aunque no están en este plano terrenal siempre han estado en mis pensamientos y han sido siempre de inspiración para salir adelante y sé que se sentirían orgullosos de mí, los amo mucho y siempre estarán en mis pensamientos.

A mi hijo, el gran amor de mi vida, Fernando José Gómez por darle sentido a mi vida, por ser mi mayor inspiración y por enseñarme amar de la manera más pura que se puede amar a un ser humano.

A José Manuel Gómez por ser especial en mi vida, y por creer siempre en que podía hacerlo y apoyarme en los momentos en que creía que no lo lograría, gracias por existir.

A mi tía Ruth, a mis hermanos Noel y Alberto, a mi papa Noel Darío Ferreira porque siempre estuvieron para mí y nunca me dejaron sola cuando los necesite, los amo mucho.

A mis tíos, Daniel y Belkis Peña porque nos enseñaron que por más difícil que estuviera la situación siempre se puede lograr si pones a Dios delante y si lucha por lo que quieres, gracias por lo que nos han mostrado durante tantos años de ausencia.

Por último, a mis familiares que no nombre de manera expresa pero que siempre me apoyaron de manera incondicional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios porque puso su Gracia en mí al momento de solicitar la maestría para que me fuera aprobada y así poder lograr mi meta.

A la Dra. Margarita Cedeño en la persona del Licenciado Ramón González Paulino, por entender que el desarrollo de un pueblo se construye a través de la preparación, gracias por la oportunidad que me brindaron para realizar esta meta y así poder aportar un grano de arena en esa construcción.

A mis compañeros de maestría Sandra de los Santos y Raldy Santana, quienes desde el principio me apoyaron y soportaron y gracias a la sinergia que logramos hoy esto es una realidad, deseo que Dios los bendiga de manera especial y que tengas muchos éxitos a nivel profesional y personal, los quiero.

Al Ing. Jose Luis Dorotea quien de manera incondicional siempre estuvo dispuesto a ayudarnos con mucha disposición y con la profesionalidad que lo caracteriza.

A mis compañeras de trabajo Juana Muñoz y Maite Pardo porque durante esos dos años tuvieron que aguantarme, apoyarme y hasta ayudarme hacer las tareas, muchas gracias chicas, fueron de mucha bendición para mi vida.

A los profesores por sus aportes durante este proceso, por compartir con tanta dedicación los conocimientos que poseen y por ayudarnos a lograr a subir un escalón más en nuestra vida profesional.

Resumen ejecutivo

Esta investigación se llevo a cabo con el objetivo de descubrir la existencia de estrés laboral o burnout en el Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales, para esto se evaluaron 37 colaboradores de las áreas que están sometida a mayor condición de estrés por la naturaleza de sus funciones. El personal evaluado fue del área Administrativa (secretarias y Recepcionista) y Salud Ocupacional (Doctores, Enfermeras). Para su evaluación se utilizó la escala de Maslach la cual nos permitió identificar los factores que influyen en el estrés que pudieran estar afectando a los colaboradores, y este nos arrojó la puntuación por factores para cada individuo y una escala de clima laboral (ECL). Para el análisis, se tomó en cuenta los estilos de liderazgo, y la encuesta de clima organizacional. Los resultados indicaron que los empleados de la institución tienen la percepción de que existe un buen clima laboral, por lo tanto, los niveles de estrés detectado son bajos, salvo casos aislados. En sentido general se encontró relación entre el estilo de liderazgo, el nivel de estrés y el clima organización.

INDICE

INTRODUCCION.....	1
1. Capítulo I. De la Organización	5
1.1 Reseña histórica.....	5
1.2 Marco legal.....	6
1.3 Filosofía Institucional	7
1.4 Misión.....	8
1.5 Visión.....	8
1.6 Valores.....	8
1.7 Organigrama	9
1.8 Sistema de Coordinación.....	9
1.8.1 Vicepresidencia.....	9
1.8.2 Dirección Técnica.....	11
1.8.3 Dirección Administrativa y Financiera.....	12
2 Capítulo II. El estrés laboral.....	14
2.1 Síndrome del Burnout.....	14
2.1.1 Tipos del Burnout	14
2.1.2 Causas del Burnout.....	15
2.1.3 Síntomas del síndrome de Burnout.....	17
2.2 Tipos de estrés laboral	17
2.3 Causas del estrés laboral.....	19
2.4 Principales síntomas del estrés laboral	20
2.5 Consecuencias del estrés laboral.....	21
2.6 Análisis de los factores del estrés laboral o burnout	23
3 Capítulo III. El liderazgo en el GCPS asociado al estrés laboral.....	45
3.1 Estilo de liderazgo en el GCPS y su relación con los Niveles de estrés en el Personal.....	45
3.1.1 Liderazgo Transformacional: en el GCPS.....	45
3.1.2 Los seis estilos de liderazgo emocional de Goleman.....	47

3.1.3	Los estilos clásicos de liderazgo de Lewin.....	50
3.1.4	Liderazgo como herramienta para manejar estrés laboral en el GCPS. 52	
4	Capítulo IV. Clima Laboral como resultado de los niveles de estrés en el GCPS. 55	
4.1	Clima Laboral.....	55
4.2	Componentes del Clima Organizacional del GCPS.	57
4.3	Dimensiones del clima organizacional actual en el GCPS.....	58
4.3.1	Autonomía Individual	58
4.3.2	Orientación hacia la recompensa, Consideración, Entusiasmo y apoyo 58	
4.3.3	Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo.....	59
4.3.4	Motivación en el trabajo.....	59
4.4	Liderazgo y clima organizacional.....	60
5	Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	66
5.1	Conclusión.....	66
5.2	Recomendaciones.....	69
	BIBLIOGRAFÍA.....	72

INTRODUCCION

Con la siguiente investigación se pretende identificar las posibles causas del Burnout o estrés laboral en los colaboradores del Gabinete Social, así como los factores que influyen en la satisfacción, en el ámbito laboral, familiar o social.

Hoy en día, se observa que los colaboradores que producen más estrés laboral son aquellos a quienes las exigencias superan los conocimientos y habilidades, esto lleva a un costo personal, social y económico, ya que las consecuencias de este estrés laboral no se limitan solo a la esfera profesional, sino que se extienden a menudo a la vida personal y familiar. Los constantes cambios que se producen en el entorno y las nuevas tecnologías, provocan una variación en la naturaleza del trabajo. Esto implica nuevos retos y un incremento en las demandas al colaborador, exigencias a las que conocemos como "estrés".

En el ámbito Organizacional, se habla de estrés laboral como un fenómeno que afecta a un alto porcentaje de colaboradores en todo el mundo, y que conlleva un costo personal, psicosocial y económico muy importante. Éste está relacionado con la satisfacción laboral que implica una actitud, o un conjunto de actitudes y una tendencia a valor a los individuos en el contexto laboral que influyen de una manera significativa en los comportamientos y desde luego en los resultados. También se considera como la correspondencia entre las demandas de los individuos (necesidades y motivos) y lo que percibe que la organización le otorga de una manera u otra.

El tema de la satisfacción laboral se ha estudiado debido a las consecuencias de la organización por generar un ambiente adecuado para sus colaboradores, también es determinante evaluar el desempeño individual y tomar en cuenta algunos factores como la salud, ausentismo alto, índices de rotación así como los indicadores que afectan la productividad.

La inquietud que originó esta investigación son las posibles causas que podían dar inicio al estrés, provocado por presiones dentro del trabajo, o por situaciones que estos no pudieran manejar. Se tomó en cuenta la relación que existe entre el liderazgo de la institución y los colaboradores, cómo es su clima laboral, y si existe alguna relación entre el estrés y el tiempo dentro de la institución. Por otro lado, el Gabinete Social por su naturaleza misma recibe de manera presencial a cientos de ciudadanos con necesidades que deben ser atendidas con la mayor calidad y rapidez posible, esto a su vez puede llegar a generar altos niveles de angustia y presiones que pudieran desencadenar el estrés laboral.

Para levantar las informaciones necesarias que nos llevarán a nuestra conclusión, utilizaremos dos técnicas que son el cuestionario de Maslach, el cual nos reflejará los niveles de los factores que producen el estrés, y también utilizaremos el clima laboral lo que nos permitirá ver cómo se sienten los colaboradores dentro de la empresa y si ésta les proporciona las herramientas necesarias para lograr sus objetivos personales y profesionales.

Se consultaron libros de textos, revistas y consultas a través del internet relacionados al tema, para comprender el síndrome y aprender sobre las causas, síntomas y consecuencias de su aparición dentro de la institución.

Esta investigación está estructurada en cinco capítulos en donde el primero habla de la institución, aquí veremos sus funciones principales, misión y visión. En el capítulo II hablaremos de los principales conceptos que tienen que ver con el estrés laboral y burnout, causas, síntomas y consecuencias y posibles tratamientos. Asimismo, el capítulo III tratará del liderazgo que predomina en la institución y cómo éste puede influenciar en la aparición o no del estrés laboral. Además, en el capítulo IV desarrollaremos el concepto de clima laboral y la percepción que tienen los empleados de este dentro de la institución. Para finalizar, en el capítulo V hablaremos de las conclusiones y recomendaciones a las que llegamos a partir de las informaciones estudiadas y encontradas dentro de la institución.

Con este estudio, pretendemos identificar si existen dentro de la institución estrés laboral, cuáles son esas causas que pueden llevar a los colaboradores a sentir condiciones que les impidan desarrollarse de manera normal y cuáles posibles soluciones se les podrían recomendar a esas situaciones.

CAPITULO I

1. Capítulo I. De la Organización

En este capítulo presentaremos la institución objeto de estudio para conocer mejor su funcionamiento.

1.1 Reseña histórica

El Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales fue creado mediante el Decreto 466-01 en Abril 2001, a través del referido decreto se estableció la Institución del Gabinete Social, concebida sobre la premisa de que la pobreza es un fenómeno multidimensional de amplia incidencia en el país y que, por lo tanto, su combate y reducción requiere de acciones multisectoriales y adecuadamente coordinadas con la finalidad de lograr los objetivos y metas. <http://gabinetesocial.gob.do/>

Está integrado por un conjunto de instituciones públicas, establecidas por el Poder Ejecutivo, con el objetivo de coadyuvar a la definición, establecimiento y seguimiento de la agenda estratégica de la política social; conocer, atender y dar seguimiento a las demandas sociales; recomendar acciones preventivas para el abordaje de problemas reales y potenciales que pudieren afectar el sector social; y dar seguimiento a la ejecución de estos programas y planes. <http://gabinetesocial.gob.do/>

Las funciones generales del Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales (GCPS) establecidas en el Decreto que instituye los Gabinetes Sectoriales de Coordinación de Políticas, son las siguientes: Coordinar el proceso de formulación, ejecución y evaluación de las políticas sociales del Gobierno Dominicano. El Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales (GCPS) está compuesto por una Dirección Técnica (que incorpora una

Unidad Técnica de Proyectos) y una Dirección Administrativa-Financiera (DAF). <http://gabinetesocial.gob.do/>

1.2 Marco legal

El Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales (GCPS), está estipulado bajo los decretos 28-01, 1082-04 y 1251-04, que es una instancia de articulación de la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas incluidos en el Sistema de Protección Social de República Dominicana, basado en tres ejes principales: programas de transferencias condicionadas, programas de desarrollo humano y social, y programas de inclusión económica. <http://gabinetesocial.gob.do/>

El Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales está conformado por una Dirección Técnica, una Dirección Administrativa y un Consejo Consultivo de la Sociedad Civil, y por Instituciones Públicas Miembros y Adscritas al Gabinete. . <http://gabinetesocial.gob.do/>

Entre las funciones generales del Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales están:

- Coordinar al 100% el proceso de formulación, ejecución y evaluación de las políticas sociales del Gobierno Dominicano.
- Diseñar, establecer y dar seguimiento a una agenda estratégica del sector social e informar al Presidente de la República sobre su evolución.
- Conocer, atender y dar respuesta efectiva a la demanda social en las materias vinculadas a su ámbito de acción.

- Recomendar al Presidente de la República, todos los cursos de acción preventiva para problemas reales y potenciales que pudieren afectar el sector.
- Analizar y hacer recomendaciones acerca de los asuntos de carácter general que tengan relación con las Secretarías de Estado y demás instituciones que lo integran.
- Estudiar los temas que afecten la competencia de varios Ministerios vinculados al sector social y que requieran la elaboración de propuestas conjuntas, previa a su resolución.

Responder ante el Presidente de la República del comportamiento general del sector que coordina, de manera particular sobre la eficacia y calidad de la ejecución presupuestaria de las instituciones que lo integran, así como del impacto alcanzado por sus ejecutorias.
<http://gabinetesocial.gob.do/>

1.3 Filosofía Institucional

El GCPS cuenta con la Dirección Administrativa-Financiera (DAF) que es el área funcional del mismo y tiene como objetivo facilitar la gestión del gasto público del Programa de Protección Social, por lo que es responsable de dar seguimiento de la ejecución, verificación y aprobación del presupuesto y las nóminas de las Instituciones Adscritas del programa de Protección Social, ante el Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF), además de administrar los gastos de funcionamiento del Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales.

El Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales apoya los objetivos estratégicos y el cumplimiento de la Misión instituida para alcanzar su Visión con apego a los Valores definidos, los cuales se enuncian a continuación:

1.4 Misión

Como instancia de coordinación del sector social, trabajamos para garantizar la efectividad y la eficacia de la estrategia y de las políticas sociales del gobierno, articulando los programas y las acciones que en materia de demanda social formulan las instituciones que integran el gabinete, enfocados en incidir en el desarrollo integral de las familias dominicanas en situación de vulnerabilidad y en la reducción de la pobreza. <http://gabinetesocial.gob.do/>

1.5 Visión

Protección, Promoción y Desarrollo integral de las familias, impulsando el progreso para superar la pobreza en la República Dominicana.

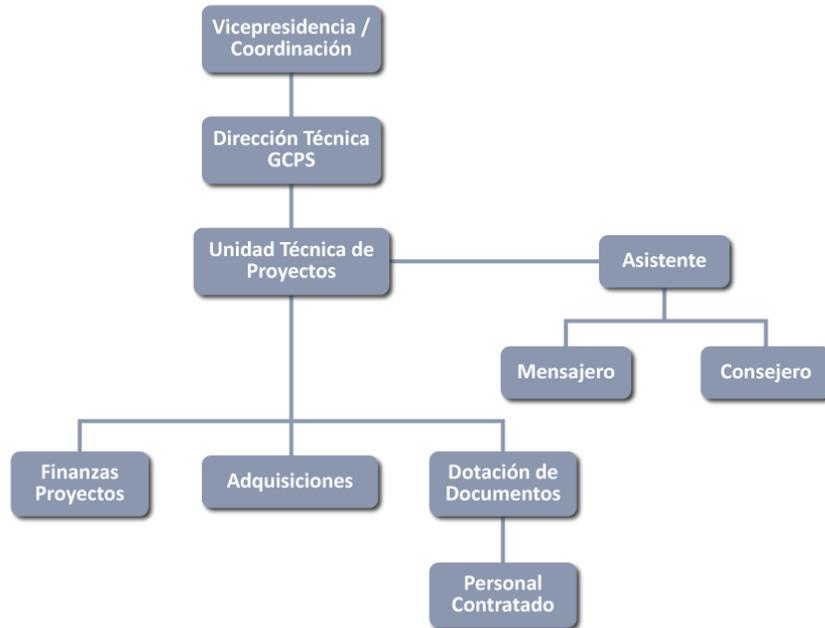
1.6 Valores

Somos Solidarios Trabajamos intensamente, con empatía, pasión y respeto, para mejorar la calidad de vida de los más necesitados.

Somos Responsables Nos comprometemos y cumplimos nuestros objetivos y lo que prometemos; actuamos de forma proactiva, con entusiasmo, creatividad y calidad.

Somos Íntegros Actuamos según nuestros principios éticos, de forma honesta, auténtica y transparente. <http://gabinetesocial.gob.do/>

1.7 Organigrama



1.8 Sistema de Coordinación

Aquí se muestra una mini infografía mostrando la estructura del sistema de coordinación mostrando la información de las partes que conforman el Sistema de Coordinación:

1.8.1 Vicepresidencia

La Constitución política de la República, votada y proclamada por la Asamblea Nacional el 26 de enero de 2010, establece en su artículo 125 que “habrá un o una Vicepresidente de la República, elegido conjuntamente con el Presidente, en la misma forma y por igual período. Para ser Vicepresidente

de la República se requieren las mismas condiciones que para ser Presidente.”

De acuerdo a las disposiciones de la Ley núm. 247-12, Orgánica de la Administración Pública, la Vicepresidencia de la República funge como órgano del gobierno del Estado y de máxima dirección de la Administración Pública, junto a la Presidencia de la República, el Consejo de Ministros y los ministerios creados por ley, de acuerdo a las disposiciones de su artículo 14.

De igual forma en el artículo 19, dicha legislación determina que “La Vicepresidencia de la República es un órgano de naturaleza unipersonal cuyo titular es el o la Vicepresidente, quien será colaborador inmediato del o la Presidente de la República en sus funciones como Jefe de Estado y de Gobierno, y ejercerá las funciones que aquel le atribuya de conformidad con la ley.” <http://gabinetesocial.gob.do/>

Dicha disposición establece las atribuciones del o la Vicepresidente:

- ✓ Colaborar con el Presidente de la República en la dirección de la acción del Gobierno;
- ✓ Presidir determinadas reuniones del Consejo de Ministros en representación del o de la Presidente de la República, por instrucciones de éste o ésta;
- ✓ Presidir aquellos órganos colegiados que decida el o la Presidente de la República;
- ✓ Coordinar la ejecución de las políticas, planes, programas y actividades que le atribuya el o la Presidente de la República;
- ✓ Suplir las faltas temporales y absolutas del o de la Presidente de la República, de conformidad con la Constitución;

- ✓ Ejercer las atribuciones legales que le delegue el o la presidente de la República;

1.8.2 Dirección Técnica

La Dirección Técnica del Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales (GCPS) está constituida por el equipo profesional de apoyo técnico que ofrece soporte especializado en materia de políticas sociales.

La Dirección Técnica del Gabinete Social – DT-GASO articula y diseña intervenciones en política social llevadas a cabo por el Gabinete. En esa condición ejerce el rol de formulador, coordinador, evaluador y gestor de los programas en los que se materializa la política social del Gobierno. La DT-GASO busca garantizar el acceso de los más pobres y vulnerables, a los servicios públicos y sociales de nuestro país así como el desarrollo sostenible y mejoramiento de su condición.

La DT-GASO promueve la inversión en capital humano de los hogares pobres y protege sus ingresos de las fluctuaciones de los precios relativos, mediante intervenciones en materia de seguridad y asistencia social.

La Dirección Técnica es además la encargada de dirigir la coordinación interinstitucional y velar por el monitoreo y la evaluación sistemática de las distintas intervenciones que se llevan a cabo en todas las sectoriales.
<http://gabinetesocial.gob.do/>

1.8.3 Dirección Administrativa y Financiera

La Dirección Administrativa-Financiera (DAF) es el área funcional del GCPS que tiene como objetivo facilitar la gestión del gasto público del Programa de Protección Social, por lo que es responsable de manejar los procesos operativos, tanto administrativos como financieros, de todas las unidades ejecutoras y/o dependientes del programa de Protección Social, además de administrar los gastos de funcionamiento del GCPS.
<http://gabinetesocial.gob.do/>

CAPITULO II

2 Capítulo II. El estrés laboral

En este capítulo estableceremos el nivel estrés laboral o burnout, conociendo cuáles son sus causas como consecuencias para poder identificar cuáles son las observables en la institución objeto de estudio.

2.1 Síndrome del Burnout

El síndrome de Burnout ha sido descrito como “una respuesta prolongada a factores estresantes crónicos, emocionales e interpersonales, que se presentan en el trabajo, determinado por las dimensiones de agotamiento, cinismo, y la ineficacia” (Montero-Marín & García-Campayo, 2010).

Según Farber (1988), el Burnout es causado cuando un trabajador experimenta la discrepancia significativa entre su aporte y los resultados esperados, entre los esfuerzos y las recompensas. El Burnout es, a menudo, la consecuencia de sentirse insignificante.

2.1.1 Tipos del Burnout

Farber (1988) propuso una tipología preliminar, con tres perfiles del síndrome:

- Los frenéticos - que en respuesta a la frustración trabajan aun más duro en el intento de producir los resultados que ellos esperan.
- Los agotados – quienes en respuesta a la frustración, se rinden totalmente y se muestran “agotados.

- Los poco estimulados - quienes son relativamente inmunes a la frustración, ya que no se rinden pero tampoco trabajan más duro, sino que realizan su trabajo puntualmente, habiendo perdido el interés en el trabajo que ahora encuentran sin desafíos y poco estimulante.

Farber continua diciendo que el primer grupo (los frenéticos) arriesgan su salud física y descuidan su vida personal, con el fin de maximizar la probabilidad de éxito profesional, ya que para ellos, su trabajo es una extensión de sí mismos, de sus egos, y debe ser ejecutado perfectamente, porque es un reflejo de su valor personal como seres humanos.

El segundo grupo en cambio (los agotados), no son consumidos por este grado de pasión. Los obstáculos que limitan un trabajo efectivo son vistos por ellos como opresivos y tienden a disminuir (en vez de incrementar) su motivación.

El ultimo tipo de individuos (los pocos estimulados), no son ni alentados ni desalentados por los obstáculos. Los obstáculos son tratados por ellos de manera indiferente. La actitud en estos casos es de “hay un trabajo que hacer y lo hare razonablemente bien, pero no me esforzare demasiado para hacerlo particularmente bien, porque el trabajo no es suficientemente atractivo o interesante.”

2.1.2 Causas del Burnout

Hay muchas causas del Burnout. En muchos de los casos, el agotamiento se deriva del trabajo. Pero cualquiera que se sienta subvalorado y sobrecargado de trabajo está en riesgo de padecer del síndrome de Burnout. Sin embargo, el agotamiento no solo es causado por un trabajo con

muchas responsabilidades. Otros factores que pueden contribuir al desgaste, incluso son los rasgos de personalidad y el estilo de vida. Lo que los individuos hacen en su tiempo de inactividad y cómo ven en el mundo, puede jugar un papel tan grande de en causar el burnout como el trabajo o las exigencias del hogar.

Smith, Segal y Segal (2011) identificaron diferentes factores que pueden hacer propensa a las personas al síndrome del Burnout:

Causas Relacionadas con el trabajo

Sensación de que existe poco o ningún control sobre su trabajo

La falta de recompensa por un buen trabajo

Expectativas de trabajo poco claras o excesivamente exigentes

Hacer un trabajo poco gratificante

Trabajar en un ambiente de alta presión

Poca remuneración económica

Desacuerdos con los compañeros y superiores

Causas por el estilo de vida

Trabajar demasiado, sin tiempo para relajarse

Que se espera ser demasiadas cosas para demasiada gente

Tomar demasiadas responsabilidades, sin suficiente ayuda de los demás

No dormir lo suficiente

La falta de una relación cercana y de apoyo

Causas por rasgos de personalidad

Las tendencias perfeccionistas, nunca nada es suficiente

Visión pesimista de sí mismo y del mundo

La necesidad de estar en control, la renuencia a delegar en los demás

El alto rendimiento, tipo A de personalidad.

