



LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA CON  
INCORPORACIÓN A LA UNAM CLAVE 3315-25

“EXISTE RELACIÓN ENTRE LA  
COMUNICACIÓN ASERTIVA Y EL  
DESARROLLO DEL SÍNDROME DE  
BURNOUT EN LOS TRABAJADORES  
DE LA UNIDAD DEPORTIVA  
MORELOS”

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**L I C E N C I A D O E N P S I C O L O G Í A**

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

Presenta C. ALBARRÁN SOLÍS ROSA MARÍA  
C. RUIZ LÓPEZ KARINA

ASESORA: LIC. BLANCA PERLA RUÍZ VIVEROS

CIUDAD DE MÉXICO, 2016



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.

## **AGRADECIMIENTOS**

### ***A mis padres:***

A mi padre Roberto Albarrán Santillán, por ilustrarme que con esfuerzo, trabajo y constancia las metas se logran.

A mi madre Teresa Solís Olivares, por enseñarme a confiar en mis decisiones y ser perseverante para alcanzar mis objetivos.

Gracias por brindarme una instrucción basada valores y principios. Los quiero.

### ***A mis hermanas:***

A Maythé y Carmen Albarrán, por sus consejos y palabras de aliento que me han ayudado a crecer como persona y profesionalmente.

### ***A mis asesores:***

Agradezco a mi Asesora de Tesis Lic. Blanca P. Ruíz, por su orientación y motivación que han sido fundamentales para el logro de ésta tesis.

Al Dr. José B. Limón, por su apoyo y comprensión que fueron esenciales para el desarrollo de éste documento.

A la Lic. Claudia M. Ramírez, por su dedicación, paciencia y excelente manera de instruirnos, lo que fortaleció a la elaboración de este trabajo.

Y a la Lic. Yolanda Santiago Huerta, que gracias a sus conocimientos, seriedad, responsabilidad y rigor académico pude tener un mejor entendimiento y formación completa como investigadora.

### ***A la Unidad Deportiva Morelos y personal:***

Gracias por el tiempo y apoyo para la realización de esta investigación.

### ***A Dulce María de los Ángeles Guerrero:***

Por haber ayudado en la elaboración de nuestra investigación en la Unidad Deportiva Morelos, además de ser una guía y amiga.

***A mi compañera de Tesis Karina Ruíz López y Familia:***

Durante la realización de éste proyecto, tú has sido mi mano derecha, quien me ha guiado en este proceso; el cual no ha sido fácil, sin embargo gracias a tu ayuda esto ha parecido menos complicado.

Estoy orgullosa de ti por alcanzar una de tantas metas y sé que todo lo que te propongas lo conseguirás con esfuerzo y tenacidad como hasta ahora.

A la familia Ruíz López, por facilitar los medios y recursos necesarios, para el desarrollo y logro de ésta tesis.

***A mis amigos:***

A Dayana A. Noguerrón, Noemí Carrillo y Omar A. Sánchez por la colaboración y la búsqueda de información requerida en éste proyecto; así como su amistad incondicional.

A Martín Carrillo, por los consejos y motivación que me ayudaron a no desistir a lo largo de este camino.

Lo cierto es que sin la participación de estas personas no hubiese terminado ésta tesis. Su apoyo fue determinante e incluso lo calificaría como decisivo para el logro de esta meta profesional. Por eso, éste proyecto no es sólo mío sino también de ellos.

*Rosa María Albarrán Solís.*

*A través de estas líneas, quiero expresar mi más sincero agradecimiento, a todas y cada una de las personas, que me apoyaron incondicionalmente, para que este trabajo de Tesis llegara a la cúspide.*

***A mi madre Irma Maribel López Bernal:***

*Por ser mi mejor amiga, mi aliada, mi ejemplo, gracias por tu infinita paciencia, tu tierna compañía y tu inagotable apoyo, por compartir mis logros y hacer que mis sueños se hagan realidad. Tus esfuerzos son impresionantes y tu amor para mí es invaluable.*

***Jhonatan Said Ruiz López***

*Más que mi hermano eres mi cómplice, mi fortaleza, un ejemplo de vida, gracias por tus cuidados, consejos y compañía.*

***A mi abuela Catalina:***

*Por ser mi fortaleza, por ser ejemplo de lucha y tenacidad, también por enseñarme el valor de la familia, así como a mis familiares que en su momento me brindaron apoyo, cariño y comprensión.*

***A la Unidad Deportiva Morelos***

*Así como a su personal que nos apoyó en la realización de ésta investigación.*

***Dulce María de los Ángeles Guerrero Neri***

*Gracias por enseñarme el valor de una amistad, de la complicidad, por compartir nuestros sueños; estar conmigo brindándome confianza y cariño.*

***A mi compañera de tesis: Rosa María Albarrán Solís***

*Por ser mi mejor amiga, brindarme tu apoyo incondicional así como tu confianza para realizar éste proyecto, todo ha sido muy satisfactorio gracias a tu compañía, comprensión y cariño.*

***A mis asesores***

*A mi asesora de Tesis Lic. Blanca Perla Ruiz Viveros por habernos impulsado y motivado en realizar éste proyecto.*

*Dr. José B. Limón por su apoyo ofrecido en este trabajo.*

*Lic. Claudia M. Ramírez por brindarnos apoyo y dedicación.*

*Yolanda Santiago Huerta por su tiempo compartido, su compromiso y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.*

***A mis amigos***

*Víctor Torres, Omar Sánchez, Dayana Noguero, Noemí Carrillo, Daniela Hernández, gracias por estar a mi lado, por su amistad sincera, su honestidad y cariño, por creer en cada uno de mis proyectos y ser parte fundamental en mi vida.*

***Karina Ruíz López***

## ÍNDICE

**RESUMEN**

**INTRODUCCIÓN**

**CAPÍTULO 1 COMUNICACIÓN.....1**

**1.1 Psicología en las Organizaciones.....1**

**1.1.1 Comunicación.....3**

**1.1.2 Antecedentes.....4**

**1.1.3 Comunicación Organizacional.....9**

**1.2 Comunicación Asertiva.....13**

**1.2.1 Importancia de una Comunicación Efectiva.....13**

**1.2.2 Barreras de la Comunicación.....23**

**1.3 Diseño y Estructura Organizacional.....24**

**1.3.1 Tipos de Organización.....25**

**1.3.2 Objetivos y Metas de la Organización.....26**

**1.4 Características de una Organización.....26**

**1.5 Estructura Organizacional.....27**

**1.5.1 Organización Funcional.....28**

1.5.2 Organización por Producto-Mercado.....	28
1.5.3 Organización Matricial.....	28
<b>CAPÍTULO 2 SÍNDROME DE BURNOUT.....</b>	<b>30</b>
2.1 Antecedentes.....	32
2.2 Proceso de desarrollo del Síndrome de Quemarse por el Trabajo...34	
2.3 Dimensiones del Burnout.....	39
2.4 Factores situacionales donde se presenta el Burnout.....	40
2.5 Diagnóstico del SQT según el DSM-IV.....	43
<b>CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA.....</b>	<b>45</b>
3.1 Justificación.....	45
3.2 Planteamiento del Problema.....	46
3.3 Objetivo General.....	46
3.4 Objetivos Específicos.....	46
3.5 Hipótesis.....	47
3.6 Variables y Definiciones.....	48
3.6.1 Variables.....	48
3.6.2 Definiciones Conceptuales de las variables.....	48

<b>3.6.3 Definiciones operacionales de las variables.....</b>	<b>49</b>
<b>3.7 Muestra.....</b>	<b>53</b>
<b>3.7.1 Criterios de Inclusión.....</b>	<b>53</b>
<b>3.7.2 Criterios de Exclusión.....</b>	<b>53</b>
<b>3.8 Muestreo.....</b>	<b>53</b>
<b>3.9 Diseño de Investigación.....</b>	<b>53</b>
<b>3.10 Tipo de Estudio.....</b>	<b>54</b>
<b>3.11 Instrumentos.....</b>	<b>54</b>
<b>3.12 Escenario.....</b>	<b>61</b>
<b>3.13 Materiales.....</b>	<b>64</b>
<b>3.14 Procedimiento.....</b>	<b>64</b>
<b>CAPÍTULO 4 RESULTADOS.....</b>	<b>66</b>
<b>CAPÍTULO 5 DISCUSIONES.....</b>	<b>78</b>
<b>CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES.....</b>	<b>82</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>90</b>



## RESUMEN

En esta investigación se realizó una correlación entre la comunicación asertiva y el síndrome de Burnout en los trabajadores de la Unidad Deportiva Morelos anexa a la clínica 23 del IMSS; con una muestra probabilística de 30 trabajadores en las categorías de Jefes, Auxiliar Universal de Oficina (AUO), Trabajo Social e Intendencia. Posteriormente se utilizaron dos instrumentos: Escala Multidimensional de Asertividad (Flores, 2012) para medir la forma en la que se comunican, asertiva, no asertiva e indirecta, y la Escala de Desgaste Ocupacional (Uribe, 2010), para la medición de las fases SANO, NORMAL, EN PELIGRO y QUEMADO. Mediante el programa estadístico SPSS se determinó el tipo de comunicación por área así como las fases del Burnout; posteriormente mediante el ANOVA se determinó si la diferencia de medias era significativa en el tipo de comunicación asertiva y el nivel de burnout; se estableció si la correlación entre la comunicación asertiva y el burnout es significativa. Los resultados obtenidos del análisis de asertividad es que los Jefes poseen más características de asertividad mientras que los AUO tienen más características de comunicación indirecta y no asertividad; para el burnout en el área de Trabajo Social se situó en la fase En Peligro, es importante señalar que a nivel individual los trabajadores tienen características riesgosas que se relacionan con el desgaste laboral. En cuanto a la diferencia de medias ninguna es significativa; en conclusión no existe correlación significativa entre la asertividad y el Burnout a excepción de AUO que se relaciona negativamente con despersonalización, insatisfacción de logro y total de burnout.

