



**UNIVERSIDAD LATINA S. C.**

**Universidad  
Latina**

**3344-25**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**“LAS EMPRESAS Y EL SINDROME DE  
BURNOUT EN DIRECTIVOS”**

**P R E S E N T A :**

**LIZETH IVONNE JIMENEZ JAIME**

**ASESOR: M. en C. Uriel León Jacinto**

**MÉXICO, D.F. NOVIEMBRE 2015**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A mis padres.

Por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ustedes, por nunca soltarme y enseñarme a enfrentar cualquier situación sin importar cual fuera la respuesta, gracias por todo papá y mamá, nada de esto hubiera sido posible sin ustedes.

A mis maestros.

Quienes nunca desistieron al enseñarme, aun sin importar que algunas veces no prestaba la atención que merecían, a ellos que continuaron depositando su esperanza en mí.

A mi asesor.

M. en C. Uriel León Jacinto, por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de este gran proyecto de Tesina que logramos terminar, gracias profesor por el apoyo y la confianza.

A mis sinodales.

Por el tiempo y dedicación que tuvieron con sus aportaciones de conocimiento al revisar y aprobar mi Tesina.

A quienes olvide mencionar simplemente gracias por todo el apoyo que siempre tuvieron para mi y la confianza al creer que podía lograrlo.

## INDICE

Introducción

Planteamiento del problema

Justificación

OBJETIVOS

- GENERALES

- ESPECIFICOS

CAPITULO I. EMPRESAS .....	1
1.1    Antecedentes.....	1
1.2    Empresa .....	3
1.3    Funciones .....	4
1.4    Estructura y organización .....	6
1.5    Objetivos.....	16
1.6    Estrategias de Desarrollo.....	17
CAPITULO II. ESTRÉS Y BURNOUT .....	18
2.1    Estrés y Estrés Laboral.....	18
2.2    Burnout y su medición .....	22
2.3    Causas del Burnout .....	28
2.4    Riesgos laborales .....	31
2.5    Presión laboral.....	34
2.6    Afrontamiento y prevención .....	35
CAPITULO III. FUNCION OPERATIVA Y FUNCION DIRECTIVA.....	37
3.1    Operativos .....	37
3.2    Cargos .....	37
3.3    Reclutamiento y Selección de personal.....	38

3.4	Diseño departamental.....	38
3.5	Factor humano.....	40
3.6	Dirección.....	41
3.7	Liderazgo y dirección.....	43
3.8	Líder y Directivo.....	44
3.9	Tipos de líderes y directivos.....	44
3.9.1	Líder emocional.....	45
3.9.2	Líder racional.....	45
3.9.3	Líder autocrático.....	46
3.9.4	Líder democrático.....	46
3.9.5	Líder colaborativo.....	46
3.9.6	Directivo autoritario.....	47
3.9.7	Directivo democrático.....	47
3.10	Ser directivo, punto de partida o punto final.....	47
3.11	Errores comunes de los directivos en el ámbito emocional.....	48
CAPITULO IV.....		52
4.1	Estrés en directivos.....	52
4.2	Burnout en directivos.....	53
4.3	Calidad de vida.....	55
4.4	Estrategias Terapéuticas para atacar el síndrome de Burnout en Directivos.....	57
	Discusión.....	59
	Conclusión.....	63
BIBLIOGRAFIA.....		66

## **INTRODUCCIÓN**

La gran competencia e inseguridad laboral así como las exigencias del medio, los cambios políticos, la manera de ver la vida, y las costumbres condicionan un ritmo acelerado que genera angustia, agotamiento emocional, trastornos en los ritmos de alimentación, actividad física y emocional, con dolencias psíquicas y factores de riesgo en la salud de los individuos del nuevo siglo.

Ante esto, los trabajadores están sometidos a muchas presiones por el nivel de competencia y exigencia a la que están siendo expuestos, ya que las empresas tienen que cumplir con sus objetivos, y metas para que no se sean desplazados del mercado, encontrando métodos que lleven a un mejor nivel de producción. Los ambientes laborales actualmente son más estresantes ya que existe una gran competitividad y exigencia por parte de las empresas por lo tanto, si los trabajadores no han desarrollado una estrategia adecuada para el manejo de su trabajo, se estarán encontrando diversas conductas las cuales serán orientadas hacia el estrés permanente que puede derivar en trastornos más severos como la depresión, la angustia, la ansiedad, la irritabilidad, problemas de sueño entre otros, los cuales si no tienen un control se estaría presentando el Síndrome de Burnout el cual tiene un conjunto de síntomas como son: agotamiento físico o emocional causados por involucrarse en situaciones emocionalmente demandantes durante un tiempo prolongado y esto a su vez en la mayoría de sus casos podría ser mortal.

Existen empresas a las que perfectamente se les podría diagnosticar este síndrome; (por ejemplo: la empresa mediana de manufactura, la industria de la transformación de la masa etc.), estamos hablando de aquellas empresas nacionales, transnacionales, internacionales y multinacional, que no solo tienen una unidad en un país, si no que se encuentra laborando y extendiéndose en el extranjero, lo cual busca competitividad entre sus empleados, para así lograr un alto índice de crecimiento y productividad para la sofisticación de desarrollo dentro del mercado.

Hablar de empresas nacionales, internacionales y multinacionales no implica que sean las de mayor impacto, sino también encontramos las micro, pequeña y medianas empresas, pues cabe mencionar que el hecho de ser pequeñas no implica que sean menos propensas de este nuevo enemigo laboral que está atacando a los empleados con una carga excesiva de trabajo. Estas empresas también son la base productiva, comercializadoras de servicio público.

Evidentemente uno de los problemas derivados de esta situación es el bajo rendimiento del trabajador, lo cual está afectando sobre todo en los tiempos en los que vivimos, los cuales están siendo demandantes por la carga de trabajo a la que se enfrentan, así como la competencia que encaran. Ante esto para que un trabajador rinda, y alcance todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas. No basta con que tenga el entrenamiento y las herramientas necesarias hace falta también que se sienta cómodo en su trabajo, en el medio, con sus compañeros de trabajo y sobre todo, con sus jefes o líderes. Desafortunadamente muchas empresas tratan a sus empleados como una mercancía más, olvidando que son humanos y que tienen necesidades que si no son satisfechas, no rendirán como espera la empresa (Chiavenato, 2007).

Ante esto y con la finalidad del rendimiento de los trabajadores, los órganos directivos de la empresa buscan cumplir con los objetivos empresariales. Donde los encargados del área financiera y administrativa toman una gran relevancia dentro del organigrama de la organización, ya que son quienes elaboran el futuro deseable de la empresa y seleccionan las formas de hacerlo factible, haciendo que las personas que están a su cargo funcionen como un sistema global utilizando las metodologías y herramientas necesarias tomando en cuenta que tanta presión a los trabajadores no les beneficiara si no

forman un grupo estratégico y tácticamente consistente que busque las metas empresariales propuestas por los altos mandos.

El contraste que se presenta entre manejar y dirigir una empresa es bastante específico, sin embargo cuando buscan el crecimiento de la empresa y mejoran su posicionamiento en el mercado se pone de manifiesto que la perspectiva tanto del dirigente como la del administrador son diferentes, pues intervienen factores que en ocasiones pueden afectar el correcto desempeño de la producción dentro de la empresa. Por ello, es importante conocer cuáles son las causas que perjudican a los trabajadores en su desempeño dentro de la empresa, previniendo así las pérdidas económicas.

A continuación se presentan cuatro capítulos los cuales están conformados de la siguiente manera:

El primer capítulo habla de la importancia que tienen las empresas para el bienestar general de la sociedad y su aumento de productividad.

Toda empresa tiene como finalidad principal tener una mejor organización de los recursos, para poder obtener un mayor beneficio tanto económico como productivo, teniendo distintos sectores empresariales que consiste en áreas destinadas a tareas muy específicas donde los empleados operativos son los que tienen el contacto con la materia prima, el área administrativa encargada de controlar y gestionar actividades. La principal virtud que tiene una empresa es la satisfacción de cubrir las necesidades básicas del cliente por tal razón es indispensable conocer cuál es su estructura, cuál es su clasificación y las diferentes funciones que desempeña y conocer cuál es su estrategia de productividad para su desarrollo dentro del mercado.



El segundo capítulo hace mención de uno de los puntos más relevantes de este trabajo, ya que se define que es estrés y estrés laboral así como el impacto que tiene el *burnout* en los empleados de alguna institución o empresa, que no solo identificamos cuales son las causas sino que encontramos los riesgos a los que pueden estar expuestos si no se detecta a tiempo, *burnout* no es un tema que pueda tomarse a la ligera, sin embargo conocer e identificar es una manera de poder prevenir y afrontarlo correctamente.

El tercer capítulo menciona que función tiene un directivo y un operativo dentro de la empresa, haciendo una clasificación, de los distintos roles a los que se enfrentan constantemente así como la diferencia entre ser un líder y ser un directivo, con la finalidad de encontrar quienes son más vulnerables a presentar algún tipo de estrés e identificar su importancia dentro de la empresa.

El cuarto y último capítulo de este trabajo menciona que impacto tiene el estrés en los directivos, y como afecta el *burnout* en ellos si no es detectado a tiempo, también se menciona la importancia de tener una calidad de vida mejor, mencionado las estrategias preventivas para tratar el estrés en los directivos.

## **ANTECEDENTES**

En la actualidad se han generado importantes cambios en el sistema económico mundial. Uno de los fenómenos más notables de la economía contemporánea es la presencia dominante y el crecimiento acelerado de las empresas, quienes se caracterizan por su elevado nivel de competencia y por la lucha por instalar activos o productivos en más de un país. La lógica de expansión con los máximos beneficios y el mínimo gasto echa mano del capital humano. Esto da como resultado una alta demanda laboral en los trabajadores, pero importantemente en sus funcionarios y directivos. Estos escenarios hacen que las organizaciones hoy en México demanden profesionales altamente competentes, adaptables al cambio, a adversidades, crisis financieras, fracaso y a lo que se interponga por delante de otras dificultades que obstaculicen los objetivos de las empresas.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El sistema capitalista de libre mercado obliga a las empresas actuales a desempeñarse en ambientes altamente competitivos, con clientes informados, observadores de la calidad de los productos y servicios que adquieren y conscientes de su poder. Existen cambios tecnológicos frecuentes que exigen niveles de organización conocimiento y actualización nunca antes visto en la industria. Es por ello que las empresas exigen un alto índice de crecimiento y productividad por parte de sus directivos y jefes de área, imponiendo así una carga de trabajo que puede traer como consecuencia estados de ansiedad, depresión, fatiga, entre otras y en ocasiones una serie de síntomas y signos bien descritos que se conocen como síndrome de *Burnout*. Este se define como un estado de agotamiento físico, emocional y mental causado por involucrarse

en situaciones emocionalmente demandantes durante un tiempo prolongado y si no es tratado con importancia puede llegar a ocasionar hasta una muerte súbita del empleado (Gil-Monte, 2005).

Los puestos directivos son especialmente vulnerables a estas presiones porque son la parte de la empresa que se encarga de la dirección y también de la planeación y estrategia que se lleva a cabo para la participación de sus operativos y el crecimiento de la misma, logrando así los objetivos y metas que se plantean para una mejor productividad. Por lo anterior, los directivos cargan indirectamente con la responsabilidad de cumplir las metas de la empresa así como con la responsabilidad de no cumplirlas. Por lo tanto, los directivos deben desarrollar estrategias para enfrentar de manera efectiva el estrés y controlar sus emociones ante las exigencias laborales e incluso ante la tensión generada por la carga de trabajo. Estas fuerzas demandantes se presentan como factores causantes de una respuesta de estrés (de acuerdo a la definición clásica de estrés). De no conseguirse estas estrategias eficaces, existe el riesgo de presentar el síndrome de *Burnout*, traducido como un agotamiento emocional por estrés laboral.

El objetivo de este trabajo es analizar la relación que guarda el síndrome de Burnout con la particular vulnerabilidad del directivo empresarial en una empresa altamente demandante.

## JUSTIFICACIÓN

No existen estudios en la literatura que enfoquen la atención particularmente en el puesto de directivo a cargo de una empresa con posible demanda. No se sabe si son especialmente susceptibles o la prevalencia entre ellos del síndrome de *Burnout*.

La detección de signos de *Burnout* en los mandos directivos no es algo que debe ignorarse, al contrario es un excelente punto de partida al cual hará referencia este proyecto con la intención de conocer cuáles son las causas que lo generan, así como las consecuencias que lo acentúan dentro de su área laboral que no solo afecta su rendimiento, sino que también impacte la productividad para la empresa. Este trabajo contribuye entonces al estudio del ser humano en el entorno laboral, desde la perspectiva del estrés.

Las consecuencias del estrés también incluyen efectos cognitivos, emocionales y conductuales, además de los cambios fisiológicos típicamente referidos como cardiopatías, úlcera péptica, insomnio, etc. Detectarlo a tiempo permite generar estrategias de control que permitan un mejor desempeño para el empleado que sufra *burnout* así como para la misma empresa. Así, la oportuna detección de *Burnout* permite que se trabaje en el para poder beneficiar al empleado como a la empresa adicionalmente.

Un directivo saludable también beneficia a todo el personal que labora dentro de la empresa, puesto que las empresas trabajan como un sistema interdependiente, lo cual tendrá como resultado un mejor desarrollo y estabilidad para la empresa y sus empleados.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Analizar cuáles son las demandas a las que están expuestos los directivos que los vuelven especialmente vulnerables al síndrome de *Burnout* en las empresas.

### **Específicos**

- Describir el síndrome de Burnout
- Describir las características generales de los puestos de directivos y operativos
- Analizar las presiones laborales inherentes al puesto de directivo en las empresas
- Discutir si los directivos de las empresas son particularmente vulnerables al síndrome de *burnout*
- Mencionar estrategias preventivas y manejo de estrés para tratar el síndrome en directivos

## **LÍNEA TEÓRICA**

Se revisara la teoría del comportamiento organizacional, en la cual los conceptos de motivación, liderazgo, administración directiva y la estructura administrativa de las empresas, se analizan con el objetivo de conocer cuál es el impacto que tienen para sus empleados en términos de estrés laboral.

## **CAPITULO I. EMPRESAS**

### **1.1 Antecedentes**

La evolución histórica de las empresas guarda una estrecha relación con la evolución histórica de los pueblos. Los diversos tipos de empresas presentados a través de los siglos son resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en las diversas etapas que constituyen su ruta hacia diferentes formas de progreso. Las rápidas transformaciones económicas, sociales y tecnológicas producidas como consecuencia de revoluciones o guerras, han tenido siempre influencia directa o inmediata sobre las empresas industriales, comerciales y de servicio, provocando importantes cambios en los conceptos de propiedad pública y privada, de trabajo y acción estatal, que se han reflejado de manera invariable en la forma de organización y constitución jurídica y económica de las empresas (Rodríguez, 2002).

Los nuevos descubrimientos científicos han influido de modo poderoso en las grandes empresas. Desde las pequeñas factorías hasta las grandes empresas actuales, quienes operan bajo la influencia de los avances tecnológicos, el caminar es inconmensurable y el gran desarrollo de estas organizaciones ha hecho que el progreso tecnológico busque y encuentre nuevas maneras de organización jurídica, administrativa y financiera (Manero, 1997).

En la actualidad queda claro que los estudios del desarrollo económico se vieron impactados en gran medida por el surgimiento de las economías de escala y la producción masiva de principios de siglo XX, esto les hizo obviar el análisis de cualquier tipo de organización industrial que no estuviera acorde con la expansión de la empresa grande y dominante que en una visión casi fatal “dominaría todos los espacios de la acumulación y los pequeños negocios desaparecerían o jugarían un papel marginal” (Moreno, 2011).