2.1.3 Síntomas del síndrome de Burnout

Según Farber (1988), los síntomas típicos del síndrome de Burnout incluyen sentimientos de agotamiento físico y emocional, incremento de la irritabilidad, ansiedad y tristeza. También, el desarrollo de actitudes negativas hacia uno mismo, los clientes y el trabajo en general. En adición, el síndrome del Burnout puede llevar a la aparición de síntomas psicósomáticos (insomnio, úlceras, dolores de cabeza, hipertensión, etc.), al alcohol, al abuso de sustancias, y al incremento de conflictos familiares y sociales.

2.2 Tipos de estrés laboral

Shirom (citado por Leon, 2010), diferencia dos tipos de estrés laboral:

- Cuando las demandas laborales superan los recursos del colaborador
- Cuando el colaborador se ve expuesto a eventos críticos. En el primer caso se produce un efecto de desajuste, en el segundo un efecto de descompensación, especialmente si la exposición es a estresores intensos o agudos.

Para Vega (2007) dependiendo de la forma y violencia de los estresores y de los individuos u organizaciones que los ejercen, se distinguen varios tipos de estrés o acosos laborales:

Mobbling o acoso laboral: fue descrito por Heinz Leyman en 1980. Consiste en actitudes hostiles, frecuentes y repetidas en el lugar de trabajo y tienen siempre a la misma persona o grupo de trabajo como objetivo.

Ojos de Caín (forma especial del Mobbling): el jefe permanece en el lugar de trabajo, observando, siempre con expresión crítica y despectiva, el trabajo de sus subordinados, a menudo sobre el hombro del trabajador.

Hostigamiento o Harassment: ataques repetidos e inapropiados de una persona (generalmente un jefe) sobre otra de su grupo de trabajo para minarla, atormentarla o frustrarla. Este hostigamiento puede ser abierto ante todo el ambiente de trabajo o encubierto por los agresores.

Whistle-blowers (Irse de boca): acoso laboral basado en rumores en los que se mezclan elementos verídicos con otros que no lo son.

Ijime: Se denominan así bromas pesadas, novatadas, humillaciones o vejaciones ejercidas sobre trabajadores nuevos o débiles, semejantes a las que ejercen algunos niños “matones” en las escuelas.

Síndrome de Burnout: conjuntos de síntomas de desgaste personal de un trabajador, que se sume a un trastorno ansioso y depresivo, cada vez más severo, resultado de la interacción permanente y diaria entre el trabajo que realiza y sus especiales circunstancias personales.

Estrés post- vacacional: se produciría al entrar los trabajadores a su empleo después de las vacaciones, que sienten incompletas, insuficientes, con el descanso esperado, no obtenido. Se caracteriza por la mala reincorporación del sujeto a su trabajo y por baja de su productividad.

2.3 Causas del estrés laboral

Cooper y Marshall, (citado por Newell, 2002), desarrollaron uno de los primeros sistemas generales de clasificación de uso extendido todavía hoy. Identificaron cuarenta factores interacción que agruparon en siete categorías principales de factores estresantes en el ambiente directivo. Aunque esta laboral se centraba en los directivos, se ha descubierto que las categorías también se podían aplicar a otros grupos.

Cinco de las siete categorías están relacionadas directamente con el empleo de la persona: factores intrínsecos al empleo; papel en la organización; relaciones en el trabajo; desarrollo de la carrera profesional, y, por último, estructura y clima organizacional. El sexto factores comprende a los factores fuera del entorno laboral: fuentes de estrés extra-organizacionales, incluyendo a la familia, las dificultades económicas y el conflicto entre las exigencias del trabajo y los compromisos del exterior. El último factor es el de la variabilidad del individuo: características de la persona, centrándose principalmente en las diferencias de personalidad.

Para la Agencia Europea para la seguridad y la salud del trabajo (citado por García), las causas principales del estrés surgen, de un desajuste entre los trabajadores y condiciones de trabajo, el contenido del mismo o la manera en que está estructurada la organización destacando los factores siguientes:

- ❖ Exceso y falta de trabajo
- ❖ Ausencia de una descripción de puesto o de la cadena de mando.
- ❖ Falta de reconocimiento por un buen rendimiento laboral.
- ❖ No tener la oportunidad de quejarse.
- ❖ Responsabilidades múltiples y poca capacidad para tomar decisiones.

- ❖ Falta de control o de satisfacción del trabajador por el producto terminado fruto de su trabajo.
- ❖ Superiores, colegas o subordinados que no cooperen ni apoyen.
- ❖ Inseguridad en el empleo, poca estabilidad de la posición.
- ❖ Verse expuesto a prejuicios en función de la edad, el sexo, la raza, el origen étnico o la religión.
- ❖ Exposición a la violencia, a amenazas o a intimidaciones.
- ❖ Condiciones de trabajo físico desagradables o peligrosas.
- ❖ No tener oportunidad de servirse eficazmente del talento o las capacidades personales.
- ❖ Posibilidad de que un pequeño error tenga consecuencias serias o incluso desastrosas

2.4 Principales síntomas del estrés laboral

Para Vindel (2002) la reacción más frecuente cuando nos encontramos sometidos a una reacción de estrés es la ansiedad.

Los síntomas más frecuentes son:

A nivel cognitivo-subjetivo: preocupación, temor, inseguridad, dificultad para decidir, miedo, pensamientos negativos sobre uno mismo pensamientos negativos sobre nuestra actuación ante los otros, temor a que se den cuenta de nuestras dificultades, temor a la pérdida del control, dificultades para pensar, trabajar, o concentrarse, etc.

A nivel fisiológico: sudoración, tensión muscular, palpitaciones, taquicardia, temblor, molestias en el estómago, otras molestias gástricas, dificultades respiratorias, sequedad de boca, dificultades para tragar, dolores de cabeza, mareo, náuseas, tiritar, etc.

A nivel motor u observable: evitación de situaciones temidas, fumar, comer o beber en exceso, inquietud motora (movimientos repetitivos, rascarse, tocarse, etc.), ir de un lado para otro sin una finalidad concreta, tartamudear, llorar, quedarse paralizado, etc.

El estrés, además de producir ansiedad, puede producir enfado o ira, irritabilidad, tristeza-depresión, y otras reacciones emocionales, que también podemos reconocer.

Pero además de estas reacciones emocionales podemos identificar claramente otros síntomas producidos por el estrés, como son el agotamiento físico, la falta de rendimiento, etc.

2.5 Consecuencias del estrés laboral

Para Vega (2007), las consecuencias del estrés laboral se pueden dividir en dos clases: consecuencias para el trabajador y consecuencias para la empresa.

Consecuencias para el colaborador

Las consecuencias para el colaborador tiene síntomas que pueden ser agrupados en físicos, emocionales y conductuales (Cherniss, 1980 b) (Maslach, 1982):

- ❖ Síntomas físicos: malestar general, cefaleas, fatiga, problemas de sueño, úlceras u otros desórdenes gastrointestinales, hipertensión, cardiopatías, pérdida de peso, asma, alergias, dolores musculares (espalda y cuello) y cansancio hasta el agotamiento y en las mujeres pérdida de los ciclos menstruales.
- ❖ Síntomas emocionales: distanciamiento afectivo como forma de autoprotección, disforia, aburrimiento, incapacidad para concentrarse,

desorientación, frustración, celos, impaciencia, irritabilidad, ansiedad, vivencias de baja realización personal y baja autoestima, sentimientos depresivos, de culpabilidad, de soledad, de impotencia y de alineación. Predomina el agotamiento emocional, lo que lleva a deseos de abandonar el trabajo y a ideas suicidas.

- ❖ Síntomas conductuales: conducta despersonalizada en la relación con el cliente, absentismo laboral, abuso de drogas legales e ilegales, cambios bruscos de humor, incapacidad para vivir de forma relajada, incapacidad de concentración, superficialidad en el contacto con los demás, aumento de conductas hiperactivas y agresivas, cinismo e ironía hacia los clientes de la organización, agresividad, aislamiento, negación, irritabilidad, impulsividad, atención selectiva, apatía, suspicacia, hostilidad, aumento de la conducta violenta y comportamientos de alto riesgo (conducción suicida, juegos de azar peligrosos).

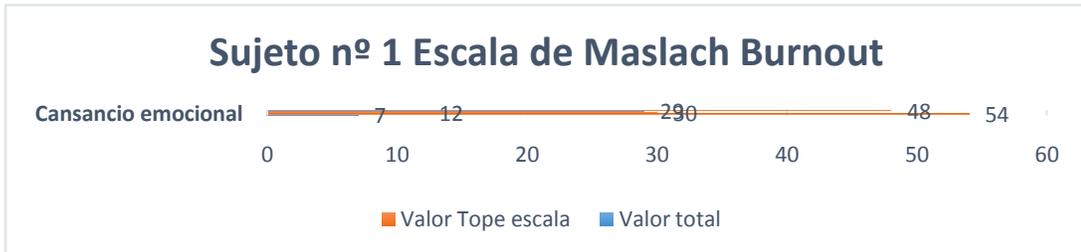
Consecuencias para la empresa

En el caso de la empresa una de las consecuencias que se pueden ver es un progresivo deterioro de la comunicación y de las relaciones interpersonales (indiferencia o frialdad); disminuye la productividad y la calidad del trabajo y, por tanto, el rendimiento, que afecta a los servicios que se prestan. Además surgen sentimientos que abarcan desde la indiferencia a la desesperación frente al trabajo; se da un alto absentismo, con una mayor desmotivación, aumentan los deseos de dejar ese trabajo por otra ocupación con un creciente nivel de desmoralización y se puede llegar o a una reconversión por parte de afectado profesional o al abandono de la profesión.

Si la organización no favorece el necesario ajuste entre las necesidades de los trabajadores y los fines de la institución, se produce una pérdida de la

calidad de los servicios como consecuencia de todo ello, que no es más que la expresión de una desilusión. (Mansilla, F.2009)

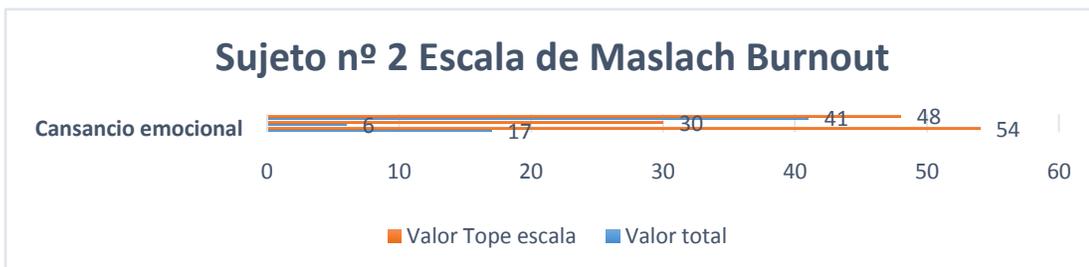
2.6 Análisis de los factores del estrés laboral o burnout



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 29 puntos, quedando el individuo por debajo del valor de referencia mínimo que es 34, el sujeto puede manifestar unos sentimientos de autoeficacia y realización personal positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 12 lo cual denota la posible manifestación de actitudes de frialdad y distanciamiento.

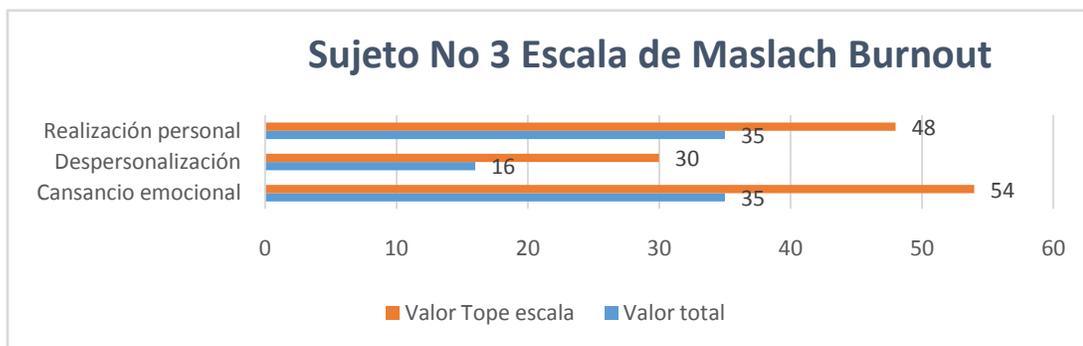
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto solo muestra un estrés sano relacionado a su trabajo, obteniendo una puntuación de 7 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 41 puntos estando muy cerca del tope de la escala lo que nos puede decir que el sujeto puede manifestar unos sentimientos de autoeficacia y realización personal muy positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 6 lo cual denota que escasamente el sujeto puede manifestar actitudes de frialdad y distanciamiento.

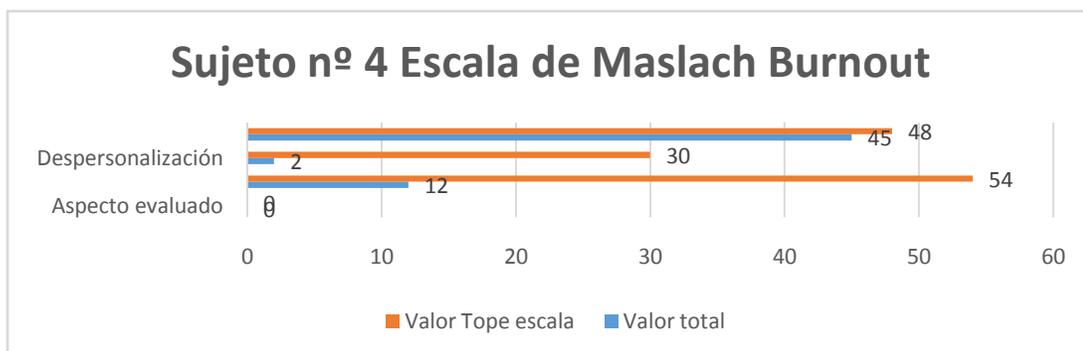
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto solo muestra un estrés sano relacionado a su trabajo, obteniendo una puntuación de 17 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 35 puntos, lo que indica que el sujeto puede manifestar unos sentimientos de autoeficacia y realización personal positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 16 lo cual denota que el sujeto medianamente tiende a manifestar actitudes de frialdad y distanciamiento.

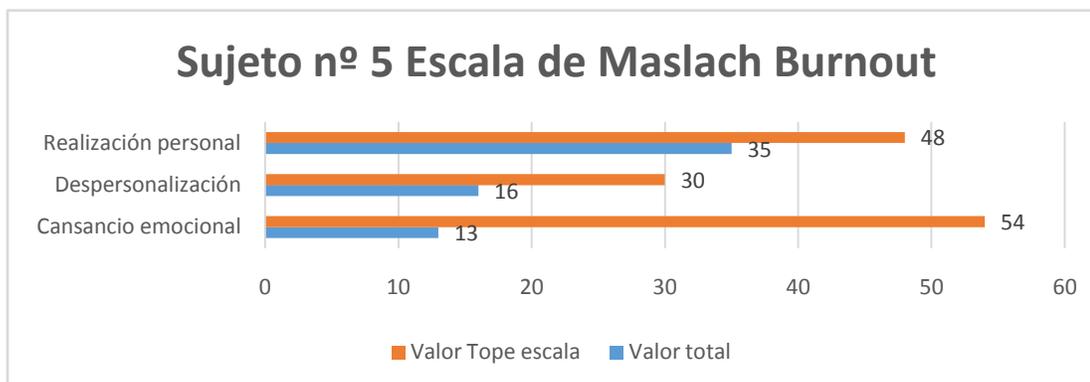
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés poco sano en relacionado a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 35 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 45 puntos estando muy cerca del tope de la escala lo que nos indica que el sujeto puede manifestar unos sentimientos de autoeficacia y realización personal muy positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 2 lo cual denota que casi nunca el sujeto puede manifestar actitudes de frialdad y distanciamiento.

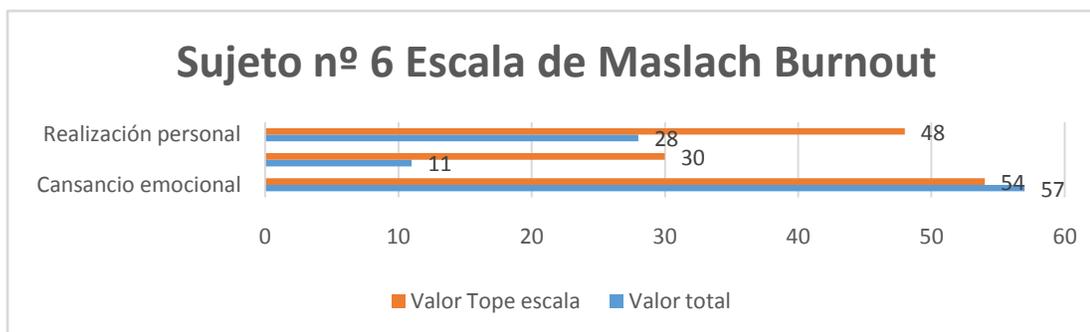
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto solo muestra un estrés sano relacionado a su trabajo, obteniendo una puntuación de 12 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 35 puntos, lo que indica que el sujeto puede manifestar unos sentimientos de autoeficacia y realización personal positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 16 lo cual denota que el sujeto medianamente tiende a manifestar actitudes de frialdad y distanciamiento.

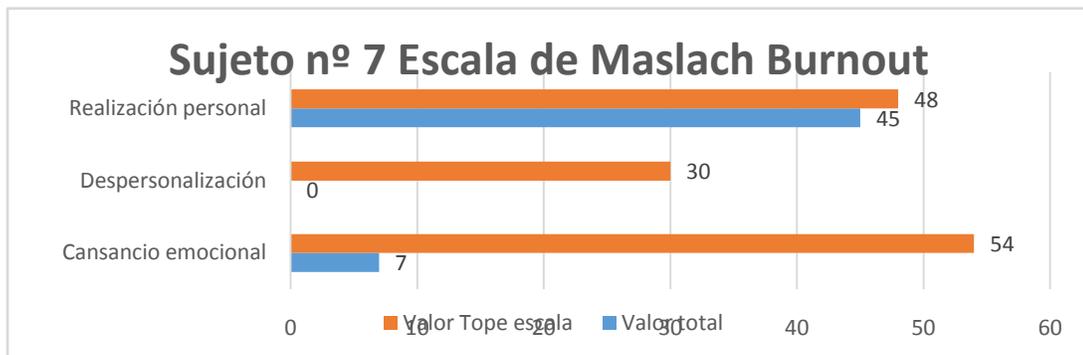
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés poco sano en relacionado a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 35 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 28 puntos, lo que indica que el sujeto puede manifestar unos sentimientos de autoeficacia y realización personal positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 11 lo cual denota que el sujeto medianamente tiende a manifestar actitudes de frialdad y distanciamiento.

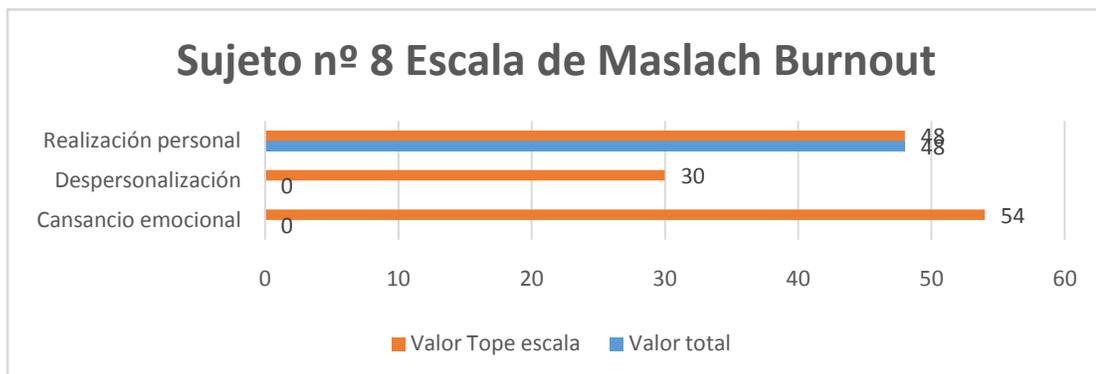
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés laboral o burnout en relacionado a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 57 puntos lo que está por encima del tope de la escala.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 45 puntos, lo que indica que el sujeto puede manifestar unos sentimientos de autoeficacia y realización personal muy positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 0 lo cual denota que el sujeto nunca tiene manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

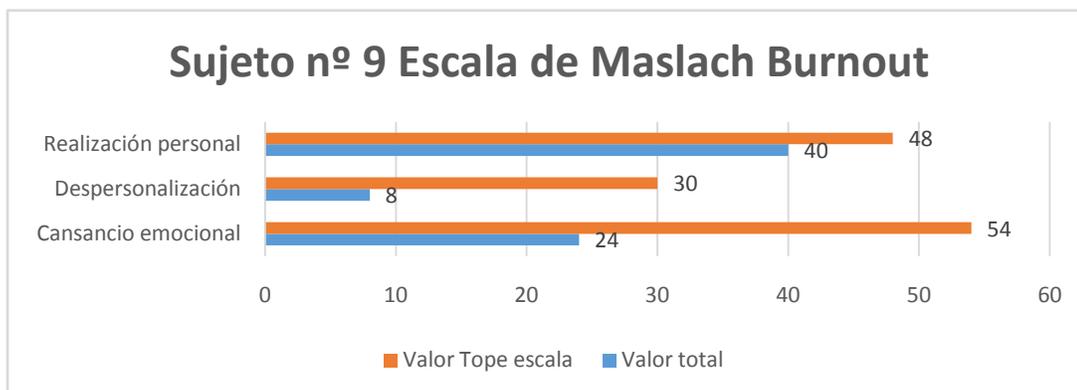
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés poco sano en relacionado a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 7 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 48 puntos, lo que indica que el sujeto manifiesta altos sentimientos de autoeficacia y realización personal muy positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 0 lo cual denota que el sujeto nunca tiene manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

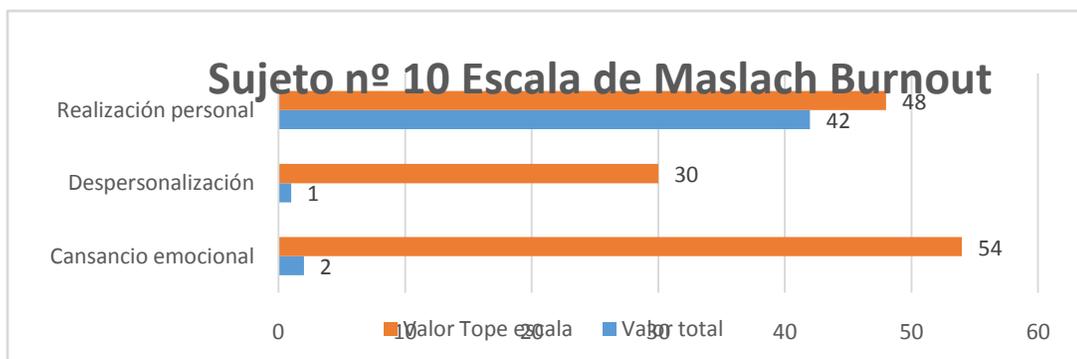
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto no muestra ningún señal de estrés en relacionado a su trabajo.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 40 puntos, lo que indica que el sujeto puede manifestar unos sentimientos de autoeficacia y realización personal muy positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 8 lo cual denota que el sujeto a veces puede tener manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