**Palabras clave: Comunicación asertiva, síndrome de Burnout.**

## INTRODUCCIÓN

Resulta complejo abordar un tema tan amplio como el de la comunicación y el síndrome de Burnout en las organizaciones, cuando existe tanta información respecto a éstos; por un lado tenemos que existen múltiples aportes desde diferentes disciplinas y áreas del conocimiento que se han realizado sobre la comunicación y su relación con las organizaciones. Se han descrito diferentes estilos de comunicación lo que ha llevado a plantear diversos niveles en los que se relacionan las personas y como determinan las pautas de comportamiento que pueden guiar tanto a la organización como al trabajador hacia el cumplimiento de las metas propuestas a nivel general y particular.

Por otra parte, el síndrome de Burnout se genera por un estado de estrés avanzado y un desgaste de sentirse exhausto por demandas excesivas de energía, fuerza o recursos, todo esto puede depender de ciertos factores laborales y personales que están inmersos en el desarrollo del síndrome, algunos agentes son que la mayoría de las personas que inician su carrera laboral, lo hacen pensando no sólo en los beneficios económicos inmediatos que se obtienen con el salario, sino que tienen expectativas de desarrollo personal y de éxito en su trabajo. Muy especialmente, los que trabajan en áreas de asistencia social y que están comprometidos en ayudar a otras personas, éstas tienen expectativas de contribuir positivamente en el mejoramiento de las condiciones de aquellos a quienes sirven y en muchas ocasiones esas expectativas son el origen de sus fracasos como profesionales. Generando en los trabajadores un estado de fatiga o frustración.

Este documento está conformado por seis capítulos a través de los cuales se desarrolla la investigación.

En el Capítulo 1 discutimos el tema de Comunicación, sus definiciones, origen, los diferentes tipos por los cuales se manifiesta dentro de una organización, las fases como se desenvuelve este fenómeno, así como las consecuencias individuales, sociales y organizacionales asimismo se hace mención de la comunicación asertiva, se aborda el diseño y estructura organizacional, tipos de organización, sus objetivos y metas. También se habla de la psicología y los factores psicosociales que intervienen en el ambiente laboral.

En el Capítulo 2 se habla del síndrome de Burnout, sus antecedentes, desarrollo, dimensiones en las que se presenta en el sujeto, factores en los que influye a nivel organizacional y diagnóstico.

En el Capítulo 3 se explica el método utilizado en esta investigación, también se hace mención a la justificación del tema, los objetivos así como la pregunta de investigación, las hipótesis en las que se basó este proyecto, variables que se emplearon, muestra, muestreo, el diseño de la investigación, procedimiento llevado a cabo y el tipo de estadística. Se proporciona información acerca de la “UDM” como es ubicación, código de ética y organigrama.

En el Capítulo 4 se dan a conocer los resultados de este proyecto, donde a partir de gráficas se pueden apreciar los datos que se analizaron; con el uso de tablas y gráficas se muestran los datos obtenidos de las correlaciones y se hace la interpretación de los mismos.

El Capítulo 5 habla de las discusiones, donde se retoman las hipótesis planteadas, se mencionan los resultados y si se cumplieron los objetivos de la investigación.

En el Capítulo 6 se encuentran las conclusiones obtenidas de la presente investigación.

## Capítulo 1

### COMUNICACIÓN

#### 1.1 Psicología en las Organizaciones

Antes de abordar los temas de Comunicación Organizacional y Burnout es necesario definir a la Psicología como una ciencia que estudia la conducta, los procesos mentales, afectivos tanto desde el punto de vista general, individual, social y genético; como de sus determinantes externos e internos y los procesos que distinguen la acción de la interacción de éstos; por ser una ciencia, la Psicología se basa en el método científico para encontrar respuestas (Merani, 1976).

Etimológicamente, la palabra Psicología proviene del griego psique: alma y logos: tratado, ciencia, literalmente significaría ciencia del alma; sin embargo, contemporáneamente se le conceptualiza a la Psicología como una parte de las Ciencias Humanas o Sociales que estudia el comportamiento de los organismos individuales en interacción con su ambiente, los procesos mentales de los individuos y los procesos de comunicación individual y social.

A su vez, la psicología es el estudio científico de la conducta y la experiencia de cómo los seres humanos y los animales sienten, piensan, aprenden, y conocen para adaptarse al medio que les rodea.

Una de las ramas que estudia esta ciencia, es la Psicología Organizacional; dado que las organizaciones constituyen los entornos conductuales en los que el ser humano se desarrolla, por lo tanto, se preocupa por el estudio de los procesos individuales, y de

las interacciones del individuo con otras unidades sociales (otros individuos, grupos, coaliciones, organizaciones, etc.) con el fin de explicar, predecir la conducta laboral y organizacional, ya sea a nivel de proceso o de resultado.

Así, existen tres elementos principales, que son componentes de estudio para la psicología organizacional: el individuo, el trabajo, y la organización.

Peiró (1990), señala que la Psicología de las Organizaciones consiste en una disciplina capaz de desarrollar conocimiento básico sobre el comportamiento humano individual y social, además de promover la intervención profesional dentro de este campo de aplicación, y proveer de conocimientos así como de técnicas a quienes han de intervenir.

Todas estas observaciones se ven encaminadas a destacar que el objetivo principal de la psicología organizacional es el bienestar mental de los seres humanos en todos los niveles organizacionales, el factor humano es esencial para hacer que las organizaciones funcionen puesto que a pesar de los avances tecnológicos sigue siendo necesaria la mente humana para llevar a cabo toda actividad, por lo tanto ignorar el bienestar de los trabajadores sería como no darle mantenimiento a una máquina, el humano también se deteriora y su productividad puede transformarse en ineficiente, lo que se podría convertir en un problema para la organización.

### **1.1.1 Comunicación**

En primera instancia se explicará la comunicación vista desde el origen de los canales que el ser humano utiliza para enviar información a su exterior, es importante que la información que reciba sea comprendida y se retroalimente, estos factores son agentes básicos en una organización, los cuales son parte fundamental para una comunicación efectiva permitiendo que se cumplan las metas que la organización tiene establecidas (Franklin, 2011).

Es así que la organización, es vista como un sistema complejo de redes que se relacionan diariamente y que necesitan estar constantemente comunicadas de una manera clara, veraz y eficiente, en la que se requiere de una comunicación que pueda darse entre dos o más individuos, en donde se considere a cada persona como un mundo particular y exclusivo, con características especiales que hacen de cada uno de ellos, una pieza importante en cualquier organización.

Es importante señalar que la relación entre el hombre y la organización parte de la concepción de cada uno como un sistema abierto, es decir con posibilidad de desarrollo permanente; esta relación implica o genera una zona de significados comunes que se están construyendo y van creciendo lo que a su vez posibilita el desarrollo de cada uno (Franklin, 2011).

Lo anterior acentúa la importancia de estas relaciones laborales, pues de su claridad, transparencia y solidez, dependen en buena medida las fortalezas así como de la productividad buscada por la organización y el desarrollo social en cada una de las personas que la conforman.

### **1.1.2 Antecedentes**

Antes de adentrarse a la comunicación desde su ámbito organizacional, es necesario hablar primero del proceso básico de comunicación. Es decir, del que se presenta en cualquier caso que se pretenda establecer un vínculo con alguna persona.

Siendo que el lenguaje se considera el elemento esencial en el trabajo y la vida cotidiana, con el cual, si éste se utiliza de manera clara puede crearse una estructura comunicacional acorde a los sujetos de la organización, para alcanzar una actitud y entendimiento mutuo. También la comunicación es parte constituyente y dinámica de toda organización; entonces es necesario que la información sea precisa, concreta, específica y a tiempo para facilitar el cumplimiento de los objetivos en las organizaciones, no debe olvidarse que esa información tiene que ser procesada, emitida y compartida, mientras que a quienes la comparten aportan además de sus conocimientos un conjunto de subjetividades que enriquecen y fortalecen los procesos que se dan dentro de la organización.

Dicho de otra manera Harold Lasswell (1964) (en Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2013) menciona que la comunicación es la transmisión de información y entendimiento que se da entre un emisor y un receptor para el cual se hace uso de símbolos comunes; estos pueden ser verbales o no verbales. Así, para poder comunicarse es necesario que exista un proceso general de comunicación que consta de cinco elementos que son estructurados de la siguiente forma:



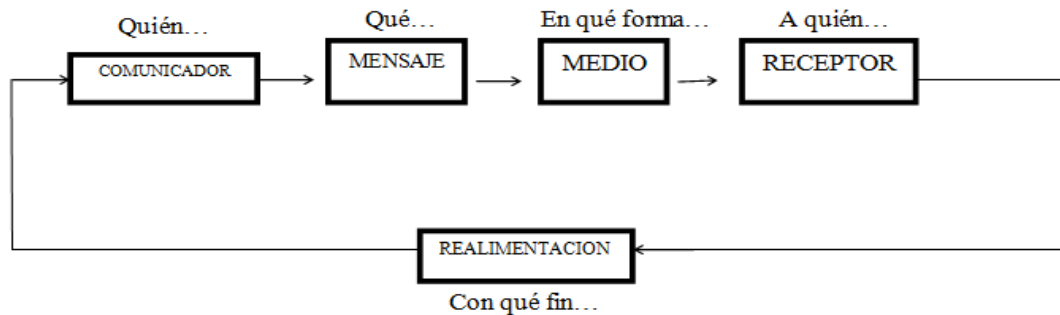


Fig. 1 Modelo de comunicación de Harold Lasswel (1964)

Éste modelo define la comunicación como un acto intencional de una persona que dirige un mensaje a otra (Pearce y Foss, 1990; en Gibson, Ivancevich, Donelly, Konopaske, 2013). A su vez consiste en una serie de preguntas que según el autor, todo investigador busca saber: ¿Quién? ¿Qué? ¿A quién? ¿En qué canal? ¿Con qué efectos?