A inicios del siglo XXI nace un nuevo interés del gobierno, la sociedad civil y las instituciones de educación superior por el potencial de la empresa pequeña y mediana. Hasta la década de los 70’s, este tipo de empresas se consideraban como marginales en el proceso de desarrollo. Dos decenios después (80’s y 90’s) se ha dado una revaloración de la micro y pequeña empresas por sus bondades para contribuir a la reorganización de la producción y sobre todo por su impacto en el empleo, auto empleo, así como la contribución al producto interno bruto y la equidad (Moreno, 2011).

La economía mexicana actual se enfrenta a una nueva dinámica que ha modificado la manera de concebir la interrelación entre los agentes productivos, dado que se cuenta con una estructura empresarial típica de los países en desarrollo, por un lado la industria nacional se conforma de micros, pequeñas y medianas empresas de todo tipo y por otro existe un gran número de empresas globalizadas y transnacionales que son generadoras de una fuerte dominio, que no solo genera preocupación para las empresas mexicanas, sino para el propio mercado, el cual está encargado de posicionar a las empresas con mayor nivel de productividad y calidad (Ñuño de León, 2012).

El sistema económico mundial, el día de hoy, tiene entre sus principales actores a las empresas micro, pequeñas y grandes, nacionales como transnacionales y son una realidad en la que el ser humano se suscribe como parte fundamental.

## 1.2 Empresa

En sus textos Chiavenato, (2001) y Munch (2010) describen que la empresa es toda entidad que a partir de decisiones relativamente autónomas combina y organiza factores de producción y su objetivo es elaborar los bienes o servicios que los consumidores demandan para obtener así una ganancia en el desarrollo de su actividad productiva y competitiva. También dice que toda empresa tiene como finalidad principal tener una organización que le permita obtener el mayor beneficio tanto económico como productivo, teniendo distintos sectores empresariales en áreas destinadas a tareas específicas, dependiendo del sector de comercialización donde se aplique la empresa. Por otro lado, tenemos el área administrativa que se encarga de controlar y gestionar las actividades y su principal virtud dentro de la empresa, es la satisfacción de necesidades básicas para cumplir una demanda de tipo particular en sus clientes, obteniendo un beneficios económicos muy superiores a los que se podrían obtener por cada uno de sus miembros en forma individual.

Finalmente la empresa es un sistema que interacciona con su entorno que requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas establecidas dentro de la propia empresa.

El Diccionario de la Real Academia Española (2009) define la empresa como: "Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios generalmente con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad".

García y Casanueva (2005) definen la empresa como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite



la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados".

Andrade (2005) menciona que la empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios".

Munch (2010) considera a la empresa como la unidad económico-social en la cual a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.

Las definiciones anteriores se resumen en que la empresa es una organización humana que tiene como finalidad crear y aumentar la utilidad de los bienes y servicios, para así poder satisfacer las necesidades sociales y humanas. Así como es importante entender qué es y cuál es la intención de una empresa en cuanto a sus características básicas, funciones, objetivos y elementos que la componen, también es importante entender las necesidades del mercado, la permanencia de la misma en el entorno por un periodo de tiempo suficiente, la cual permite completar los ciclos de nacimiento, crecimiento, consolidación renovación y la trascendencia de la empresa en la sociedad. Desde luego, el rol que juegan estos requisitos en la organización es de suma importancia, ya que cada uno de ellos influye de manera directa en el presente y futuro de la empresa.

### **1.3 Funciones**

Toda empresa realiza una serie de actividades o funciones. Estas tendrán un mayor o menor impacto en el medio económico dependiendo del tamaño de la empresa, del producto o negocio al que se dedique (Véase tabla 1).

**Tabla 1.**

Funciones de desarrollo y específicas a todo tipo de empresa o comercio.

Tipo de empresa	Funciones
Contable	Consiste en reflejar el movimiento económico de la empresa, las entradas y salidas de dinero.
Financiera	Trata de conseguir los fondos necesarios y asegurar su correcta utilización.
Administrativa	Controla y planifica el proceso económico de la empresa.
Recursos Humanos	Gestiona todos los asuntos relativos a los empleados.
Funciones específicas	
Comercial	Busca el mercado tanto para las compras como para las ventas. Se ocupa de las campañas de publicidad y marketing.
De producción	Desarrolla los procesos de fabricación.
De investigación	Estudia los sistemas de trabajo que hacen más competitiva a una organización.
Otras funciones	
Técnica	Elaborar un producto de calidad y a un buen precio para que resulte competitivo en el mercado. (Especifica en fábricas).
De seguridad	Velar por el buen desarrollo y secreto de la tecnología empleada en el diseño y fabricación de los productos. Ligada a función técnica.
I+D+I (Investigación + desarrollo tecnológico + innovación).	Consiste en la generación de nuevos conocimientos y desarrollo tecnológico capaces de hacer más competitivos los productos y servicios con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente o del mercado y aumentar la capacidad competitiva.

Nota: Adaptado de *McGraw-Hill La empresa y su entorno*. Recuperado de: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448169565.pdf>

Las funciones de la empresa se orientan a alcanzar los objetivos fijados. Las funciones están ligadas a la organización por lo que están coordinadas e interrelacionadas.

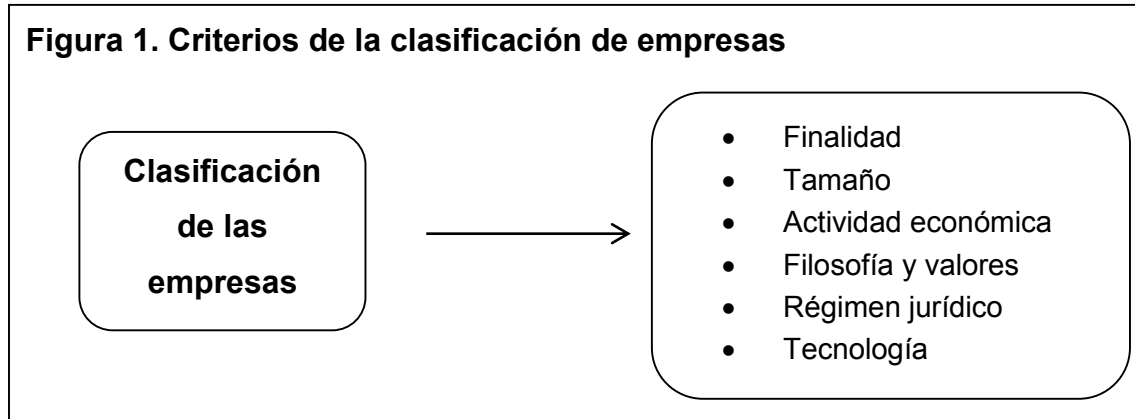
De una organización empresarial eficiente dependerá el funcionamiento de la empresa así como su estabilidad. Para una empresa es importante tener claro cuáles son sus funciones y qué actividades son de importancia para su desarrollo así como sus prioridades, sin perder de vista que cada función empleada dentro de la empresa beneficiará no solo para su crecimiento sino que aumentará la productividad en beneficio propio y mantendrá el posicionamiento económico que genere un alto nivel de competencia laboral y administrativa en la organización. La estructura empresarial incluyendo la organización directiva es la parte humana que garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos para lograr la estabilidad dentro del mercado laboral y económico (Chiavenato 2001; Munch, 2010; Ortega, 2012).

## **1.4 Estructura y organización**

### **Estructura**

Los grandes avances científicos, tecnológicos y económicos han propiciado el surgimiento de una gran diversidad de empresas. Para su administración, debe considerarse su tamaño, giro, constitución jurídica, grado de mecanización, recursos y múltiples factores que intervienen en su funcionamiento, con la finalidad de aplicar el enfoque o escuela de administración más adecuado a los requerimientos de la organización. Por lo anterior, Münch (2010). Hace una clasificación de las empresas, explicando así la importancia de cada estructura, y su función dentro de la empresa.

**Figura 1. Criterios de la clasificación de empresas**



Nota: Adaptado de Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Por Münch Lourdes, pp. 189-190 Pearson educación, México, 2010.

Las empresas también están clasificadas según el tamaño, ya que existen distintos criterios que se utilizan para para determinar el tamaño de las empresas, con el número de empleados, el tipo de industria, comercio y servicio, e indistintamente el criterio que sea utilizado las empresas son clasificadas así (Véase Tabla 1.2)

**Tabla 1.2**

Tamaño de la empresa y un aproximado de empleados.

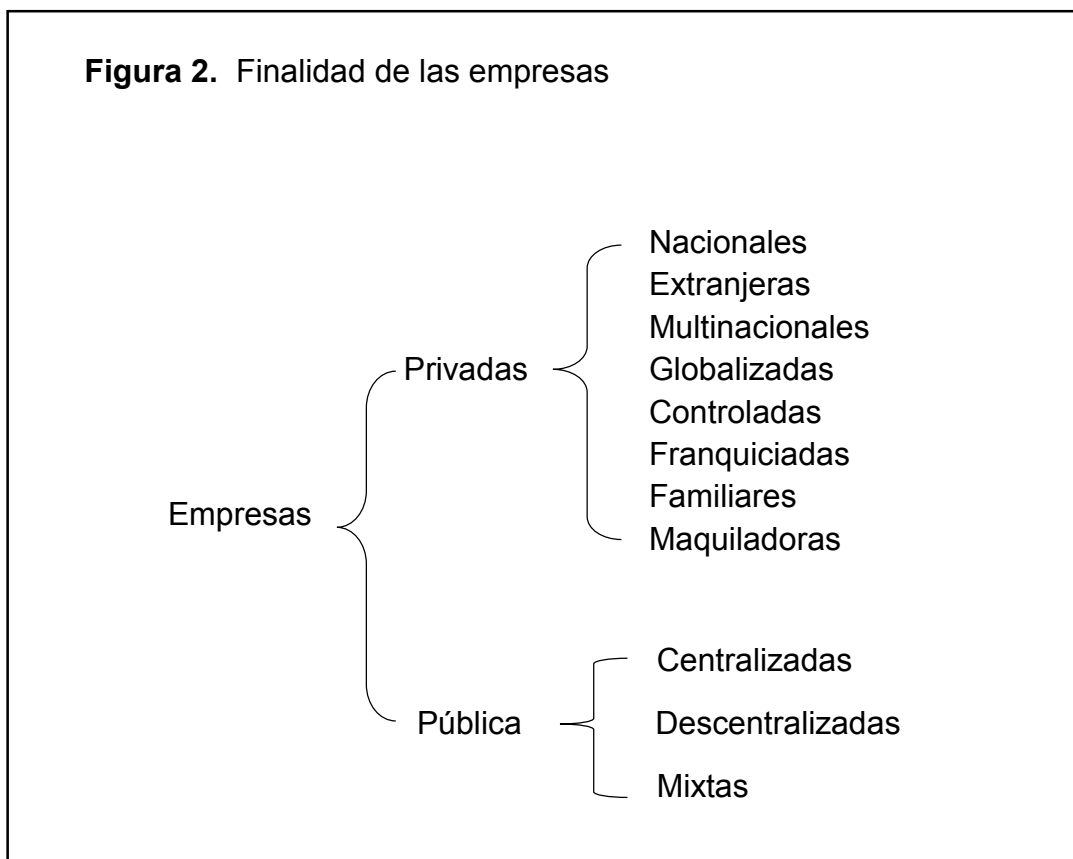
<b>Tamaño</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
<b>Microempresa</b>	0-10 empleados	0-10 empleados	0-10 empleados
<b>Pequeña empresa</b>	11-50 empleados	11-30 empleados	11-50 empleados
<b>Mediana empresa</b>	51-250 empleados	31-100 empleados	51-100 empleados
<b>Gran empresa</b>	251 empleados	101 empleados en adelante	101 empleados en adelante en adelante

Nota: Adaptado de Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Por Münch Lourdes, pp. 189 Pearson educación, México, 2010.

Las empresas son clasificadas según diversos criterios y sectores:

- Privadas. En la empresa privada el capital es propiedad de inversionistas y su finalidad es la obtención de utilidades.

- Públicas: Como su nombre lo indica, en las organizaciones públicas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social y proporcionar servicios a la comunidad. Existen distintos tipos de empresas públicas: mixtas o de participación estatal, cuando el capital es privado y público; centralizadas y descentralizadas, depende de que reporten al gobierno federal o al estatal respectivamente (Véase figura 2).



Nota: Adaptado de Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Por Münch Lourdes, pp. 189-190 Pearson educación, México, 2010.  
 Dependiendo para que fueron creadas y del origen de las aportaciones de su capital.

Las empresas tienen una clasificación importante por los distintos criterios según la propiedad del capital, lo cual se explica a detalle a continuación (Véase tabla 1.3)

**Tabla 1.3**

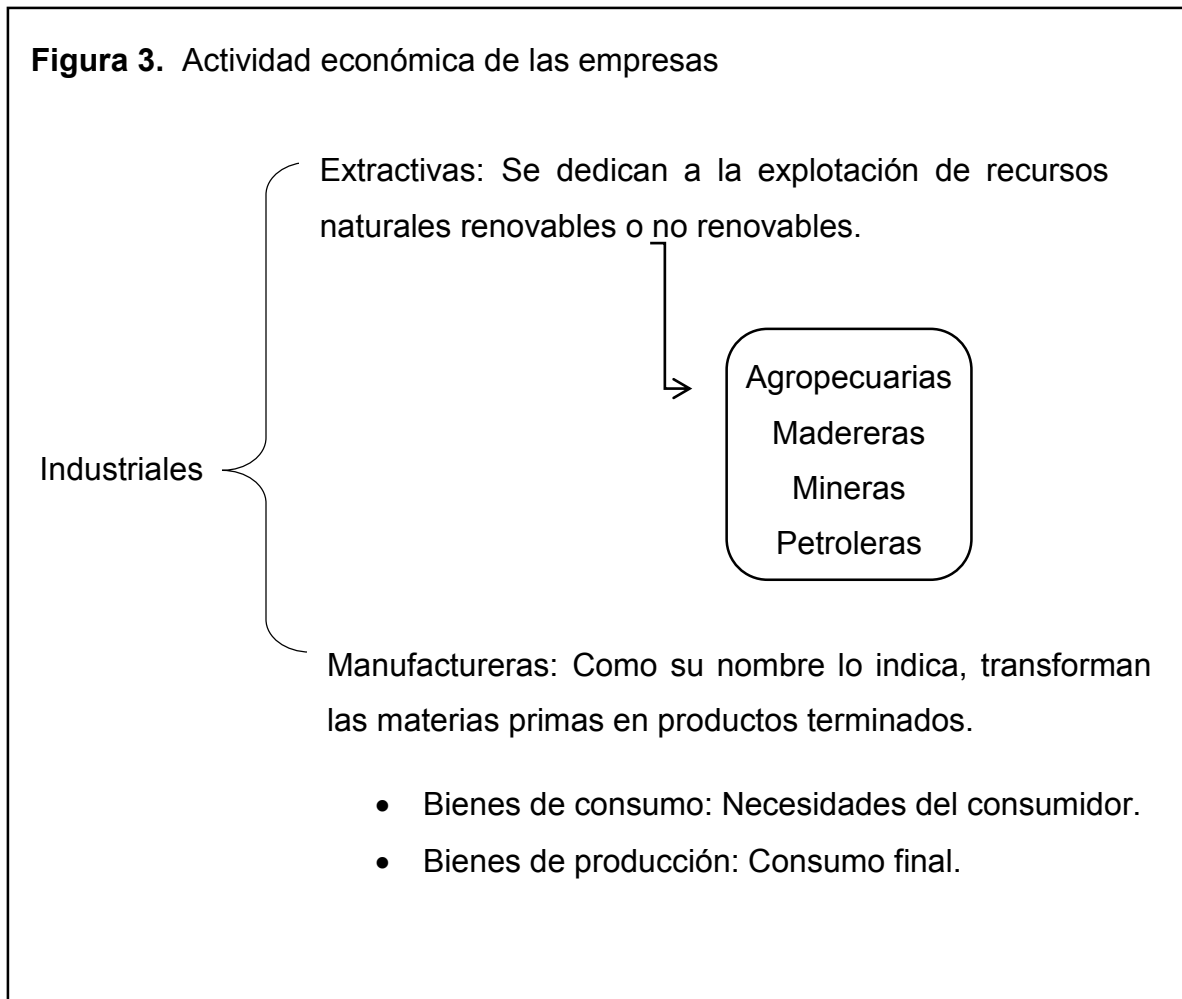
Empresas privadas y públicas dependiendo del origen del capital

EMPRESA	CARACTERISTICAS
Nacionales	Cuando los inversionistas son nacionales.
Extranjeras y transnacionales	Los inversionistas son de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.
Multinacionales	El capital pertenece a varios países.
Globalizadas	Son empresas de carácter mundial.
Controladoras.	Un grupo de inversionistas maneja múltiples empresas de diversos giros aunque no tengan relación entre sí.
Maquiladoras.	Producen bienes para diversas organizaciones de diferentes propietarios que comercializan y le dan marca al producto.
Franquiciadas.	Son aquellas empresas que venden su marca y su <i>know-how</i> o forma de organización a inversionistas independientes.
Familiares	Los socios de la empresa así como sus directivos son miembros de una familia; esta forma de organización es muy común en Latinoamérica, y normalmente representan micro, pequeñas y medianas empresas.
<b>PÚBLICAS</b>	
Centralizadas	Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución.
Descentralizadas	Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.
Mixtas	En éstas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa.