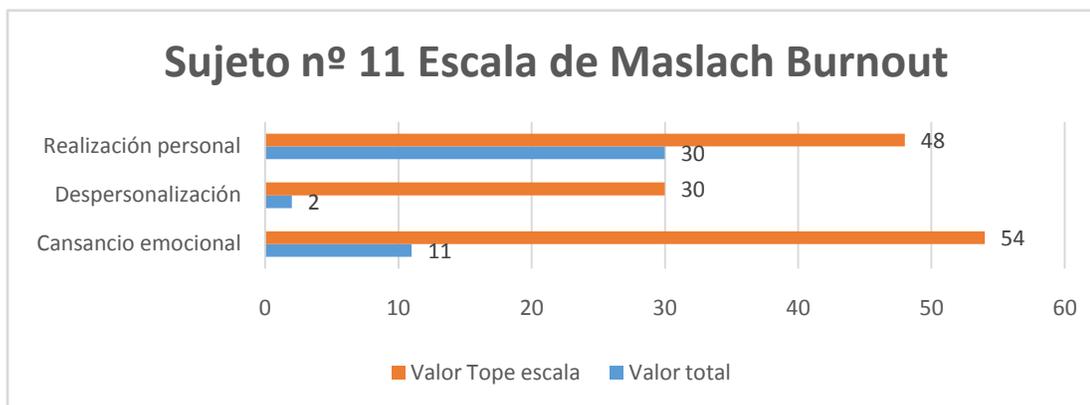
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un poco de estrés en relacionado a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 24 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 42 puntos, lo que indica que el sujeto puede manifestar unos sentimientos de autoeficacia y realización personal muy positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 1 lo cual denota que el sujeto muy rara vez tiene manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

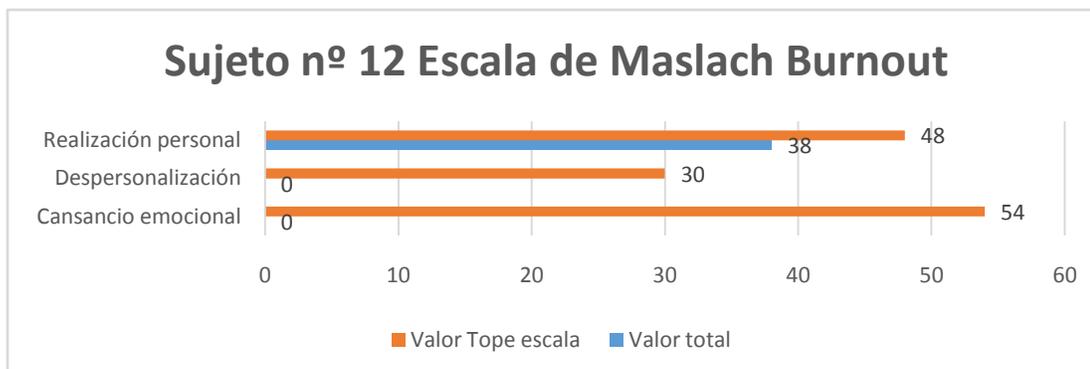
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés normal en relacionado a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 2 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 30 puntos, lo que indica que el sujeto puede manifestar unos sentimientos de autoeficacia y realización personal muy positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 2 lo cual denota que el sujeto muy rara vez tiene manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

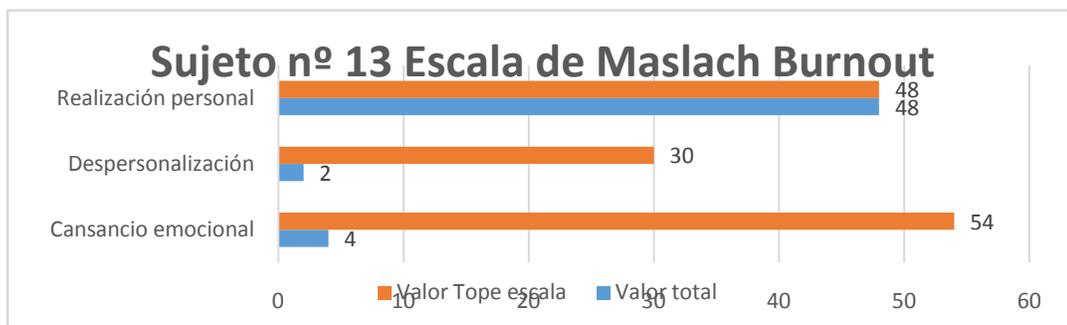
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés normal en relacionado a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 11 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 38 puntos, lo que indica que el sujeto puede manifestar unos sentimientos de autoeficacia y realización personal muy positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 0 lo cual denota que el sujeto nunca tiene manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

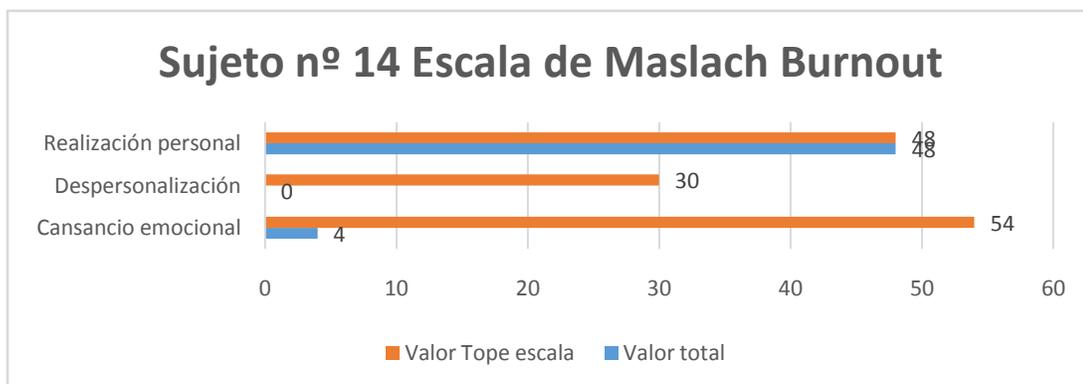
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto no muestra ningún síntoma de estrés en relación a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 0 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 48 puntos que el valor del tope de la escala, podemos decir que el sujeto manifiesta unos sentimientos de autoeficacia y realización personal muy positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 2 lo cual denota que el sujeto muy rara vez tiene manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

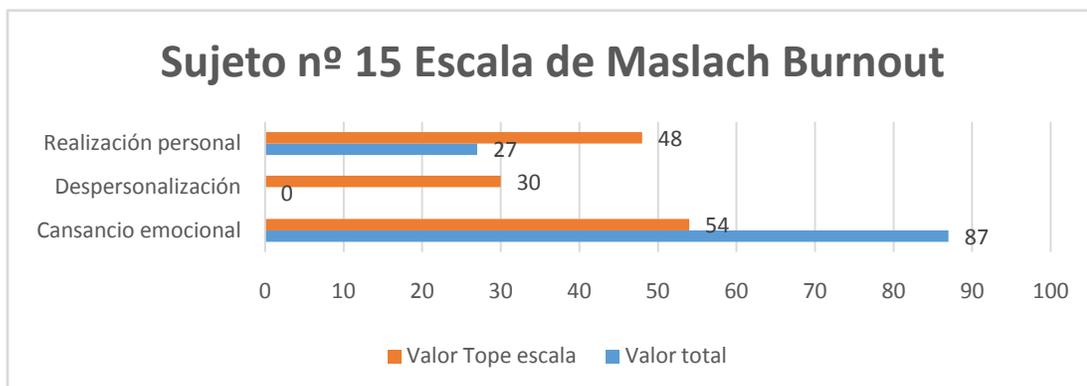
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés normal en relación a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 4 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 48 puntos que el valor del tope de la escala, podemos decir que el sujeto manifiesta unos sentimientos de autoeficacia y realización personal muy positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 0 lo cual denota que el sujeto no tiene manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

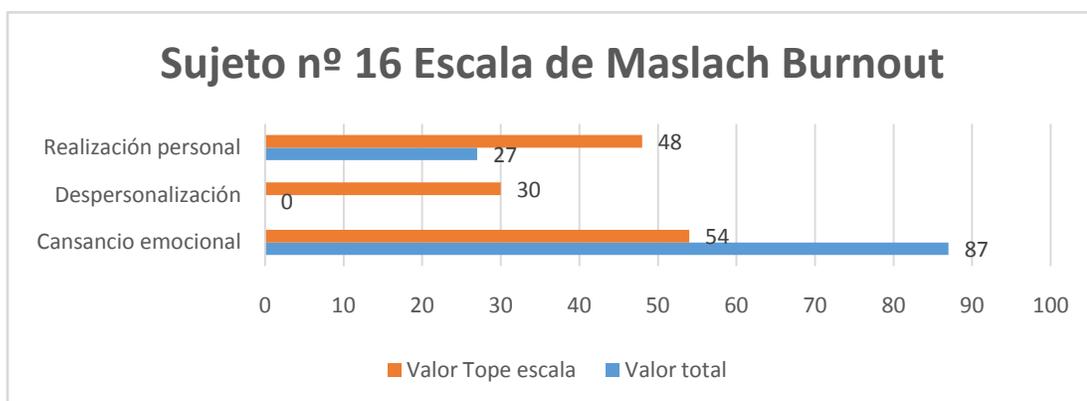
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés normal en relación a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 4 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 27 puntos, por lo que podemos decir que el sujeto manifiesta unos sentimientos de autoeficacia y realización personal positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 0 lo cual denota que el sujeto no tiene manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

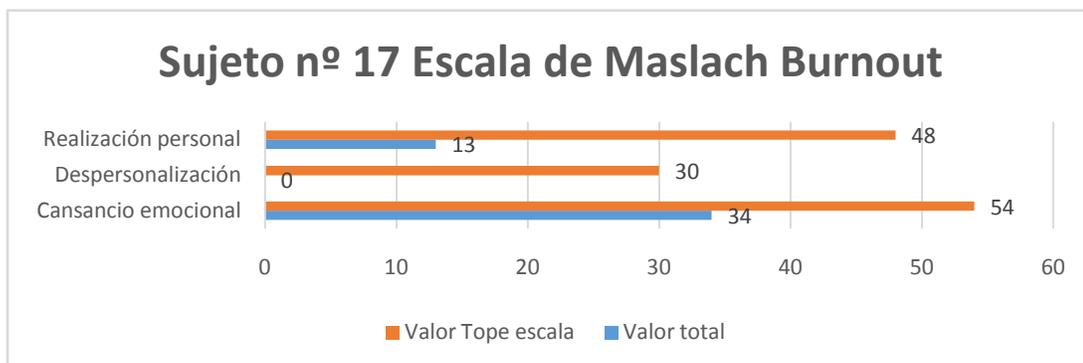
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés laboral o burnout en relación a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 87 puntos que sobrepasa el tope de 54 puntos.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 27 puntos, por lo que podemos decir que el sujeto manifiesta unos sentimientos de autoeficacia y realización personal positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 0 lo cual denota que el sujeto no tiene manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

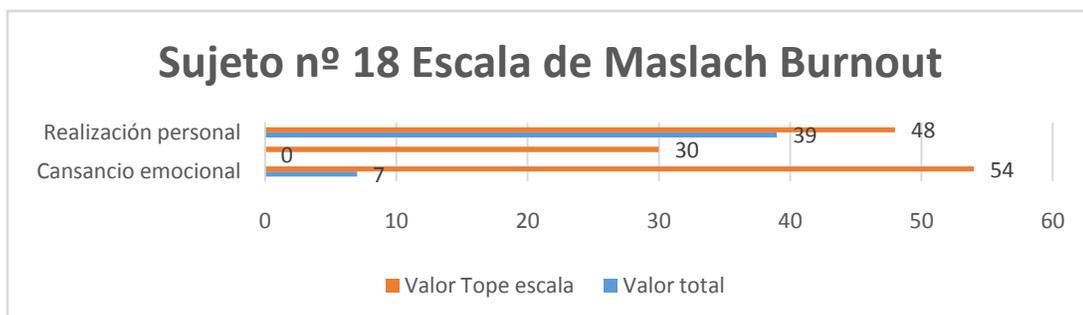
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés laboral o burnout en relación a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 87 puntos que sobrepasa el tope de 54 puntos.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 13 puntos, por lo que podemos decir que el sujeto manifiesta unos sentimientos de autoeficacia y realización personal positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 0 lo cual denota que el sujeto no tiene manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

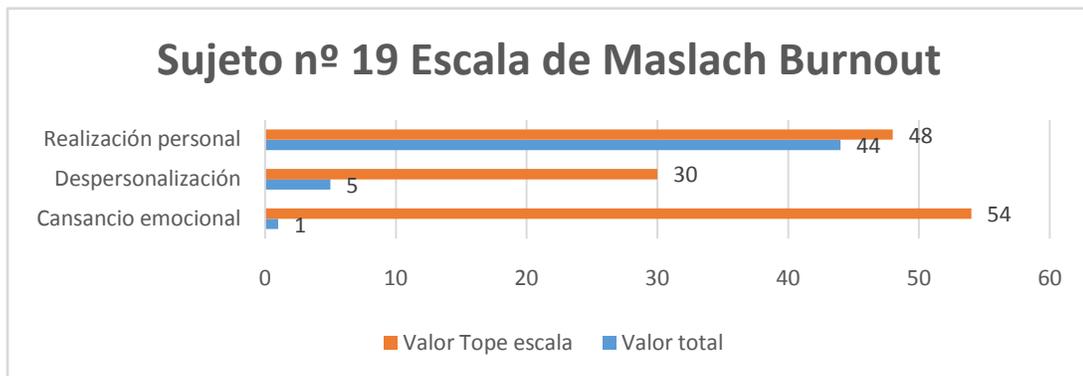
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés normal en relación a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 34 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 39 puntos, por lo que podemos decir que el sujeto manifiesta unos sentimientos de autoeficacia y realización personal positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 0 lo cual denota que el sujeto no tiene manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

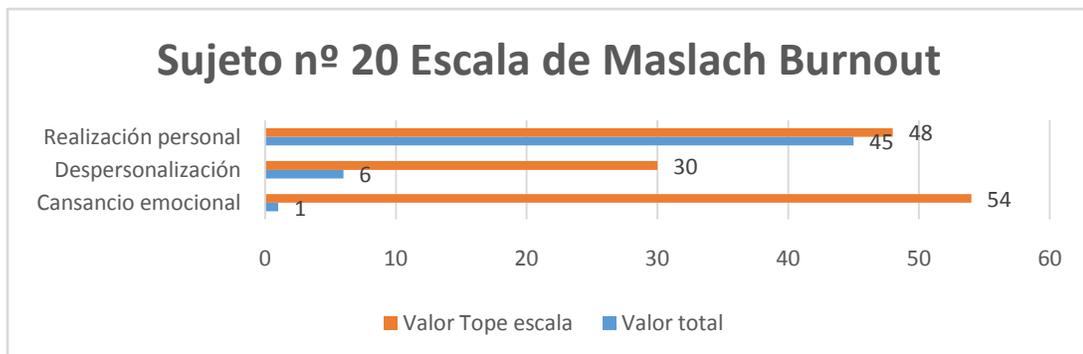
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés normal en relación a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 7 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 44 puntos, por lo que podemos decir que el sujeto manifiesta unos sentimientos de autoeficacia y realización personal muy positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 5 lo cual denota que el sujeto tiene pocas manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

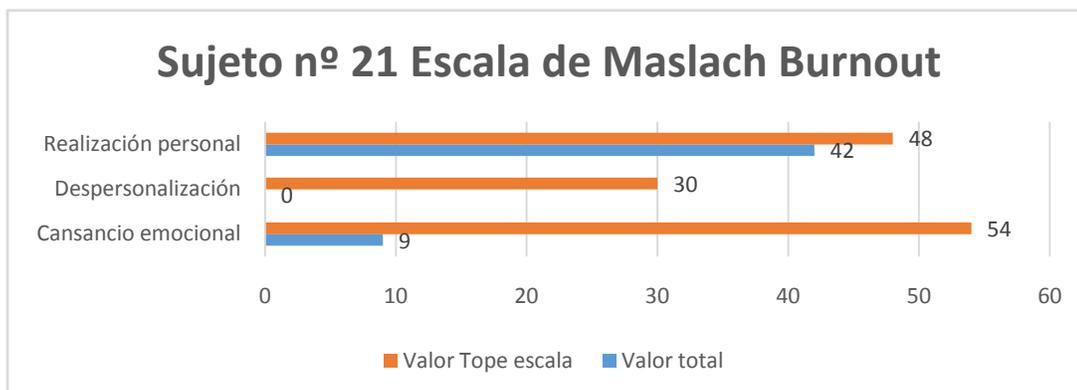
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés normal en relación a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 1 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 45 puntos, por lo que podemos decir que el sujeto manifiesta unos sentimientos de autoeficacia y realización personal muy positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 6 lo cual denota que el sujeto tiene pocas manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

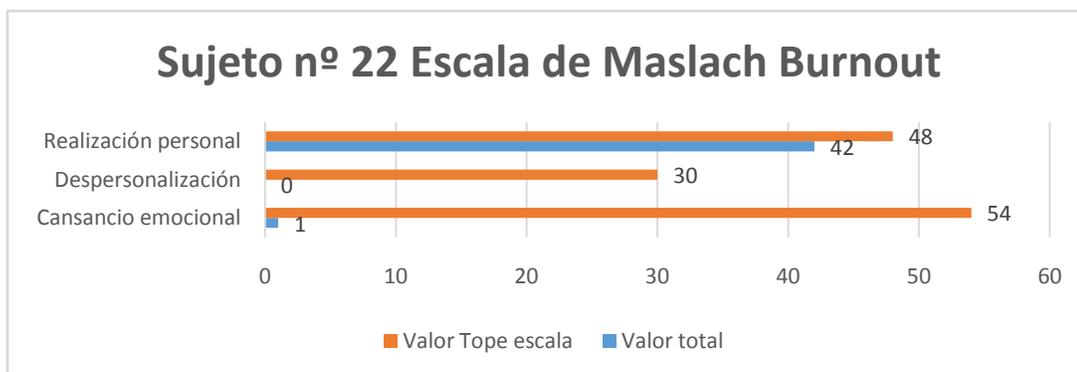
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés normal en relación a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 1 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 42 puntos, por lo que podemos decir que el sujeto manifiesta unos sentimientos de autoeficacia y realización personal muy positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 0 lo cual denota que el sujeto no tiene manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

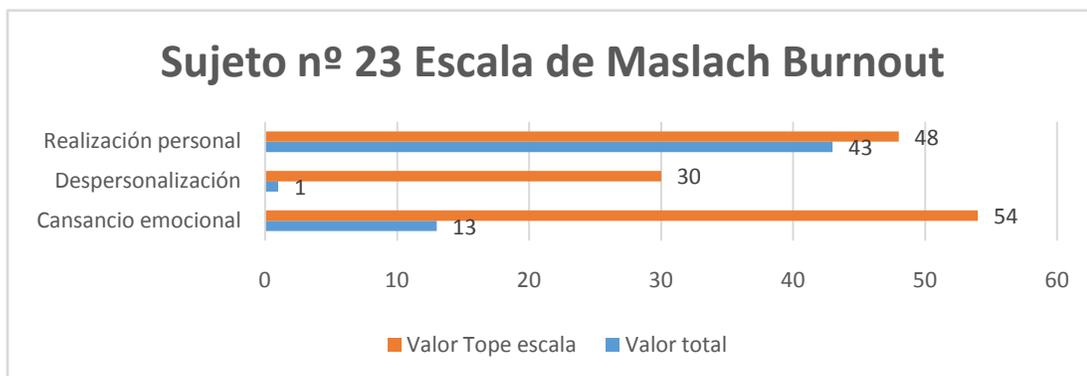
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés normal en relación a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 9 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 42 puntos, por lo que podemos decir que el sujeto manifiesta unos sentimientos de autoeficacia y realización personal muy positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 0 lo cual denota que el sujeto no tiene manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

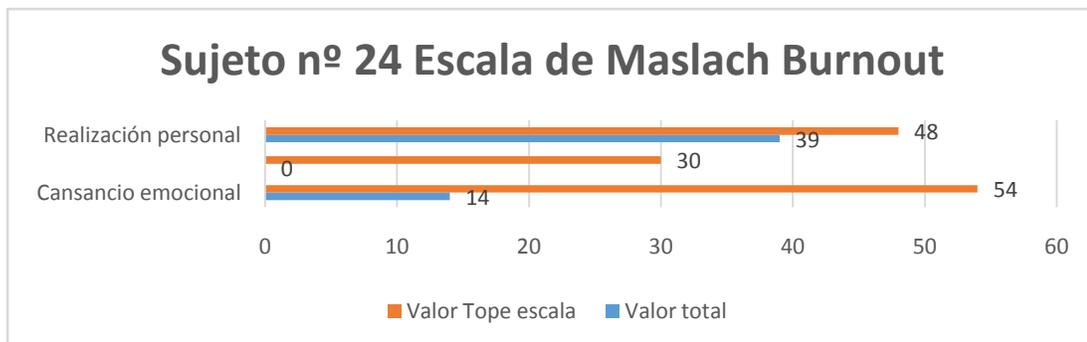
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés normal en relación a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 1 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 43 puntos, por lo que podemos decir que el sujeto manifiesta unos sentimientos de autoeficacia y realización personal muy positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 1 lo cual denota que el sujeto tiene pocas manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

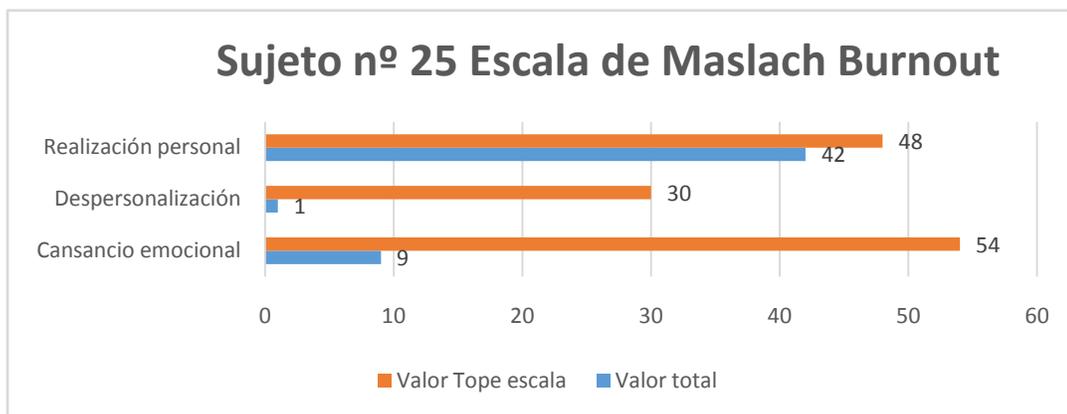
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés normal en relación a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 13 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 39 puntos, por lo que podemos decir que el sujeto manifiesta unos sentimientos de autoeficacia y realización personal muy positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 0 lo cual denota que el sujeto no tiene manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