Por otro lado, un modelo que también resulta importante mencionar es el Modelo Clásico de Comunicación que desarrollaron los investigadores Shannon, Weaver, y Schramm (2013) que consta de ciertos elementos como son el “comunicador” que es la persona que tiene ideas e información y que su propósito es comunicarse, así mismo la “codificación” es la que traduce las ideas del comunicador a un conjunto sistemático de símbolos llamado lenguaje, por otra parte el “mensaje” es el resultado del proceso de codificación y con esto el propósito del comunicador se expresa de forma verbal o no verbal, cabe señalar que donde se transporta el mensaje, es decir, los mecanismos por los que éste se envía es el “medio”. A su vez la “decodificación/receptor” es donde se interpreta el mensaje; cabe destacar que un elemento importante en el proceso de comunicación es la “realimentación” que proporciona un canal para la respuesta del receptor que permite al comunicador determinar si se recibió el mensaje y si éste produjo la respuesta que se pretendía. Por último y sin dejar a un lado el “ruido”

distorsiona el mensaje y pueden aparecer en cada uno de los elementos del proceso; todo este conjunto de elementos mencionados forman dicho proceso con la siguiente estructura:

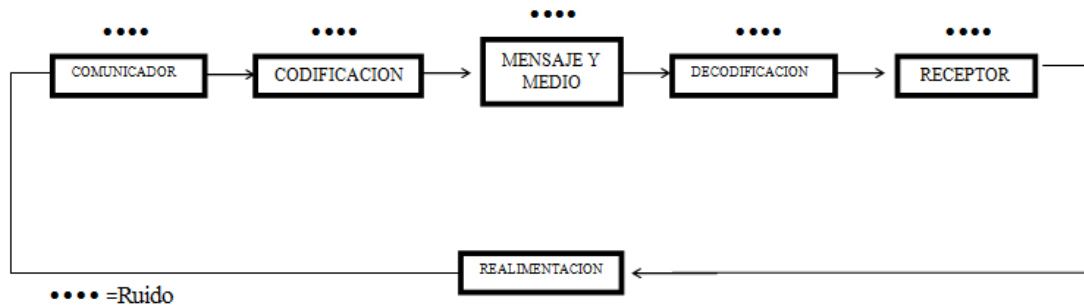


Fig. 2 Modelo Clásico de Comunicación de Shannon y Weaver, y Schramm (2013)

### *Comunicador*

En un marco de trabajo organizacional, el comunicador es un empleado que tiene ideas, intenciones, información y el pronóstico de comunicarse.

### *Codificación*

Dado el comunicador, se debe realizar un proceso de codificación que traduzca sus ideas a un conjunto sistemático de símbolos, esto es, un lenguaje que exprese su propósito; la forma importante de la codificación es el lenguaje; entonces, la función de la codificación consiste en proporcionar una forma en la que se puedan expresar las ideas y propósitos en forma de mensaje.

### *Mensaje*

El resultado del proceso de codificación es el mensaje; el propósito del comunicador se expresa en esa forma, ya sea verbal o no verbal.

No son menos evidentes, sin embargo, los mensajes sin intención que pueden enviarse en silencio o sin una acción sobre una cuestión en particular, así como decisiones acerca de qué metas y objetivos no buscar y qué métodos no utilizar.

Entonces, el mensaje es lo que el individuo espera comunicar al receptor y la forma exacta que tome dependerá en gran medida del medio utilizado para transmitirlo. Las decisiones que se relacionan tanto con el mensaje como con el medio son inseparables.

### *Medio*

Es el que transporta el mensaje, es decir, los mecanismos por los que éste se envía.

### Decodificación/ Receptor

Para completar el proceso de comunicación se debe de decodificar el mensaje con el fin de que tenga sentido para el receptor. La decodificación, un término técnico para los procesos de pensamiento para el receptor, supone la interpretación. Los receptores interpretan (decodifican) el mensaje a la luz de sus propias experiencias y marcos de referencia previos. Cuando más se acerque el mensaje decodificado a lo que el comunicador deseaba comunicar, más eficaz será la comunicación; esto disminuye la importancia de que el comunicador esté orientado al receptor.

### *Realimentación*

Los procesos de comunicación de un sentido no permiten la realimentación del receptor al comunicador, lo que aumenta las posibilidades de que haya una distorsión en el mensaje que se intenta transmitir y el que se recibe. Es decible que en el proceso de comunicación se considere la realimentación, la cual proporciona un canal para la

respuesta del receptor que permite al comunicador determinar si se recibió el mensaje y si este produjo la respuesta que se pretendía.

Los procesos de comunicación de dos sentidos proporcionan esta importante realimentación del receptor al comunicador.

### *Ruido*

En el marco de trabajo de la comunicación humana todos los factores que distorsionan el mensaje deseado se pueden considerar como ruido y pueden aparecer en cada uno de los elementos del proceso. Los elementos que se analizan en esta sección son esenciales para que se produzca la comunicación; sin embargo, no se deben considerar en forma separada, sino como los componentes que describen los actos que debe realizarse para que ésta surja. La comunicación puede ser vertical (superior-subordinado, subordinado-superior) u horizontal (compañero-compañero) o puede incluir a un individuo o a un grupo, pero siempre deben estar presentes los elementos que hemos analizado aquí.

Se tomaron en cuenta estos dos modelos de comunicación ya que refieren que cada factor es necesario para que exista una comunicación efectiva y que la realimentación que se menciona en ambos modelos refuerza el mensaje así como el entendimiento de éste. Es necesario señalar que el proceso de comunicación es la transmisión de información de un emisor a un receptor; sin embargo, los problemas de comunicación pueden ocurrir en todas las etapas: codificación, transmisión, decodificación e interpretación, un factor importante que se menciona en el segundo modelo es el ruido identificado también como un problema en el sistema que complica aún más la

comunicación, creando distorsión y la retroalimentación pueda no estar disponible o ser engañosa.

Lo dicho hasta aquí refiere que es importante tomar en cuenta los factores que intervienen en el desarrollo de la comunicación entre los seres humanos, posteriormente, se hablará de algo que es fundamental en una organización, esto es la comunicación en las organizaciones y que es esencial que exista en todas las áreas de la misma (Harold Lasswell, 1964; en Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske 2010).

### **1.1.3 Comunicación Organizacional**

Es vital en las organizaciones que el proceso de comunicación no sólo sea visto como símbolos que se transmiten de persona a persona sino que el receptor comprenda que la información que se está proporcionando tiene un significado específico y es fundamental que el emisor retroalimente lo que está enviando.

Para Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske (2013) la “comunicación organizacional” es vista como un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados, es importante considerar que la comunicación es un factor de poder en las organizaciones, porque hace posible la cohesión e identidad de sus miembros; a su vez constituye la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de sus objetivos, establece la coordinación de las acciones que requieren para realizar las metas que se propone la organización.

Por ende, la comunicación que se da entre los miembros de una organización, es la que involucra la creación, intercambio, proceso y almacenamiento de “mensajes”, se

entiende por mensaje a cualquier tipo de estímulo ya sea recibido o interpretado, generando que los empleados le atribuyan un “significado”.

Ludlow y Pantón (en Soria; Pérez, 2010) hacen referencia acerca de la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones, porque para ellos conduce a una mayor efectividad y logro de metas, permite que los miembros se sientan partícipes en la empresa, aumenta la motivación para tener un buen desempeño, genera compromiso en la organización, logra mejores relaciones y entendimiento entre jefes y subordinados, ayuda a los empleados a entender las necesidades de cambio, cómo mejorarlos y reducir la resistencia al cambio; mencionan también que la organización tiene establecidas las divisiones de trabajo como son (especialización), jerarquías (jefes y subordinados), canales de comunicación formal e informal, así como grupos de personas que interactúan y coaliciones.

Todo esto parece confirmar que los procesos de comunicación son fundamentales para el éxito de las organizaciones porque si se cuenta con un sistema de comunicación que genere confianza y participación, los empleados trabajarán en armonía; a su vez el conjunto total de los mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización son mensajes que circulan en varios niveles y de diversas maneras. Estos mensajes se transmiten a través de canales interpersonales que son verbales o no verbales, por medio de la pirámide jerárquica dentro de la organización; todas estas variables forman un fenómeno que en conjunto se denomina comunicación organizacional.

Para comprender mejor lo anterior Gibson, Ivancevich, Donelly, Konopaske (2013) señalan que en una organización existen diferentes tipos de comunicación como es:

*Comunicación Descendente* fluye de los niveles superiores a los inferiores de una organización; ésta se puede generar de varias formas utilizando: tableros de anuncios, manuales de políticas, boletines informativos e intranets.

*Comunicación Ascendente* fluye de los niveles inferiores a los superiores de una organización utiliza encuestas de actitudes, grupos focales, buzón de sugerencias, terceros facilitadores.

*Comunicación Horizontal* fluye entre las diversas áreas funcionales en una organización; es necesaria para coordinar e integrar las diversas funciones organizacionales.

*Comunicación Diagonal* canal en donde el flujo de comunicación pasa por las diferentes jerarquías de una organización; es importante en situaciones donde los miembros no pueden comunicarse de forma eficiente por los canales horizontal, ascendente y descendente.

*Comunicación Unidireccional* fluye del emisor al receptor, sin que haya retroalimentación, es más rápida y fácil, pero menos precisa.

*Comunicación Bidireccional* cada persona es tanto el emisor como el receptor ya que ambas brindan y reaccionan ante la información, es más lenta, pero más precisa y da como resultado un mejor desempeño.

*Comunicación Lateral* es cuando la comunicación entre los departamentos de una organización sigue el flujo del trabajo y no la cadena de mando, por lo tanto ofrece un canal directo para coordinar a la organización y resolver los problemas; es posible que con este tipo de comunicación los miembros de la organización establezcan relaciones con sus compañeros.

*Comunicación Informal* es una comunicación que en las organizaciones no cuenta con una sanción formal; dentro de este punto se encuentra la cadena de rumores y ésta es compuesta por varias redes de comunicación informal que se sobreponen y entrecruzan en diversos puntos.