Nota: Adaptado de Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Por Münch Lourdes, pp. 189-190 Pearson educación, México, 2010.

- Por su actividad económica:

Este tipo de empresa produce bienes mediante la transformación y extracción de materias primas (Véase figura 3).

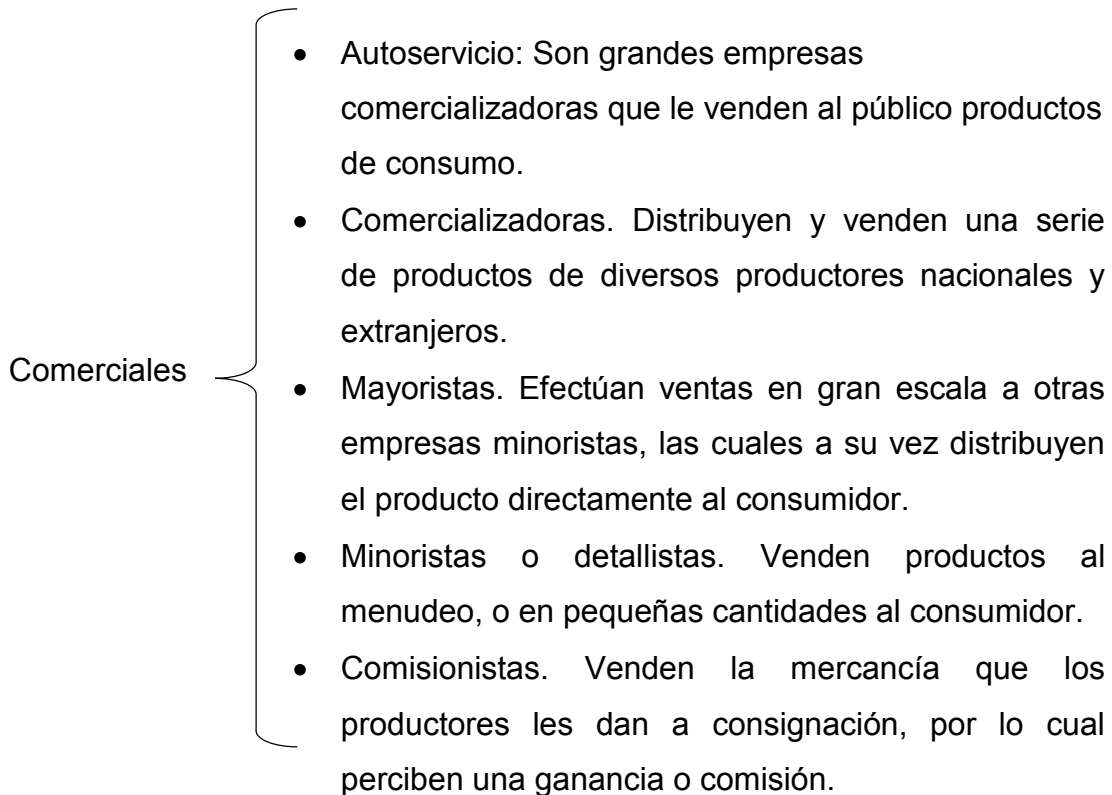


Adaptado de Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Por Münch Lourdes, pp. 190-191 Pearson educación, México, 2010.

Actividad comercial de las empresas según sus normas:

- Comerciales. Estas organizaciones son intermediarias entre el productor y el cliente; su principal actividad es la compra-venta y distribución de productos. Se clasifican a continuación (Véase figura 4).

**Figura 4.** Actividad comercial de las empresas



Adaptado de Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Por Münch Lourdes, pp. 191 Pearson educación, México, 2010.

- De servicios. Su finalidad es proporcionar un servicio con o sin fines lucrativos.
- Por su filosofía y valores: La filosofía organizacional está íntimamente relacionada con la cultura organizacional y compromiso con la sociedad, las empresas pueden ser: lucrativas, cuando su finalidad es obtener rendimientos y utilidades financieras; o no lucrativas que, como su nombre lo indica, tienen como fin último el bienestar social y no persiguen ningún tipo de lucro, por ejemplo las beneficencias y asociaciones, entre otras.
- Por su régimen jurídico: Sociedad, asociación, patronato y fundación.



**Figura 5.** Tecnología de las empresas dependiendo del tamaño y función que se requiera

- Por su tecnología:
- Alta: Cuando existen procesos robotizados, automatizados, sistemas flexibles o sistemas integrados de manufactura.
  - Mediana: Se caracteriza porque sus procesos son mecanizados, pero sólo en alguna parte de sus etapas.
  - Tradicionales: Son empresas de baja tecnología, en la cual no invierten aunque sí utilizan maquinaria y equipo.
  - Artesanales: El proceso de producción está a cargo de personas que se encargan de elaborar el

Adaptado de Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Por Münch Lourdes, pp.192 Pearson educación, México, 2010.

Esto refiere a la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos de un organismo social, con la finalidad de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos que se tienen dentro de la misma empresa para así lograr un nivel de calidad efectivo que mantenga la jerarquía de esta, conociendo la tarea de cada tipo de empresa ya antes mencionadas, pues cada una de ellas tiene un rol diferente el cual le da la oportunidad de crecimiento y desarrollo dentro del mercado, no

perdiendo de vista que toda empresa debe mantener esa organización que la lleve a fijar su meta.

## **Organización**

La administración de recursos humanos se mueve en un contexto formado por organizaciones y personas. Administrar personas significa trabajar con las personas que forman parte de una organización, la cual es encargada de decidir las funciones, jerarquías y actividades a realizar. El ser humano es social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual, no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. Cuando la organización está lista solo queda actuar, integrando, dirigiendo y controlando todo lo que está dentro de su entorno en la empresa (Chiavenato, 2000).

Las organizaciones permiten a los empleados a satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, intelectuales y económicas. En base a ello una organización se encarga de fijar los objetivos que la empresa requiere para lograr una meta. Esto permite conjugar e integrar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios. Es importante que los empleados y grupos en el comportamiento organizacional formen un sistema cooperativo racional, es decir, apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes.

Chiavenato (2009) define a la organización como el conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para

alcanzar un propósito común. Son instrumentos sociales que permiten que muchas personas combinen sus esfuerzos para lograr objetivos que serían inalcanzables en forma individual.

Como se mencionó anteriormente, la organización empresarial se refiere al personal que trabaja en conjunto, a partir de la división del trabajo, para alcanzar un propósito común. Las organizaciones para el ser humano se basan en la cooperación entre personas, ya que al unir sus esfuerzos se sobreponen a sus límites individuales y logran grandes resultados generando un impulso colectivo que no solo es la suma de su impulso si no la multiplicación, que beneficia a su grupo y empresa.

Las organizaciones son entidades sociales creadas para alcanzar objetivos comunes. Están formadas por predios, instalaciones, equipo, tecnología, sistemas, procesos de trabajo, recursos como capital y materias primas, etc.

Para funcionar y tener éxito en sus operaciones, las organizaciones necesitan aportaciones conjuntas y simultáneas de varios grupos de interés. Los grupos de interés son fundamentales dentro de la organización de la empresa donde se encuentran los empleados. Los grupos de interés se definen como todo aquel grupo que se ve afectado directa o indirectamente por el desarrollo del proceso empresarial y por lo tanto esta tiene la capacidad de afectar directa o indirectamente, por un lado están las partes internas que son los empleados, gerentes y propietarios pero las partes interesadas externas son los proveedores, la sociedad, el gobierno, los acreedores y por último los clientes. También los inversionistas son fundamentales ya que son los encargados de la aportación de dinero en forma de acciones y prestaciones, los proveedores se encargan de la materia prima, tecnología y servicios

especializados y por ultimo nos encontramos con los clientes quienes son los que aportan ese dinero para la adquisición de los productos o servicios que ofrece la misma organización para consumo o utilización (Chiavenato, 2009).

En la estructura de la empresa conviven la organización formal y la organización informal:

#### 1. La organización formal

Es la configuración intencional que se hace de las diferentes tareas y responsabilidades, fijando su estructura de manera que se logren los fines establecidos por la empresa.

#### 2. La organización informal

Se conforma mediante una red de relaciones informales que se producen en el ámbito empresarial y que no han sido planificadas por la dirección ni establecidas con anterioridad.

El creciente número de tareas que se llevan a cabo en una empresa y la complejidad que pueden llegar a alcanzar hacen necesaria la división del trabajo.

Chiavenato (2006) hace referencia a que la organización está estructurada en tres niveles diferentes:

- ✓ Organización global: Implica la empresa como totalidad. Es el denominado diseño organizacional, que asume tres tipos: lineal, funcional y línea *staff*.
- ✓ Organización de tareas y operaciones: Enfoca las tareas, actividades u operaciones específicas. Es el denominado diseño de cargos o tareas.

- ✓ Organización departamental: El denominado diseño por departamento de la empresa.

## **1.5 Objetivos**

Las empresas son ciertas clases de organizaciones o unidades que siempre buscan alcanzar un objetivo específico y que este sea cumplido. Los objetivos oficiales de las empresas se presentan o comunican mediante documentos de la empresa, como los estatutos, actas de asambleas, informes etc.

Objetivos naturales de una empresa son:

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios que tiene la sociedad.
2. Proporcionar empleo productivo a todos los factores de producción.
3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso económico de los factores de producción.
4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
5. Crear un ambiente en el que las personas puedan satisfacer una parte de sus necesidades humanas normales (Chiavenato, 2001).

Los objetivos de las empresas son la base de la relación entre la empresa y su ambiente. La empresa no busca un objetivo único, pues necesita satisfacer una gran cantidad de requisitos y exigencias impuestos no sólo por el ambiente externo, sino también por sus miembros y la calidad de competitividad que se busca dentro de sus empleados, administradores, gerentes y directivos que tengan ese liderazgo de competencia y organización dentro de la empresa.

## **1.6 Estrategias de Desarrollo**

Las estrategias y las tácticas indican cómo y qué va a hacer una empresa para lograr sus metas y objetivos. Una buena gerencia que sabe interpretar adecuadamente las demandas actuales de los escenarios económicos reaccionará con estrategias que le favorezcan en su desarrollo competitivo.

Las empresas exitosas cuentan con planificaciones estratégicas bien fundamentadas que les permiten sacar provecho a sus ventajas competitivas y satisfacer adecuadamente las necesidades de sus consumidores. Este subtema permite analizar lo significativo que es el contar con estrategias adecuadas en pro del desarrollo competitivo.

El factor de éxito fundamental para una organización es contar con una dirección de conducción organizacional adecuada y propensa a la utilización de estrategias de decisión técnicamente compatible con la realidad de la demanda de los productos y mercados, lo cual es fundamental entender que al tener una buena dirección que conduzca a sus empleados obtendrá un gran alcance de competencia dentro de su empresa, manteniendo estable su lugar dentro del mercado administrativo y económico.

## CAPITULO II. ESTRÉS Y BURNOUT

### 2.1 Estrés y Estrés Laboral

Hans Selye (1935) “considerado padre del estrés” introdujo el término estrés al campo de las ciencias biológicas para denotar un síndrome producido por diversos agentes nocivos, cuya finalidad era promover la adaptación del organismo a su medio cambiante, actualmente se considera que el término estrés designa la respuesta de la persona a estresores que amenazan su equilibrio, definiéndolo como el conjunto de reacciones indeterminadas del organismo a diversos agentes nocivos del ambiente.

Claude Bernard (1865) supuso que la estabilidad de medio interno es la condición indispensable para una vida libre e independiente. De manera que cuando el hombre se expone a condiciones climáticas externas su temperatura interna busca un equilibrio y así poder adaptarse a los cambios referidos, sin ser sometido a estrés.

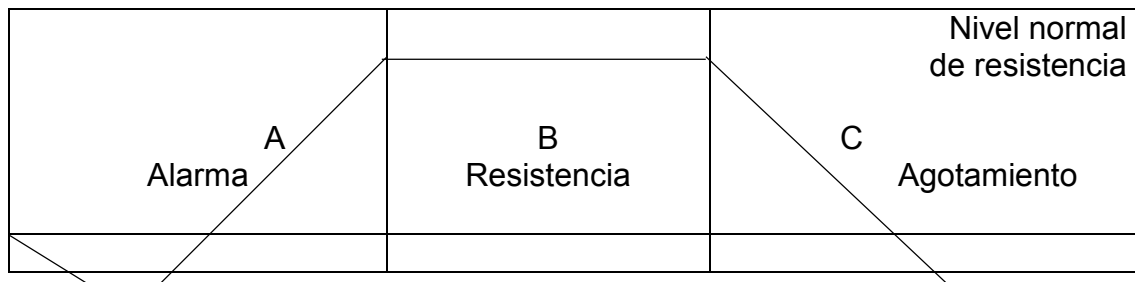
Cannon (1941) considero que para sobrevivir el ser humano requiere mantener constante un equilibrio interno, y acuñó el término homeostasis (del griego *homois*, similar, y *status*, posición) para designar los procesos fisiológicos coordinados que mantienen constantes la mayor parte de los estados del organismo y con ello alcanzar el equilibrio interno de este. En 1939 puntualizó que ciertos “niveles críticos de estrés “podrían provocar un debilitamiento de los mecanismos homeostáticos (Ivancevich y Matteson, 1989).

Selye consideró que la respuesta de estrés está constituida por un mecanismo que lleva como nombre Síndrome general de adaptación (SGA) como lo muestra la (figura 2) donde:

- Síndrome: Las partes individuales de la reacción se muestran más o menos de manera conjunta y son interdependientes.

- General: Diversas partes del organismo.
- Adaptación: Defensa del estresor.

**Figura 2. Síndrome general de adaptación.**



Nota: Representación gráfica de las tres fases o reacciones del síndrome general de adaptación (Selye, 1936; ed.1984)

El Síndrome General de adaptación es la respuesta fisiológica del organismo que se produce ante un estímulo estresante, que ayuda al organismo adaptarse y que es independiente del tipo de estímulo que lo provoca ya sea positivo o negativo.