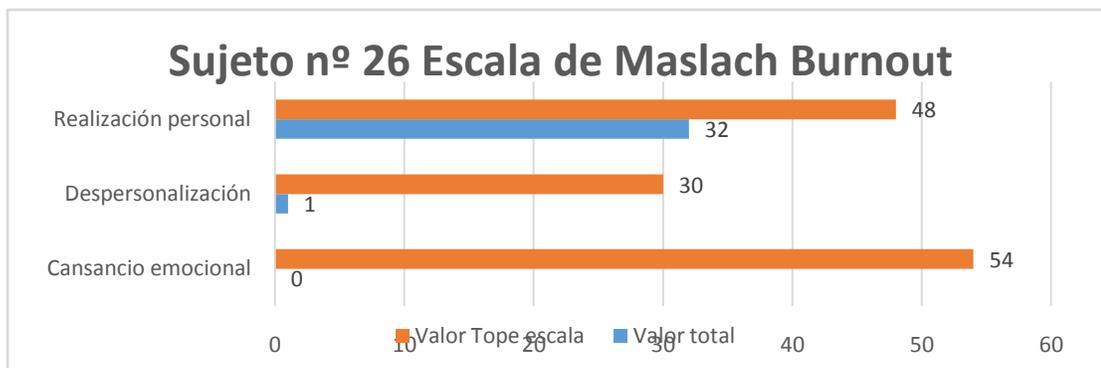
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés normal en relación a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 14 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 42 puntos, por lo que podemos decir que el sujeto manifiesta unos sentimientos de autoeficacia y realización personal muy positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 1 lo cual denota que el sujeto tiene pocas manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

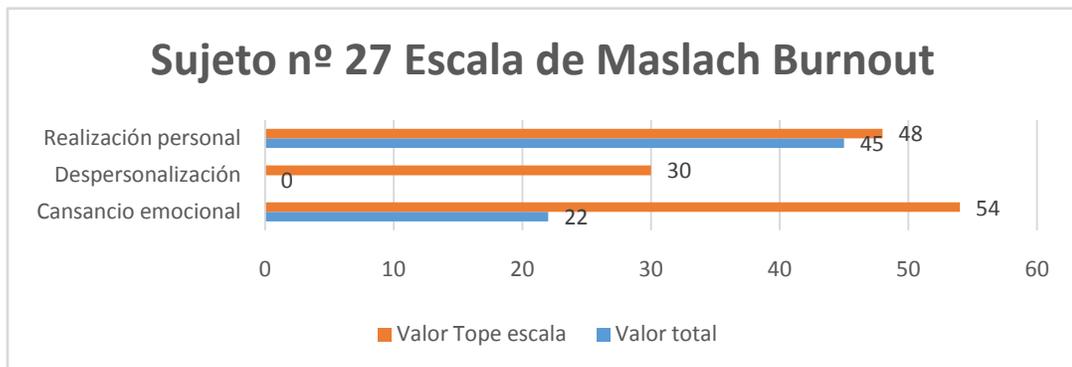
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés normal en relación a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 9 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 32 puntos, por lo que podemos decir que el sujeto manifiesta unos sentimientos de autoeficacia y realización personal muy positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 1 lo cual denota que el sujeto tiene pocas manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

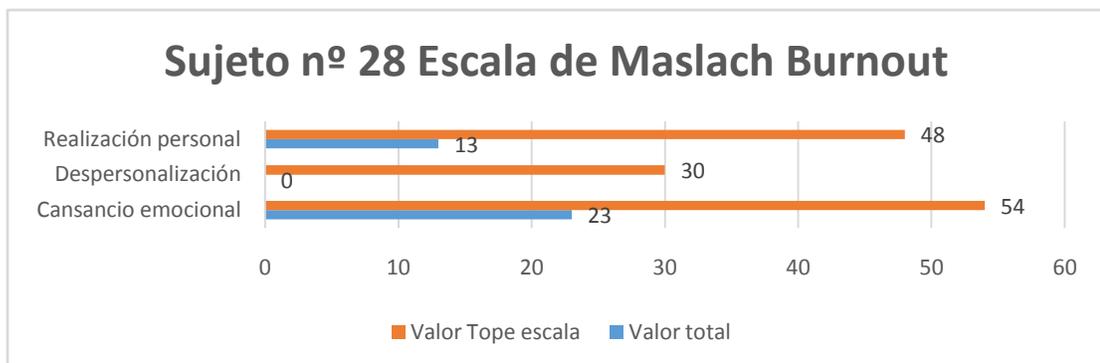
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto no muestra ningún sentimiento de estrés en relación a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 0.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 45 puntos, por lo que podemos decir que el sujeto manifiesta unos sentimientos de autoeficacia y realización personal muy positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 0 lo cual denota que el sujeto tiene pocas manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

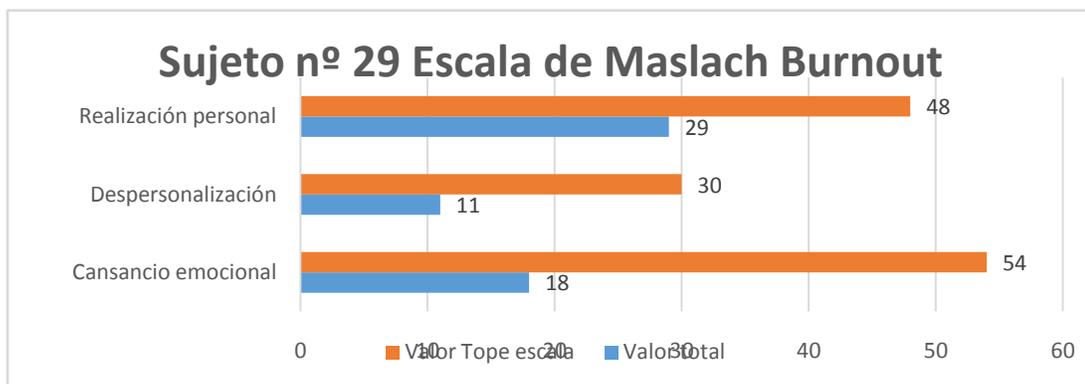
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés normal en relación a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 22 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 13 puntos, por lo que podemos decir que el sujeto manifiesta pocos sentimientos de autoeficacia y realización personal positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 0 lo cual denota que el sujeto tiene pocas manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

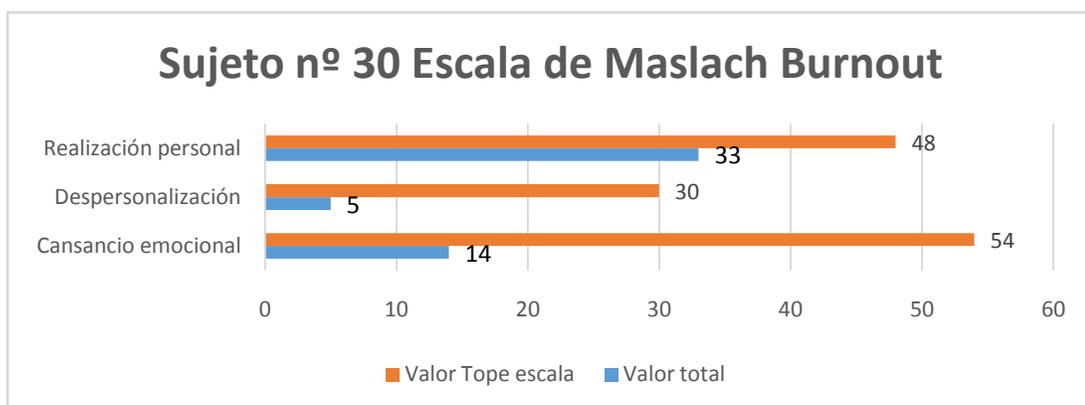
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés normal en relación a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 23 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 29 puntos, por lo que podemos decir que el sujeto manifiesta sentimientos de autoeficacia y realización personal positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 11 lo cual denota que el sujeto tiene pocas manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

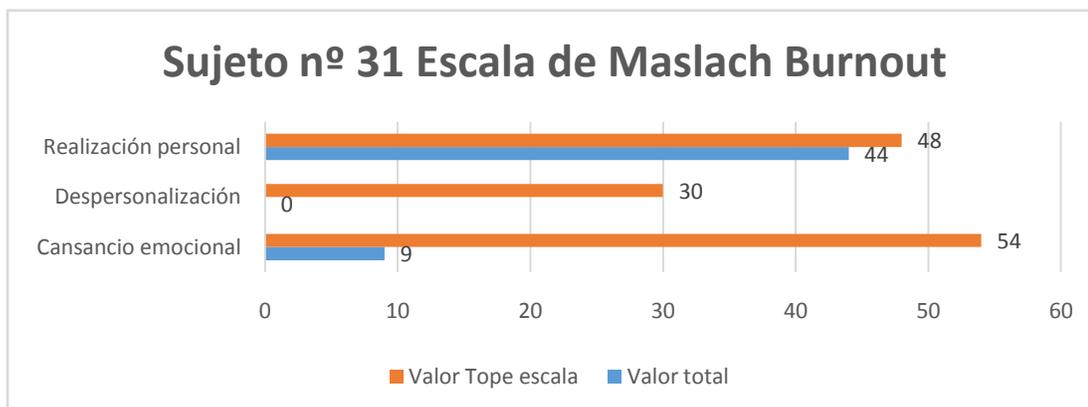
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés normal en relación a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 18 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 33 puntos, por lo que podemos decir que el sujeto manifiesta sentimientos de autoeficacia y realización personal positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 5 lo cual denota que el sujeto tiene pocas manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

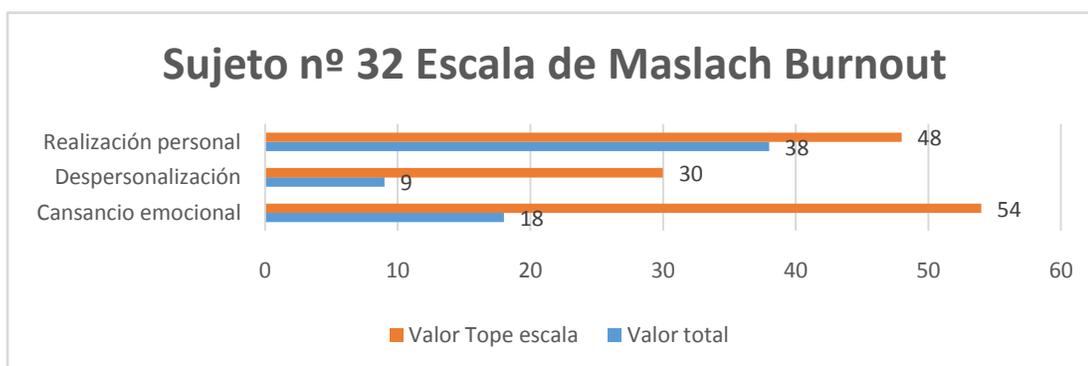
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés normal en relación a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 14 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 44 puntos, por lo que podemos decir que el sujeto manifiesta sentimientos de autoeficacia y realización personal muy positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 0 lo cual denota que el sujeto no tiene manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

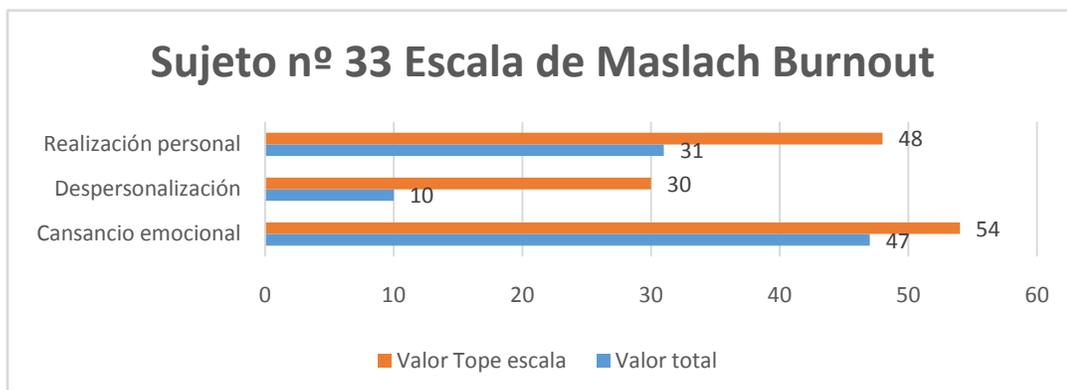
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés normal en relación a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 9 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 38 puntos, por lo que podemos decir que el sujeto manifiesta sentimientos de autoeficacia y realización personal muy positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 9 lo cual denota que el sujeto tiene manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

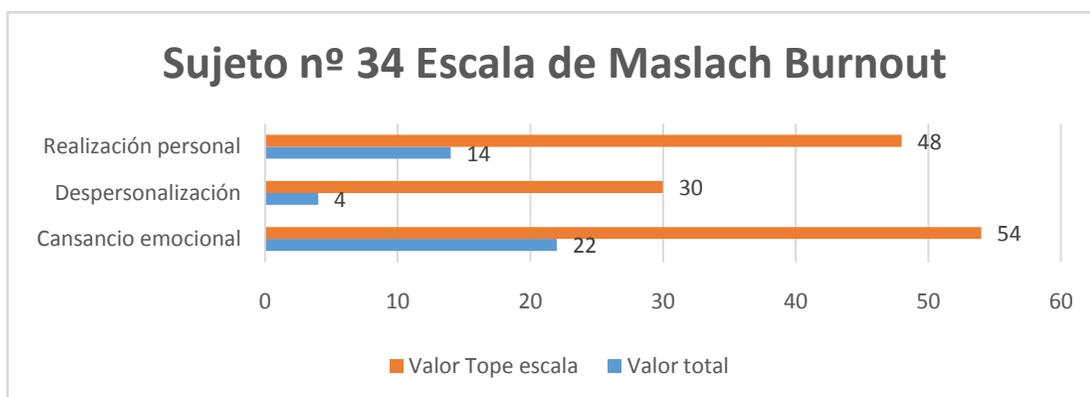
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés normal en relación a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 18 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala.



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 31 puntos, por lo que podemos decir que el sujeto manifiesta sentimientos de autoeficacia y realización personal positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 10 lo cual denota que el sujeto tiene manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

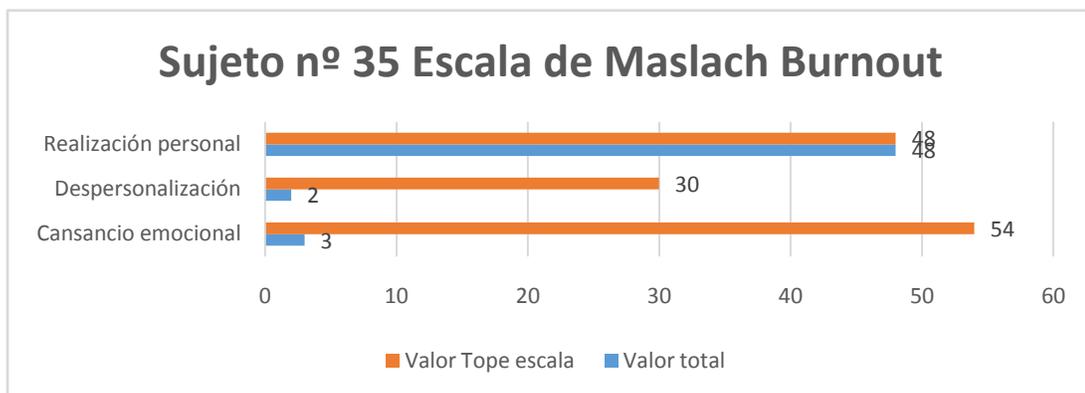
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un sentimiento de estrés en relación a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 47 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 14 puntos, por lo que podemos decir que el sujeto manifiesta pocos sentimientos de autoeficacia y realización personal positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 4 lo cual denota que el sujeto tiene manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

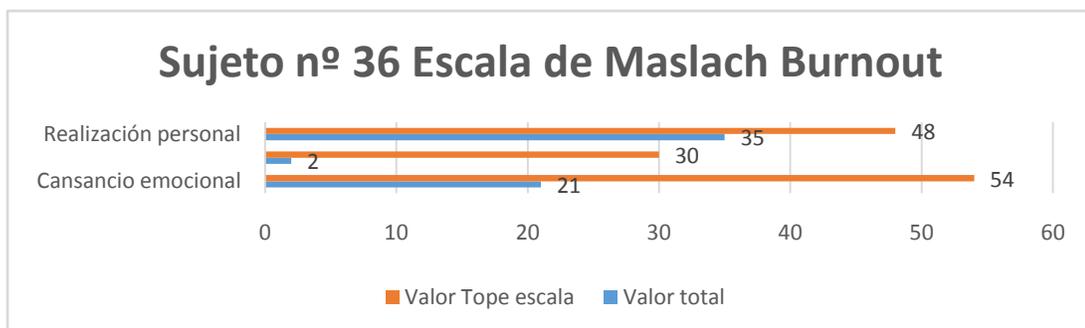
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés normal en relación a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 22 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 48 puntos, por lo que podemos decir que el sujeto manifiesta un alto sentimiento de autoeficacia y realización personal muy positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 2 lo cual denota que el sujeto tiene manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

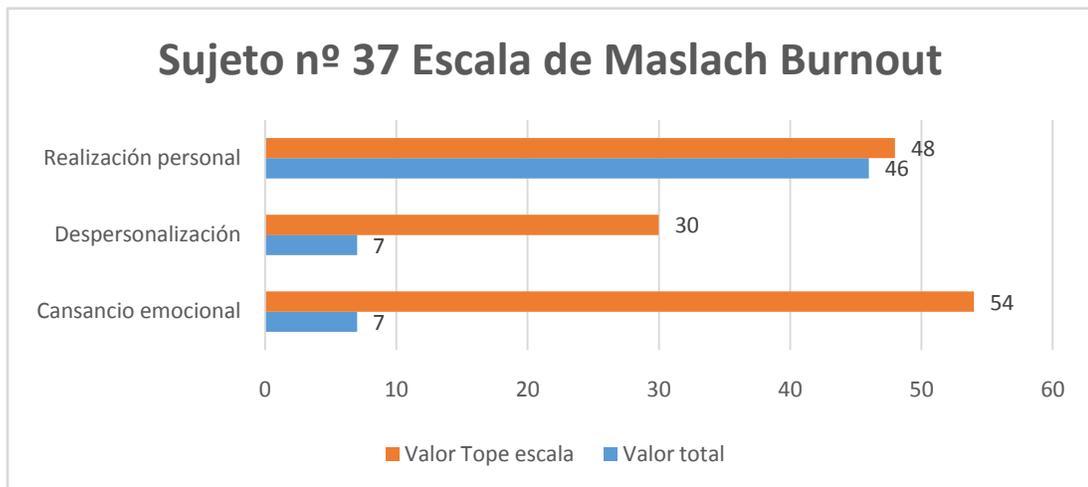
Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés normal en relación a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 3 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 35 puntos, por lo que podemos decir que el sujeto manifiesta un alto sentimiento de autoeficacia y realización personal muy positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 2 lo cual denota que el sujeto tiene manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés normal en relación a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 21 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala



En este sujeto podemos observar que según la escala que mide la **realización personal**, la cual obtuvo un valor de 46 puntos, por lo que podemos decir que el sujeto manifiesta un alto sentimiento de autoeficacia y realización personal muy positiva.

En la escala de **despersonalización** puede notarse una puntuación de 7 lo cual denota que el sujeto tiene manifestaciones de frialdad y distanciamiento.

Y en el caso de **cansancio emocional** este sujeto muestra un estrés normal en relación a su trabajo, ya que obtuvo una puntuación de 7 con respecto a los 54 puntos que es el tope de la escala.

Gráficos Generales



En sentido general esta gráfica nos muestra que en promedio los colaboradores sienten que tienen todas las herramientas necesarias para su realización personal, además se ve poco distanciamiento entre los colaboradores y su contacto entre ellos y se ve manifiesto muy poco estrés laboral entre ellos, existen varios casos aislados de personas que según sus respuestas están expuestos a un estrés laboral o burnout, lo que representaría un 10% de nuestro universo.



En este gráfico de la mediana se ratifica entre los valores más repetido lo expuesto en la gráfica anterior de los promedio, que los colaboradores sienten tener todas las herramientas para su realización personal, que existe un clima que les permite tener buenas relaciones interpersonales que no permite el distanciamientos entre ellos y además que el estrés que sienten la mayoría de los colaboradores es el normal que produce la responsabilidad de cumplir con objetivos específicos del puesto de trabajo.

En lo relativo a la despersonalización es importante destacar que las personas en la organización al tener esta puntuación los colaboradores son tendentes a generar lazos profundos esto es muy positivo pero se debe considerar que de no atender bien los casos particulares puede ocasionar que las personas por su apego a otros entiendan que la organización y su administración estén en contra de sus intereses.

CAPITULO III

3 Capítulo III. El liderazgo en el GCPS asociado al estrés laboral

En este capítulo hablaremos del liderazgo y de su relación tanto positiva como negativa con el estrés laboral en el Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales.

3.1 Estilo de liderazgo en el GCPS y su relación con los Niveles de estrés en el Personal

3.1.1 Liderazgo Transformacional: en el GCPS

El liderazgo transformacional es un tipo de estilo de liderazgo que lleva a cambios positivos a los que los siguen. El concepto de liderazgo transformacional fue introducido inicialmente por el experto en liderazgo y biógrafo presidencial James MacGregor Burns. Según Burns, el liderazgo transformacional puede ser visto cuando los líderes y los seguidores se hacen avanzar unos a otros a un nivel más alto de moral y motivación. Los líderes transformacionales son generalmente enérgicos, entusiastas y apasionados. Estos líderes no son solo personas involucradas en el proceso, sino que también se centra en ayudar a cada miembro del grupo a tener éxito (Cherry, 2011).

La teoría de Bass de liderazgo transformacional identifica cuatro aspectos de un liderazgo efectivo, que incluyen el carisma, la inspiración, estimulación intelectual y la consideración. Un líder que exhibe estas cualidades, de acuerdo con la teoría, inspira a sus subordinados a ser exitosos, y poner el interés de la organización por delante de su propio interés, (Barnett, 2011).