Dentro de estos tipos de comunicación organizacional, los mensajes son enviados de forma oral, escrita o electrónica, todos tienen ventajas y desventajas importantes que deberían considerarse antes de escoger cuál usar. En algunas organizaciones los medios electrónicos tienen un fuerte impacto en las comunicaciones interpersonales y organizativas.

Es así que los trabajadores utilizan medios electrónicos los cuales cuentan con ventajas como son la rapidez, el costo y la eficacia, pero también existen desventajas que influyen en la sobrecarga de información, o cuanta información transmite un canal y de qué tipo, es un factor que hay que considerar en el momento de decidir qué canales usar y cómo usarlos de forma segura, para favorecer la comunicación en la organización; también hay que tomar en cuenta las señales no verbales que son enviadas incluyendo el uso de tiempo y la manera en que los demás lo perciben (Aamodt, 2010).



Otro punto importante que menciona Davis (en Stoner, Freeman y Gilbert, 1996) son cuatro tipos de cadenas de rumores:

Una sola línea: la persona A le dice algo a B, quien se lo dice a C, y así sucesivamente.

Chismes: es cuando una persona busca a otras y les habla de la información que ha obtenido, se trata de información interesante pero que no está relacionada con el trabajo.

Probabilidades: es cuando las personas les resulta indiferente a quien le transmiten la información, es decir comunicación al azar.

Cadenas de racimos: es cuando la persona A le transmite la información a unas cuantas personas seleccionadas y éstas a su vez le informan a otras también seleccionadas.

Como ya se ha citado existen diferentes autores que definen la comunicación organizacional; algunos de ellos la delimitan como una actividad “dinámica” que mantiene una estructura determinada, no es estática sino cambiante y se ajusta al desarrollo de la organización. Otros la consideran también un “sistema” que se compone de ciertas actividades interdependientes que al ser integradas logran un conjunto específico de objetivos.

## **1.2 Comunicación Asertiva**

### **1.2.1 Importancia de una Comunicación Efectiva**

Se entiende propiamente por comunicación efectiva dentro de la organización la que se plantea como vía en la que los mensajes de grupos específicos se establecen, mantienen o mejoran. Breth (1974) plantea que “las relaciones y las comunicaciones

humanas son indivisibles porque es imposible llevar a cabo unas sin las otras”. Entonces, cuando dos o más seres humanos se encuentran, se da lugar automáticamente a una relación personal y una reacción de comunicación, en la que cada quien establece de inmediato una opinión o sentimiento acerca del otro, proceso en el cual intervienen las impresiones sensoriales mutuas.

Si se introduce esta realidad comunicacional a las organizaciones, el sentimiento de cualquier persona respecto a una empresa y a sus trabajadores se desarrolla inmediatamente. Si la opinión que se forma en consecuencia es negativa o desfavorable, se habrá establecido un grado de relación ineficaz del trabajador para con su entorno laboral; si, por el contrario, se da un sentimiento positivo y favorable, se habrá iniciado un proceso de relaciones humanas eficaces.

Para que este proceso de comunicación sea de forma fluida hay que tomar en cuenta una característica elemental en el proceso de comunicación como es la asertividad, que nos habla de la manera en la que el mensaje se manifiesta, es decir, que desde la perspectiva psicológica, la asertividad es definida como una habilidad para contradecir a otros e imponer verbalmente los deseos, derechos y necesidades propias, lograda de manera fundamental en la interacción social (Wolpe, 1969).

La comunicación asertiva no sólo es vista en las organizaciones, sino además en la vida diaria, sin embargo no por ello, será indispensable hablar de la misma sin que se ligue lo profesional con lo personal. Para entender más acerca de asertividad o comunicación asertiva es indispensable mencionar a qué se refiere y cómo influye en las relaciones interpersonales a las que se está expuesto día tras día.

Ronquillo (2006), menciona que la comunicación asertiva es la manera en la cual nos relacionamos con los demás, refiriéndose a la firmeza de carácter con la que se supera las inhibiciones y mejora la capacidad para enfrentarse a situaciones que producen estrés, además de ayudar a expresar de manera efectiva los pensamientos, sentimientos y opiniones sin perjudicar las relaciones con los demás.

Es importante mencionar que aunque exista un vínculo directo de asertividad con las expresiones que se tienen de manera oral, será de gran importancia el desarrollo por medio de un balance en la emisión de mensajes y escucha activa, ya que ambas conllevan a un alto grado de asertividad. La escucha activa cuenta con tres pasos: preparación, sintonizar los sentimientos y necesidades con el fin de averiguar si está listo para escuchar, asegurar de que la otra persona también está preparada para hablar, la escucha es poner toda la atención a la otra persona; intentar percibir los sentimientos y deseos; el reconocimiento hace saber a la otra persona que ha escuchado sus sentimientos y deseos (Mckay, Davis, Fanning, 2011).

Para que se pueda lograr una comunicación asertiva, será necesario desarrollar un conjunto de actitudes o comportamientos y trabajar en aquellos que no son asertivos. Wolpe (1973) (en Flores y Díaz-Loving, 2002), hace mención de los distintos tipos de conductas:

*Asertiva*: el individuo hará valer sus derechos de manera directa, en ésta no se daña a los otros, ni a sí mismo.

*Agresiva*: el individuo expresa sus derechos sin importar dañar a otros.

Por otro lado para Lange y Jakubowski (1976) (en Flores y Díaz-Loving, 2002), definen a la conducta no asertiva como la violación de los derechos propios, en ésta se anulan la libre expresión de los sentimientos, pensamientos y creencias, permitiendo a los demás que las violen.

A su vez dentro de la comunicación asertiva, se debe tener en cuenta los distintos tipos de comportamientos. Para Ronquillo (2006) la asertividad hará responsables a las personas de sus sentimientos y así dar a conocerlos, teniendo respeto por sí mismo y por los demás; a continuación se señalan algunas características de los tres distintos comportamientos:

*Pasivo:* permite a otros elegir por él, en situaciones de ganar-perder, siempre termina por perder, es totalmente manipulable, es poco respetado, no se le toma en cuenta. Otros consiguen sus objetivos a costa de él, se violan sus derechos.

*Asertivo:* decide por sí mismo, su comunicación es sincera pero cortés, expresa lo que siente de manera directa y clara, convierte situaciones de ganar-perder en ganar-ganar, es respetado, consigue resultados por medio de negociaciones, se respetan sus derechos y los demás.

*Agresivo:* decide por los demás, se torna sincero sin tacto alguno, expresa lo que siente y se alaba a sí mismo, en situaciones ganar-perder, regularmente gana, se torna vengativo, colérico y desconfiado, consigue sus objetivos a costa de los demás.

Sin lugar a duda para que se logre una comunicación asertiva, se tendrá que tomar en cuenta la habilidad de la escucha activa, por medio de ésta la persona asertiva mantendrá un balance entre lo agresivo y lo pasivo.

Como lo refiere Canstanyer (1997), nadie es puramente agresivo, no asertivo (pasivo), ni siquiera asertivo, las personas tienden más hacia una de estas conductas, siempre en mayor o menor nivel, lo que es importante mencionar, es que los estilos o “tipos puros” de estas conductas no existen.

Algunos de los comportamientos externos referidos por Casntanyer (1997), por cada estilo de conducta son:

*No asertivo (pasivo)*: volumen de voz bajo, su manera de hablar se torna poco fluida, bloqueos, tartamudeos, mirada baja, inseguridad para saber qué hacer y decir, frecuentes quejas a terceros como lo son; no me comprende, se aprovecha de mí, etc.

*Agresivo*: el volumen de voz es alto, se habla con poca fluidez, se vale de insultos y amenazas, el contacto ocular con el que se dirige es retador, además es importante mencionar que no todas las personas agresivas lo son realmente en su interior, este tipo de conductas es una defensa por sentirse excesivamente vulnerables a los ataques de los demás.

*Asertiva*: habla de manera fluida y con seguridad, el estilo de su mirada es directo pero no desafiante, se defiende sin mostrar agresión alguna, cuenta con la capacidad de discutir abiertamente, además de contar con la capacidad de pedir aclaraciones, es decir, las personas asertivas no van a ganar, están en la búsqueda de llegar a un acuerdo.

Por otra parte Jakubowski y Lannge (1978) (en Flores y Díaz-Loving, 2002) plantean que existen cuatro tipos básicos de asertividad: básica, empática, escalar y confrontativa, a continuación enunciaremos sus características principales:

*Asertividad básica:* se refiere a las expresiones de derechos, creencias, opiniones y sentimientos personales, tales como el afecto hacia las demás personas. Este tipo de conducta asertiva es la más fácil de realizar, pues la persona no tendrá que involucrarse directamente ni defenderse de algo.

*Asertividad empática:* se realiza cuando la situación requiere más allá que una simple expresión de sentimiento o necesidad, es decir, cuando la comunicación incluye el reconocimiento de la situación o de los sentimientos de la otra persona, será importante escuchar y tomar en cuenta los sentimientos de los otros. En ella habrá que asegurar la existencia de un respeto genuino entre ambas partes, de no ser así podría convertirse en manipulación.

*Asertividad Escalar:* en ella se espera comenzar con un mínimo de imposición o petición en la respuesta asertiva y valorar el impacto que ésta tendrá, de no ser el caso, se incrementará el grado de firmeza en la respuesta, siempre sin llegar a la alteración. En algunas situaciones la última respuesta podrá parecer fuerte, sin embargo, tendrá que ser de esta manera, ya que las respuestas anteriores fueron ignoradas por la otra parte.

*Asertividad confrontativa:* este tipo de asertividad tendrá que utilizarse cuando las palabras de la persona son contradictorias a sus actos, es decir, en este se describirá objetivamente lo que la otra persona dijo que haría y describir lo que realmente realizó. Esta respuesta deberá ser utilizada cuando se tiene claro que la otra persona ha tratado de agredir en repetidas ocasiones.