El síndrome de adaptación general, en su forma típica se desarrolla en tres fases según Selye (1936):

- Reacción de alarma: Es inmediata a la percepción del estímulo estresante.
- Etapa de resistencia: Nuestro organismo mantiene una activación fisiológica tratando de superar la amenaza o adaptarse a ella, de esta forma el organismo sobrevive. Esta etapa puede durar días o semanas pero si la reacción al estrés se prolonga por más tiempo y se rebasan sus límites, el organismo alcanzará la etapa final de agotamiento.



- Etapa de agotamiento: Se produce solo si el estímulo estresante es continuo o se repite frecuentemente. El organismo agota sus recursos y pierde su capacidad de activación o adaptación.

La respuesta de nuestro organismo denominado estrés no debe llegar siempre hasta la fase de agotamiento, lo ideal es que nuestra resistencia nos permita enfrentar y adaptarnos sin agotar nuestra capacidad de respuesta (Gutiérrez, 2012).

### **Tipos de estrés.**

El término estrés tiene dos vertientes una agradable, el buen estrés o eustress; otra desagradable, el mal estrés o distress en inglés (Quick, Quick, Nelson y Hurrell, 1997).

- Eustrés (Estrés bueno)

Es la respuesta saludable, positiva, productiva y constructiva frente a eventos amenazantes e implica bienestar individual asociado con el crecimiento, flexibilidad y adaptabilidad. Este estrés motiva a las personas y a los trabajadores para así poder responder satisfactoriamente a retos y desafíos que se presentan durante la jornada de trabajo. El estrés bueno es indispensable para nuestro mejor funcionamiento y desarrollo.

- Distrés (Estrés negativo)

Es la respuesta negativa o destructiva con consecuencias adversas tanto para la persona como para la organización.

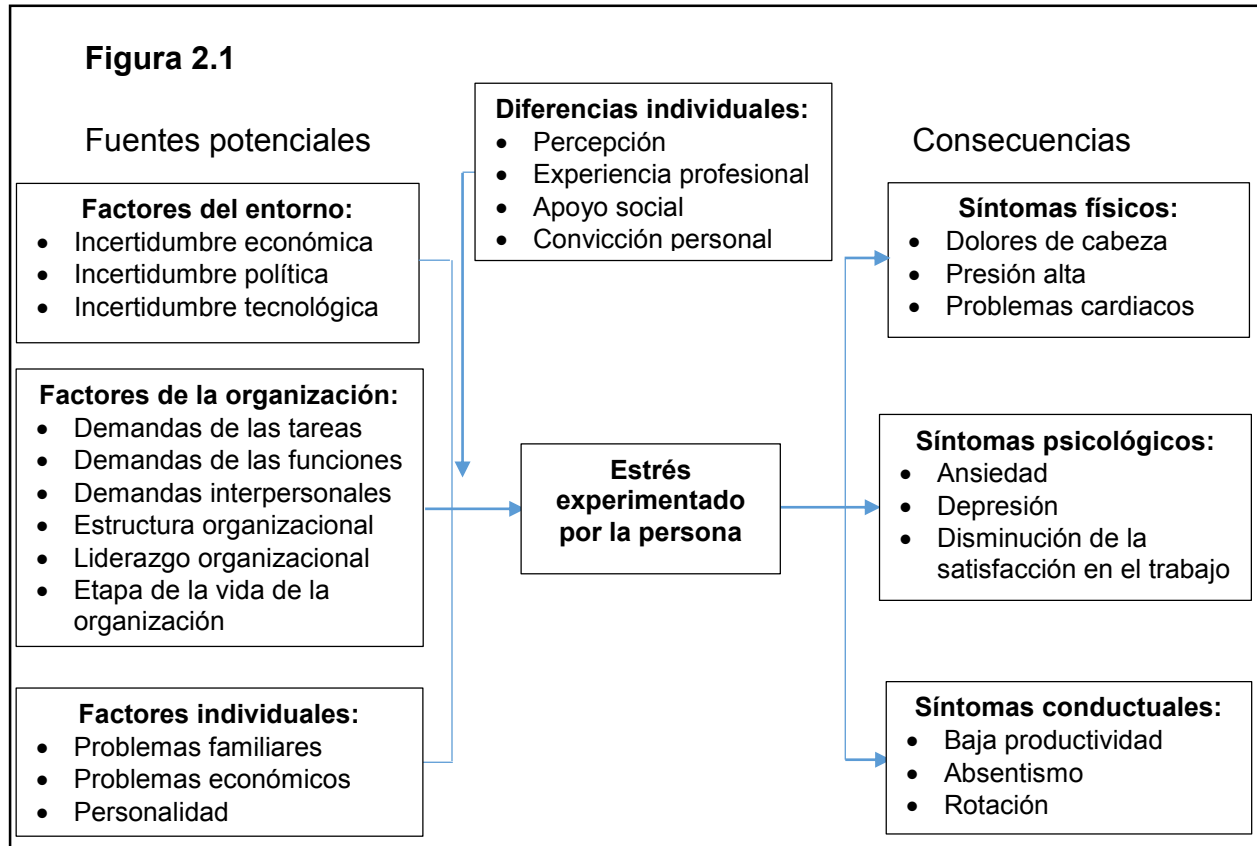
La vida cotidiana se encuentra repleta de los estresantes negativos, tales como un mal ambiente de trabajo, el fracaso, la ruptura familiar, un duelo, entre otros.

Un mismo estrés puede ser positivo para unos y negativo para otros, como lo puede ser la promoción profesional. (Bensabat, 1994).

El estrés no es una enfermedad, pero puede llegar a provocarla cuando el individuo percibe que ciertas circunstancias demandan más de lo que puede dar y esa vivencia pone en peligro su bienestar.

### Efectos del estrés

Existen tres factores fundamentales según Chiavenato (2009): Ambientales, organizacionales e individuales. Cuando una persona pasa por una situación tensa puede mostrar síntomas físicos, psicológicos o conductuales. A continuación la clasificación (Véase figura 2.1)



Nota: Adaptado de Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Por Chiavenato Idalberto, p. 382 McGraw-Hill, México, 2009.

## 2.2 *Burnout* y su medición

En 1974, un médico psiquiatra llamado Herbert Freudenberger que trabajaba como asistente voluntario en la *Free Clinic* de Nueva York para toxicómanos, al igual que otros voluntarios jóvenes e idealistas, observó que al cabo de un periodo más o menos largo, entre uno y tres años, la mayoría sufría una progresiva pérdida de energía, desmotivación, falta de todo interés por el trabajo hasta llegar al agotamiento, junto con varios síntomas de ansiedad y de depresión (Mingote Adán, 1998; Moreno, González y Garrosa, 2001).

Según de trabajo Leiter (1991), el tipo que estas personas hacían se caracterizaba por carecer de horario fijo, contar con un número de horas muy alto, tener un salario muy es-caso y un contexto social muy exigente, habitualmente tenso y comprometido. Freudenberger describió cómo estas personas se vuelven menos sensibles, poco comprensivas y hasta agresivas en relación con los pacientes, con un trato distanciado y cínico con tendencia a culpar al paciente de los propios problemas que padece.

Para describir este patrón conductual homogéneo, Freudenberger (1974) eligió la misma palabra *Burnout* (“estar quemado”, “consumido”, “apagado”) describe el síndrome como un estado de agotamiento, decepción y pérdida de interés como consecuencia del trabajo cotidiano en la prestación de servicios y ante expectativas inalcanzables.

Freudenberger y North (1985) mencionan que “El círculo del síndrome de *Burnout* se desarrolla gradualmente con el tiempo y su proceso está dividido en 12 etapas que no exactamente siguen el orden como tal, ya que algunos empleados se saltan algunas y otros simultáneamente se enfrentan a varias, las etapas son las siguientes:

1. *Compulsión de probarse a uno mismo.* Ambición excesiva de probarse a sí mismo en el trabajo se convierte en una compulsión
2. *Trabajar duro.* Por cumplir sus expectativas personales acepta cada vez más trabajo y llega a obsesionarse por hacerlo todo el para demostrar que es irremplazable e imprescindible.
3. *No aprecia ni valora sus propias necesidades.* Sus horarios de trabajo no le permiten hacer nada fuera de este, disminuye la importancia con sus necesidades personales como dormir, comer, estar con la familia o con los amigos.
4. *Desplazamiento de conflictos.* El empleado se da cuenta de que algo anda mal, pero al tratar de averiguarlo origina un estado de estrés severo, lo cual puede provocar que caiga en una crisis y ser percibido como una amenaza para los demás. Primeros síntomas surgen en esta etapa.
5. *Revisión de valores.* Su trabajo se vuelve su acreedor emocional de una manera creciente.
6. *Negación de problemas emergentes.* No puede resistir contactos sociales, pues los considera insoportables. El cinismo y la agresión son más aparentes. Piensa que sus problemas son causados por presiones de trabajo y no por que el haya cambiado su comportamiento.
7. *Retirada.* Trabaja siguiendo obsesivamente las especificaciones del puesto que incluso busca relajarse a través del consumo de alcohol y drogas.
8. *Cambios conductuales obvios.* El empleado adicto, literalmente al exceso de trabajo por lo cual cada vez es más desvalorizado.
9. *Despersonalización.* El empleado pierde contacto consigo, no se percibe a sí mismo.
10. *Vacío interno.* Experimenta un sentimiento de vacío interno y para sobreponerse busca desesperadamente estar activo trabajando.

11. *Depresión*. Cae en un estado de indiferencia y desesperanza donde pueden manifestarse síntomas desde la agitación hasta la apatía.
12. *Síndrome de Burnout*. Al llegar a esta etapa la persona incurre pensamientos suicidas para escapar de su situación, pues ya ha sufrido un colapso total mental y físico.

Maslach (1976) menciona que el síndrome de *Burnout* también llamado síndrome de desgaste o agotamiento profesional, desgaste ocupacional o agotamiento emocional se identifican tres componentes esenciales:

- Agotamiento emocional: Estar exhaustivamente desgastado y bajo nivel de entusiasmo, la sensación de ya no poder más de sí y se manifiesta con síntomas como la ansiedad, irritabilidad e incapacidad de enfrentarse al trabajo diario.
- Despersonalización: El mecanismo de afrontamiento que implica una actitud impersonal y negativa hacia los demás, pone distancia.
- Decremento manifiesto en los logros personales: Sentimiento de vacío existencial, abatimiento de metas y expectativas y una disminución de la eficacia y calidad del desarrollo profesional.

El *Burnout* es la reacción al estrés ocupacional crónico caracterizado por agotamiento emocional, cinismo y falta de eficacia profesional. Se define como una crisis en las relaciones con el propio trabajo, sin que signifique necesariamente una crisis en las relaciones con las personas en el trabajo (Maslach, Leiter y Schaufeli, 2008; Maslach et al.2001; Moreno, Rodríguez y Escobar, 2001; Oramas, González y Vergara, 2007; Salanova y Llorens, 2008).

Este síndrome está caracterizando por factores psicosociales, donde las condiciones presentes en situaciones laborales relacionadas tienen que ver con la organización del trabajo, el tipo de puesto, la realización de la tarea, e incluso con el entorno, que afectan la salud de los trabajadores y el desarrollo de su trabajo. Los factores psicosociales pueden favorecer o perjudicar la actividad

laboral y la calidad de vida; en un primer caso, fomentan el desarrollo de los empleados, sin embargo, cuando éstos son desfavorables conducen al estrés o burnout y perjudican la salud y el bienestar (Gil-Monte, 2012).

El síndrome de burnout trae resultados negativos para el empleado que lo sufre como para la organización que lo ha contratado; para él, puede traer alteraciones cardio-respiratorias, gastritis, úlceras, insomnio, mareos, ansiedad, depresión, alcoholismo, tabaquismo, etc.; para la empresa, deterioro de la calidad en el servicio que otorga el trabajador y, por lo tanto la organización, presenta: rotación de personal, ausentismo, y hasta abandono de trabajo ( Burke, 1998; Cordes, Dougherty & Blum, 1997; Daniel & Pérez, 1999; Gil-Monte, 2005; Gil-Monte & Peiró, 1997; Golembiewski, 1982; Goodman & Boss, 2002; Manzano & Ramos, 2000; Mingote, 1997; Moreno & Oliver, 1993, Schaufeli & Dierendonck, 1995, et al).

El síndrome no es un fenómeno nuevo en el mundo laboral y puede que siempre haya estado presente en los trabajadores de distintas profesiones; en los últimos años se le ha dado más importancia debido a las consecuencias sociales severas como: las bajas laborales, ausentismo y agotamiento, que pueden estar afectando el éxito de las organizaciones. Además se considera al síndrome contagiable por medio del aprendizaje social o cualquier mecanismo de influencia social, por esa razón la difusión de este síndrome es mayor (Gil-Monte, 2005).

Fases del proceso de *Burnout*:

Edelwich y Brodsky (1980) Integrando los diversos estudios que describen la transición por etapas del Síndrome de *Burnout*, se pueden destacar cinco fases en el desarrollo del síndrome:

- Fase inicial, de entusiasmo: El trabajador se enfrenta al nuevo puesto de trabajo con entusiasmo, gran energía y se dan expectativas positivas, no le importa si importa alargan la jornada laboral.
- Fase de estancamiento: No se cumplen las expectativas profesionales. En esta fase tiene lugar un desequilibrio entre las demandas y los recursos (estrés); por tanto, definitoria de un problema de estrés psicosocial.
- Fase de frustración: El trabajador se enfrenta a la frustración, desilusión o desmoralización. El trabajo carece de sentido, cualquier cosa le irrita y provoca conflictos en el grupo de trabajo.
- Fase de apatía: Suceden cambios conductuales, como tratar a los clientes de forma distanciada y mecánica, la anteposición de las propias necesidades al mejor servicio al cliente y por un afrontamiento defensivo.
- “Fase de estar quemado en el área laboral”: Se manifiesta un colapso emocional y cognitivo, con importantes consecuencias para la salud. Además, puede obligar al trabajador a dejar el empleo y arrastrarle a una vida profesional de frustración e insatisfacción.

## **Medición**

En el estudio de este síndrome es necesario que se cuente con un instrumento de medición. El cual ayude a detallar los conceptos asociados al mismo. Ya que burnout no es un concepto que fácilmente sea comprendido e identificado, por lo tanto se necesita de algún instrumento que de confiabilidad.

Maslach (1976) inicialmente definía el “burnout como un estrés crónico producido por el contacto con los clientes que lleva a la extenuación y al distanciamiento emocional con los clientes en su trabajo”.

Los factores más utilizados para medir este constructo de burnout es el cansancio emocional, la despersonalización y la falta de realización,

provenientes de Maslach Burnout Inventory – MBI de Maslach y Jackson (1981).

El MBI se realizó para medir burnout en personal de servicios humanos, evaluando dichas dimensiones por medio de tres subescalas las cuales miden las tres dimensiones que se supone configura el constructo de burnout. Agotamiento emocional, Despersonalización y Reducida realización personal a través de 22 ítems que obtienen información sobre sentimientos, pensamientos y emociones del trabajador relacionados con diversos aspectos de su interacción continua con el trabajo y su desempeño habitual. Esta escala ha sido aplicada obteniendo alta fiabilidad y validez (Maslach 1981, 1986 en Ramos 2008).

Por otro lado el (BM) Burnout Measure de Pines, Aronso y Kafry (1981) se creó originalmente como instrumento de medida del tedio (Tedium Measure), con lo que la escala sirve, sin distinción para evaluar tanto a profesionales del campo de ayuda y servicios a los demás como a otros. Es una escala tipo Likert compuesta por 21 ítems la cual mide tres dimensiones del burnout: Agotamiento físico, agotamiento emocional y agotamiento mental.