En el GCPS y sus dependencias directas accionan bajo una Filosofía de Liderazgo transformador, basado en principios y valores como pilares de éxito organizacional, asegurando el cumplimiento de la Misión, Visión y Valores. Lineamientos para liderar basado en valores: (Documento de uso exclusivo para Gestionar los Cambios. Desarrollo Organizacional)

1. En el GCPS de la Vicepresidencia de la República lideramos como personas haciendo que los demás nos respeten y confíen en nosotros.
2. Siendo el custodio de nuestro futuro, siempre pensando en cómo me recordarán las personas si dejara este mundo hoy, en cómo recordarán nuestra gestión social ante los cambios de gobierno.
3. Seguros de sí, pero también humildes.
4. Siendo responsables de nuestros actos.
5. Buscamos y trabajamos con personas expertas y talentosas.
6. Actuamos con integridad y transparencia en todo lo que hacemos.
7. Comprometidos con nuestra gestión social, impulsando la acción y los resultados.
8. Somos innovadores, sensibles y trabajamos en equipo.
9. Nos comunicamos efectivamente.
10. Generamos sinergia integradora: sumando apoyo y generando adhesión a la misión y visión institucional.
11. Facilitamos un equipo de alto rendimiento.
12. Siempre desarrollando nuestros estilos de dirigir para ser mejores líderes cada día.
13. Lideramos los cambios con esmero y cuidado genuino de nuestro capital humano.
14. Gobernamos la cultura organizativa con un enfoque en valores y principios.

15. Inteligencia y capacidad de aprendizaje, para adaptarnos y controlar nuestro entorno de forma positiva.
16. Generamos sociedad del conocimiento, convirtiendo a nuestros ciudadanos internos y externos en entes productivos.
17. Motivamos a nuestros equipos.
18. Generamos Comunidades Internas de Liderazgo.
19. Apasionados por el desarrollo y por la calidad de nuestros servicios.
20. Servimos de forma esmerada y con alto compromiso social

3.1.2 Los seis estilos de liderazgo emocional de Goleman

Goleman, Boyatzis y McKee (2004) describieron seis estilos de liderazgo que tienen diferentes efectos sobre las emociones de los seguidores. En su propuesta, ellos plantean que un gran líder trabaja a través de las emociones. Sin importa lo que el líder se disponga a hacer, su éxito dependerá de cómo lo hacen. Incluso si consiguen que todo lo demás este correcto, si el líder falla en la tarea primordial de conducir las emociones en la dirección correcta, nada de lo que hagan funcionara también como podría o debería. Ellos clasifican los estilos de liderazgo de la siguiente manera:

El Líder Visionario - El líder visionario mueve a la gente hacia una visión compartida, diciéndoles a dónde ir, pero no cómo llegar hasta allí - lo que los motiva a luchar hacia delante. Los líderes visionarios ayudan a las personas a ver como su trabajo afecta el trabajo colectivo, dando a las personas un sentido claro no solo de la importancia de su trabajo, sino también porque.

El Líder Coaching – Aunque se enfoca más en el desarrollo personal que en el cumplimiento de tareas, este estilo por lo general predice una increíble respuesta emocional y mejores resultados, independientemente de los

demás estilos que utilice el líder. Asegurándose siempre de tener mantener conversaciones personales con los empleados, los líderes coaching establecen rapport y confianza. Estos líderes son buenos delegando tareas desafiantes, lo que demuestra la fe que exige la justificación y lo que conduce a altos niveles de lealtad.

El líder afiliativo – Este líder se enfoca en la creación de conexiones personales y por lo tanto, la armonía dentro de la organización. Es un estilo muy colaborativo que se centra en las necesidades emocionales sobre las necesidades de trabajo. A través del reconocimiento de los empleados como personas y ofreciéndoles apoyo emocional en tiempos difíciles, los líderes afiliativos crean gran lealtad y fortalecen conexiones. Aunque limitado como impulsor directo, el estilo afiliativo tiene un sorprendente impacto positivo en el clima de un grupo.

El líder democrático - El estilo democrático se basa en una tríada de las habilidades de la inteligencia emocional: trabajo en equipo y colaboración, manejo de conflictos e influencia. Escuchar es el punto fuerte de los líderes democráticos. Estos líderes crean la sensación de que realmente quieren escuchar los pensamientos y preocupaciones de los empleados, y de que están disponibles para hacerlo. También son verdaderos colaboradores, trabajando como un miembro más del equipo en lugar de solo como líderes. Son expertos en acabar y manejar conflictos y crear una sensación de armonía. La empatía también juega un papel en el liderazgo democrático, especialmente si el grupo es muy diverso.

El líder marcapasos – Este tipo de líder establece retos y objetivos emocionantes para la gente, esperando la excelencia y con frecuencia manteniendo y ejemplificando altos estándares de rendimiento. Estos líderes están obsesionados con hacer las cosas mejor y más rápidas, y le piden lo

mismo a los demás. Identifican rápidamente un desempeño deficiente y les demandan más, y de no poder mantener el ritmo, se suban las mangas y rescatan la situación por sí mismos.

Goleman et al (2004), advierten que aunque el líder marcapasos tiene su lugar en la caja de herramientas de los líderes, debe ser usado de manera escasa, y restringida a situaciones en las que de verdad funcione, porque de ser aplicada de manera pobre o excesiva, o en los escenarios equivocados, el liderazgo marcapasos puede dejar a los empleados sintiéndose demasiados presionados por las demandas implacables del jefe. Y como el líder marcapasos no es muy claro con las líneas a seguir, los seguidores a menudo tienen que adivinar lo que el líder quiere, teniendo como resultado el desplome de la moral, o peor aún, sintiendo que el jefe no confía en ellos lo suficiente como para dejarlos completar el trabajo a su manera.

El líder comandante - El estilo de liderazgo comandante, calma los miedos y da instrucciones claras debido a su postura de gran alcance, comandando y esperando el pleno cumplimiento de las ordenes de parte de los seguidores (el estar de acuerdo no es necesario), sin molestarse en dar las razones tras de ellas. Si los subordinados fallan en cumplir con las ordenes, estos líderes recurren a las amenazas.

Los líderes comandantes necesitan autocontrol emocional para alcanzar el éxito y pueden parecer fríos y distantes. Este enfoque es el mejor en tiempos de crisis cuando se necesita una acción rápida sin dudas y con empleados que no responden a otros métodos.

3.1.3 Los estilos clásicos de liderazgo de Lewin

Lewin, Lippitt y White (1939) realizaron una serie de experimento para identificar y verificar la efectividad de diferentes estilos de liderazgo. Estos experimentos fueron llevados a cabo con niños de 10 años, separados en grupos de 5 miembros, que se reunían después de clases para participar en varias actividades. Cada 6 semanas los niños eran expuestos a nuevo líder con una técnica diferente de liderazgo (Autocrático, democrático y Laissez-Faire), cada grupo teniendo tres líderes durante el transcurso de los 5 meses de experimentación.

Los grupos fueron emparejados en patrones de relaciones interpersonal: status intelectual, físico y socioeconómico; y características personales para controlar estos factores (Miner, 2005). Los niños fueron conducidos a continuación en un proyecto de artes y oficios. Luego, los investigadores observaron el comportamiento de los niños en respuesta a los diferentes estilos de liderazgo.

Si bien las investigaciones posteriores han identificado otros tipos más específicos de liderazgo, este estudio inicial ha sido uno de los más influyentes y estableció los tres estilos principales de liderazgo:

Liderazgo Autoritario – En este estilo, los líderes autoritarios, también conocido como líderes autocráticos, proveen claras expectativas de lo que hay que hacer, cuándo debe hacerse y cómo debe hacerse. También hay una clara división entre el líder y los seguidores. Los líderes autoritarios toman decisiones de forma independiente con poca o ninguna participación del resto del grupo.

Los investigadores encontraron que la toma de decisiones es menos creativa bajo el liderazgo autoritario. El Liderazgo autoritario se aplica mejor a las situaciones donde hay poco tiempo para tomar decisiones en grupo o cuando el líder es el miembro más conocedores de la categoría (Smith & Peterson, citados por Omolayo, 2007).

Liderazgo participativo (Democrática) - Liderazgo democrático, también conocido como el liderazgo participativo, es un tipo de estilo de liderazgo en el que los miembros del grupo tienen un papel más participativo en el proceso de toma de decisiones. Los investigadores han encontrado que este estilo de aprendizaje suele ser uno de los más eficaces y conduce a una mayor productividad, mejores contribuciones por de los miembros del grupo y mayor moral del grupo (Lewin et al, 1939; Smith & Peterson, citados por Omolayo, 2007).

Los líderes participativos alientan a los miembros del grupo a participar, pero conservan la última palabra sobre el proceso de toma de decisiones. Los miembros del grupo se sienten comprometidos con el proceso y están más motivados.

Liderazgo delegativo (laissez-faire) – El liderazgo Laissez-faire, también conocido como el liderazgo delegativo, es un tipo de estilo de liderazgo en el que los líderes son de no intervención, ofrecen poca o ninguna orientación para los miembros del grupo y permiten que los miembros del grupo tomen ellos las decisiones. Los investigadores han encontrado que este estilo de liderazgo es, en general, el que conduce a la productividad más baja entre los miembros del grupo.

Aunque este estilo puede ser eficaz en situaciones en las que los miembros del grupo están altamente cualificados en un área de

especialización, a menudo conduce a roles mal definidos y a la falta de motivación.

3.1.4 Liderazgo como herramienta para manejar estrés laboral en el GCPS.

La relación entre el liderazgo y el estrés laboral ha sido estudiada por varios autores. Lee y Chuang (2007) realizaron una investigación sobre el impacto del estilo de liderazgo en el estrés laboral, utilizando una muestra de 176 empleados de distintas empresas de seguros. Los resultados de esta investigación indicaron que el estilo de liderazgo tiene una conexión significativa con el estrés laboral.

De igual manera, Cohen y Wills (1985) y Jam, Akhtar, Haq, y Hijazi (2010), encontraron una relación positiva entre el estilo de liderazgo ejercido por los supervisores y encargados y el nivel de estrés.

En cambio, Omolayo (2007), realizó un estudio sobre los efectos del estilo de liderazgo en el estrés laboral, con una muestra de 200 trabajadores escogidos de manera aleatoria. Los resultados de este estudio revelaron que los trabajadores en el estilo de liderazgo autocrático experimentan los mismos niveles de tensión relacionados con el trabajo que los trabajadores en el estilo democrático.

Según Kreitner y Kinicki (citados por Omolayo, 2007) los líderes pueden reducir los factores del estrés, proporcionando orientación y apoyo para sus empleados, y esto hace que el estilo de liderazgo sea un elemento muy importante en las organizaciones.

En el GCPS consideran que su estilo de liderazgo evita o disminuye la posibilidad del estrés laboral ya que dentro de sus enunciados están el trabajo en equipo lo que hace que el colaborador se sienta apoyado en momentos de presión, además de que trabajan con el desarrollo de los colaboradores como individuo lo que los hace sentirse importantes lo que crea un vínculo especial y compromiso con los objetivos de la institución.



Según la encuesta del clima, cuando promediamos los componentes del liderazgo, supervisión, compromiso y trabajo en equipo, los colaboradores entienden que en la institución realmente existe un buen liderazgo que los apoya y los incentiva a lograr su realización personal.

CAPITULO IV

4 Capítulo IV. Clima Laboral como resultado de los niveles de estrés en el GCPS.

En este capítulo hablaremos de los componentes del clima laboral sus teorías y cómo es influenciado tanto por el liderazgo como por el estrés laboral.

4.1 Clima Laboral

El clima es la tierra fértil o árida que se genera en la organización por la actitud, compromiso, liderazgo, expectativas y confianza por parte de los directivos; y que influye de una manera directa y determinante en el ánimo, creatividad y desarrollo de la potencialidad de los miembros de la empresa (Paz, 1997).

El clima organizacional se entiende como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta Álvarez (citado por Betances, 2006)

Forehand y Gilmer (citado por Nieto & Vivas Botero, 2010), describen el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Por otra parte, Goncálves (citado por Ferrer C., 2007), define el clima organizacional como, el fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.

Según Hall (citado por Peña, 2000) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

De igual forma para Hall (citado por Chauvet, 2007) existen factores internos y externos los cuales describe de la forma presentada a continuación.

Los factores externos son los que afectan desde afuera de la organización, o sea son todos aquellos que se encuentran interactuando con la organización a su alrededor.

Los factores internos son los que afectan a dentro a la organización, o sea los factores que están interactuando con la organización desde ella.

Dentro de una concepción amplia del clima organizacional, las conductas y las actitudes de los empleados están influidas por algo más que la disposición y la habilidad personal, esta influencia sobre el comportamiento es generada por organización y un contexto social específico Litwin y Stinger (citado por Betances, 2006).

De acuerdo a Goncálvez (citado por Betances, 2006) es necesario resaltar los siguientes aspectos para comprender mejor el concepto de clima organizacional:

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema independiente altamente dinámico.

4.2 Componentes del Clima Organizacional del GCPS.

Según (Murillo, 2007) Diferentes autores, como los citados anteriormente coinciden que el clima organizacional está integrado por componentes como: Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo, la motivación, necesidades, esfuerzo.

El aspecto individual de los empleados en el que se incluyen actitudes, percepciones, aprendizaje, personalidad, valores, estado de ánimo y estrés que en determinado momento sienta el trabajador dentro de la organización.

Los grupos dentro de la organización, estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.

Los proceso de la organización como sistema salarial, evaluación y proceso de toma de decisiones.

4.3 Dimensiones del clima organizacional actual en el GCPS

Se ha visto como diversos estímulos que provienen del medio organizacional influyen directamente sobre el comportamiento de los individuos. Así, la organización constituye en cierta forma una microsociedad, que está caracterizada por un conjunto de dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. El elemento importante, en este punto, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo. Razón por la cual, numerosos investigadores del clima basan sus estudios en los datos de las percepciones individuales de las propiedades organizacionales.

Los autores que plantean el estudio del clima desde la perspectiva de sus dimensiones identifican elementos comunes agrupados así: Silva (citado por Álvarez, 2006).

4.3.1 Autonomía Individual

Se contextualiza en el marco de la libertad de las personas en su desempeño laboral. Se refiere a la responsabilidad individual, la independencia, libertad e iniciativa para desempeñarse en su cargo. La participación en proceso de decisiones (nivel de empoderamiento), así como la orientación hacia el cumplimiento de reglas y normas.

4.3.2 Orientación hacia la recompensa, Consideración, Entusiasmo y apoyo

Incluye los comportamientos que las personas tienen con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que les permitan alcanzar satisfacción, así como beneficios y recompensas, la adecuación de

la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4.3.3 Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo

Esta dimensión hace énfasis en la importancia que tiene la conformación de grupos de trabajo, la calidad de las relaciones interpersonales proyectadas en un ambiente de colaboración amistoso que permita condiciones de trabajo para alcanzar objetivos y ser reconocido antes los superiores. Incluye como la tolerancia, el manejo de conflicto y el universalismo, entre otros. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

4.3.4 Motivación en el trabajo

Ramos, D. (2012) explica que Chiavenato es claro cuando expresa que “el concepto de motivación -nivel individual conduce al de clima organizacional -nivel de la organización-. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas”.

El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, animo, interés, colaboración,

etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, etc.) Ramos, D. (2012).

4.4 Liderazgo y clima organizacional

Es de sentido común considerar que los líderes y sus estilos de liderazgo, ejerzan una influencia, positiva o negativa, sobre los subordinados en el contexto organizacional.

Desde los años setenta podemos notar a través personalidades como Likert y McGregor, el interés en estudiar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales crean el clima en el que los subordinados llevaban a cabo sus tareas, y la profunda relación que se da entre el liderazgo y clima (Cuadra & Veloso, 2007).

Pero entre tantos tipos de liderazgo, surge la pregunta ¿cuál es el mejor estilo de liderazgo? Muchos expertos han llegado a la conclusión que lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable. Es decir, el líder deberá ser capaz de adaptar diferentes actitudes ante las diferentes circunstancias que se presentan.

El objetivo de un liderazgo eficaz es el crear y desarrollar un clima dentro de la organización que posibilite el alcanzar el rendimiento pretendido y la satisfacción esperada por cada uno de los miembros de la organización (Alves, 2000).

Dentro de las características que debe tener un buen clima laboral bajo la influencia de un buen liderazgo están:

1. El trabajador siente que sus necesidades y proyectos individuales se realizan
2. Existe motivación por el trabajo
3. Aumento de la participación del todo el grupo
4. Aumento de la productividad
5. Identificación con la empresa (la concibe como suya)
6. Existe sinergia entre el equipo de trabajo, cooperación

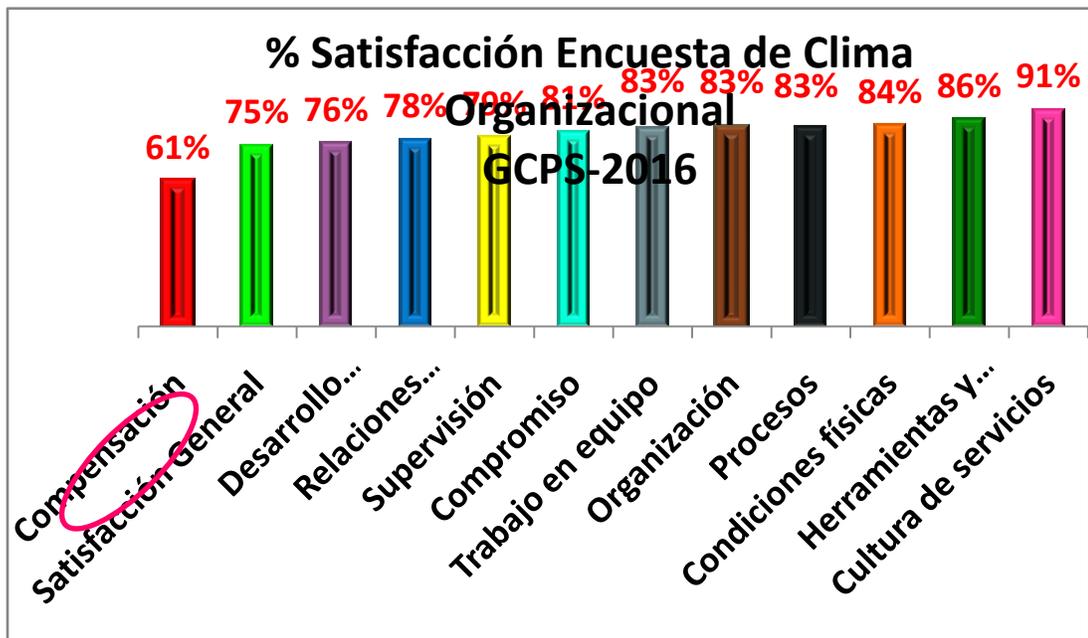
Gracias al liderazgo transformacional que es el utilizado en la institución los colaboradores pueden ser los diseñadores de su propio futuro porque cuentan con las herramientas para lograrlos, con la sinergia generado por los diferentes equipos de trabajo se logra con mayor facilidad obtener los objetivos de la institución, además de crear un sentido de responsabilidad por la calidad en el servicio que se brinda dentro de la institución.

Según los resultados de la encuesta de clima aplicada se puede observar tendencias importantes en la gestión del clima organizacional del GCPS.

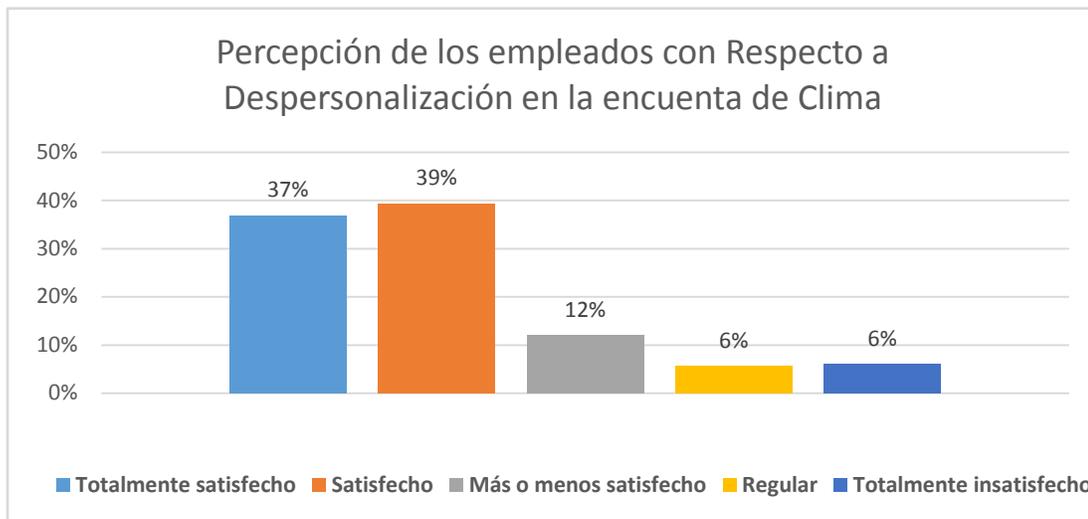
La participación por edad



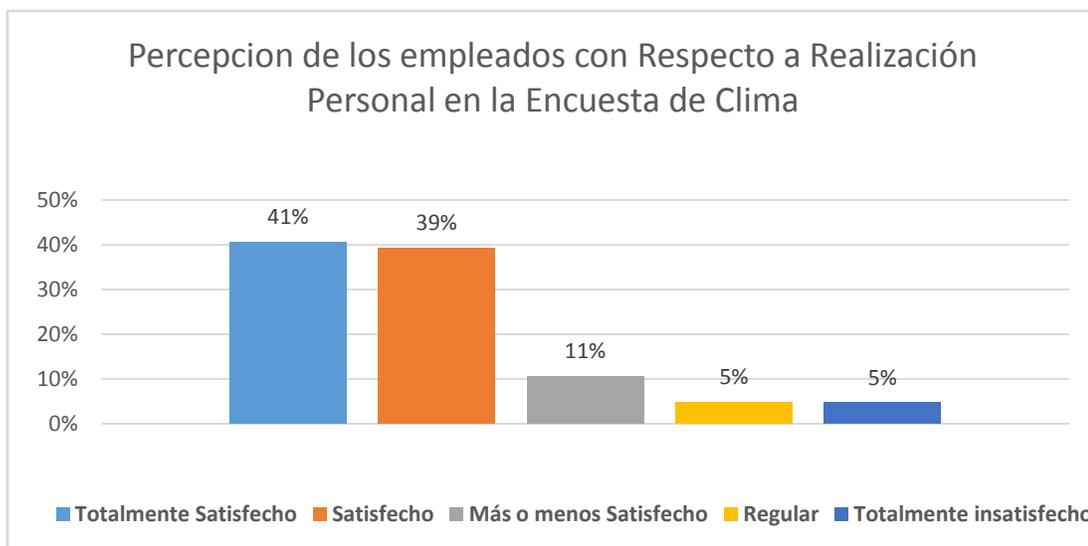
Resultado por cada componente de la encuesta de clima de GCPS



Según estos resultados el Gabsocial tiene un clima laboral bueno, lo que nos indica que los factores que pueden incidir en la aparición del estrés laboral o burnout como Relaciones Interpersonales, la Satisfacción General y el Trabajo en Equipo tiene un gran porcentaje lo que quiere decir que la mayoría de los colaboradores está satisfecho de lo que recibe en estos renglones por parte de la institución, lo que disminuye la posibilidad de la aparición del síndrome.