Después de revisar los diferentes tipos de asertividad, será importante saber cómo se puede utilizar en el trabajo. Rodríguez y Serralde (1991) mencionan que para que exista un énfasis verdaderamente asertivo en el ámbito laboral, se tendrá que actuar en primer lugar y dejar a los sentimientos en segundo plano, pues en el trabajo las relaciones tienden a ser más superficiales ya que el principal fin es la productividad y la obtención de los logros. Si bien el trabajo se convierte en una extensión del individuo es esencial mencionar que en cuanto mayor asertividad se logre en relación al trabajo se obtendrán mayores satisfacciones.

Se entiende como comunicación asertiva aquella que se logra por medio de una escucha activa, teniendo atención en las distintas señales de su alrededor, sin duda el éxito de las buenas relaciones laborales y personales se enfocarán en una comunicación efectiva, en la cual se pueda expresar y escuchar a la otra parte de la manera más dinámica y adecuada, dejando de lado toda actitud negativa.

De acuerdo a Flores (2012) el objetivo principal de la asertividad es lograr una comunicación fluida, adecuada y consistente con los demás, respetando sus intereses y derechos. Así, nos encontramos con tres elementos principales, que componen la asertividad:

*Asertividad indirecta*, implica la inhabilidad para decir o expresarse abiertamente, es decir, le es difícil tener enfrentamientos directos con otras personas en diversas situaciones, por lo que se ven en la necesidad de manifestar sus opiniones, deseos, sentimientos, peticiones, etc., por medios indirectos, como son cartas o el teléfono.

*No asertividad*, involucra la inhabilidad para expresar sus deseos, opiniones, sentimientos, etc., es así que se les llamaría sujetos no asertivos.

*Asertividad*, implica la habilidad de expresar sus limitaciones, sentimientos, opiniones, etc., es decir sujeto hábil socialmente.

En este punto, la asertividad juega un papel importante en la comunicación efectiva, debido a que es indispensable para la organización al ejecutar los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control, tomando en cuenta la comunicación en todas las áreas de la organización y las habilidades efectivas de comunicación las cuales son: habilidad de decir “no”, habilidad para pedir favores y hacer demandas, aquellas para expresar sentimientos positivos y negativos y la concerniente a iniciar, continuar y terminar conversaciones generales (Wolpe, 1969). Otro aspecto relevante de la misma es la comunicación interpersonal que se define como el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la trasmisión de mensajes simbólicos; esto se centra en que la comunicación promueve la participación de personas y por consiguiente, para entender la comunicación hay que tratar de comprender la forma en que las personas se relacionan unas con otras, del mismo modo que la comunicación tiene un significado compartido, lo que sugiere que las personas tendrían que estar de acuerdo en cuanto a las definiciones de los términos que están empleando para lograr comunicarse sin olvidar que estos poseen símbolos, es decir, que los gestos, sonidos, letras, números y palabras sólo son representaciones o aproximaciones de las ideas que pretenden comunicar.



Para comprender mejor esto, la naturaleza social de las organizaciones empresariales, determina que las relaciones interpersonales resultan imprescindibles para alcanzar los objetivos del grupo, y por tal motivo, se hace inevitable que la organización desarrollen las competencias que les permitan comunicarse de manera asertiva y eficaz con sus compañeros de trabajo.

El logro de una comunicación asertiva y eficaz es un reto para la organización que pretenden contar con un equipo de colaboradores totalmente comprometidos con sus actividades. Para lograr todo esto se necesita estar atento de que la asertividad en la comunicación interpersonal se pone de manifiesto cuando las personas son capaces de establecer sus puntos de vista y sus criterios, sin perder los puntos de vista y criterios del trabajador; tomando en cuenta que la asertividad se sustenta en que toda persona tiene intereses y derechos que deben ser respetados.

En conclusión, la asertividad en la comunicación tiene una incidencia directa en la eficacia de la misma, entendiéndose como tal, que el mensaje sea interpretado correctamente, y se obtenga una respuesta que satisfaga las expectativas de ambos en una medida razonable.

Por consiguiente la comunicación es eficaz cuando se logran los objetivos que con ella se persiguen, expresados de modo general en estándares de desempeño que revelen un alto nivel de compromiso con la organización, expresado en términos de satisfacción laboral que favorezca el crecimiento profesional de los colaboradores y el éxito de la organización.

Existe una gran variedad de beneficios al momento de implementar la asertividad en una organización; puede mejorar el ambiente laboral, la comunicación entre jefes y empleados se vuelve más eficiente, se respeta la ética de la empresa, existe una mayor fidelidad de los colaboradores para con la organización y sobre todo, aumenta la calidad en los procesos y resultados que busca la empresa.

Otro aspecto importante en la comunicación efectiva es la percepción, la cual se conoce como un proceso que influye en la interpretación que se hace de la comunicación debido a que durante el proceso comunicativo no se puede establecer conexión inmediata con la percepción: lo que otro ha percibido no puede ser ni negado, confirmado, puesto en cuestión, mucho menos rechazado. La percepción permanece alojada en la conciencia y es del todo invisible tanto para el sistema de comunicación como la conciencia de otros, esto quiere decir que la percepción es capaz de generar acciones y conductas positivas o negativas según la interpretación subjetiva que se haga de lo percibido.

Es necesario mencionar que los filtros que existen en las percepciones determinan en qué clase de mundo se vive; cuando se establece comunicación con otra persona y al escuchar sus respuestas, se logra percibir cómo reaccionan según sus pensamientos y sentimientos. Para poder saber qué enunciación se pretende transmitir y que ésta sea la misma que reciben los demás, la retroalimentación es la que permite comprender si se interpretó o no lo comunicado, los filtros que se involucran en la comunicación son: limitaciones neurológicas, socioculturales y personales.

## **1.2.2 Barreras de la Comunicación**

Hay que mencionar que para tener una comunicación efectiva es necesario evitar las barreras que pueden surgir en este proceso para no afectar el cumplimiento de objetivos y metas individuales o colectivas dentro de la organización, estas barreras son aquellos elementos que afectan negativamente la comunicación, existen diversos componentes para prescindir de estos aspectos negativos: lugar y momento escogidos, esto es el contexto en el cual se realiza la comunicación, tomar en cuenta si el ambiente es muy ruidoso, esto no permite concentrarse fácilmente, la falta de empatía es un aspecto muy importante en la comunicación, es decir, la capacidad de ponerse en el lugar del otro con objeto de comprender cuáles son sus necesidades, preocupaciones y motivaciones, una falta de empatía provoca mayores dificultades en la comunicación. En cuanto a la ausencia de feed-back (retroalimentación) hablamos de la información de vuelta que nos llega del receptor y que nos ayuda a comprender si este ha entendido el mensaje correctamente. Los prejuicios y estereotipos son elementos negativos que provocan una predisposición a interpretar los mensajes de una manera predeterminada, según condicionantes como pueden ser el sexo, raza, edad, nivel socio-cultural, estatus, etc. Estos a su vez regulan la conducta y forma de actuar. En último lugar hay que recalcar que una de las habilidades principales que tiene que aprender un emisor es la escucha activa, es decir, necesitamos conocer las condiciones de la persona con que nos estamos comunicando (Van Riel, 1997).

### **1.3 Diseño y Estructura Organizacional**

Es importante definir el concepto de organización, para ello, Weber (1922) fue uno de los primeros autores en considerar este concepto, planteándolo como un “grupo corporativo” entendiendo a éste como la relación social que está limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas, alcanzando el logro de objetivos por medio de sujetos específicos dentro de la organización, es decir, mediante tomadores de decisiones de relevante importancia como lo son directores, jefes o un grupo administrativo (Romero, 2005).

Para Quijano 1993(en Romero, 2005) el concepto de organización lo refiere como “Formaciones Sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de significados compartidos (que incluye interpretaciones de la realidad, normas y valores) en orden a la integración del sistema y a la consecución de los objetos y fines”.

Estos fines o el modo de conseguirlos, no siempre son aceptados por todos los miembros, por lo que deben ser negociados o impuestos, lo que permite entender a las organizaciones como coaliciones de poder en lucha, por la fijación de los objetivos mismos y al conseguirlos.

Es importante tomar en cuenta los elementos que constituyen un ámbito organizacional ya que la organización debe contar con una estructura y jerarquías definidas así como las tareas que cada área debe realizar para alcanzar los objetivos, donde el resultado sea mayor que la suma de las partes; identificándolo en que la organización se interesa

en dar un buen servicio, donde los empleados pocas veces conocen todo lo relacionado con su trabajo (objetivos, estrategias y planes) y en ocasiones también desconocen sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa. Lo anterior puede provocar que surjan problemas internos que impida que las redes de comunicación no sean fuentes confiables para la toma de decisiones (Romero, 2005).

### **1.3.1 Tipos de Organización:**

#### Organización formal e informal

Las organizaciones formal e informal siempre se encuentran incluidas en todas las organizaciones. Éstas se describen a continuación:

#### Organización Formal

Para Perel (1986) es un sistema de tareas bien definidas, cada una de las cuales tiene en sí una cantidad específica de autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas; este conjunto de elementos es dispuesto en forma consciente y minuciosa, para permitir a los responsables de la empresa, trabajar juntos más efectivamente, a fin de lograr el cumplimiento de sus objetivos.

#### Organización Informal

Keith Davis citado por Harold Koontz y Heinz Weihrich (2004), describió a la organización informal como una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal, pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí.

Las organizaciones tanto formales como informales deben ser flexibles para garantizar que el esfuerzo individual se canalice hacia el cumplimiento de las metas del grupo entero de la organización.

### **1.3.2 Objetivos y Metas de la Organización**

Gómez (1994) afirma que los objetivos y las metas están ligados y no pueden concebirse los unos sin los otros. Mientras que los objetivos definen un fin por alcanzar, en uno o varios periodos de planeación, sin especificar en su contenido fechas ni cuantificación de resultados, las metas determinan un fin que deberá ser alcanzado en un periodo de planeación específico, cuantificándose los resultados que se desean lograr, e incluso el costo estimado para llegar a ellos.

La organización tiene tres objetivos, que pueden ser intercalados o ser independientes entre sí: el crecimiento, la estabilidad y la interacción; las metas para estos objetivos varían de acuerdo a cada organización.