Resulta interesante resaltar que aunque la definición de burnout que ofrecen Pines, Aronso y Kafry (1981) ha sido junto a la de Maslach y Jackson (1981), la más aceptada para comprender el síndrome, en los instrumentos no ha sucedido lo mismo, de echo mientras BM parece más apropiada para valorar estrés personal, MBI lo es para la valoración de la organización, particularmente para identificar los patrones de burnout o fase de desarrollo (Burke, Greenglass y Schwarzer, 1996, en Ramos 2008). Cabe mencionar que aunque existen más escalas de dimensión para valorar el burnout, las dos antes mencionadas dos son las más utilizadas.

En México para evaluar la prevalencia del síndrome de burnout en población mexicana se elaboró por Uribe, Garcia, Leos, Archundia Pizano y Lozano La



Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional (EMEDO) La cual mide tres factores que son enfocados al agotamiento emocional, la despersonalización e insatisfacción de logro y un factor relacionado, con los factores psicosomáticos derivados del DSM IV. Además de incluir algunas variables demográficas con fines de clasificación. Teniendo así un total de 110 reactivos con alta confiabilidad, permitiendo confirmar que se trata de un instrumento confiable y la población mexicana ha descrito en forma satisfactoria (López y Valdés, 2002, en Uribe, García, Pichardo y Retiz, 2008; Uribe 2008).

Cabe mencionar que para poder medir el burnout es necesario contar indispensablemente con datos objetivos procedentes de distintas fuentes e incluso de personal que esté ligado al afectado.

### 2.3 Causas del *Burnout*

La crisis económica internacional, los despidos masivos y la falta de empleo están generando en los últimos tiempos causas y consecuencias de *burnout* en algunos casos diferentes de las conocidas. *Burnout* se une hoy a la preocupación e incertidumbre laboral que experimentan los trabajadores dentro de la empresa. Ante condiciones laborales de inestabilidad, con contratos de prueba o temporales, generado también por la forma de trabajo en los últimos años, y no solo por la inestabilidad de la economía, genera un estrés tan elevado que en ocasiones no es fácil delimitar cuando deja de ser un síntoma pasajero y se convierte en algo de más intensidad. Este síndrome afecta a directivos, ejecutivos o trabajadores de diversas áreas liberales y a quienes trabajan por cuenta ajena, sean de empresas privadas o públicas.

Resulta importante el saber que muchos de los síntomas del *burnout* sean cada vez más variados, incluso cuando se trata de primeros trabajos, ya que se tiene el miedo de que el puesto de trabajo se pierda por algún error o

equivocación dentro del mismo. Aspectos como los bajos sueldos, los escasos incentivos profesionales o pérdida de prestigio social son también factores que propician el *burnout*.

En la actualidad, no hay excepción que algunas empresas decidan reducir al personal mientras hacen ver a los trabajadores que permanece que sus puestos peligran, dándoles más trabajo para asumir entre menos personas, que acaban sufriendo silenciosamente y en un breve periodo de tiempo trastornos generalizados como alteraciones del sueño, alteraciones gastrointestinales, desórdenes alimentarios, palpitaciones, cefaleas o problemas de alergia, entre otros cientos de síntomas físicos que comienzan como somatizaciones.

Los síntomas emocionales más comunes son la incapacidad para concentrarse, la falta de memoria, la desorganización, los olvidos, la irritabilidad, la baja autoestima, los sentimientos de culpa, las explosiones de ira, problemas de atención e incluso indiferencia afectiva.

En tiempo de crisis muchos de estos trabajadores no se dan cuenta de que trabajar más no garantiza un puesto de trabajo cuando la sociedad está pasando por un periodo de inestabilidad económica. No es positivo asumir que más equivale a mejor. A menudo más trabajo tiene una única consecuencia, llegar a una situación destructiva (Rodríguez, 2013).

El síndrome de *burnout* no ocurre de la noche a la mañana. Poco a poco el estrés se va haciendo crónico, lo que da lugar a un proceso de etapas con síntomas diferenciados, hasta llegar a un agotamiento físico y emocional, la impotencia, el cansancio y donde ya no encuentran esperanza.

- **Las fases del *Burnout* según Gutiérrez, 2012; Quintanilla, 2013, Rodríguez, 2013 son las siguientes:**
  
- **Primera fase.** El entusiasmo: Este ciclo aparece cuando un trabajador ve la posibilidad de que en su vida haya algo nuevo y diferente. Se experimenta un gran entusiasmo. Tiene mucha energía y pierde la percepción del tiempo dedicado al trabajo.
- **Segunda fase.** El freno: La persona experimenta que todo parece estar como detenido. Las expectativas empiezan a diluirse. Su percepción comienza a ser negativa entre ese esfuerzo y recompensa.
- **Tercera fase.** La desazón: Esa desmotivación genera una mezcla de frustración, desilusión y desmoralización, con la percepción de que las cosas comienzan a ponerse mal. Incluso puede empezar a enfermarse y comenzara a comportarse de modo extraño.
- **Cuarta fase.** Apatía: Se comienza evitando tareas y se está a la defensiva frente a las demandas o bien aceptan silenciosamente más trabajo esperando que todo pase.
- **Quinta fase.** El desinterés: Se produce por agotamiento emocional. Los empleados están condicionados por la presión y las demandas de trabajo de las que desean huir. Cuando se trata de un primer trabajo, tal vez se soporta la situación de estrés, pero el resultado es la pérdida de interés laboral, con una menor tolerancia a la frustración.
- **Sexta fase.** Fracaso laboral: La sensación de no rendir laboralmente, comienza presentando síntomas físicos de estrés y síntomas ansiosos. El trabajador se siente agredido, invadido y menospreciado, aunque sea una reacción inadecuada

## 2.4 Riesgos laborales

Las empresas son algo más que la simple suma de sus partes. Son sistemas sociales complejos con un alto nivel de integración entre sus elementos para poder obtener los objetivos propuestos y su permanencia mediante el mantenimiento de su estabilidad interna. En la actualidad están sumergidas a un medio muy inestable debido a los cambios sociales, económicos y políticos mundialmente, entre otros factores como la tecnología y la expansión en los mercados internacionales (Gutiérrez, 2012).

El desarrollo de una empresa depende de la calidad, especialización y compromiso de su elemento humano, ya que su esfuerzo permitirá enfrentar con éxito los retos de la competencia y aprovechar al máximo los recursos tecnológicos, técnicos y materiales a su alcance.

Los componentes y subsistemas de la organización pueden generar situaciones susceptibles de actuar como agentes estresantes, por lo que el estrés resulta un factor de alerta para la empresa en el sentido de que hay una disfunción en el sistema, y por tanto es necesario atender, previo diagnóstico, a corto o mediano plazo para evitar que esto afecte severamente la marcha del sistema socio técnico bajo análisis (Rodríguez, Roque y Molerio, 1999).

- Costos Directivos

Un empleado puede ausentarse o faltar a su trabajo por dos causas: por imposibilidad física y por disposición psicológica. Previamente se revisó la manera en como el estrés excesivo puede afectar negativamente la salud física del individuo, por tanto no es raro que tenga necesidad de acudir a servicios médicos contratados por la empresa.

Pero también los empleados pueden incurrir en la costumbre de faltar más veces a lo largo del mes, como consecuencia de falta de compromiso con

la misma empresa. Lo cual explica que no se siente motivado ni satisfecho en su empleo y que no está a gusto con el puesto otorgado ni con el clima de trabajo. Esta falta de motivación o satisfacción también se refleja en el número de retardos al mes (Hofstede, 1980).

De acuerdo a la insatisfacción laboral que padecen algunos de los empleados, por no encontrar gusto por su trabajo, las empresas también están presentando otro problema, la rotación de personal, que simplemente la tasa de intercambio de empleados en los puestos de trabajo, el remplazo constante con nuevos ocupantes de dichos puestos. Esta situación que emplean las empresas, evidentemente implica fuertes pérdidas, ya que más que perder tiempo en el reclutamiento de personal y capacitación del nuevo empleado, se generan ciertas inversiones donde la empresa más que favorecer su producción la detiene por un lapso de tiempo.

Por ende es importante destacar que cuando el empleado pierde el interés y destreza dentro de su puesto, esto implica el que comience a sentirse inseguro e incapaz de manejar situaciones. Esto abre la posibilidad de tener un problema más para la empresa, los cuales son llamados accidentes laborales, los cuales se relacionan con el estrés organizacional.

El estrés debido a esa excesiva carga de trabajo puede obligar a comprometer las medidas de seguridad, al tratar de lograr mayor productividad. El caso de los trabajadores a destajo ejemplifica este punto, pues son más propensos a sufrir accidentes, ya que su desempeño esta medido por la cantidad de productos terminados. Cuando el nivel de estrés es excesivo, se convierte en una fuerza destructiva para el empleado y la cantidad y calidad de su desempeño desciende (Gutiérrez, 2012).

- Costos Indirectos

Con anterioridad se mencionó los costos directos pero que al mismo tiempo implicaban algunos indirectos, ya que bien el estrés está siendo parte del desgaste emocional del empleado, y que presente un desgaste físico por la presión a la que está siendo sometido durante su estancia en el trabajo, esto se convierte no solo en algo perjudicial a la empresa si no, al propio empleado, pues comienzan a tener un decremento en la comunicación con los propios compañeros, además de tener en cuenta que una situación estresante activa los mecanismos de defensa que buscan proteger la integridad del individuo, lo cual puede implicar ciertos mensajes con mala interpretación susceptibles a generar un brote de agresiones y violencia dentro del grupo de trabajo, por esta razón es importante que dentro de la empresa exista la comunicación para el mejor desempeño y productividad de la empresa (Gutiérrez, 2012).

Para los trabajadores que padecen *Burnout* no es fácil saber si los directivos son o no conscientes de la responsabilidad social de su cargo o hasta qué punto la presión que ejercen es un método de trabajo. A veces el estrés negativo y salud mental de los trabajadores depende del doble del que dependen del doble rol que juegan sus superiores.

Finalmente es importante señalar que dentro de una empresa debe existir una buena comunicación para el éxito de sí misma pero también un buen manejo de su personal, considerando que la carga excesiva de trabajo podría implicar riesgos de pérdidas importantes, además de perjudicar a su personal a cargo de la productividad.

## 2.5 Presión laboral

La presión laboral puede ser entendida como todo trabajo que se realiza bajo condiciones adversas de tiempo prolongado e incluso de la sobrecarga de tareas, lo cual demanda a mantenerla perfección de los directivos y no cometer más errores de lo habitual. El hecho de tener a cargo un mando de dirección, implica que debe esforzarse un poco más de lo que corresponde, ya que tiene a cargo un equipo de trabajo al cual debe motivar pero al mismo tiempo presionar para sacar el trabajo que corresponde. Sin duda trabajar bajo presión implica que genere a los empleados e incluso al directivo estrés.

El estrés supone una reacción compleja a nivel biológico, psicológico y social. Sin embargo, a nivel psicológico muchos síntomas producidos por el estrés pueden ser fácilmente identificados por la persona que está sufriendo dichos cambios. La reacción más frecuente cuando nos encontramos sometidos a una reacción de estrés es la ansiedad.

Muchos de los trabajos tienden ser bajo presión uno de ellos y que nos interesa es el de directivos y gerente. En la actualidad nos enfrentamos a niveles de presión muy superiores a lo que hace algunos años no se notaba tanto. Esto a consecuencia de que el nivel de las empresas ha aumentado, no es de sorprenderse ya que nos encontramos en un mundo tan competitivo, que día a día las empresas deben esforzarse un poco más de lo habitual para así sobrevivir y desarrollarse, lo cual significa que los jefes directivos deben esforzarse más y sobrecargar a sus empleados para no solo contribuir al trabajo sino, ahorrar personal y mostrar mejores cifras de resultados.

El proceso de cambio acelerado y a la competitividad global, donde la liberalización de las economías y la libre competencia vienen a caracterizar el entorno empresarial. Las empresas deben asumir el protagonismo para contribuir al crecimiento y al desarrollo económico del país en el cual se

encuentran y colaborar con la economía internacional. Los consumidores cada vez más exigen mayor calidad en los productos y servicios, precios razonables y excelencia en la atención. Los efectos de la globalización obliga a las organizaciones a buscar estrategias para adaptarse a la competencia. También el efecto que han tenido los estándares de calidad (ISO) a través de las diversas certificaciones que se han ido modificando las cuales implican: calidad, exigencia y trabajo.

En efecto el trabajo bajo presión puede fácilmente producir estrés si los empleados no están preparados o no saben manejar el estrés

Hoy se sabe que este comportamiento representa una fuente adicional de estrés en el trabajo y puede acompañar o incrementar otras fuentes de estrés. Es un factor que contribuye potencialmente al síndrome de burnout que resulta del estrés cotidiano empresarial.

## **2.6 Afrontamiento y prevención**

De primer momento, las señales de que se padezca *burnout* en los trabajadores de una empresa no parecen ser alarmantes. Algunos piensan que solo es una sobrecarga de trabajo. Sin embargo, las quejas repetitivas y la pérdida progresiva de energía (especialmente dificultad para levantarse por la mañana). Señalan con toda probabilidad que no se trata de un estado pasajero. Si el malestar sigue progresando y aparece el aislamiento o sospecha de que los compañeros y el mismo jefe están pensando que debería trabajar más de lo normal y mucho mejor. No es normal que una persona que acostumbra trabajar a un ritmo adecuado comience a trabajar con un menor rendimiento e incluso que comience con ausencias.

Toda empresa puede valorar el nivel de estrés a la que están siendo expuestos sus empleados el cual puede desencadenarse por el *burnout*. Hasta



el mismo trabajador puede detectar cuando su estrés puede hacerle caer en síndrome. Tan importante es identificar que está ocurriendo con los empleados como comenzar a promover cambios dentro de la empresa que beneficie a ambos para un mejor desarrollo y productividad (Rodríguez 2013).

También es cierto que existen programas para prevenir el *burnout*, primarios, secundarios y terciarios los cuales son fundamentales para el manejo y control de los efectos provocados por el estrés.

- ✓ Prevención primaria: Hace referencia a las actividades a reducir la incidencia de un trastorno, esto es más común para las personas que están en riesgo.
- ✓ Prevención secundaria: Tiene como objetivo reducir la duración de un trastorno mediante la intervención rápida.
- ✓ Intervención terciaria: Intenta reducir la severidad o discapacidad asociada con un trastorno.

La prevención primaria busca evitar el trastorno mientras que las otras dos busca reducir el impacto del *burnout* (Gutiérrez, 2012).

Respecto a los programas de intervención previamente dichos (Cooper y Locke, 2000) piensan que puede ser mejor constituido con una intervención ideal para el estrés con el propósito de identificar y orientar para un cambio realmente beneficiario.

En primer lugar enseñar a los trabajadores habilidades para el manejo de estrés, ya que a veces el lugar de trabajo puede ser generador de estresores importantes. En segundo lugar incluir una evaluación de los estresores dentro del ambiente de trabajo para así poder entender la dinámica entre discusiones informales con los trabajadores y poder identificar de una manera más fácil los estresores que están afectándoles.

## **CAPITULO III. FUNCION OPERATIVA Y FUNCION DIRECTIVA**

### **3.1 Operativos**

Un empleado operativo es un trabajador que tiene la capacidad de realizar actividades bajo las ordenes que son generadas y emitidas por los mandos ejecutivos y directivos, estos empleados pueden operar en máquinas industriales, aparatos y herramientas mecánicas, también pueden realizar actividades de carga o descarga de materiales o artículos etc.

El personal operativo se diferencia del personal ejecutivo y gerencial así como administrativo, debido a que estos últimos realizan operaciones administrativas.