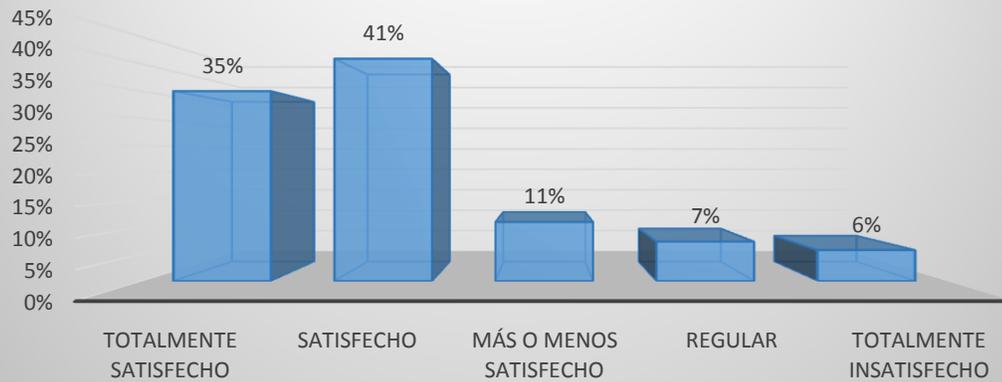


Comparando los resultados de la encuesta de Maslach y la percepción de clima con relación a la despersonalización podemos concluir que en el Gabsocial existen mecanismos para fomentar lazos entre los colaboradores que reducen la aparición de la frialdad o distanciamiento entre el personal.



Comparando los resultados de la encuesta de Maslach y la percepción de clima con relación a la Realización personal podemos concluir que en el Gabsocial existen todas las herramientas necesarias para fomentar el desarrollo personal de los colaboradores.

Percepcion de los empleados con Respecto al Cansancio Emocional en la Encuesta de Clima



Comparando los resultados de la encuesta de Maslach y la percepción de clima con relación al Cansancio Emocional podemos concluir que en el Gabsocial existen un clima que reduce la posibilidad del estrés laboral ya que los colaboradores sienten el apoyo de sus supervisores en el desarrollo y desempeño de sus tareas diarias para el logro de sus objetivos..

CAPITULO V

5 Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusión

Al llegar a la etapa final de esta investigación podemos concluir que el burnout resulta de una discrepancia entre las expectativas e ideales individuales, y la realidad de la vida cotidiana. El Burnout puede considerarse como un síndrome tridimensional que se desarrolla en aquellos profesionales cuyo objeto de trabajo son personas y añaden tres dimensiones características: Agotamiento emocional, Despersonalización y Realización personal y/o profesional.

Después de analizar las herramientas utilizadas para la recolección de datos podemos concluir:

- No existe ninguna relación probable entre la cantidad de años dentro de la institución y la aparición del estrés laboral o burnout ya que las personas encuestadas con mucho tiempo dentro de la institución dicen que se sienten satisfechos con lo que hacen, como se sienten y el desarrollo personal y profesional que han adquirido dentro de la institución durante el tiempo.
- No hay evidencias que el ausentismo provocado por las licencias médicas en el año 2016 fueron provocadas por el estrés laboral, aunque los síntomas que causaron dichas licencias son similares a las provocadas por el estrés.
- Se pudo evidenciar durante la tabulación de las encuestas que el grado académico no es un factor determinante para provocar o no el estrés laboral, sino que parte de lo que puede incidir en la aparición de

esta condición es la personalidad del individuo y el grado de satisfacción que su trabajo produzca en él.

- Definitivamente existe una relación muy estrecha entre el clima laboral y la aparición del burnout. Como vimos en la encuesta de clima y en el cuestionario de Maslach los colaboradores del Gabsocial sienten que existe un excelente clima laboral que les permite un buen desarrollo personal y profesional, la creación de lazos afectivos dentro de la institución que fortalece el trabajo en equipo y el apoyo entre todos, lo que disminuye la posibilidad de distanciamiento entre los colaboradores.
- Un punto muy importante y evidente es la influencia del liderazgo de la institución sobre la no aparición del estrés en los colaboradores, ya que el liderazgo que existe es el transformacional cuya principal característica es que se centra en ayudar a cada miembro del grupo a tener éxito, lo que hace que todo colaborador se sienta involucrado tanto en los logros de los objetivos de la empresa por la participación que recibe por parte del líder como el desarrollo personal y profesional que provoca este tipo de liderazgo.
- Cabe destacar que en la encuesta de Maslach que realizamos, pudimos encontrar la posible manifestación o presencia del síndrome del burnout o estrés laboral en 4 individuos de manera aislada. Los posibles factores que pueden estar provocando este proceso son:
 - ✓ Los colaboradores no sienten que están haciendo una labor que agregue valor a la institución
 - ✓ Los colaboradores sienten que no aportan valor a las personas que están a su alrededor
 - ✓ Los colaboradores no sienten el apoyo de la institución cuando tienen alguna situación especial.

- ✓ Los colaboradores sienten que no perciben la compensación justa en relación al trabajo realizado
- ✓ Trabajar mucho tiempo, con pocas posibilidades de relajarse
- ✓ Hay colaboradores que tienen la necesidad de estar en control de todo lo que hacen y no les gusta delegar en los demás
- ✓ Además de las tendencias perfeccionistas que pueden provocar que el colaborador nunca este satisfecho con sus resultados.

En relación a la comparación de la encuesta de Maslach y la encuesta de clima laboral pudimos comprobar que las respuestas nos llevaron a concluir que existen mecanismos para fomentar lazos entre los colaboradores que reducen la aparición de la frialdad o distanciamiento entre el personal, existen todas las herramientas necesarias para fomentar el desarrollo personal de los colaboradores y existen un clima que reduce la posibilidad del estrés laboral ya que los colaboradores sienten el apoyo de sus supervisores en el desarrollo y desempeño de sus tareas diarias para el logro de sus objetivos..

Es preciso reconocer que no existe ninguna estrategia de afrontamiento que sea válida de forma universal, por lo tanto, la persona que posee este síndrome debe ser vista por un médico y así determinar el tratamiento, no obstante el primer paso para poder sanar es el reconocimiento de la enfermedad y tener ánimo para seguir adelante.

5.2 Recomendaciones

Debido a los resultados de la investigación realizada en la cual una población muy mínima sólo un 10% de los colaboradores de la institución podrían estar pasando por el proceso de estrés laboral mis recomendaciones para esos casos son las siguientes: **(Pag. 42)**

- **Incrementar el grado de control** que el trabajador tiene su trabajo. El control sobre sus funciones, calidad de sus resultados, forma de realizar su trabajo y los tiempos para los mismo (ósea una evaluación por resultados).
- **Entrenamiento en habilidades sociales.** Es muy importante que los colaboradores adquieran técnicas que les permitan interactuar con los usuarios sin que ello suponga una implicación excesiva o un desgaste emocional. Entre estas habilidades están la de resolución de conflictos, manejo de la ansiedad, manejo de la distancia emocional, aumento de las habilidades de comunicación y negociación.
- **Entrenamientos para autocontrol y auto relajación.** Aquí enseñarles técnicas que les ayude a relajarse cuando se enfrenten a situaciones de estrés (yoga, meditación, relajación, etc.), además de enseñarles técnicas para gestión efectiva del tiempo y la comunicación asertiva.
- **Balancear las cargas de trabajo.** Es importantes para evitar el estrés laboral o el burnout que el líder distribuya la carga de trabajo de manera equitativa dentro del equipo

- **Plan de Beneficios Marginales:** Unas de las principales causas de la aparición del burnout en las empresas es porque el empleado siente que su remuneración no va acorde al trabajo realizado, Recursos Humanos debe preparar un plan de fortalecimiento institucional que contemple la mejora de los beneficios marginales, creando incentivos como bonos, premios de acuerdo a las necesidades de los empleados.
- **Planes de Reconocimiento:** reconocer su esfuerzo, crear actividades para reconocer el empleado sobresaliente. Publicar fotos de los empleados ganadores para mantenerlos motivados.
- **Intervención Salud Ocupacional:** El Gabinete Social Cuenta con un departamento de Salud Ocupacional, donde expertos en la salud mental pueden intervenir en crear terapias y ejercicios de acuerdo a la condición de cada colaborador para contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de cada uno de sus empleados. Recomendamos que el área de Recursos Humanos de seguimientos a estos casos de manera que esta condición no se propague a otras áreas.
- **Equilibrio Trabajo-Familia:** El área Recursos Humanos con el apoyo de la alta dirección, debe conseguir que sus empleados logren armonía entre la vida familiar y laboral, evitando las jornadas extendidas, siempre y cuando y no sean necesarias, velar para que sus empleados tomen su descanso de vacaciones en las fechas acordadas, así como preparar actividades recreativas que involucren a las familias de los empleados, haciendo sentir a los colaboradores que nos importan su vida familiar. esto contribuirá a reducir el estrés y su vez la mejora en la vida de sus colaboradores.

- **Evaluación por Resultados:** El Gabinete Social en la actualidad implementa el nuevo sistema de evaluación por resultado, la misma garantiza que los empleados sean evaluados de una manera más objetiva. Este método puede ayudar a trabajar desde casa, el trabajo Freelance ofrece al empleado comodidad, flexibilidad y control de su horario. Alcanzando reducir el estrés debido a que las personas salen del ambiente que le causa ansiedad logrando conectarse nuevamente con el trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Arroba, T., & James, K. (1990). *Cómo manejar la presión en el trabajo: Guía para la supervivencia*. México: McGraw Hill.
- ❖ Cooper, T., & Marshall, M. (2002). *Manejo del estrés en el trabajo: Plan detallado para profesionales*. México: McGraw Hill.
- ❖ Bohlander, S.S. (2002). *Administración de los Recursos Humanos*. México, D. F. Editorial Thomson.
- ❖ Buendía Vidal, J., & Ramos, F. (2001). *Empleo, estrés y salud*. Madrid: Pirámide.
- ❖ Cloninger, S. (2003). *Teorías de la Personalidad*. México, D.F. Editora Pearson.
- ❖ Cohen, S. &. (1985). Stress, social support and offering hypothesis. *Psychology Bulletin* , 310-357.
- ❖ Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Revista Universum*, 40-56.
- ❖ Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. Octava edición.
- ❖ Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey. México, D.F. segunda edición.
- ❖ Farber, B. (1988). Burnout in Psychotherapist: Incidence, types, and trends. *Psychotherapy in Private Practice* , 35–44.
- ❖ Feldman, R. (2007). *Desarrollo psicológico*. México, D.F. Editora Pearson.
- ❖ Hernández S, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. Universidad de Celaya. Cuarta edición.

- ❖ Hernández, E. (2005). Síndrome de Burnout y el Desempeño Laboral del Personal de Enfermería de una Clínica Psiquiátrica. Editorial Bolivariana. San Luis Potosí. Bolivia.
- ❖ Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1989). Estrés y trabajo: Una perspectiva gerencial (2a.ed. ed.). México: Trillas.
- ❖ Maristany, J. (2007). Tratado de Recursos Humano. Editorial digital.
- ❖ Martínez, M. (2007). Síndrome de quemarse por el trabajo. Ediciones Grijalbo. Montevideo Uruguay.
- ❖ Maslach, C. (1997). Inventario Burnout de Maslach(MBI): Síndrome del quemado por estrés laboral asistencial. Madrid: TEA.
- ❖ Merín-Reig, J., Cano-Vindel, A., & Miguel-Tobal, J. J. (1995). El estrés laboral: bases teóricas y marco de intervención / Occupational stress: theoretical back-ground and intervention framework. *Ansiedad y Estrés*, 1(2-3), 113-130.
- ❖ Muchinsky, P. (2007). Psicología aplicada al trabajo. University of North Carolina, Greensboro. Octava edición.
- ❖ Peiró, J. M. (2000). Desencadenantes del estrés laboral. Madrid: Pirámide.
- ❖ Peiró, J. M., & Salvador, A. (1993). Control del estrés laboral. Madrid: Eudema.
- ❖ Polo Ruiz, B. (2012) Estrés y síndrome de desgaste ocupacional: el impacto que tiene en las organizaciones empresariales. Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana, Región Xalapa. <http://cdigital.uv.mx/handle/123456789/32134>.
- ❖ Rancel, G. (1999). El Síndrome de Burnout y su Repercusión en la Calidad de la Atención Médica. Ediciones Real. Madrid España.
- ❖ Revista Electrónica de Psicología Iztacala. 14, (3), 2011, Facultad de Estudios Profesionales Iztacala Universidad Nacional Autónoma de México.

www.revistas.unam.mx/index.php/repivwww.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin.01/2017.

- ❖ Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional*. San Diego State University. Decimoquinta edición.
- ❖ Rubio Alcala, F. (2008). *¿Cómo afrontar el estrés laboral?*. Impresión del SIEDIN. San José, Costa Rica.
- ❖ Saborío Morales, L & Hidalgo Murillo, L. (2015). síndrome de burnout. *Medicina Legal de Costa Rica - Edición Virtua*. Vol. 32 (1), Marzo 2015. ISSN 1409-0015.
- ❖ Salkind, N.(1999). *Métodos de Investigación*. University of Kansas. Tercera edición.
- ❖ Schultz, D.P. (1991). *Psicología Industrial*. Facultad de Psicología, U.N.A.M. México. D.F. McGraw-Hill.
- ❖ Smith, M., Segal, J., & Segal, R. (2011). Preventing Burnout. Retrieved from HelpGuide.org: http://www.helpguide.org/mental/burnout_signs_symptoms.htm
- ❖ Tonon, G. (2003). *Calidad de vida y desgaste profesional: una mirada del síndrome del burnout*. Buenos Aires: Espacio Editorial.
- ❖ Valdés, R. (2008). *Síndrome de Burnout en médicos externos y residentes de pediatría de un hospital de tercer nivel*. San Luis Potosí: Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Bolivia.

ANEXOS

ÍNDICE

Delimitación del Tema	2
Planteamiento del Problema	2
Objetivo de la Investigación	7
Justificación	8
Marco de Referencia	9
Teórico	9
Conceptual	16
Aspecto Metodológico	19
Tabla de Contenido	22
Bibliografía	24

1. DELIMITACION DEL TEMA TRABAJO FINAL

Análisis del Burnout en la gestión moderna en el Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales en el 2017.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

El lugar de trabajo constituye uno de los pilares más importante en la vida de un individuo, ya que fuera de las compensaciones monetarias recibidas y la satisfacción que nos brinda el ejercer alguna profesión, también es el lugar donde pasamos casi la tercera parte de nuestras vidas, por lo que es importante mantener un equilibrio entre nuestras actividades laborables y nuestra vida social o en familia, si por alguna razón se le da más importancia a una y se olvida la otra se pierde el equilibrio y comienzas a surgir los problemas.

Cuando hablamos del Síndrome de burnout, inmediatamente pensamos que el mayor porcentaje de que suceda esta condición dentro de las empresas es culpa de los líderes porque estos son los responsables en la administración y distribución equitativa de las actividades a realizar por sus colaboradores y no siempre ocurre así. El líder tiene la responsabilidad de llevar a sus colaboradores a un estado de confort donde puedan manejar sus tareas con un nivel de estrés sano por hacer un trabajo bien hecho y con calidad, no permitir un nivel de estrés que se vaya a convertir en una enfermedad física o mental para el colaborador.

De acuerdo con Trujillo, Valderamos y Hernandez, (2007) la administración moderna reconoce que el capital humano es el factor que puede determinar el éxito o el fracaso de las organizaciones tanto públicas como privadas. Sin embargo, la administración de estas organizaciones del siglo XXI todavía no

ha podido resolver problemas relacionados con las conductas negativas de las personas que trabajan en ella.

El “síndrome del burnout” o “síndrome de estar quemado” es definido de diversas maneras, como una respuesta a una tensión emocional crónica, caracterizada por la fatiga emocional y/o física, una disminución marcada en la productividad y un desinterés por los clientes y colaboradores (Perlman y Hartman, 1982). Un síndrome de fatiga física y emocional que implica un desarrollo negativo de sí mismo, de actitudes negativas hacia el trabajo y una pérdida de interés y preocupación por los clientes (Pines y Maslach, 1978).

Por otros autores es definido como una pérdida progresiva del idealismo, la energía y la finalidad como resultado de las condiciones laborales (Edelwich y Brodsky, 1980). Y por último como un estado de fatiga o frustración producido por la devoción a un modo de vida o relación que no ha devuelto la compensación esperada (Freudenberger y Richelson, 1980).

Se le atribuye a Freudenberger (1974), el primero en haber utilizado el término para hacer referencia al proceso de vacío emocional y el agotamiento físico que padecían personas relacionadas con la atención de pacientes adictos, siendo el motivo de preocupación el alcance de sus síntomas, ya que la manifestación del mismo puede tener consecuencias negativas tanto para el individuo como para la organización.

Se han realizado diversos estudios con el propósito de proponer e implementar programas de prevención y tratamiento a nivel individual, social y organizacional, debido al impacto que tiene el estrés laboral.

Todavía existen muchas controversias acerca del concepto y el tipo de intervención más eficaz para menguar los síntomas del Síndrome de

Burnout, a pesar de que se ha avanzado en el tema, gracias a las investigaciones realizadas. Por ejemplo, se han generado discusiones sobre qué aspecto debe enfocarse en el tratamiento (personal, social, organizacional) y cuales estrategias deben de primar. Sin embargo, teóricamente existe un consenso que deja claro la importancia de promover programas integrales que aborden todos los niveles.

Este síndrome se manifiesta dentro de las organizaciones y a pesar de que los empresarios han comenzado a preocuparse por la salud mental de sus colaboradores la aplicación de este tipo de programas en el nivel organizacional aún no es popular, representando pérdidas económicas derivadas del ausentismo, apatía, rotación del personal, etc.,. Por consecuencia, esto indica que existe la tendencia en atribuir la responsabilidad del problema en el individuo (Blanco, 2008).

Como se ha mencionado, las consecuencias del estrés laboral no sólo afectan al individuo, sino también a la imagen y a la economía de la organización. (Campos, 2006). Analizando más profundamente este problema desde un punto de vista macroeconómico, se puede concluir que también la economía nacional se afecta negativamente al tener trabajadores de baja, que necesiten asistencia social y de salud.

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

Según (Shirom, 2010), podemos diferenciar dos tipos de estrés laboral:

- 1) Cuando las demandas laborales superan los recursos del trabajador
- 2) Cuando el trabajador se ve expuesto a eventos críticos.

En el primer caso se produce un efecto de desajuste, en el segundo un efecto de descompensación, especialmente si la exposición es a estresores intensos o agudos.

Entre las posibles causas del agotamiento y posterior burnout que podemos mencionar en la institución de estudio están:

- Demandas del propio trabajo. La actividad laboral presenta fuentes del estrés como el turno de trabajo, la sobrecarga de trabajo o la exposición a riesgos, etc.
- El desempeño de roles también conduce al estrés laboral, aquí hablamos del conflicto, la ambigüedad y la sobrecarga de rol.
- Las relaciones interpersonales y grupales, como las relaciones con los superiores, con los compañeros, subordinados, clientes externos.
- El desarrollo de la carrera, en este sentido hablamos de inseguridad laboral, las diferentes transiciones de rol, las situaciones de las distintas etapas de desarrollo, las promociones excesivamente rápidas o las demasiado lentas. (PEIRÓ, 1999a).

Ya mencionadas las posibles causas que pueden provocar el síndrome entre los colaboradores de la institución, debemos mencionar cuales serían las posibles consecuencias de persistir esta problemática, entre las que se pueden mencionar destacan la incapacidad para desconectarse del trabajo, los problemas de sueño, el cansancio que aumenta la susceptibilidad a la enfermedad, problemas gastrointestinales, de espalda, cuello, dolores de cabeza, enfermedades coronarias, sudor frío, náuseas, taquicardia, aumento de enfermedades virales y respiratorias (Dworkin, 1987; Farber, 1991b).

Asimismo, según (Freudenberger y Richelson, 1980; Golembiewski et al., 1986; Pines et al., 1981), existen otros efectos de este síndrome que están

relacionados con el abuso de fármacos tranquilizantes, estimulantes, abuso de café, tabaco, alcohol y otras drogas (Maslach y Jackson, 1981), destacando la proliferación en el consumo de alcohol (Belcastro, 1982; Chakravorty, 1989; Maslach, 1982). En la misma línea, Quevedo-Aguado (1999) encuentran que mayores puntuaciones en despersonalización dan lugar a un incremento de los trastornos psicofisiológicos, mientras que Smith (2001) señala que un alto nivel de estrés predice problemas de salud física y mental. Por otro lado, Matud, García y Matud (2002), señalan que la insatisfacción con el rol laboral y la presión en el trabajo se correlacionan con sintomatología de tipo somático, depresiva, de ansiedad e insomnio.

En adición a lo anterior, Calvete y Villa (2000) presentan coeficientes de correlación significativos entre el cansancio emocional y síntomas de depresión, somatización, ansiedad, dificultades cognitivas y sensibilidad interpersonal. Además, Pines et al. (1981) Señalaron que las consecuencias que a nivel psicológico afectan al profesional que padece burnout son numerosas: falta de autorrealización, baja autoestima, aislamiento, tendencia a la autculpa, actitudes negativas hacia uno mismo y hacia los demás, sentimientos de inferioridad y de incompetencia, pérdida de ideales, irritabilidad, hasta casos más extremos de intentos de suicidio, cuadros depresivos graves, ansiedad generalizada, fobia social y agorafobia.

Tomando como referencia lo indicado por los autores citados anteriormente, para el Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales el Burnout o estrés es un problema a tomar en consideración debido a que entre otras cosas durante el año 2016 el área de salud ocupacional atendió unas 2,856 pacientes, para un promedio diario de 24 consultas. Además se originaron unas 350 licencias médicas lo que provoco un número considerable en el ausentismo de la institución. Las causas principales que originaron estas licencias fueron: afecciones del aparato musculo-esquelético, cefalea y

afecciones del aparato respiratorio, síntomas que pueden ser causados por el estrés laboral.

Es importante tomar cartas en el asunto porque de persistir esta situación podría aumentar la tasa de ausentismo por parte de los colaboradores lo que podría ocasionar desequilibrio en el clima laboral ya que los recursos humanos se verían en la obligación de cubrir las vacantes de sus compañeros que están de licencia y al final esto se podría convertir en un círculo vicioso que afecte mas individuo dentro de la organización y al final se convertiría en gastos para la misma, ya que tendría que buscar personal nuevo para poder cumplir con la misión de la institución.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Determinar la presencia del Síndrome del Burnout dentro de la institución y como afecta este en el rendimiento de los colaboradores.

Objetivos Específicos

- Identificar la incidencia del Burnout en relación al tiempo de los empleados en la empresa.
- Determinar si el burnout está relacionado con el ausentismo (licencias y permisos)
- Identificar la relación del Burnout con el nivel académico de los empleados
- Determinar la relación entre el burnout y el clima laboral.
- Identificar como influye el tipo de liderazgo en el Burnout de los empleados.

- Identificar los posibles factores que pueden provocar la aparición del Síndrome de Burnout en la institución.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION

Cuando en una empresa se habla del Síndrome de Burnout, nuestro primer pensamiento, ya sea estando dentro o fuera de esta, es descubrir cuáles son los factores que hace que esta variable se mantenga presente dentro de la empresa.