### **1.4 Características de una Organización**

Los autores Stephen Robbins y Mary Coulter (2000), citan seis elementos claves de la organización, estos constituyen los principios de organización que se describen a continuación:

#### *Especialización de trabajo*

Grado en el cual las tareas de una organización están divididas en trabajos separados; se le conoce también como división del trabajo.

### *Departamentalización*

Base sobre la cual los empleos se agrupan para el logro de las metas organizacionales.

### *Cadena de Mando*

Línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles más altos de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién debe rendir cuentas a quién.

### *Amplitud de Control*

Número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficacia y eficiencia.

### *Centralización y descentralización*

La centralización es el grado en el cual la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización.

La descentralización es la transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización.

### *Formalización*

Grado en que las actividades de una organización están estandarizadas, y medida en la cual el comportamiento de los empleados se guía con una serie de reglas y procedimientos.

## **1.5 Estructura Organizacional**

Al respecto Stoner, Freeman y Gilbert (1996) expresan que la estructura de una organización es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la

organización, es decir que la estructura organizacional debe permitir a los empleados realizar su trabajo con efectividad, economía y eficiencia, para alcanzar las metas y objetivos de su unidad y de toda la organización al mismo tiempo.

Según Stoner (1996) los tipos de estructuras organizacionales son de tres formas básicas: por función, por producto-mercado o en forma de matriz, estas formas básicas se describen a continuación:

### **1.5.1 Organización Funcional**

La organización por funciones reúne en un departamento a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones, por ejemplo mercadotecnia o finanzas se agrupan en una unidad.

### **1.5.2 Organización por Producto-Mercado**

La organización por producto, organiza una empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de producto o un grupo relacionado de productos; la organización por mercado, organiza una empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de mercado.

### **1.5.3 Organización Matricial**

La estructura matricial, en ocasiones llamada sistema de mando múltiple es un producto heterogéneo que trata de combinar los benéficos de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo, los empleados tienen de hecho dos jefes, es decir trabajan con dos cadenas de mando.



Por último conviene subrayar que una organización es un patrón de relaciones simultáneas, por medio de las cuales las personas bajo el mando de los jefes perciben estas relaciones que son producto de los procesos para tomar decisiones y se conocen con el nombre de “planificación”, el cual implica tomar medidas y es necesario tomar en cuenta que los miembros de una organización requieren un marco estable y comprensible en el que puedan trabajar en conjunto para alcanzar las metas de la organización (Fernández, 1991).

Por lo tanto la comunicación es fundamental para una coordinación efectiva y a su vez la coordinación depende de la adquisición, la trasmisión y el procesamiento de información; es decir que la coordinación es una cuestión de proceso de información, y para esto existen factores que influyen en la efectividad de la comunicación en las organizaciones propuestas por Raymond V. (en Stoner, Freeman y Gilbert, 1996), donde refiere que los canales formales de la comunicación son reforzados por la organización; además la estructura de autoridad de la organización ejerce una influencia similar en la efectividad en la comunicación, de esta manera las diferencias de posición y poder dentro de la organización sirven para determinar cómo se comunican entre sí. El contenido y la exactitud de la comunicación también se verán afectados por diferencias de autoridad; sin embargo, la distinción de los trabajos suele facilitar la comunicación dentro de grupos con diferencias; otro rasgo es la propiedad de la información donde las personas poseen información y conocimientos singulares acerca de sus trabajos.

## Capítulo 2

### SÍNDROME DE BURNOUT

Antes de comenzar es indispensable resaltar que los efectos del Burnout en México han sido estudiados muy poco, de acuerdo a la opinión de especialistas, incluso los mismos departamentos de capital humano ignoran los síntomas, aunque estos se traduzcan en ausentismo laboral, no obstante, las autoridades laborales, de salud, tampoco conocen su impacto en la productividad de la empresa.

Sin embargo, la jefatura de Medicina del IMSS en Jalisco indicó que “No hay registro que establezca una relación causa-efecto de manera contundente en cuanto a las incapacidades generadas por el agotamiento laboral y sus manifestaciones físicas” (Gutiérrez, 2014).

Como primer factor se debe tomar en cuenta cómo funciona la persona en su trabajo cuando esta “quemada” y harta, esto puede manifestarse como absentismo, intenciones de dejar el trabajo o rotación frecuente asimismo existen personas que permanecen en su puesto y presentando dicho síndrome los lleva a disminuir su productividad, eficacia y su compromiso con la organización.

Por ello, el burnout puede ser “contagioso” y perpetuarse a través de interacciones informales en el trabajo entre colegas. Pines, Aronson y Kafry (1993) (en Apiquian, 2007) sugieren que este síndrome se debe a “Un agotamiento físico, emocional y mental, causado porque la persona se encuentra implicada durante largos periodos de tiempo a situaciones que le afectan emocionalmente”. Esto se traduce a que el Burnout es una patología severa, relativamente reciente, que está relacionada con el ámbito

laboral y el estilo de vida que se lleve. Es un trastorno emocional provocado por el trabajo y conlleva graves consecuencias físicas y psicológicas cuando el fenómeno se somatiza.

Hay que mencionar que el trabajo de las ocupaciones del sector servicios se caracteriza por ser una actividad que demanda al individuo un esfuerzo emocional muy intenso, lo que favorece su deterioro emocional, los trabajadores de este sector desarrollan su trabajo mediante procesos de interacción social y frecuentemente se ven implicados en tareas de tipo emocional como son: tener que expresar determinadas emociones como parte de su rol, afrontar el manejo de conflictos interpersonales con los clientes de la organización o con los propios compañeros, tomar decisiones difíciles y ofrecer apoyo emocional al cliente, además está presente el fenómeno del contagio emocional y las respuestas emocionales vinculadas a diferentes fuentes de estrés.

En la actualidad es sabido que el ambiente laboral ocasiona estrés en algunas personas más que en otras; y esto se da con mayor fuerza cuando en las cualidades de reacción del empleado ante las actividades que realiza hay un desequilibrio entre las demandas y las capacidades para hacerles frente.

Se espera que los empleados sean capaces de experimentar y expresar emociones durante las interacciones con los clientes en la prestación del servicio, a través de una actuación superficial (cuando el empleado no siente las emociones que expresa) o bien con una actuación profunda (cuando el empleado experimenta las emociones que debe expresar). A su vez en algunas ocasiones se requerirá la expresión de las mismas emociones que los clientes para favorecer una sensación de solidaridad, mientras que

en otras se exigirán emociones compensatorias (por ejemplo, tranquilizar a los clientes), así mismo esta demanda de atención y de implicación emocional va a afectar a la salud mental de los trabajadores (Apiquian, 2007).

## **2.1 Antecedentes**

El interés que surgió por el estudio de este fenómeno, inició en la literatura psicológica en Estados Unidos a mediados de 1970 y por el psicólogo alemán Herbert Freudenberger en 1974, llamándolo así “Síndrome de Quemarse por el Trabajo” (SQT) o también llamado Síndrome de Burnout, delimitando su definición como un proceso que surge como respuesta al estrés laboral crónico o como “sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada que resultaba de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador” (Apiquian, 2007).

Por lo tanto, es un fenómeno que está vinculado a la aparición de riesgos psicosociales en el trabajo como el contacto con las personas hacia las que se dirige el trabajador y por una mayor implicación emocional en la prestación del servicio; a su vez demandan cada vez un servicio más sofisticado, lo que exige a los trabajadores un mayor esfuerzo emocional con un gran requerimiento de habilidades sociales y de inteligencia social para comunicar emociones de forma asertiva al prestar sus servicios; cuando el trabajador tiene el poder sobre el cliente y emplea este poder suele defenderse de la presión a la que se siente sometido debido a las presiones, exigencias o demandas de los mismos.

Por consiguiente, el Síndrome de Burnout ha sido definido como una respuesta a la estresante situación laboral crónica que se produce, principalmente, en el marco del mercado laboral de las profesiones que se centran en la prestación de servicios. “El objetivo de estas profesiones es cuidar los intereses o satisfacer las necesidades del usuario, y se caracterizan por el contacto directo con las personas a las que se destina ese trabajo” (Tonon, 2003).

Para reforzar esta información, es relevante mencionar la definición de Quintanilla, (2013) que lo define como la reacción al estrés ocupacional crónico caracterizado por agotamiento emocional, cinismo y falta de eficacia profesional. Dicho síndrome es diferente a los efectos que produce un exceso de trabajo en un periodo corto, porque estos se desarrollan como una reacción inmediata a condiciones laborales específicas (el cansancio durante o al final de un turno) y desaparecen tomando un descanso adecuado. El Burnout, por su parte, se genera sólo después de una confrontación repetida, prolongada e insatisfactoria con tales condiciones. Representa una reacción ante el propio trabajo y una respuesta negativa ante la tensión prolongada o estrés, que no es alterable de forma contigua, aun después de modificar las condiciones de trabajo como los descansos o las tareas correspondientes.

Por ende, el Burnout representa una alteración de largo plazo que se caracteriza por la combinación de un deterioro cognitivo, emocional y de salud física. Establece una respuesta negativa hacia uno mismo y los logros personales, que pueden ser depresión, baja autoestima, disminución de la productividad e incapacidad para afrontar el estrés.

## **2.2 Proceso de Desarrollo del Síndrome de Quemarse por el Trabajo**

Como es sabido, el síndrome de Burnout es un mal muy común entre los trabajadores de una organización, en general, la elevada burocratización de las instituciones sanitarias hace que presenten una baja capacidad de innovación o cambio; esto se traduce en una baja flexibilidad laboral, lo que dificulta enormemente la posibilidad de adoptar medidas orientadas a optimizar o redistribuir la carga de laboral entre los trabajadores (Gil Monte; Peiró, 1997).