### **3.2 Cargos**

Cargo es la definición de todas las actividades desempeñadas por una persona, que pueden percibirse como un todo unificado y ocupan una posición formal en el organigrama. Un cargo es una unidad de la organización, conformado por un grupo de deberes y responsabilidades que lo separan y lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, atribuidos a quienes lo desempeñan proporcionan los medios a través de los cuales cada empleado contribuirá al alcance de los objetivos de la organización

El proceso de diseño de un cargo puede dividirse en tres etapas según Chiavenato (2001).

1. Especificación del contenido de la tarea que debe ejecutarse.
2. Especificación del método para ejecutar cada tarea.
3. Combinación de las tareas individuales en cargos específicos. Cada cargo se convierte en un conjunto de tareas específicas.

### **3.3 Reclutamiento y Selección de personal**

La selección de personal forma parte del proceso de provisión del personal de la empresa, y viene luego del reclutamiento. El reclutamiento es la actividad de divulgación, de llamada, de atención e incremento en la entrada lo cual es una actividad positiva y de invitación al personal que quiera formar parte del equipo de trabajo (Chiavenato, 2001).

La selección de personal es una elección de candidatos adecuados, para ocupar cargos existentes y que cumplan con el perfil deseado para dicho cargo. De esta manera la selección busca dar solución a dos puntos: el primero encontrar la adecuación perfecta de la persona en el cargo y segundo, que exista la eficiencia de esa persona dentro del cargo. En general el proceso selectivo debe suministrar no solo un diagnóstico sino también un pronóstico respecto de las variables. Debe dar una idea real, y una proyección de cómo será el aprendizaje y la ejecución del futuro. El punto de partida de todo proceso se fundamenta en los datos y la información que se tenga respecto al cargo que será ocupado (Chiavenato, 2000).

### **3.4 Diseño departamental**

El diseño departamental se refiere a la estructura organizacional de los departamentos o divisiones de la empresa.

Al configurar la organización se puede considerar la empresa como un sistema compuesto, de este modo la distribución de la actividad de la empresa en las diversas tareas individuales y la agrupación de estas que conforman una serie de unidades que se dominan departamentos, divisiones o áreas funcionales. Estas unidades pueden estructurarse según varios criterios: Organizaciones jerárquicas y no jerárquicas (Chiavenato, 2009) (Véase tabla 3)

**Tabla 3.**

Organización dentro de la empresa: Jerárquica y no jerárquica

Organizaciones Jerárquicas	Características
Funcionales	Se establece una estructura basada en la especialización por conjuntos de tareas relacionadas entre sí o por distintos procesos dentro de cada nivel.
Por productos	Es más propia de empresas grandes o con una gama amplia de productos. Esta estructura es más costosa que la funcional, y también más compleja. Cada jefe de producto o marca funcionan de forma independiente.
Por mercados	Se da en grandes empresas y es más compleja que la funcional. Se hacen divisiones por clientes en empresas de servicios, como empresas informáticas o entidades bancarias; por zonas geográficas, empresas de bebidas o electrodomésticos; por canales de distribución, o de alimentación.
Mixto	La estructura mixta aparece cuando confluyen productos y mercados muy diferentes entre sí, que han de gestionarse por separado.

Organizaciones no jerárquicas

Las organizaciones no jerárquicas tienen una estructura descentralizada y flexible; utilizan para su funcionamiento las técnicas más modernas en comunicación y tratamiento de la información.

Nota: Adaptado de **McGraw-Hill**. *La organización en la empresa*. Recuperado de: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf>

## **FUNCIÓN DIRECTIVA**

### **3.5 Factor humano**

El factor humano es el elemento central de una empresa ya que de nada serviría tener los mejores equipos avanzados o incluso las más recientes y lujosas instalaciones, si el personal responsable de su manipulación y buen equilibrio de funcionamiento no obtiene las destrezas y estrategias necesarias para operar el control de la empresa, dando así la certeza del crecimiento y mayor productividad. Las empresas han detectado el valor que aporta la función de recursos humanos para alcanzar el éxito empresarial y mantener la competitividad en un entorno dinámico e incierto. La función de su personal deja de ser una función organizada de control y planificación y se convierte en una función de mediación, integración y coordinación entre los diferentes niveles de la organización así como de intervención y esfuerzo para comprender las expectativas, las necesidades y los sentimientos personales de todo su equipo de trabajo (Ortega, 2012).

El enfoque del directivo adquiere un matiz de corte humanista, el cual, al traducirse en acciones, resulta en climas organizacionales positivos, altos niveles de productividad y rendimiento, personal motivado y un elevado grado de comportamiento y sentido de pertenencia hacia el organismo. (Davis y Newstrom, 1993).

Las empresas hoy compiten nacional e internacionalmente con productos o servicios que satisfacen a la sociedad, en donde tienen como prioridad lograr mayor calidad. Este reto al que se enfrentan requiere de una transformación basada en el amplio conocimiento y capacidad de su personal, no perdiendo panorama de la revolución tecnológica (Forteza, 2002)

Por lo anterior es importante que el directivo conozca los procedimientos de operación de su personal, los materiales que emplea en los distintos procesos a su cargo y el equipo utilizado, así como las tendencias del sector de competencia, mercado y todo aquello que trastoque su ámbito de acción, conociendo las características y habilidades de su personal a fin de contar con un panorama más amplio, el cual facilite la comprensión de su propia posición ante sus dirigidos, entendiendo así las expectativas y planes que se tienen para él como encargado de la función directiva. La correcta administración del factor humano también deriva de ese buen desempeño que tenga el personal, el cual a su vez, demerita en un correcto manejo en el área de organización de los recursos humanos.

### **3.6 Dirección**

La dirección es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o por órdenes emitidas (Ortega, 2012).

Scalan (2007; citado en Madrigal, 2002): menciona que la dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados para alcanzar las metas de la organización.

Es la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados para alcanzar las metas de la organización (Madrigal, 2002).

Lo anterior apunta a que dentro de las empresas es fundamental tener una función directiva que se encargue de una buena coordinación y administración de su personal, supervisando las actividades, para poder obtener resultados y metas deseados ejecutando así las funciones de planeación, con la finalidad de obtener una excelente productividad.

La dirección organizacional de hoy, influida e influyente en cuestiones de competencias, globalización e hipercompetitividad, se ha convertido en el punto clave para su permanencia dentro del mercado y el éxito empresarial e incluso personal (Ortega, 2012).

### **Características del directivo de una empresa**

Al ejercer la función de dirección, se desarrolla una influencia interpersonal dinámica donde intervienen el factor humano. Para poder desarrollar y ejecutar el directivo debe contar con las siguientes habilidades y características según Madrigal (2002):

- ✓ Ser buen comunicador.
- ✓ Estar orientado a la realidad y a la acción.
- ✓ Ser flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos.
- ✓ Ser positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos.
- ✓ Ser buen colaborador: institucional más que individualista.
- ✓ Ser ambicioso: estimulado por una alta necesidad de logro.
- ✓ Ser animoso y valiente: dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, echarse la culpa y afrontar las consecuencias.
- ✓ Ser intuitivo y comprensivo: capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos.
- ✓ Ser respetuoso; dispuesto siempre no solo a entender, sino aceptar a sus colaboradores.
- ✓ Ser responsable: capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como un privilegio.
- ✓ Ser motivador de su personal
- ✓ Ser autocrítico: capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa.

- ✓ Ser creativo orientando a la innovación progresista y ambiciosa.
- ✓ Ser honesto y sincero, hablar con la verdad.

### **3.7 Liderazgo y dirección**

Liderazgo es el proceso que consiste en influir el comportamiento de las personas y dirigirlo hacia determinadas metas (Chiavenato, 2009).

Hablar de liderazgo es afirmar tanto de influencia como de poder ya que ambos casos están compuestos de seguidores o subordinados con todas sus características personales, entre las que se destacan expectativas, deseos, competencias, necesidades, capacidades, motivaciones, destrezas, fortalezas debilidades, habilidades y limitantes. Por esta razón resulta importante identificar el tipo de liderazgo personal, grupal u organizacional a fin de emplear aquel que mejor responda a las circunstancias (Ortega, 2012).

El objetivo de la dirección es organizar a los miembros del grupo y coordinar, dirigir, liderar y supervisar sus actividades para así poder obtener resultados y metas deseados. Rodríguez (1988) señala que se pueden hacer planes, organizar y obtener recursos, pero no se lograra ningún resultado manifiesto hasta que se lleven a cabo las decisiones respecto a las actividades propuestas y organizadas mediante la dirección.

Liderazgo y dirección: ambos implican tanto el manejo de la autoridad como del poder. Es la capacidad de guiar y dirigir a los demás ejerciendo una influencia personal en una situación dada.



### **3.8 Líder y Directivo**

De acuerdo a los subtemas anteriores líder y directivo es la designación formal de una persona al frente de un área o grupo de trabajo que constituye el proceso inicial de ocupación de un cargo. El líder tiene la influencia dentro de la empresa, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo a partir de la aplicación máxima de sus capacidades, mientras que el directivo dirigirá desde una función esencial de los gerentes, lo cual se traduce que hay más en administrar que sólo dirigir (Ortega, 2012).

### **3.9 Tipos de líderes y directivos**

El liderazgo es la unión de atributos personales, circunstancias ambientales y características grupales que permiten a un individuo influir en el comportamiento de sus seguidores. La influencia puede partir de aspectos situacionales, emocionales o argumentos racionales (Robbins, 2004).

La dirección es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados (Koontz y O'Donnell, 1999), de esta manera el ejercicio de la función directiva en ocasiones se torna democrático, participativo o autoritario. McCrimmon (2010), a pesar de los esfuerzos valerosos por separar el liderazgo de la gestión, las dos tareas siguen estando entrelazadas, esto conduce a considerar la necesidad de denotar el liderazgo en supervisores, gerentes y directivos. Resulta necesario identificar tanto los estilos de liderazgo que se suscitan al interior de esta, lo cual nos permitirá conocer cuáles son las mejores.

A continuación se presenta cuáles son los tipos de líderes y cuáles son las características que los diferencian de otros (Ortega, 2012).

### **3.9.1 Líder emocional**

El líder emocional es resultado de una combinación de inocencia, entusiasmo, visión, amistad; o bien de chantaje, manipulación, cantaleas, engaño o dobles intenciones, uniendo a la presión, la necesidad, la dependencia, la urgencia, la convicción, la lealtad y el compromiso del grupo a cargo (Chávez, 2005).

Con base a lo antes ya mencionado el propósito de este tipo de liderazgo dará resultado, aunque solo de manera parcial debido a que el costo humano de cualquiera de ambos extremos puede ser alto, ya sea por no poner límites o imposiciones.

Desde un enfoque positivo, el uso de este tipo de liderazgo conlleva ventajas que se traducen en lazos estrechos con el personal, sentido de responsabilidad, cumplimiento y amplia disposición sustentados en buena fe. No obstante desde un enfoque negativo, tiene consecuencia como represión, clima laboral adverso, conflictos, rebeldía y desgaste en general.

### **3.9.2 Líder racional**

El líder racional realiza su diligencia con prudencia y moderación logrando así resultados que superan lo óptimo. No obstante aspectos como la argumentación excesiva, la teorización, el análisis impertinente e injustificado o la fundamentación agobiante, puede generar la conocida figura del líder sabihondo, quien lejos de influir, instruye, lo cual resulta favorable en algunas ocasiones, aunque en otras puede ser inoportuno ante circunstancias de urgencia o peligro, en las cuales, más que una aclaración se requiere de determinación (Chávez, 2006).

### **3.9.3 Líder autocrático**

El líder autocrático ordena y espera obediencia. Es dogmático, firme y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas, o asignar castigos si es necesario. El determina toda la norma política, decide el trabajo por hacer y designa a la persona que debe realizarlo. Tiende a personalizar sus alabanzas o críticas al trabajo, permanece alejado y no participa activamente con el grupo, excepto en las demostraciones (Madrigal, 2002).

### **3.9.4 Líder democrático**

El líder democrático delega autoridad, involucra a sus seguidores en el proceso de toma de decisiones e invita a la participación de empleados. Los miembros son libres de trabajar con quienes deseen, y se deja al grupo por la división de tareas. Es objetivo y se basa en hechos y trata de ser un miembro regular del grupo, sin realizar demasiado trabajo.

### **3.9.5 Líder colaborativo**

El liderazgo colaborativo tiene como objetivo que los gerentes sean capaces de escuchar y convertir en estrategias y soluciones efectivas las ideas de sus colaboradores, obteniendo así diferentes puntos de vista de algún tema de interés y beneficio hacia la empresa (Santana, 2013)

El líder del futuro será aquel que colabore con más agentes del ecosistema innovador.

Adicionalmente según Hans Finzel (1994) está el liderazgo impositivo, el cual es la actitud que la mayoría de las personas aplica con mayor naturalidad. Es un error común del liderazgo ya que abusa de su autoridad, delega

ineficientemente, no escucha a otros, toma decisiones dictatoriales y es egocéntrico.

### **3.9.6 Directivo autoritario**

El liderazgo autocrático ejercido por el directivo autoritario será eficaz en grupos que requieran un alto grado de respeto a las normas, como las cárceles, los hospitales, o los sistemas militares (Robbins, 2004).

Este tipo de directivo por rasgos de personalidad es principalmente propenso al uso de poder, o bien carece de respaldo ante su gente y se ve obligado a hacerse respetar solo mediante el uso de la autoridad, incurre en actitudes de orden laboral que, de no aplicarse de manera correcta, puede afectar al personal, a la organización y a su posición misma (Chávez, 2006).

### **3.9.7 Directivo democrático**

El directivo democrático pretende mediar en los extremos y adopta una actitud de mayor participación y menor control con su grupo (Davis y Newstrom, 1993). Este tipo de directivo busca el consenso, escucha propuestas, promueve la integración y desarrolla la empatía con sus colaboradores, interesándose y preocupándose de sus ocupaciones.

Este estilo de mando oscila desde la persona que no toma acción alguna sin la cooperación de los demás empleados, tiene un alto índice de entusiasmo, mayor calidad y genera mayor cantidad de producción y logra satisfacer las necesidades de la empresa (Madrigal, 2002).

### **3.10 Ser directivo, punto de partida o punto final**

Ser directivo requiere de mucha seguridad en sí mismo, ya que no es un cargo que cualquiera puede obtener, ser directivo requiere saber dirigir a su personal

a cargo correctamente, liberar el talento que tiene para así poder enfrentar aquellos objetivos que la empresa busca. Para ello son necesarias ciertas habilidades de competencia y conocimiento. Y es que bien el alcanzar posiciones de alta dirección puede significar para algunos casos esa trayectoria de aspiración y esmero ya que implica ciertas responsabilidades, esfuerzos, tareas e incluso exigencias adicionales para sí mismo, lo cual resulta en ocasiones un poco estresante.

David Dotlitch y Peter Cairo (2004) mencionan que los directores generales y otros altos ejecutivos son casi siempre líderes empresariales brillantes, con sentido común y gran experiencia, que poseen fantásticos antecedentes. Pero hoy en día, el tiempo promedio de los directores generales en empresas grandes es cada vez más breve. Por tal motivo no es de extrañar que ahora los directivos decidan jubilarse deseosamente e incluso estar arrepentidos de haber sido designados a ese cargo.

Resulta importante resaltar que el obtener una posición directiva exige una serie de habilidades, destrezas, capacidades y competencias que permitan no solo manejar correctamente su labor, sino lograr ese equilibrio de su personal para un mejor desarrollo. Por tal motivo quien esté a cargo de una directiva tendrá que aceptar la condición de responsabilidad y si no es apto mejor no aspirar a tal cargo.