Cuando hablamos de líder hablamos de quien tiene la responsabilidad de lograr los resultados que desea la empresa, y guiar los empleados de forma tal que puedan cumplir las metas de forma eficiente y eficaz. El líder tiene el poder de llevar a sus colaboradores a un estado de confort donde no les importe su trabajo, a un nivel de estrés donde no puedan hacer bien su trabajo, o, a un equilibrio laboral en donde el empleado sienta interés y niveles de estrés sanos por hacer su trabajo.

Entonces es cuando surge la pregunta, ¿Todos los líderes son responsables de que se manifieste el síndrome de burnout en sus empresas? Y de ser o no así, podríamos de igual forma preguntarnos, ¿Tienen los colaboradores una cuota significativa para que suceda esto dentro de la empresa?

Es por estas preguntas que esta investigación se lleva a cabo, para descubrir cuáles son los posibles factores que pueden provocar la aparición del síndrome de burnout en la empresa y como estos afectan el buen desenvolvimiento de la organización.

Es en esta parte donde esta investigación toma su importancia, ya que conociendo las posibles causas y las consecuencias de este síndrome los

propietarios de la empresa podrían identificar estos factores y tomar las acciones correctivas y de esa manera evitar pérdidas económicas y de personal valioso por causa del ausentismo y alta rotación como consecuencia del padecimiento del síndrome por parte de los colaboradores afectados.

De igual forma esta le beneficia a la empresa ya que gozara de empleados mentalmente sanos y con mejores condiciones para realizar un trabajo de mayor calidad no importando el nivel del organigrama que este se encuentre.

Partiendo de lo anterior, la presente investigación pretende, a partir de un análisis de las causales del síndrome del burnout en la institución objeto de estudio, proponer un programa de tratamiento adaptado a las necesidades de dicha organización, tomando en cuenta las estrategias y técnicas que se utilizan actualmente, a fin de encontrar la solución más efectiva para afrontar este fenómeno dentro de la entidad evaluada.

5. MARCO DE REFERENCIA (TEÓRICO -CONCEPTUAL)

MARCO TEÓRICO

Entre los riesgos psicosociales como resultado de la actividad laboral se encuentra el síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout), definido como una respuesta al estrés laboral crónico que se manifiesta en los profesionales de las organizaciones, cuyos síntomas más característicos son: pérdida de ilusión por el trabajo, agotamiento físico y emocional, actitudes negativas hacia los clientes de la organización, y, en determinados casos, sentimientos de culpa (Gil Monte, 2005).

La definición más extendida y evaluada es la elaborada por Maslach y Jackson (1981) quienes refieren al síndrome como un proceso que atraviesa por diferentes etapas: agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal en el trabajo. Al abordar la definición del síndrome de quemarse por el trabajo, es importante subrayar que esta patología debe ser utilizada como una forma de acoso psicosocial en el trabajo. Es una situación en la que el trabajador se ve desbordado y se percibe impotente para hacer frente a los problemas que le genera su entorno laboral.

Las personas se sienten desgastadas y agotadas por la percepción continua de presión en su trabajo. Por lo tanto, el síndrome de quemarse por el trabajo tiene su origen en el entorno de trabajo y no en el trabajador. El problema hay que buscarlo en el entorno laboral, no en el individuo. Este matiz es muy importante, pues cuando se debate sobre el tratamiento del síndrome se debe considerar el entorno psicosocial de trabajo e intentar modificarlo para prevenir la aparición y el desarrollo de esta patología laboral, y no dirigir, única y exclusivamente el foco de atención hacia el individuo. Este tipo de acoso psicosocial es diferente al acoso psicológico o mobbing; aquí, en el síndrome de quemarse por el trabajo, el trabajador no es el foco de presión psicológica de uno o varios miembros del grupo al que pertenece con la complicidad del resto, ni es objeto de conductas hostiles y carentes de toda ética hacia su persona. Tampoco se genera una situación de conflicto asimétrico, pues el trabajador tiene poder sobre la otra parte (habitualmente el cliente de la organización), y emplea este poder para defenderse de la presión a la que se siente sometido debido a las exigencias o demandas de los clientes.

El síndrome de quemarse por el trabajo tiene su origen en las relaciones interpersonales que se establecen entre los miembros de la organización y sus clientes. Es una respuesta al estrés laboral crónico, que se desarrolla

cuando fallan las estrategias de afrontamiento que la persona utiliza para manejar las situaciones de estrés. Es una experiencia subjetiva de carácter negativo compuesta por cogniciones, emociones y actitudes negativas hacia el trabajo, en especial los clientes y hacia el propio rol profesional (Gil Monte y Peiró, 1997).

Como consecuencia de estas respuestas aparece una serie de disfunciones conductuales, psicológicas y fisiológicas que van a tener repercusiones nocivas para las personas y para la organización. Es un proceso que se desarrolla de manera progresiva debido a la utilización de estrategias de afrontamiento poco funcionales con las que los profesionales intentan auto protegerse del estrés laboral generado por sus relaciones con los clientes de la organización y, en menor medida por sus relaciones con la organización.

Consideradas desde la perspectiva individual, las consecuencias del estrés asociadas al síndrome de quemarse por el trabajo (burnout), producen un deterioro de la salud de las personas y de sus relaciones interpersonales dentro y fuera del ámbito laboral. El análisis de todos los síntomas que aparecen en la literatura relacionados con el síndrome de burnout permite afirmar que aparecen implicados todos los sistemas del organismo.

Las consecuencias del síndrome sobre las relaciones interpersonales se asocian a las actitudes y conductas de carácter negativo desarrolladas por las personas (no verbalizar, cinismo, suspicacia, agresividad, aislamiento, irritabilidad, etc.), así como el agotamiento emocional. Este patrón conductual y actitudinal induce un deterioro de las relaciones y un aumento de los conflictos interpersonales.

Maslach (Gil Monte y Peiró, 1997) señala que las consecuencias del síndrome de burnout no terminan cuando la persona deja el trabajo, por el

contrario afectan a su vida privada, pues las actitudes cínicas y de desprecio impactan fuertemente sobre su familia y amigos. La persona se muestra en casa irritable e impaciente, un problema que la familia debe aprender a manejar. Asimismo, debido al agotamiento emocional las personas se encuentran más incapacitadas para aislarse de los problemas laborales al llegar a casa y desean estar solos, con el consiguiente deterioro de las relaciones interpersonales. Exigen mayor atención de los suyos pero ellos, algunas veces no la dan. Llevados por su actitud de aislamiento y de falta de verbalizaciones, evitan hablar de las preocupaciones laborales y rehúsan discutir los problemas familiares. Otra consecuencia que impacta en la familia es el endurecimiento permanente de los sentimientos de la persona a consecuencia de las actitudes de despersonalización. También puede ocurrir que la persona se vuelque completamente en su trabajo, desplazando las relaciones familiares a un segundo plano.

Las primeras evidencias de burnout son el cansancio, depresión, trastornos del sueño y cambios del apetito. Esta es la primera etapa. Cuando se tiene evidencias de que eso está sucediendo es necesario prender las alarmas, porque eso significa que se empieza a tener dificultades.

La segunda es insatisfacción; se pierde felicidad y placer en lo que se está haciendo. Aparece entonces la indiferencia, el cinismo, el resultado no nos importa. Muchas veces esta actitud surge en relación a todo el grupo que está trabajando, en el contexto en el que nos desempeñamos. Esto genera irritabilidad y falta de participación. La persona deja de estar presente en las actividades grupales. Esto lleva a la sensación de fracaso profesional y a la sensación de fracaso personal por haber abrazado una manera de vivir, una manera de ser. Por lo tanto se incorporan los hábitos tóxicos y el abandono laboral.

Esto es la tercera etapa de algo que empezó con el cansancio, siguió con la insatisfacción y llegó al nivel abandono laboral. Por supuesto, esto se traduce rápidamente en el trastorno de relación social más próximo que es el marital y familiar. Todo esto no se produce de un día para otro. No se produce sin señales de alarma, no se produce sin tener evidencias de que algo está ocurriendo. Este evento final es algo que no se quiso ver. Es una negación activa a entender que algo está pasando. También es claro que el burnout resulta de un desequilibrio entre las demandas del trabajo y las características individuales. Y esto supone una enorme responsabilidad en los encargados de seleccionar a las personas para los distintos trabajos, ¿por qué? Porque es posible que la demanda no pueda ser satisfecha por todos de la misma manera. Y es totalmente lícito decirle a alguien, “me parece que usted no es el indicado para llevar a cabo esta tarea”. Pero es una responsabilidad de los jefes, que tienen que prevenir la destrucción de una persona evitando que inicie un camino que lo llevará al fracaso.

En lo que respecta a las organizaciones, entre las consecuencias más importantes que repercuten sobre sus objetivos y resultados, cabe citar la satisfacción laboral disminuida, el ausentismo laboral elevado, la propensión al abandono del puesto, la baja implicación laboral, el bajo interés por las actividades laborales, el deterioro de la calidad de servicio de la organización, el aumento de los conflictos interpersonales con los compañeros y superiores y tal vez, el aumento de los accidentes laborales.

El deterioro de la calidad de servicio de la organización, deriva de sus componentes actitudinales y especialmente de las actitudes de despersonalización. La disminución de la motivación y satisfacción laboral, junto con el deterioro del rendimiento de las personas en el trabajo, especialmente en lo que a calidad se refiere, y el incremento de la frustración va a condicionar el desarrollo de actitudes poco positivas y de desinterés.

Las personas llegan a tratar a los demás como si fueran objetos y no como seres humanos. No solamente se adoptan actitudes rutinarias en el desarrollo del servicio, sino que se presta menos atención a las necesidades humanas del receptor. Actitudes duras y deshumanizadas se convierten con frecuencia en conductas con estas mismas características.

Para Lee y Ashforth (Peiró, 1992) una explicación a este deterioro progresivo reside en que las personas normalmente empiezan sus carreras con un fuerte sentido de compromiso y sacrificio. En un primer momento la carrera es intrínsecamente recompensante y constituye la principal fuente de gratificación, pero las exigencias laborales y el contacto con los demás empiezan a “pasar factura” y las personas llegan a perder su compromiso con el trabajo. Este tipo de trastorno, se desarrolla en aquellas personas que se fijan grandes expectativas y altos objetivos en su vida profesional. Así, las personas muy motivadas y altamente identificadas con su trabajo, al que le atribuyen un significado existencial, cuando fracasan en la consecución de sus objetivos, se frustran sus expectativas y sienten que no es posible realizar una contribución significativa a la vida, desarrollando el síndrome de burnout.

El síndrome entonces, es el resultado de un proceso de desilusión, un fracaso en la búsqueda de un sentido para la vida en personas altamente motivadas por su trabajo. Pero el aspecto más interesante de este problema y al que se le otorga especial importancia, es al papel que juegan en esta patología las relaciones interpersonales.

Las ocupaciones que requieren contacto frecuente con compañeros, pacientes, alumnos, supervisores, contribuyen de modo significativo a la sensación de agotamiento emocional y de “estar quemado”. Acerca del

trasfondo de las causas y el balance emocional del síndrome de burnout, se sostiene que se produce una pérdida del bienestar en la actividad profesional, cuando el equilibrio emocional está afectado, es decir, cuando el esfuerzo o la inversión y el beneficio o la satisfacción ya no se encuentran en una relación razonable.

La depresión por agotamiento es una enfermedad de naturaleza grave; sin embargo, hay que recordar que dicha enfermedad no es consecuencia del cansancio intelectual o físico excesivo, sino una consecuencia de una descompensación prolongada de los aspectos afectivos. Hoy en día, la depresión por agotamiento se denomina síndrome de burnout. No tiene burnout quien quiere, sino quien puede, tiene que haber una serie de situaciones que facilitan llegar a este cuadro, que influyan en la persona, como la naturaleza del trabajo que realizan, el tipo de institución u organización, los recursos disponibles, los vínculos entre la gente y la personalidad de cada uno.

El primer paso para poder resolver el problema del burnout es entender nuestras limitaciones, y eso supone descubrir nuestros límites y respetarlos. Y esto exige algo que no nos damos: tiempo y autoconocimiento. ¿Para qué sirvo y hasta dónde puedo? Y uno tiende a creer que sirve para todo y que lo puede todo. Ahí se destruye. El segundo paso es entender los conflictos. Y esto significa descubrir las barreras y tratar de sortearlas. Y esto también exige tiempo y reflexión.

MARCO CONCEPTUAL

Estrés:

Es la presión o tensión experimentada por la percepción de un desequilibrio entre la demanda de la situación y la capacidad personal para responder con éxito a esa demanda, cuando las consecuencias de la resolución son percibidas como importantes

Estresor:

Es cualquier suceso, situación, persona u objeto que se percibe como estímulo o situación que provoca una respuesta de estrés en la persona evaluada. Cualquier evento que cause impacto o impresión en el organismo humano

Burnout:

Es una respuesta múltiple derivada de un estrés emocional crónico y que cursa con: agotamiento emocional y psicológico, actitud fría y despersonalizada con los demás y sentimientos de no adecuarse a las tareas que desarrolla.

Afrontamiento:

Es el esfuerzo, tanto cognitivo como conductual, que hace el individuo para hacer frente al estrés, para manejar las demandas tanto externas como internas y los conflictos entre ambas

Factores psicosociales:

En este aspecto se hace referencia a los factores influyentes en las situaciones en las cuales se convive en el medio laboral. En la cual el individuo tiene que afrontar las demandas que exigen estas situaciones.

La exposición laboral a factores psicosociales se ha identificado como una de las causas más relevantes de ausentismo laboral por motivos de salud y se ha relacionado muy especialmente con problemas de salud altamente prevalentes como las enfermedades cardiovasculares, los trastornos de la

salud mental y músculo-esqueléticos. La combinación de una alta exigencia con un bajo nivel de control sobre el trabajo (alta tensión) o con pocas compensaciones dobla el riesgo de muerte por enfermedad cardiovascular.

Desde los trabajos de Canon y Seyle publicados hace 80 años atrás, se han formulado diversos modelos explicativos de la relación entre los factores psicosociales, el estrés y la salud entre los que destacan los conocidos como Demanda – Control – Apoyo Social y Desequilibrio Esfuerzo – Compensaciones.

La Teoría General de Estrés se caracteriza por:

- las exigencias psicológicas del trabajo (en sus diversas vertientes cuantitativas, cognitivas y emocionales)

Las exigencias psicológicas tienen una doble vertiente, la cuantitativa y el tipo de tarea. Desde el punto de vista cuantitativo se refieren al volumen de trabajo en relación al tiempo disponible para hacerlo. Desde el punto de vista del tipo de tarea implica exposiciones distintas en función de si se trabaja con maquinaria, herramientas, ideas y símbolos o con y para personas. Así, se definen las exigencias psicológicas de tipo emocional y de tipo cognitivo. .(Vieco, 2014)

- los conflictos originados en la necesidad de compaginar tareas y tiempos laborales, familiares y sociales.

La necesidad de responder a las demandas del trabajo asalariado y del trabajo familiar puede afectar negativamente a la salud. La realización del trabajo asalariado y del trabajado familiar puede aumentar las demandas y horas de trabajo (doble exposición o doble trabajo). Además, la necesidad de compaginar ambos trabajos plantea también un conflicto de tiempos, puesto que ambos forman parte de la misma realidad social, principalmente para las

mujeres, y presentan interferencias frecuentes en el tiempo y momento que es necesario responder a las demandas de ambos espacios.

- el apoyo social (de los compañeros y de los superiores), la calidad de liderazgo y algunos otros aspectos de las relaciones entre personas que implica el trabajo (previsibilidad, roles)

Es recibir la ayuda necesaria y cuando se necesita por parte de compañeros y de los supervisores para realizar bien el trabajo. La falta de apoyo de los superiores tiene que ver con la falta de principios y procedimientos concretos de gestión de personal que fomenten el papel del superior como elemento de apoyo al trabajo del equipo.

- las compensaciones derivadas del trabajo

Según el modelo esfuerzo – recompensa, la interacción entre un esfuerzo elevado y un bajo nivel de recompensas a largo plazo representa un riesgo para la salud. Por compensaciones del trabajo, Siegrist entiende el control de estatus, la estima y el salario. La estima, incluye el reconocimiento, el apoyo adecuado y el trato justo, mientras que la estabilidad laboral forma parte del control de estatus.

- la inseguridad sobre el empleo y condiciones de trabajo fundamentales

Tiene que ver, por una parte, con la estabilidad del empleo y las posibilidades de mantenerlo y, por otra parte, con la amenaza de peores condiciones de trabajo, bien por lo arbitrario de la asignación del trabajo; o bien por qué en el contexto externo a la empresa existen peores condiciones de trabajo y sea posible una re-estructuración.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Diseño de investigación y tipo de Investigación

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, en cuanto que no busca manipular la variable de forma liberal. Es decir, no se intervienen las variables independientes, sino que, por el contrario se describe el fenómeno tal y como se da en su contexto natural para después analizarlos, como señala Sampieri: “no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos se observan en su ambiente natural” (Hernández Sampieri J., y Otros, 2003: 267).

Tomando en cuenta que la problemática a estudiar es el estrés laboral o burnout en relación con ciertas variables socio-laborales en una institución pública, es de un diseño transaccional descriptivo, los diseños transaccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. Hernández, et. al,(2007). Una de las principales razones para decir que nuestro diseño es transaccional descriptivo, porque se está estudiando la incidencia de varias variables en un momento único.

Por tanto en este estudio se utilizará el muestreo por conveniencia, es decir, que se seleccionaran a los participantes de esta investigación. Es una técnica de muestreo no probabilístico. Como su nombre lo indica, la muestra se determina por conveniencia. Los elementos se incluyen en la muestra sin que haya una probabilidad previamente específica o conocida de que sean incluidos en la muestra. Anderson, Sweeney, y Williams, (2008).

Universo y muestra

Ya que el síndrome afecta más a las personas enfocadas en el servicio al cliente vamos a trabajar con los colaboradores de recepción, secretarias, salud ocupacional y los de recursos humanos, para un total de 37 personas ósea todo el universo.

Este estudio se realizará en el Gabinete de Coordinación Social de la Vicepresidencia, la cual es una institución del estado dedicada a la labor social dirigida por el Gobierno Dominicano.

Técnicas de recogida de información:

Escala de Maslach Burnout Inventory

Es el instrumento más utilizado en todo el mundo, Esta escala tiene una alta consistencia interna y una fiabilidad cercana al 90%, está constituido por 22 ítems en forma de afirmaciones, sobre los sentimientos y actitudes del profesional en su trabajo y hacia los pacientes y su función es medir el desgaste profesional.

El cuestionario Maslach se realiza en 10 a 15 minutos y mide los 3 aspectos del síndrome: Cansancio emocional, despersonalización, realización personal. Con respecto a las puntuaciones se consideran bajas las por debajo de 34, altas puntuaciones en las dos primeras sub escalas y bajas en la tercera permiten diagnosticar el trastorno.

1. Sub escala de agotamiento emocional. Consta de 9 preguntas. Valora la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo.

Puntuación máxima 54

2. Sub escala de despersonalización. Está formada por 5 ítems. Valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento. Puntuación máxima 30.

3. Sub escala de realización personal. Se compone de 8 ítems. Evalúa los sentimientos de autoeficacia y realización personal en el trabajo. Puntuación máxima 48.

Escala clima Laboral (ECL) o Encuesta de Clima Organizacional (ECO)

El ECL, Escala Clima Laboral, en su nombre especio para el GCPS (Encuesta ECO) consta de 72 ítems los cuales evalúan 12 dimensiones del clima organizacional, las cuales son: organización, relaciones, dirección, autorrealización, innovación, implicación, información y condiciones.

Dentro de esta encuesta los ítems están compuestos de los siguientes elementos Compensación, Supervisión Herramientas y Equipos, Satisfacción General, Procesos, Organización, Condiciones físicas, Desarrollo Profesional, Relaciones Interpersonales, Trabajo en equipo, compromiso y Cultura de servicios.

Se utiliza una escala semi-cerrada mixta en la cual la respuestas van desde Totalmente satisfecho, Satisfecho, Mas o menos satisfecho, Regular a Totalmente insatisfecho.

Estos datos son tabulados, agrupados e interpretados considerando el tipo de población y la muestra es estratificada para evitar el sesgo de los datos lo cual reduce el error.

7. TABLA DE CONTENIDO

Capítulo I. De la Organización

En este capítulo presentaremos la institución objeto de estudio para conocer mejor su funcionamiento.

- 1.1 Reseña histórica
- 1.2 Marco legal
- 1.3 Filosofía Institucional
- 1.4 Misión
- 1.5 Visión
- 1.6 Valores
- 1.7 Organigrama
- 1.8 Sistema de Coordinación

Capítulo II. El estrés laboral

En este capítulo estableceremos el nivel estrés laboral o burnout, conociendo cuáles son sus causas como consecuencias para poder identificar cuáles son las observables en la institución objeto de estudio.

- 2.1 Síndrome del Burnout
 - 2.1.1 Tipos
 - 2.1.2 Causas
 - 2.1.3 Síntomas del síndrome de Burnout
- 2.2 Tipos de stress laboral
- 2.3 Causas del stress laboral
- 2.4 Principales síntomas del estrés laboral
- 2.5 Consecuencias del estrés laboral
- 2.6. Análisis de los factores del estrés laboral o burnout

Capítulo III. El liderazgo en el GCPS asociado al estrés laboral

En este capítulo hablaremos del liderazgo y de su relación tanto positiva como negativa con el estrés laboral en el Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales.

3.1 Estilo de liderazgo en el GCPS y su relación con los Niveles de estrés en el

Personal

3.1.1 Liderazgo Transformacional: en el GCPS ventajas y desventajas.

3.1.2 Los seis estilos de liderazgo emocional de Goleman ventajas y desventajas.

3.1.3 Los estilos clásicos de liderazgo de Lewin

3.1.4 Liderazgo como herramienta para manejar estrés laboral en el GCPS.

Capítulo IV. Clima Laboral como resultado de los niveles de estrés en el GCPS.

En este capítulo hablaremos de los componentes del clima laboral sus teorías y cómo es influenciado tanto por el liderazgo como por el estrés laboral.

4.1 Clima Laboral

4.2 Componentes del Clima Organizacional del GCPS.

4.3 Dimensiones del clima organizacional actual en el GCPS

4.3.1 Autonomía Individual

4.3.2 Orientación hacia la recompensa, Consideración, Entusiasmo y apoyo

4.3.3 Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo

4.3.4 Motivación en el trabajo

4.4 Liderazgo y clima organizacional.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo hablaremos de las conclusiones a las que hemos llegado después del desarrollo de la investigación y cuales recomendaciones llegamos para eliminar lo dis 0020minuir los efectos del burnout dentro de la institución.

5.1 Conclusión

5.2 Recomendaciones

8.- BIBLIOGRAFÍA PRELIMINAR.