El proceso del síndrome va a ser en función de la interacción entre las condiciones del entorno laboral y las variables personales, estas son afectadas de manera diferente a la intensidad y la frecuencia con la que éste se desarrolla, la fatiga mental, monotonía, saciedad y estrés son antecedentes para el Burnout, por lo que son alteraciones de corto plazo que se presentan por la tensión y que especialmente son experimentadas de manera repetitiva durante largos periodos. Las fases por las que el trabajador puede pasar se determinan por la presencia de fatiga mental que afecta de manera temporal la eficiencia mental y física así como la pérdida de concentración. Cuando se presenta la monotonía, reduce la energía para realizar sus actividades si estas son repetitivas. En contraste con la fatiga, la monotonía desaparece inmediatamente con un cambio en las actividades laborales. Esta situación no es una característica de las tareas a desempeñar, sino una reacción del individuo ante una tensión de corto plazo. Posteriormente, la saciedad puede verse involucrada porque compone un estado de agitación, inquietud y rechazo emocional ante una situación o tarea estructuralmente repetitiva, en el que la experiencia del trabajador es la de estar haciendo tiempo y de no llegar a ninguna parte.

Del mismo modo que la monotonía, y la saciedad desaparecen completamente con un cambio en las tareas que el trabajador debe llevar a cabo.

Con referencia a la presencia de sensaciones estresantes son las reacciones psicofisiológicas complejas ante exigencias inaceptables, conflictivas o especialmente amenazantes que pueden ser resultado de la percepción de sobrecarga o de labores por debajo de la capacidad personal, que conducen a la frustración de metas personales y consecuencias adversas (Demerouti, 2002; en Quintanilla, 2013).

Cuando la presencia de todos estos padecimientos se exteriorizan en los trabajadores es posible que el sujeto reaccione ante sus actividades con estrés, por ello, para comprender la forma en la que el trabajador responde a estos aspectos, existen modelos que explican el proceso de desarrollo del SQT entre estos modelos cabe citar su relevancia teórica el modelo de Edelwich y Brodsky (1980), para estos autores, el SQT es un proceso de desilusión o de desencanto hacia la actividad laboral.

Para explicar ese proceso abordan características como el entusiasmo, que se caracteriza por ser un periodo inicial de la actividad laboral en la que los individuos desarrollan gran ilusión, energía y expectativas irreales sobre el trabajo sin conocerlo realmente. En el aspecto profesional puede existir un estancamiento en el cual el trabajador aún realiza sus actividades, pero este ya no lo es todo en su vida. Posteriormente la frustración se da cuando los individuos se preguntan si vale la pena el trabajo que están haciendo, si tiene sentido ayudar a los demás cuando estos no colaboran, si merece la pena seguir luchando contra las trabas burocráticas que frustran los esfuerzos personales. Al final la apatía, se considera un mecanismo de defensa

frente a la frustración, porque el individuo se siente frustrado continuamente en el trabajo, pero necesita ese trabajo para poder vivir. Según Edelwich y Brodsky (1980), este proceso tiene carácter cíclico, de manera que se puede repetir en diferentes momentos de la vida laboral de un sujeto, y en el mismo o en diferentes trabajos (Gil-Monte 2005).

Se debe agregar que el modelo de Leiter (en Martínez, 2010) plantea la aparición del Burnout que se da a través de un proceso que empieza por un desequilibrio entre las demandas organizacionales y los recursos personales, provocando cansancio emocional para luego experimentar la despersonalización como estrategia de afrontamiento. El proceso concluye con baja realización personal como resultado de la incapacidad al afrontar los diferentes estresores laborales. Se puede mencionar que existen tres dimensiones que definen la evolución del síndrome, de éstas, el agotamiento emocional es el aspecto clave en este modelo y se refiere a la fatiga, pérdida progresiva de energía, etc. En cuanto a la despersonalización experimentada por el trabajador se refiere a una forma de afrontamiento que protege al trabajador de la desilusión y agotamiento. Ésta implica actitudes y sentimientos cínicos, negativos sobre los propios clientes, que se manifiestan por irritabilidad y respuestas impersonales hacia las personas que prestan sus servicios. Y por último, la dificultad para la realización personal en el trabajo, estas son respuestas negativas hacia sí mismo y sus actividades.

Existen otros modelos que explican el proceso de desarrollo del SQT (Gil-Monte, 2005), entre estos modelos cabe citar su relevancia teórica el modelo de:



- Modelo de Edelwich y Brodsky (1980)

Para estos autores, el SQT es un proceso de desilusión o de desencanto hacia la actividad laboral. Para explicar ese proceso elaboraron un modelo con cuatro fases:

1. La primera fase la denominan de entusiasmo, y se caracteriza por ser un periodo inicial de la actividad laboral en la que los individuos desarrollan gran ilusión, energía y expectativas irreales sobre el trabajo sin conocerlo realmente.

2. La segunda supone un estancamiento. El profesional aun realiza su trabajo, pero este ya no lo es todo en su vida.

3. Una tercera fase se caracteriza por la frustración. Al entrar a esta fase los individuos se preguntan si vale la pena el trabajo que están haciendo, si tiene sentido ayudar a los demás cuando estos no colaboran, si merece la pena seguir luchando contra las trabas burocráticas que frustran los esfuerzos personales.

4. La cuarta fase la denominan apatía, y se considera un mecanismo de defensa frente a la frustración. Se caracteriza porque el individuo se siente frustrado continuamente en el trabajo, pero necesita ese trabajo para poder vivir.

Según Edelwich y Brodsky (1980), este proceso tiene carácter cíclico, de manera que se puede repetir en diferentes momentos de la vida laboral de un sujeto, y en el mismo o en diferentes trabajos.

- Modelo de Price y Murphy (1984)

Para estos autores el SQT es un proceso de adaptación a las situaciones de estrés laboral y sugieren que puede ser explicado de manera similar a un proceso de duelo, pues

conlleva pérdidas en nivel personal (pérdida de la ilusión) en el nivel interpersonal (pérdida de los beneficios que conllevan las relaciones interpersonales positivas, como el sentirse apreciado), y el nivel institucional y en la sociedad (pérdida de trabajadores competentes para el sistema).

Dichos autores abordan seis fases sintomáticas (Gil-Monte 2005):

1. Es una fase de desorientación en la que el empleado toma consciencia de la realidad laboral y comprueba que no alcanza sus objetivos hacia las personas con las que labora.
2. Se caracteriza por la estabilidad emocional que no se ve retroalimentada por otros compañeros de trabajo y por falta de interés de las personas que lo asesoran a realizar sus actividades.
3. Aparecen sentimientos de culpa debido al fracaso profesional, aquí los trabajadores se atribuyen fallas que no les corresponden directamente.
4. Esta fase es el proceso de la soledad y tristeza que si se supera puede desembocar en las siguientes fases.
5. Solicitud de ayuda.
6. Restablecimiento del equilibrio inicial.

### **2.3 Dimensiones del Burnout**

Existen tres dimensiones del Burnout definidas por Quintanilla (2013) las cuales son:

Agotamiento insoportable y abrumador: se refiere a sentimientos de impotencia debido al exceso, cuya consecuencia es quedarse vacío de recursos físicos y emocionales. Este punto es la cualidad central de la presencia de Burnout.

Cinismo o despersonalización: representa la dimensión interpersonal de distanciamiento del Burnout. Se refiere a una respuesta negativa en la que se produce una actitud distante ante varios aspectos del trabajo. El termino despersonalización se caracteriza por el distanciamiento afectivo.

Falta de eficacia: se refiere a los sentimientos de incompetencia y falta de productividad.

Para Maslach (Quintanilla, 2013) existen factores que se asocian con el surgimiento del Burnout en los empleados, estos se caracterizan por aspectos que se relacionan con el contenido del puesto, sobrecarga de las tareas y con poco tiempo para realizarlas, el desempeño laboral se presenta con la disminución de la productividad y satisfacción con el trabajo, los trabajadores tienen conflictos o ambigüedad con sus funciones además de que existe poca participación en la toma de decisiones y no hay una retroalimentación de la información.

Es importante mencionar que los valores implícitos en los procesos y estructuras organizacionales dan forma a la relación emocional y cognitiva que las personas desarrollan en su trabajo.

## **2.4 Factores situacionales donde se presenta el Burnout (Quintanilla, 2013)**

Es importante observar el impacto que tiene la situación del trabajo que sufre el individuo por lo que existen diferentes características del entorno laboral en las que se presenta el síndrome:

- Características del trabajo

La sobrecarga y la presión por la falta de tiempo se han visto asociadas al burnout puesto que en las exigencias excesivas provocan un agotamiento en los empleados. Los niveles de Burnout son más altos en los empleados con una nula participación en la toma de decisiones.

- Características ocupacionales

Como se ha mencionado existen ocupaciones que se relacionan con la manifestación del Burnout, esto se ha centrado en profesiones como la enseñanza, los servicios sociales, los profesionales de la salud física y mental y los agentes del orden público.

- Características de la organización

Es importante mencionar que los valores implícitos en los procesos y estructuras organizacionales dan forma a la relación emocional y cognitiva que las personas desarrollan en su trabajo. El contexto organizacional también se conforma por fuerzas sociales, culturales y económicas más grandes, esto significa que las organizaciones emplean diversos cambios, como hacerse más pequeña o fusionarse con otras empresas.

Lo anterior exige a los empleados den más en términos de tiempo, esfuerzo, habilidades y flexibilidad, mientras que reciben menos oportunidades de carrera empleo de por vida, seguridad en el trabajo y remuneración justa en la jubilación.

El Síndrome de Burnout ha sido definido como una respuesta a la estresante situación laboral crónica que se produce, principalmente, en el marco del mercado laboral de las profesiones que se centran en la prestación de servicios. “El objetivo de estas profesiones es cuidar los intereses o satisfacer las necesidades del usuario, y se caracterizan por el contacto directo con las personas a las que se destina ese trabajo” (Tonon, 2003).

El Burnout puede definirse como la dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total. Desde una aproximación psicosocial la calidad de vida laboral es un constructo multidimensional que integra todas las variables que afectan la satisfacción laboral de los trabajadores. El objetivo que se persigue con la mejora de la calidad de vida laboral es humanizar el lugar de trabajo y dar respuesta a las necesidades individuales del trabajador. Por tanto, al hablar de calidad de vida laboral estamos obligados a reconocer el diseño de puestos, la organización y ordenación del trabajo, como condiciones de trabajo susceptibles de producir riesgos laborales que puedan amenazar la salud de los trabajadores.