### **3.11 Errores comunes de los directivos en el ámbito emocional**

Dentro del área de recursos humanos subsisten diversas conductas y prácticas que entorpecen y demeritan la labor del directivo, lo cual no solo afecta su ejercicio, sino también el logro de sus metas y de sus objetivos organizacionales, así como el desempeño de sus equipos y, en general el clima organizacional de la entidad.

Los errores emocionales más frecuentes según Ortega (2012):

➤ Pedantería y soberbia

Principal problema de los directivos lo que provoca es ahuyentar a empleados capaces y dispuestos que no congenian con su actitud, pero también ocurre en directivos que incurren en fallas y que no se atreven a preguntar de aquello que ignoran, pero no lo hacen puesto que al pensar que si tienen ese puesto se debe a su infalibilidad.

➤ Precaución paralizante

Actualmente existen directivos que desempeñan su función sobre una base de inestabilidad e inseguridad que se refleja en su conducta. El directivo comete faltas al ausentarse o limitarse en la toma de decisiones, al no intervenir en los asuntos de su competencia y al aparentar que están haciendo algo cuando en realidad está postergando la determinación de enfrentarlo.

➤ Irritabilidad

Existen los directivos que son emocionalmente incompetentes pues no tienen esa relación con sus compañeros, y lo único que logran es que exista distanciamiento y no una buena comunicación que los lleve a una mejor dirección.

➤ Pesimismo general

Con la premisa del dicho “piensa mal y acertaras”. Este tipo de directivos tienden a enfocarse solo en lo negativo de lo que perciben sin ser capaces de focalizar los aspectos positivos. Estos ejecutivos siempre se encuentran a la defensiva y presentan dificultades pactar alianzas con otros sectores.

➤ Introversión

Manifiestan una clara falta de habilidades sociales, con tendencia a la introversión.

➤ Extravagancia

El directivo extravagante reta normas para hacerse notar y demostrar su autoridad, respaldo o supuesta aptitud.

➤ Obsesividad

Aquellos directivos que al tener un nivel de desempeño alto, presentan una tendencia a mejorar las cosas de manera indefinida y son frenéticamente organizados, aun en sus actividades de recreo.

➤ Distanciamiento

Directivo que prefiere ser distante y solo acercarse a sus empleados para ejercer su autoridad, ignora conflictos, no establece conexión emocional ni se involucra en las prácticas, generando desánimo y falta de motivación para su personal a cargo.

### **3.12 Diferencia entre un Operativo y un Directivo**

Dentro de la empresa existe una cercanía entre operativo y directivo por el trabajo que los une, por una lado el directivo busca el perfeccionismo en su desarrollo propio, mientras que el operativo, gira entorno no del desarrollo de la persona, sino del conocimiento que adquiere, las leyes de la empresa y las instrucciones que deben llevarse a cabo para la transformación.

Evidentemente esa distinción o clasificación por personas, unos dirigen y otros operan se deriva de una clasificación como comúnmente la sociedad en la que nos encontramos ha hecho una distinción en cuanto a niveles de capacidad y conocimiento. El trabajo directivo se aproxima en estas circunstancias a la de

una domesticación dándole el poder de ordenar y dar instrucciones, pero esto de alguna manera lo va colapsando poco a poco pues se encuentra en una postura de dictar alguna regla cuando él también está sujeto a una ley que se le impone, dando lugar a que ni el mismo encuentra una liberación propia y eso le da el poder de cargar más trabajo a su personal operativo (Höffer, 1986).

Hacer una distinción entre el trabajo directivo que señala las reglas, y el trabajo operativo que procede conforme a las reglas señaladas, aparece necesariamente el control del trabajo, que se encarga de que los operativos trabajen apegados a las indicaciones fijadas por los mandos directivos.

En su texto Carlos Llano (1979) menciona que la enajenación radical en el trabajo no se perpetra, como lo supone Marx, cuando el hombre se proyecta en su producto y se le sustrae al convertirlo en mercancía.

La enajenación radical tiene lugar cuando se despoja al trabajo, por sistema, por *organización*, de su dimensión de directiva. Porque la directiva es la expresión de la autonomía personal en el trabajo, es el reflejo de su racionalidad, de la que el hombre en modo alguno y menos en pro de una presunta eficacia que habría de ser despojado.



## **CAPITULO IV**

### **4.1 Estrés en directivos**

Actualmente la competencia entre las empresas y los mandos directivos cada vez es más fuerte, el entorno en el que nos encontramos económicamente es bastante hostil o las prolongadas jornadas de trabajo son algunos de los factores que han disparado estrés laboral y ansiedad entre los mandos ejecutivos. Por ello las empresas solicitan a personas profesionalmente aptas para ocupar este tipo de cargos, que cuenten con habilidades para soportar la presión y así mismo puedan adaptarse a los cambios que se requieran en la empresa.

La lógica de aumentar los ingresos y disminuir los costos ha ocasionado que el trabajo tenga que ser con menos trabajadores que estén mejor capacitados y especializados en el trabajo que se les pide, así las empresas optan por despedir al personal que creen que ya no es indispensable. Esto ocasiona que los directivos que se quedan dentro del sistema estén más presionados por demostrar que son indispensables y sacar la productividad normal con menor personal. Muchos se están enfrentando cada día a un mayor número de problemas que parecen no admitir la demora y ausentarse y solo estar presentes cuando todo el trabajo ya está encima.

En el mundo acelerado en el que vivimos, cada vez hay menos tiempo y más cosas que hacer, el estrés laboral se ha convertido en una de las mayores preocupaciones para muchas personas y empresas y es una de las enfermedades más comunes que afectan a los empleados en un área laboral por la carga excesiva de trabajo.

No se trata de aminorar el problema dejándolo de lado; no solo está en juego la salud de los empleados y las relaciones entre estos y sus directivos, sino que el

estrés y la falta de transparencia y apoyo en el tema se puede convertir en un peligro para las empresas y su productividad.

## **4.2 Burnout en directivos**

Los grandes cambios económicos, tecnológicos y sociales por los que atraviesa la sociedad, se evidencian en las múltiples exigencias en calidad y ahora hasta cantidad a los directivos. Bajo esa exigencia algunos orientan la eficacia de los procesos para una mejor organización lo cual no asegura la satisfacción esperada.

Así, las nuevas exigencias del trabajo y el desajuste entre los requisitos del puesto de trabajo en las organizaciones y las posibilidades de rendimiento de cada sujeto han originado la aparición de nuevos riesgos denominados psicosociales, entre ellos el síndrome de burnout (agotamiento emocional, despersonalización o deshumanización y falta de realización personal en el trabajo), cuya prevalencia se ha ido incrementando y que ha venido a constituirse en un problema social y de salud pública que conlleva, por tanto, un gran coste económico y social por lo que cualquier esfuerzo para su estudio debe ser bienvenido (Gil, 2005).

Los cambios en las empresas, junto con los producidos por las nuevas tecnologías, los mercados, los sistemas de valores y los cambios demográficos de la fuerza laboral están introduciendo importantes transformaciones en las actividades laborales. El trabajo mental y el trabajo emocional, la flexibilidad laboral, las interacciones sociales más frecuentes y complejas con una gran cantidad de gente (compañeros, proveedores, clientes, etc.), el trabajo a distancia (teletrabajo), los nuevos sistemas de dirección que buscan aumentar la eficiencia y las nuevas relaciones entre empleados y empleadores son algunas de las características que moldean las nuevas formas de actividad laboral, los sistemas de trabajo y los mercados laborales.

Todos estos cambios pueden tener implicaciones y consecuencias para la salud y el bienestar de los trabajadores y tienen efectos importantes sobre la salud y eficacia de las organizaciones. Las empresas cada vez son más conscientes de que una parte de su responsabilidad corporativa social es promover la salud y mejores lugares de trabajo. Además, de que un ambiente sano y positivo beneficia a las empresas y mejora sus resultados.

La conducta de los líderes o directivos, cuando no es adecuada, puede ser abusiva y agotadora y volverse una fuente importante de estrés que contribuya al surgimiento de experiencias negativas de los empleados y perjudique su bienestar.

A este respecto, Tepper (2000) señaló que los empleados que perciben que sus supervisores son abusivos, experimentan bajos niveles de satisfacción laboral y general, menores niveles de compromiso afectivo, mayor distrés psicológico y mayores niveles de conflicto trabajo-familia. En situaciones más graves, tales como las de acoso psicológico, los directivos y supervisores que desarrollan tales conductas se vuelven importantes estresores para las víctimas. En otras ocasiones, con un liderazgo pobre, autocrático y autoritario, pueden facilitar que otros lleven a cabo episodios de acoso psicológico y contribuir a generar un clima donde éste es más probable que ocurra (Ashford, 1994; Peiró, 2004).

La carga excesiva de trabajo, las largas jornadas, las repetidas y prolongadas juntas han sido motivo de poner a los directivos en una situación estresante crónica, pues algunos llegan al punto de querer abandonar el cargo por la presión a la que se están enfrentando. La carga excesiva que viven dentro de un proceso de estrés prolongado, si no es manejado correctamente, puede alcanzar consecuencias orgánicas entre otros síntomas, de modo que se llegan a considerar directivos “quemados”, los cuales ya se encuentran con un

excesivo agotamiento físico y emocional, donde ya no hay una motivación que les genere ese entusiasmo por producir y sacar el trabajo de todos adelante.

Ser directivo y estar a cargo de este puesto no solo requiere de un perfil de profesión, sino de habilidades que lo ayuden a enfrentar cualquier obstáculo y pueda recatar el desarrollo de su personal motivándolo a que se desenvuelva mejor.

El directivo que se encuentra en un estado de estrés prolongado debe ser atendido correctamente antes de permitir que el síndrome de burnout cause consecuencias graves en su salud.

De acuerdo con Buendía y Ramos (2001) la consecuencia del burnout es el colapso físico emocional y cognitivo, lo que obliga a las organizaciones y a su personal a dejar o a perder el empleo, a ser trasladados o tener una vida profesional de frustración e insatisfacción; ya que es un proceso voluntario e involuntario que desentiende al trabajador de su puesto como esa respuesta de estrés y agotamiento experimentado.

Por esa razón es mejor tener un apoyo organizacional donde directivos, jefes y empleados tengan una intervención previa para descartar el síndrome y evitar pérdidas para la organización.

### **4.3 Calidad de vida**

Al hablar de calidad de vida, nos referimos al bienestar social o comunitario hasta ciertos aspectos específicos de carácter individual o grupal. Todos aquellos elementos que hacen que esta vida sea digna, cómoda, agradable y satisfactoria.

El concepto de calidad de vida representa un “término multidimensional de las políticas sociales que significa tener buenas condiciones de vida

‘objetivas’ y un alto grado de bienestar ‘subjetivo’, y también incluye la satisfacción colectiva de necesidades a través de políticas sociales en adición a la satisfacción individual de necesidades“.

La calidad de vida constituye un marco conceptual en el que los temas relacionados con la salud pueden ser revisados positivamente y de forma holística (Seed y Lloyd, 1997).

A través del tiempo se ha intentado poder plantear una definición que abarque todas las áreas que implica el concepto de calidad de vida puesto que combina componentes subjetivos y objetivos donde el punto en común es el bienestar individual.

Se agrupan en 5 dominios principales:

- Bienestar físico (como salud, seguridad física).
- Bienestar material (privacidad, alimentos, vivienda, transporte, posesiones).
- Bienestar social (relaciones interpersonales con la familia, las amistades, etcétera).
- Desarrollo y actividad (educación, productividad, contribución).
- Bienestar emocional (autoestima, estado respecto a los demás, religión).

Sin embargo, es importante comprender que la respuesta a cada uno de estos dominios es subjetiva y tan variable gracias a la influencia de factores sociales, materiales, la edad misma, la situación de empleo o a las políticas en salud.

- Como la enfermedad y su tratamiento pueden afectar el bienestar psicológico, social y económico de las personas, así como su integridad biológica, se puede tratar de entender a la calidad de vida en salud desde cada uno de esos dominios. De esta forma, la mejoría de la calidad de vida en los pacientes puede lograrse ya sea curando la

enfermedad o mejorando los peores síntomas por un período largo o evitando daños ya sea por errores de los profesionales de la salud o por la presencia de efectos secundarios a los fármacos. Esto último de gran relevancia en las poblaciones vulnerables como son, por ejemplo, la de los adultos mayores.

La Calidad de vida ha de valorarse desde la complementariedad de los enfoques objetivo y subjetivo, teniendo en cuenta las condiciones y circunstancias objetivas en que se desarrolla la vida de los individuos y grupos sociales, y la evaluación subjetiva que los sujetos realizan sobre ellas.

#### **4.4 Estrategias Terapéuticas para atacar el síndrome de Burnout en Directivos.**

Programa de asistencia a los empleados (PAE).

Estos programas evalúan la situación personal en la que se encuentra el empleado. Es una consulta y asesoramiento de poca duración abierto a los que deseen estén dentro o fuera del ámbito laboral. Buscando eliminar conductas indeseables y nocivas para la salud.

La filosofía de estos programas se basa en la absoluta confidencialidad, en apoyo a los empleados para que logren los cambios necesarios y con ello dejar de afectar el ambiente y desempeño en el lugar de trabajo. Se busca que los trabajadores asuman el compromiso personal y efectúen por sí mismo los cambios requeridos.

Davis y Newstron (1999) señalan que en términos generales la sesión de orientación consiste en una conversación con el trabajador sobre un problema de contenido emocional existente, para ayudarlo a resolverlo.

El objetivo es propiciar una buena salud mental que reestablezca la seguridad en sí mismo, a la comprensión, autocontrol y a la capacidad de trabajar eficazmente.

Este servicio tiene seis funciones específicas:

- aconsejar a la persona.
- Dar retroalimentación afirmativa.
- Lograr una comunicación tanto a nivel ascendente como descendente.
- Liberar del estrés emocional.
- Esclarecer el pensamiento.
- Brindar reorientación.

## Discusión

Los términos que fueron revisados con detalle fueron los siguientes:

**Empresa:** es toda entidad que a partir de decisiones relativamente autónomas combina y organiza factores de producción y su objetivo es elaborar los bienes o servicios que los consumidores demandan para obtener así una ganancia en el desarrollo de su actividad productiva y competitiva (Chiavenato, 2001).

**Directivo:** es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o por órdenes emitidas (Ortega, 2012).

**Estrés:** designa la respuesta de la persona a estresores que amenazan su equilibrio, definiéndolo como el conjunto de reacciones indeterminadas del organismo a diversos agentes nocivos del ambiente (Hans Selye, 1936).

**Burnout:** Freudenberger (1974) eligió la misma palabra *Burnout* (“estar quemado”, “consumido”, “apagado”) describe el síndrome como un estado de agotamiento, decepción y pérdida de interés como consecuencia del trabajo cotidiano en la prestación de servicios y ante expectativas inalcanzables.

En este trabajo se presentan argumentos que permiten señalar que las condiciones laborales en las empresas, presionan y demandan a sus empleados en general, ya que existen respuestas competitivas que los pueden hacer reaccionar con una respuesta de estrés que se manifiesta en su salud y calidad de vida. Se describió que dentro del puesto de directivo se encuentra una mayor carga de trabajo y al mismo tiempo presión, lo cual significa que es



vulnerable a presentar el síndrome de burnout, no descartando que todo el personal dentro de una empresa es susceptible a desarrollar el síndrome, de manera distinta, pero que sin duda afecta física, psicológica y laboralmente su desempeño laboral como familiar.

Describimos que el estrés sostenido en el ámbito laboral suele producir una serie de síntomas físicos y psicológicos conocidos como burnout. Proponemos que el puesto de directivo es particularmente susceptible de presentar el síndrome de *burnout*. Con base en una revisión de la literatura proponemos la manera de diagnosticar y medir el *burnout* en directivos. También propusimos una aproximación terapéutica orientada a la atención de este tipo de estrés.