- ❖ Arroba, T., & James, K. (1990). *Cómo manejar la presión en el trabajo: Guía para la supervivencia*. México: McGraw Hill.
- ❖ Bohlander, S.S. (2002). *Administración de los Recursos Humanos*. México, D. F. Editorial Thomson.
- ❖ Buendía Vidal, J., & Ramos, F. (2001). *Empleo, estrés y salud*. Madrid: Pirámide.
- ❖ Cloninger, S. (2003). *Teorías de la Personalidad*. México, D.F. Editora Pearson.
- ❖ Cohen, S. &. (1985). Stress, social support and offering hypothesis. *Psychology Bulletin* , 310-357.
- ❖ Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*. *Revista Universum*, 40-56.
- ❖ Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. Octava edición.

- ❖ Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey. México, D.F. segunda edición.
- ❖ Farber, B. (1988). Burnout in Psychotherapist: Incidence, types, and trends. *Psychotherapy in Private Practice* , 35–44.
- ❖ Feldman, R. (2007). Desarrollo psicológico. México, D.F. Editora Pearson.
- ❖ Hernández S, R. (2006). Metodología de la Investigación. Universidad de Celaya. Cuarta edición.
- ❖ Hernández, E. (2005). Síndrome de Burnout y el Desempeño Laboral del Personal de Enfermería de una Clínica Psiquiátrica. Editorial Bolivariana. San Luis Potosí. Bolivia.
- ❖ Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1989). Estrés y trabajo: Una perspectiva gerencial (2a.ed. ed.). México: Trillas.
- ❖ Maristany, J. (2007). Tratado de Recursos Humano. Editorial digital.
- ❖ Martínez, M. (2007). Síndrome de quemarse por el trabajo. Ediciones Grijalbo. Montevideo Uruguay.
- ❖ Maslach, C. (1997). Inventario Burnout de Maslach(MBI): Síndrome del quemado por estrés laboral asistencial. Madrid: TEA.
- ❖ Merín-Reig, J., Cano-Vindel, A., & Miguel-Tobal, J. J. (1995). El estrés laboral: bases teóricas y marco de intervención / Occupational stress: theoretical back-ground and intervention framework. *Ansiedad y Estrés*, 1(2-3), 113-130.
- ❖ Muchinsky, P. (2007). Psicología aplicada al trabajo. University of North Carolina, Greensboro. Octava edición.
- ❖ Peiró, J. M. (2000). Desencadenantes del estrés laboral. Madrid: Pirámide.
- ❖ Peiró, J. M., & Salvador, A. (1993). Control del estrés laboral. Madrid: Eudema.

- ❖ Polo Ruiz, B. (2012) Estrés y síndrome de desgaste ocupacional: el impacto que tiene en las organizaciones empresariales. Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana, Región Xalapa. <http://cdigital.uv.mx/handle/123456789/32134>.
- ❖ Rancel, G. (1999). El Síndrome de Burnout y su Repercusión en la Calidad de la Atención Médica. Ediciones Real. Madrid España.
- ❖ Revista Electrónica de Psicología Iztacala. 14, (3), 2011, Facultad de Estudios Profesionales Iztacala Universidad Nacional Autónoma de México.
www.revistas.unam.mx/index.php/repwww.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin.01/2017.
- ❖ Robbins, S. P. (2013). Comportamiento Organizacional. San Diego State University. Decimoquinta edición.
- ❖ Rubio Alcala, F. (2008). ¿Cómo afrontar el estrés laboral?. Impresión del SIEDIN. San José, Costa Rica.
- ❖ Saborío Morales, L & Hidalgo Murillo, L. (2015). síndrome de burnout. Medicina Legal de Costa Rica - Edición Virtua. Vol. 32 (1), Marzo 2015. ISSN 1409-0015.
- ❖ Salkind, N.(1999). Métodos de Investigación. University of Kansas. Tercera edición.
- ❖ Schultz, D.P. (1991). Psicología Industrial. Facultad de Psicología, U.N.A.M. México. D.F. McGraw-Hill.
- ❖ Smith, M., Segal, J., & Segal, R. (2011). Preventing Burnout. Retrieved from [HelpGuide.org: http://www.helpguide.org/mental/burnout_signs_symptoms.htm](http://www.helpguide.org/mental/burnout_signs_symptoms.htm)
- ❖ Tonon, G. (2003). Calidad de vida y desgaste profesional: una mirada del síndrome del burnout. Buenos Aires: Espacio Editorial.
- ❖ Valdés, R. (2008). Síndrome de Burnout en médicos externos y residentes de pediatría de un hospital de tercer nivel. San Luis Potosí: Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Bolivia.

Grado Académico _____ Tiempo en la Empresa _____

Sexo _____ Edad _____

Señale la respuesta que crea oportuna sobre la frecuencia con que siente los enunciados:

0= NUNCA. 1= POCAS VECES AL AÑO O MENOS. 2= UNA VEZ AL MES O MENOS. 3= UNAS POCAS VECES AL MES. 4= UNA VEZ A LA SEMANA. 5= POCAS VECES A LA SEMANA. 6= TODOS LOS DÍAS.

1	Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo	
2	Cuando termino mi jornada de trabajo me siento vacío	
3	Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado	
4	Siento que puedo entender fácilmente a los pacientes	
5	Siento que estoy tratando a algunos pacientes como si fueran objetos impersonales	
6	Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa	
7	Siento que trato con mucha eficacia los problemas de mis pacientes	
8	Siento que mi trabajo me está desgastando	
9	Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo	
10	Siento que me he hecho más duro con la gente	
11	Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente	
12	Me siento con mucha energía en mi trabajo	
13	Me siento frustrado en mi trabajo	
14	Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo	
15	Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a mis pacientes	
16	Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa	
17	Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con mis pacientes	
18	Me siento estimado después de haber trabajado íntimamente con mis pacientes	
19	Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo	
20	Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades	
21	Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada	
22	Me parece que los pacientes me culpan de alguno de sus problemas	

Tabulación del cuestionario de Maslach

Grado academico: Ing.
Industrial

Tiempo en la inst. 6M

Sexo: F

Edad: 28

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	7	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	12	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	29	48

Grado academico:

Maestria

Tiempo en la inst. 6 M

Sexo: F

Edad: 28

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	17	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	6	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	41	48

Grado academico:

Universitario

Tiempo en la inst. 4A

Sexo: M

Edad: 31

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	35	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	16	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	35	48

Grado academico:

Profesional

Tiempo en la inst. 2 A

Sexo: M

Edad: 25

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	12	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	2	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	45	48

Grado academico:

Licenciado

Tiempo en la inst. 1 A y 7 M

Sexo: F

Edad: 24

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	13	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	16	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	35	48

Grado academico:

Tecnico

Tiempo en la inst. 11 A

Sexo: F

Edad: 30

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	57	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	11	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	28	48

Grado academico:

Bachiller

Tiempo en la inst. 3 A

Sexo: F

Edad: 39

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	7	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	0	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	45	48

Grado academico:

Universitario

Tiempo en la inst. 5 A

Sexo: F

Edad: 39

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	0	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	0	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	48	48

Grado academico:

Universitario

Tiempo en la inst. 4A

Sexo: F

Edad: 32

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	24	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	8	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	40	48

Grado academico:

Universitario

Tiempo en la inst. 7 M

Sexo: F

Edad: 21

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	2	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	1	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	42	48

Grado academico:

Universitaria

Tiempo en la inst. 9A

Sexo: F

Edad: 40

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	11	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	2	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	30	48

Grado academico:

Universitario

Tiempo en la inst. 6 M

Sexo: F

Edad: 31

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	0	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	0	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	38	48

Grado academico:

Universitario

Tiempo en la inst. 9A

Sexo: F

Edad: 43

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	4	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	2	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	48	48

Grado academico:

Universitario

Tiempo en la inst. 1 A

Sexo: M

Edad: 46

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	4	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	0	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	48	48

Grado academico:

Licenciada

Tiempo en la inst. 13

Sexo: F

Edad: 47

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	87	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	0	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	27	48

Grado academico:

Licenciada

Tiempo en la inst. 13 A

Sexo: F

Edad: 33

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	87	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	0	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	27	48

Grado academico:

Maestria

Tiempo en la inst. 12 A

Sexo: F

Edad: 39

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	34	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	0	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	13	48

Grado academico:

universitario

Tiempo en la inst. 2 A y 3 M

Sexo: F

Edad: 22

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	7	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	0	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	39	48

Grado academico:

Bachiller

Tiempo en la inst. 3 A

Sexo: F

Edad: 31

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	1	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	5	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	44	48

Grado academico:

Universitario

Tiempo en la inst. 4 M

Sexo: F

Edad: 20

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	1	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	6	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	45	48

Grado academico: 6to S.

Cont.

Tiempo en la inst. 5 A

Sexo: F

Edad: 49

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	9	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	0	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	42	48

Grado academico:

Licenciatura

Tiempo en la inst. 9 M

Sexo: F

Edad: 24

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	1	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	0	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	42	48

Grado academico:

Licenciatura

Tiempo en la inst. 9 M

Sexo: F

Edad: 35

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	13	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	1	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	43	48

Grado academico:

Licenciatura

Tiempo en la inst. 3 A

Sexo: F

Edad: 38

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	14	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	0	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	39	48

Grado academico: Est.

Contabilidad

Tiempo en la inst. 5 A

Sexo: F

Edad: 36

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	9	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	1	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	42	48

Grado academico: 5to

Cuatrimestre

Tiempo en la inst. 1 A

Sexo: F

Edad: 28

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	0	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	1	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	32	48

Grado academico:

Universitario

Tiempo en la inst. 12 A y 6 M

Sexo: F

Edad: 35

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	22	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	0	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	45	48

Grado academico:

Licenciatura

Tiempo en la inst. 6 A

Sexo: F

Edad: 36

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	23	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	0	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	13	48

Grado academico:

Maestria

Tiempo en la inst. 4 A

Sexo: F

Edad: 36

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	18	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	11	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	29	48

Grado academico:

Universitario

Tiempo en la inst. 4 A

Sexo: F

Edad:

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	14	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	5	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	33	48

Grado academico:

Tecnico

Tiempo en la inst. 12 A

Sexo: F

Edad: 38

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	9	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	0	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	44	48

Grado academico:

Universitaria

Tiempo en la inst. 5 meses

Sexo: F

Edad: 31

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	18	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	9	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	38	48

Grado academico:

Universitario

Tiempo en la inst. 1 A y 6 meses

Sexo: F

Edad: 29

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	47	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	10	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	31	48

Grado academico:

Licenciatura

Tiempo en la inst. 3 A y 11 M

Sexo: F

Edad: 26

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	22	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	4	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	14	48

Grado academico:

Profesional

Tiempo en la inst. 16 A

Sexo: F

Edad: 51

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	3	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	2	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	48	48

Grado academico:

Tecnico

Tiempo en la inst. 8 A

Sexo: F

Edad: 53

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	21	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	2	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	35	48

Grado academico:

Universitario

Tiempo en la inst. 3 A

Sexo: F

Edad: 23

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total	Valor Tope escala
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	7	54
Despersonalización	5-10-11-15-22	7	30
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	46	48

Encuesta De Clima Organizacional - GCPS 2016



VICEPRESIDENCIA
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA



GCPS
GABINETE DE COORDINACIÓN
DE POLÍTICAS SOCIALES

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2016

Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales

DIRECCIÓN INTERINSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS Y DO

6 Sección sin título

Estimado(a) colaborador(a):

Como parte del Programa de Mejora Continua de nuestros procesos de Gestión, cada año nuestra organización realiza su Encuesta de Clima Organizacional.

A continuación te presentamos nuestra Encuesta de Clima Organizacional 2016 para Progresando con Solidaridad.

Su respuesta nos permitirá conocer su satisfacción en los diferentes aspectos del Clima Organizacional, continuar fortaleciendo los indicadores que resultasen con evaluaciones satisfactorias y diseñar estrategias para mejorar los ítems que presenten oportunidades.

Pedimos dedicar unos minutos para su llenado y leer cuidadosamente cada ítem a fin de asegurar una mayor objetividad al momento del llenado.

La encuesta es totalmente anónima. Sus consideraciones son muy valiosas para nuestra organización a los fines de continuar fortaleciendo nuestro desempeño.

7 Sección sin título

Indique Sexo *

Marca solo un óvalo.

Femenino

Masculino

Departamento o Dirección a la que pertenece * Marca solo un óvalo.

- Despacho de la Dirección administrativa y Financiera
- Despacho Dirección técnica
- Departamento de Recursos Humanos
- Dirección Interinstitucional de RR.HH. Y DO
- Departamento de Informática
- Oficina Libre Acceso a la Información
- Departamento de Finanzas
- División de Presupuesto
- División de Contabilidad
- División de Nóminas
- División de Tesorería
- Unidad de Activo Fijos
- División de Compras y Contrataciones
- División de Almacén y Suministro
- División de Recepción
- División de Servicios Generales
- División de Archivo y Correspondencia
- División de Transportación
- Coordinación de Punto Solidario
- Coordinación de Salud
- Coordinación de Políticas Públicas
- Coordinación de planificación y monitoreo Unidad Técnica de Proyectos (UTP)
- No Identificado

Rango de edad

** Marca solo un óvalo.*

- De 18 a 25 años
- De 26 a 35 años
- De 36 a 50 años
- Mayor de 50 años

P1. Conozco los objetivos estratégicos del GCPS ** Marca solo un óvalo.*

- Totalmente
- Satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos
- Satisfecho Regular
- Totalmente insatisfecho

P2. Conozco la Misión, Visión y Valores del GCPS ** Marca solo un óvalo.*

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos satisfecho Regular
- Totalmente insatisfecho

P3. Proveer un buen servicio es una prioridad para nuestra Institución *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P4. Nuestra institución seguirá su estrategia y logrará su éxito en el Desarrollo Integral de las Familias Dominicanas *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente
- satisfecho
- Satisfecho
- Más o
- menos
- satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P5. Estoy comprometido(a) con el

GCPS * *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P6. Estoy orgulloso(a) de ser parte del GCPS *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

11. P8. Los empleados siempre están dispuestos a hacer su mejor esfuerzo para ayudar al GCPS al logro de sus objetivos *

P7. Me siento valorado(a) como empleado(a) del GCPS *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Totalmente satisfecho Satisfecho
- Más o menos satisfecho
- Más o menos satisfecho Regular
- Regular
- Totalmente insatisfecho
- Totalmente insatisfecho

P8. Los empleados siempre están dispuestos a hacer su mejor esfuerzo para ayudar al GCPS al logro de sus objetivos *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos
- satisfecho Regular
- Totalmente insatisfecho

P9. Obtengo con facilidad suficiente información sobre los productos y servicios del GCPS para sentirme cómodo hablando de ello con los ciudadanos *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos
- satisfecho Regular
- Totalmente insatisfecho

P10. Tengo una clara comprensión de cómo mi trabajo apoya la dirección estratégica del GCPS *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P11. En el GCPS tenemos una cultura en la cual se valoran los diferentes puntos de vista * Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P12. El GCPS es un buen ciudadano corporativo (respeto las leyes, da apoyo a las comunidades, vela por la Seguridad Social) *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P13. En el GCPS la honestidad y el compromiso con estándares éticos son requeridos a cada empleado *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente
- satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos
- satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P14. El GCPS me brinda flexibilidad para manejar las demandas del trabajo y de la vida personal *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente
- satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos
- satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P15. En comparación con otras instituciones y en términos generales, ¿cómo calificaría al GCPS como una institución para trabajar? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos
- satisfecho Regular
- Totalmente insatisfecho

P16. ¿Cómo calificaría la calidad general de los productos y servicios provistos a los

ciudadanos en nuestra

Institución? * Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos
- satisfecho Regular
- Totalmente insatisfecho

P17. Cuando mis compañeros y yo tenemos una queja en el GCPS se nos escucha * Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P18. Estoy satisfecho (a) con la información que recibo sobre nuestros logros y avances en el GCPS *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P19. Los empleados de mi equipo de trabajo responden a los ciudadanos con un sentido de urgencia *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente
- satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos
- satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P20. En el GCPS se cumplen con los compromisos que se hacen con los ciudadanos * Marca solo un óvalo.

- Totalmente
- satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos
- satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

. P21. Entiendo claramente las necesidades de nuestros ciudadanos *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho Satisfecho
- Más o menos satisfecho Regular
- Totalmente insatisfecho

P22. Mi supervisor está dando los pasos necesarios para crear y mantener un ambiente de trabajo *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente
- satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos
- satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P23. Entiendo los criterios usados por mi supervisor para calificar mi desempeño en el trabajo *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente
- satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos
- satisfecho Regular
- Totalmente insatisfecho

P24. Mi supervisor reconoce mis logros cuando realizo un trabajo excelente *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P25. Mi supervisor incentiva el trabajo en equipo *

- Totalmente satisfecho Satisfecho
- Más o menos satisfecho Regular
- Totalmente insatisfecho

P26. Mi supervisor hace un buen uso de mis habilidades en mi trabajo

* *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente satisfecho Satisfecho
- Más o menos satisfecho Regular
- Totalmente insatisfecho

P27. Mi supervisor escucha y atiende mis inquietudes *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P28. Tengo la libertad de tomar decisiones para realizar mi trabajo *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P29. Mi supervisor me consulta e involucra para la toma de decisiones relacionadas con mi trabajo *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos
- satisfecho Regular
- Totalmente insatisfecho

P30. Si en algún momento tengo problemas con la institución tengo el apoyo de mi supervisor *

Totalmente satisfecho Satisfecho

Más o menos satisfecho Regular

Totalmente insatisfecho

P31. Mi supervisor inmediato proporciona la ayuda que necesito para exceder las expectativas de mi desempeño y de los ciudadanos *

Marca solo un óvalo.

Totalmente satisfecho

Satisfecho

Más o menos satisfecho

Regular

Totalmente insatisfecho

P32. Mi supervisor me estimula a aportar nuevas y mejores formas de hacer las cosas * Marca solo un óvalo.

Totalmente satisfecho

Satisfecho

Más o menos

satisfecho Regular

Totalmente insatisfecho

P33. Mi supervisor toma acciones oportunas ante el desempeño deficiente *

Marca solo un óvalo.

Totalmente satisfecho

Satisfecho

Más o menos

satisfecho Regular

Totalmente insatisfecho

P34. Las interacciones con mi supervisor me animan a dar lo mejor de mí * Marca solo un óvalo.

- Totalmente
- satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos
- satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P35. Mi supervisor me ofrece retroalimentación de manera oportuna que ayuda a mejorar mi desempeño *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente
- satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos
- satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P36. Mi supervisor le da mucha importancia a mantener las buenas relaciones y desarrollar a las personas bajo su mando para que ellas logren los resultados deseados * Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P37. Mi supervisor está enfocado a dirigir las tareas diarias y mantener estricto control de los empleados bajo su mando*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente
- satisfecho
- Satisfecho
- Más o
- menos
- satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P38. ¿Qué tan satisfecho (a) está con la forma en que su supervisor le reconoce por hacer un buen trabajo?*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente
- satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos
- satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P39. ¿Cómo calificaría a su supervisor en términos de su habilidad para gestionar personas?*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente
- satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos
- satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P40. Me dan oportunidades reales para mejorar mis habilidades en el GCPS (Ej. Capacitación, participación en diversos proyectos, etc...) *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P41. He recibido el entrenamiento que necesito para hacer un trabajo de calidad *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P42. Tengo confianza que podré alcanzar mis metas profesionales en el GCPS *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P43. Los entrenamientos están orientados a satisfacer las necesidades reales de mi puesto * *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente
- satisfecho
- Satisfecho
- Más o
- menos
- satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P44. En el GCPS se promueven personas competentes * *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P45. Realizo actividades retadoras que me mantienen motivado(a) en mi trabajo * *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente satisfecho Satisfecho
- Más o menos satisfecho Regular
- Totalmente insatisfech

P46. El buen diseño de los procesos de trabajo me permite ser eficiente y tener una buena coordinación interdepartamental *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente
- satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos
- satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P47. Recibo respuesta de calidad de los departamentos con los cuales me relaciono * *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente
- satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos
- satisfecho Regular
- Totalmente insatisfecho

P48. La cantidad de pasos- actividades que necesito para realizar mi trabajo, me permite ser efectivo y trabajar sin presión *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente
- satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos
- satisfecho Regular
- Totalmente insatisfecho

P49. Tengo suficiente información para hacer bien mi trabajo *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P50. Conozco qué se espera de mí en mi

trabajo * *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente satisfecho Satisfecho
- Más o menos satisfecho Regular
- Totalmente insatisfecho

P51. Mis compañeros colaboran conmigo para poder llevar a cabo un

trabajo más eficiente * *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente
- satisfecho Satisfecho
- Más o menos
- satisfecho Regular
- Totalmente insatisfecho

P52. Siento que el nivel de estrés que experimento en mi puesto es

manejable * *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente
- satisfecho Satisfecho
- Más o menos
- satisfecho Regular
- Totalmente insatisfecho

P53. En el GCPS los empleados ofrecen un trato respetuoso entre sí *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P54. Los empleados de mi departamento se sienten motivados a permanecer en la Institución*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P55. La compensación total que recibo está acorde con LOS RESULTADOS

QUE APORTO en la institución

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P56. En general, la manera en QUE EL GCPS compensa y reconoce a las personas en esta organización nos ayuda a obtener resultados deseados *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente
- satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos
- satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P57. Mi desempeño tiene un impacto significativo en mi compensación * *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente
- satisfecho Satisfecho
- Más o menos
- satisfecho Regular
- Totalmente insatisfecho

P58. En comparación con otras personas que tienen trabajos similares en otras instituciones del Estado siento que mi salario es: *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente
- satisfecho Satisfecho
- Más o menos
- satisfecho Regular
- Totalmente insatisfecho

P59. Mi grupo de trabajo tiene los recursos necesarios (empleados, finanzas, herramientas, etc.) para hacer un trabajo de calidad *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P60. Indique su satisfacción con las condiciones físicas de su área de trabajo:

Iluminación * *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente
- satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos
- satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P61. Indique su satisfacción con las condiciones físicas de su área de trabajo:

Ventilación * *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente
- satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos
- satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P62. Indique su satisfacción con las condiciones físicas de su área de trabajo:

Limpieza * *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente
- satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos
- satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P63. Indique su satisfacción con las condiciones físicas de su área de trabajo:

Seguridad * *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente
- satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos
- satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P64. Indique su satisfacción con las condiciones físicas de su área de trabajo: Espacio Físico

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P.65. ¿Cómo evalúa los mecanismos de consulta y diálogo de la Institución? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P.66. ¿Cómo calificaría la flexibilidad de horarios que ofrece la Institución? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P67. Teniendo en cuenta todos los aspectos, ¿cómo calificaría su satisfacción con el GCPS en este momento? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos satisfecho
- Regular
- Totalmente insatisfecho

P64. Indique su satisfacción con las condiciones físicas de su área de trabajo:

el de menor importancia
Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4
Crecimiento profesional				
Sentirse valorado y reconocido por sus logros				
Balance trabajo y familia				
Seguridad laboral				

P69. Notas importantes consideradas por usted para elevar positivamente nuestro Clima Organizacional en el GCPS