Las pruebas o escalas que actualmente se encuentran disponibles para poder identificar a empleados con carga excesiva de estrés *BURNOUT* son los siguientes:

- MBI – GENERAL SURVEY (Maslach Burnout Inventory; Human Services Survey, 1996).
- La escala EMEDO (Uribe Prado, 2008).

Para el manejo de estrés existen intervenciones eficaces como son los programas organizacionales:

- Programas de manejo de tiempo

Tener una organización de tiempo ha demostrado ser un gran reductor de estrés laboral – organizacional de gran impacto. Fontana (1995) y Hoeger y Hoeger (2006) describen los términos generales del procedimiento que se tendría que llevar a cabo para así lograr la correcta administración de tiempo:

1. Identificar como se utiliza el tiempo, esto es identificar los distintos tiempos como son el tiempo esencial, el tiempo periférico, y el no esencial. Esto para reconocer las actividades que se realizan y en que malgastan el tiempo.
2. Especificar objetivos, donde es importante que al escribirlos sean muy claros y de manera exacta la acción que se va a tomar.
3. Identificar las metas inmediatas y establecer prioridades para el día de hoy y para la semana, donde las prioridades se clasifican en: tiempo, importancia y tiempo e importancia.
4. Formular planes para alcanzar objetivos

- Programas de socialización anticipatoria

Furnham (2001) señala que una fuente de apoyo social para un nuevo trabajador es la asignación de un mentor, ya que un colaborador más experimentado puede asesorarlo e incluso fomentar su desarrollo personal, de esta forma el estrés y los temores se reducen considerablemente. En este tipo de programas el apoyo social cubre los aspectos:

1. Profesionales
2. Psicológico – conductuales

- Ellis y Abrahms (1980) proponen la Terapia racional emotiva – conductual (TREC)

Donde mencionan que la terapia cognitivo conductual define a los pensamientos racionales, los sentimientos apropiados y los comportamientos afectivos como aquellos que ayudan a la supervivencia y felicidad de los seres humanos.

- Adiestramiento en inoculación de estrés (AIE) según Meichenbaum (1987)

Procedimiento cognitivo conductual para reducir el estrés, el cual implica la adquisición y ensayo de destrezas de afrontamiento.

- Interrupción del pensamiento según Crespo y Labrador (2003):

Conciben a las preocupaciones como pensamientos o imágenes con carga afectiva positiva y negativa y relativamente incontrolable. En mayoría de los casos estas preocupaciones interfieren en el afrontamiento efectivo y en la solución de la situación estresante.

Actualmente no existe un interés empresarial en monitorear los niveles de estrés en el ámbito organizacional. En este trabajo hacemos notar la importancia de hacerlo y de atenderlo con el fin de prevenir el estrés y síndrome de burnout en empleados.

La atención oportuna a los directivos garantiza el correcto funcionamiento de la organización, lo cual beneficia a la empresa en términos de eficiencia, productividad y éxito.

## **Conclusión**

Hoy en día nos encontramos en una sociedad moderna donde se hace presente el estrés, producto de las exigencias de la vida diaria y de este mundo globalizado. Todo ser humano desde que se despierta hasta que vuelve a dormir tiene que atender una serie de actividades y labores tanto personales, familiares e incluso laborales que lo llevan a tener un ritmo de vida acelerado, complicado, demandante y estresante.

Muchas veces las exigencias a las que se enfrenta el ser humano y la forma en cómo se sobrellevan provocan que física y emocionalmente nuestro cuerpo se sature y en la mayoría de los casos nuestra salud se vea afectada presentando síntomas de cansancio, somnolencia, insomnio, ansiedad, falta de apetito, angustia y sedentaria en algunos casos.

Y por si fuera poco nos encontramos en la era de la tecnología e información del siglo XXI, donde el ser humano está haciendo uso de las nuevas tecnologías que tanto han llegado a modificar el trabajo cotidiano como familiar y social de una manera tan drástica que los cambios están sucediendo tan increíblemente vertiginosos que lo que hoy es cierto mañana deja de serlo, pues más allá de las grandes ventajas que obtenemos también están logrando que nos insertemos tanto en la tecnología que nos hagamos dependientes a ella creando así una adicción de dependencia, generando no solo estrés al no poder estar cerca de un aparato con acceso a red si no que olvidamos nuestro mundo externo.

Estamos expuestos a una enorme sobrecarga de estímulos. Que cada vez es mayor la dificultad de distinguir que tanto nos afecta y como la estamos manejando a nivel familiar y laboral. Esto ha dado pauta al desarrollo del estrés en la vida de las personas, cuyo estilo de vida ha permitido que sea algo con lo que se vive diariamente.

Aunque sabemos que el estrés es esa respuesta natural de nuestro organismo a las demandas y exigencias a las cuales nos enfrentamos diario. Es una sensación de mantenernos en alerta a algún requerimiento específico del trabajo, la familia o sociedad en general ya que estamos expuestos a tantas exigencias que a veces no podemos cumplir con todas ellas y comenzamos a presentar síntomas como los antes ya mencionados. Los mecanismos fisiológicos que preparan al organismo para responder a demandas inmediatas o agudas, echados a andar de manera crónica, producen serios problemas de salud.

Mostrando consecuencias sobre la salud, ya que este trastorno, genera cuadros de ansiedad, depresión, hipertensión o somnolencia, entre otros.

El sector que se encuentra más afectado por el estrés es el área laboral, que ha influido tanto en los trabajadores (directivos), de una manera tan progresiva en los últimos tiempos perjudicando así su calidad de vida. Dando lugar a desarrollar el síndrome de *Burnout*.

El síndrome de Burnout es el tipo de estrés laboral conocido como crónico. Es el desgaste gradual que produce el burnout en el trabajador, hace que su resistencia al estrés cada vez sea más trabajo. El estrés si no es detectado a tiempo puede volverse crónico y ser identificado como Burnout.

Las exigencias que actualmente se enfrentan las empresas nacionales han sido un punto de atención para este proyecto, ya que estamos dentro de una sociedad que no solo busca satisfacer las necesidades del empleado, sino que han llegado al punto de establecer las exigencias a su personal en este caso a los directivos que son quienes tienen a cargo el manejo del personal operativo de la empresa, han estandarizado una carga excesiva de responsabilidad para el personal a cargo, que no solo intenta satisfacer al propio trabajador, sino que más allá de una excelente productividad marca los estándares de competencia frente a otras empresas, que lo único que ocasiona, es que los mandos

directivos que están a cargo del personal se estrese con mayor facilidad, ya que el trabajo que haga su personal, recae sobre sí mismo, ya que él es el encargado de representar un buen orden de desarrollo y productividad.

El directivo juega un papel muy importante de la empresa que el colapsarse por un mal manejo de sus actividades lo puede llevar a presentar estrés, y por si fuera poco si no encuentra un equilibrio podría llamarse que estaría entrando al proceso del trabajador quemado el cual va a requerir algún tipo de terapia o ayuda para salir de ese proceso.

El burnout sin duda es un síndrome que afecta a los mandos directivos de una manera tan drástica, que si no se enfrenta a tiempo correctamente podría traer consecuencias más grandes que perjudicarían su vida del trabajador.

Esto supone crear condiciones para mejorar la calidad de la vida de los individuos. Trabajar sobre la rehumanización de la enseñanza para hacerla más sensible y personalizada contribuirá a la educación de una juventud que sepa combatir mejor los efectos del estrés.

Dedicar más tiempo a uno mismo, relajarse, convivir con la familia, amigos etc. Ayudará a tu mente y cuerpo a poder enfrentar todas las exigencias a las que nos sometemos día a día, buscar alternativas de desarrollo físico y mental, ayudaran a desintoxicar nuestra mente como son terapias de grupo, yoga, meditación etc. Recuperando así la naturaleza de nuestra existencia y podamos enfrentarnos sin problema alguno a todas nuestras actividades diarias.

## BIBLIOGRAFIA

Aguirre, N.H., Medellín, J., Vázquez, L., Gutiérrez, G. & Fernández, M.C. (2014, 29 de enero). Síndrome de quemarse por el trabajo y su relación con el puesto de trabajo en empleados de la industria maquiladora. *Revista Psicología Científica.com*, 16(1). Recuperado en: <http://www.psicologiacientifica.com/sindromequemarse-trabajo-relacion-puesto-trabajo-empleados>

Andrade Simón. (2005). *Diccionario de economía*. Tercera edición. Editorial Andrade.

Bensabat, S. y Selye, H. (1994). *Stress, grandes especialistas responden*, España. Ediciones Mensajero

Bernard C. (1987). *Introducción al estudio de la medicina experimental*, México UNAM.

Cannon, W.B. (1941). *La sabiduría del cuerpo*. México. Séneca

Cooper, C.L. y Locke, E.A. (2000). *Industrial and Organizational Psychology*, Blackwell, EUA.

Chávez M., G. (2005). *El falso liderazgo. Adminístrate hoy*. Año XI, 131.

Chávez M., G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. Primera edición. México. Gasca sicco.

Chiavenato I. (2000). *Administración de Recursos Humano*. (5ª. Ed), Bogotá: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. (3ª. Ed), Bogotá: Mc Graw Hill.

Chiavenato I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ª. Ed). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8ª. Ed). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2ª. Ed). México: Mc Graw-Hill.

- Crespo, M. y Labrador, F.J. (2003) Estrés, Síntesis, España.
- Davis, K. y Newstrom, J.W. (1993). Comportamiento organización, comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw-Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J.W. (1999). Comportamiento humano en el trabajo, México: Mc Graw-Hill.
- Díaz, M. (1997). El dirigente. México: Dime.
- Dotlich, D. & Peter, C. (2004). Por qué fracasan los directores. México: Panorama.
- Edelwich y Brodsky, A. (1980). Burnout: etapas de desilusión en ayudar profesión. Nueva York.
- Ellis, A. y Abrahms, E. (1980) Terapia racional emotiva (TRE), Mejor salud y superación personal, afrontando nuestra realidad. México: Pax.
- Forteza V. J. (2002). Gerencia de recursos humanos dentro del nuevo enfoque. *Administrare Hoy*. Año VIII, 96.
- Freudenberger, H.J, y North, G., (1985) Burnout de las mujeres: Cómo detectar, cómo revertirla, y cómo prevenirlo. Londres: Penguin.
- Freudenberger, H.J. (1974) Staff *burnout*. *Journal of Social Issues*, 30 (1) 159-165.
- Gil-Monte P. (2005). El síndrome de quemarse por el trabajo (*Burnout*). Aproximaciones teóricas para su explicación y recomendaciones para la intervención. Madrid: Pirámide.
- Gil- Monte, P.R., Carretero, N., Roldan, M.D. y Núñez-Román, E. (2005). Prevalencia del síndrome de quemarse por el trabajo (*Burnout*) en monitores de taller para personas con discapacidad. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 21,107-123.
- Gutiérrez Martínez, R. (2012). "Estrés Organizacional". México: Editorial Trillas.



Hans Finzel. (1994). Lista de los diez errores que los líderes cometen. Edición las Américas. Venezuela

Hoeger, Werner W.K y Hoeger, Sharon A. (2006). Ejercicio y salud. (6<sup>a</sup>. Ed). México: Thomson

Höffer Joseph (1986). Imagen del Empresario, México: IPADE.

Hofstede, G., (1980) Consecuencias de Cultura: las diferencias internacionales en los valores relacionados con el trabajo. California: Sage

Ivancevich, J.M. y Matteson, M.T. (1989) Estrés y trabajo. Una perspectiva gerencial, México: Trillas.

García J. y Casanueva C. (2005) "Prácticas de la Gestión Empresarial" México: Editorial, Pirámide.

Koontz, H & Donnel, C. (1999) Principios de dirección de empresas. México: Mc Graw-Hill.

Leymann, Heinz. (1996) "Contenido y Desarrollo del Acoso Grupal Moral (Mobbing) en el trabajo", En: Revista Europea de Psicología del Trabajo y organizacional.

Leiter, M. (1991) El sueño negado: Desgaste profesional y las limitaciones de las organizaciones de servicios humanos. Canadá. pp.547- 58.

Llano C. (1979). *Análisis de la acción directiva*, La dirección de la empresa y la enajenación en el trabajo, México: Editorial Limusa.

Madrigal Torres B.E. (2002) Habilidades directivas. 2<sup>a</sup> Edición. México: Mc Graw Hill.

Maslach C. (1976). *Burned- out. Humuman behavior*, 5, 16-22.

Maslach, C. y Jackson, S.E. (1981) *Maslach Burnout Inventory, Research Edition*. Palo Alto, California: *Consulting Psychologists Press*.

- Manero A. (1997). Organización de Empresas. p. 13, Editorial Porrúa
- Meichenbaum, D. (1987). Manual de inoculación de estrés. España: Martínez Roca.
- Moreno Fernández. (2011). Un análisis macroeconómico del desarrollo de la economía mexicana. Revista Comercio Exterior, núm. 20, pg. 537
- Munch y García. (2010). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Pearson.
- McCrimmon (2010). Leadership and Management Reinvented. Ivey Business Journal Online.
- McGraw-Hill (n.d.). *La empresa y su entorno*. Recuperado de: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448169565.pdf>
- McGraw-Hill (n.d.). *La organización en la empresa*. Recuperado de: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf>
- Ñuño de León P. D. R. (2012). Administración de pequeñas empresas 1ª Edición, por Red Tercer milenio, Edo, México.
- Ortega, E. (2007). La forma de tomar decisiones. Expansión.
- Ortega Reyes Oswaldo. A. (2012). Inteligencia Directiva. México: Editorial Patria, p.21-36, 159-170.
- Palafox de Anda, G. (2006). ¡El servicio! Adminístrate Hoy. Año XII, 252.
- Pedro R. Gil-Monte. (2005). El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) Una Enfermedad Laboral en la Sociedad del Bienestar Ediciones Pirámide. 186 páginas.
- Piñuel, I. (2001) Mobbing. Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Maliaño: Sal Terrae

Quick, J.C., D.L. y Quick, J.D, Nelson, D.L y Hurrell, J.J. (1997). Preventive managment in organizations, APA, EUA.

Quintanilla M. B. (2013). ¡No aguanto más! Prevenir el *burnout* y promover el *engagement*. México: IPADE

Robbins, Stephen (2004). Comportamiento organizacional. México: Pearson,

Rodríguez N. (2013). Del mobbing al *burnout*. Editorial Océano, p. 121-141. Barcelona.

Rodríguez V, Joaquín (1988). Introducción a la administración con enfoques de sistemas. México: ECAFSA.

Rodríguez V, Joaquín (2002). Como elaborar y usar los manuales administrativos. 2ª Edición. México: Internacional Thomsom Editores.

Rodríguez, G.R., Roque, D.Y. y Molerio, P.O. (1999). Estrés laboral, consideraciones sobre sus características y formas de afrontamiento, Recuperado: <http://www.español.geocities.com/aguilera99/volumen33.htm>.

Santana C. (2013). Como Ejercer un Verdadero Liderazgo colaborativo. Recuperado: [www.ocsendo.com](http://www.ocsendo.com).

Seed, Ph. Y Lloyd, G, (1997). Calidad de Vida. London

Selye, H. (1934). The stress of life, San Francisco: Mc Graw-Hill.

Terras Stephen (1994). “Estrés”. Madrid: Editorial Tutor, S.A.

Uribe, P.J.F. (2008). Escala de Desgaste Ocupacional (EDO). México

Whetten, D. & Cameron, K. (2005). Desarrollo de habilidades directivas. México: Prentice Hall.