Justo este incremento del estrés laboral, la frecuencia con la que el SQT aparece en nuestros días también hay que buscarla en ciertos cambios de índole social y organizacional, las transformaciones en el entorno socioeconómico y en el marco

laboral han contribuido significativamente a su desarrollo. Entre las transformaciones se encuentran los cambios en la estructura de los sectores económicos, que han originado un fuerte crecimiento del sector servicios y la aparición de nuevas formas de trabajo caracterizadas por la necesidad de trabajar más a tiempo en contacto con las personas hacia las que se dirige el trabajo (por ejemplo, clientes y usuarios de la organización), y por una mayor implicación emocional del trabajador en la prestación del servicio (Tonon, 2003).

A su vez el SQT puede afectar con mayor frecuencia a los trabajadores del sector servicios, y en especial a las personas que desarrollen su actividad en educación o en sanidad.

Esto es que los clientes de las organizaciones de servicios demandan cada vez un servicio más sofisticado, lo que exige a los trabajadores un mayor trabajo emocional con un gran requerimiento de habilidades sociales y de inteligencia social. En este contexto adquiere relevancia el concepto de trabajo emocional, que se puede definir como el acto de expresar emociones socialmente deseadas durante la transacción en los servicios. Se espera que los empleados sean capaces de experimentar y expresar emociones durante las interacciones con los clientes en la prestación del servicio, a través de una actuación superficial (cuando el empleado no siente las emociones que expresa) o bien con una actuación profunda (cuando el empleado experimenta las emociones que debe expresar). A su vez en algunas ocasiones se requerirá la expresión de las mismas emociones que los clientes para favorecer una sensación de solidaridad, mientras que en otras se exigirán emociones compensatorias (por ejemplo, tranquilizar

a los clientes), así mismo esta demanda de atención y de implicación emocional va a afectar a la salud mental de los trabajadores.

## **2.5 Diagnóstico del SQT según el DSM-IV**

Según el DSM-IV (Valdes, 2002) la característica fundamental del trastorno adaptativo es el desarrollo de síntomas emocionales o comportamientos en respuesta a un trastorno psicosocial identificable. Otro criterio diagnóstico es que los síntomas deben presentarse durante los tres meses siguientes al inicio del estresor. Esto surge de un malestar superior al esperado dada la naturaleza del estresor, o en un deterioro significativo de la actividad social, profesional o académica.

Cabe mencionar que un trastorno adaptativo debe resolverse dentro de los seis meses que siguen a la desaparición del estresor o de sus consecuencias, no obstante los síntomas pueden persistir por un periodo largo de tiempo si es que se trata de un estresor crónico.

En los trastornos adaptativos existen subtipos dependiendo de los síntomas que presente el individuo; el síndrome de Burnout puede ser incluido pues este tipo debe usarse para las acciones desadaptativa (por ejemplo, quejas, somáticas, aislamiento social, inhibición laboral).

El SQT supone un problema psicosocial importante debido a que el deterioro de la salud física y mental de los trabajadores que lo sufren tienen repercusiones negativas sobre la organización y dado que la incidencia del SQT es importante, en los grupos profesionales que presentan una función asistencial o social el deterioro de su calidad de vida laboral también conlleva repercusiones sobre los usuarios o clientes del servicio

y sobre la sociedad en general es importante señalar que a partir de ciertos niveles el SQT se convierte en una patología que resulta incapacitante para el ejercicio de su actividad laboral.



## Capítulo 3

### METODOLOGÍA

#### 3.1 Justificación

La comunicación es el proceso social más importante en el que el ser humano se ve involucrado, es un elemento para la existencia de las agrupaciones humanas, entre ellas, las organizaciones.

La comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio, todo ello con el fin de que se cumplan sus objetivos; si esta comunicación no resulta asertiva puede influir en el desarrollo del síndrome de burnout debido a que existe pérdida de interés del trabajador hacia sus labores, motivada por factores psicológicos internos que conducen a que el individuo termine “quemado” y agotado. Cabe mencionar que las investigaciones que se han hecho sobre el tema no son muy amplias en nuestro país y se basan mayormente en profesionales del servicio de la salud por lo que el desgaste emocional es muy significativo (Gutiérrez, 2014).

En el presente trabajo se abordó la comunicación asertiva que se da dentro de las organizaciones, específicamente en la Unidad Deportiva Morelos del IMSS, y encuentra su importancia en que los trabajadores que la conforman necesitan llevar a cabo una serie de intercambios de información y transmisión de significados con el fin de coordinar sus actividades y organizarse para lograr el objetivo común que la organización percibe. Es importante señalar que el Síndrome de Burnout puede

presentarse en relación a la comunicación que existe dentro de la institución debido a que los canales de comunicación no sean los adecuados o se genere cierta interferencia en la información que se proporciona; esto conlleva a una respuesta negativa por parte del trabajador hacia sus labores, lo que hace que responda de una manera abrumada, insatisfecha y con un cierto nivel de ansiedad.

En general, mediante este estudio se observó el tipo de comunicación asertiva y el desarrollo del Síndrome de Burnout.

### **3.2 Planteamiento del Problema**

El presente estudio está dirigido a responder la siguiente interrogante:

¿Existe correlación significativa entre los tipos de comunicación asertiva y el nivel del síndrome de Burnout de acuerdo a cada área de trabajo en la Unidad Deportiva Morelos?

### **3.3 Objetivo General**

Determinar la correlación entre los tipos de comunicación asertiva y el nivel del síndrome de Burnout de acuerdo a cada área de trabajo en la Unidad Deportiva Morelos

Determinar si la diferencia entre las medias es significativa en las áreas de trabajo con respecto a comunicación asertiva y nivel de síndrome de Burnout

### **3.4 Objetivos Específicos**

- Determinar el tipo de comunicación asertiva, no asertiva e indirecta por área.
- Determinar las fases de burnout Sano, Normal, En Peligro y Quemado por área.

- Determinar si las diferencias de medias es significativa en el tipo de comunicación asertiva y las fases del burnout en cada una de las áreas.
- Determinar si la correlación entre la comunicación asertiva y el burnout es significativa en cada área.

### **3.5 Hipótesis**

- Hi<sub>1</sub>: La comunicación indirecta es más frecuente en los trabajadores sociales
- Hi<sub>2</sub>: El nivel En peligro es el que se presenta con más frecuencia en las áreas de trabajo.
- Hi<sub>3</sub>: Existe diferencia significativa en las medias en el tipo de comunicación asertiva y el nivel de burnout.
- Hi<sub>4</sub>: Existe correlación significativa entre la comunicación asertiva y el burnout en cada una de las áreas.
- Ho<sub>1</sub>: La comunicación indirecta no es más frecuente en los trabajadores sociales
- Ho<sub>2</sub>: El nivel En peligro no es el que se presenta con más frecuencia en las áreas de trabajo.
- Ho<sub>3</sub>: No existe diferencia significativa en las medias en el tipo de comunicación asertiva y el nivel de burnout.
- Ho<sub>4</sub>: No existe correlación significativa entre la comunicación asertiva y el burnout en cada una de las áreas.

### **3.6 Variables y Definiciones**

#### **3.6.1 Variables**

**Variable Independiente:** Trabajadores de la Unidad Deportiva Morelos

**Variable Dependiente:** Comunicación asertiva

**Variable Dependiente 2:** Síndrome de Burnout

#### **3.6.2 Definiciones Conceptuales de las variables**

**Variable Independiente:** Trabajadores de la Unidad Deportiva Morelos.

Trabajador.- se entiende por trabajo digno o decente aquel en el que se respeta plenamente la dignidad humana del trabajador; no existe discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencia sexual o estado civil; se tiene acceso a la seguridad social y se percibe un salario remunerador; se recibe capacitación continua para el incremento de la productividad con beneficios compartidos, y se cuenta con condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir riesgos de trabajo (Ley federal del Trabajo. Nueva ley, 2012).

**Variable Dependiente:**

**Comunicación asertiva:** De acuerdo a Flores (2012) el objetivo principal de la asertividad es lograr una comunicación fluida, adecuada y consistente con los demás, respetando sus intereses y derechos.

## **Variable Dependiente 2:**

**Síndrome de Burnout:** Reacción al estrés ocupacional crónico caracterizado por agotamiento emocional, cinismo y falta de eficacia profesional. Dicho síndrome es diferente a los efectos que produce un exceso de trabajo en un periodo corto, porque estos se desarrollan como una reacción inmediata a condiciones laborales específicas (el cansancio durante o al final de un turno) y desaparecen tomando un descanso adecuado (Quintanilla, 2013).

### **3.6.3. Definición operacional de las variables**

#### **Variable independiente:**

**Trabajadores de la Unidad Deportiva Morelos (Contrato Colectivo de Trabajo, 2013)**

#### **- Jefes:**

**Jefe de Dependencia:** Trabajador de confianza que por decisión del Instituto tiene bajo su directa responsabilidad, con facultades de mando y administración, el cumplimiento y desarrollo de actividades de su dependencia.

**Jefe inmediato (administrador):** Trabajador de base o de confianza que conforme a Profesiogramas o instrucciones expresas del Instituto está facultado para ordenar a otros trabajadores lo concerniente al debido cumplimiento de sus obligaciones.

**- Auxiliar Universal de Oficina:**

Recibe, verifica, interpreta, utiliza, prepara, registra, cancela, envía y/o archiva correspondencia, documentos, tarjetas, historias clínicas, solicitudes, cheques y liquidaciones en orden alfabético, numérico, por materia o cualquier otro sistema adoptado por el Instituto.

**- Trabajo Social:**

Aplica métodos y técnicas de trabajo social de casos, grupos y de organización y desarrollo de la comunidad en relación a los objetivos que el Instituto tenga asignados a sus dependencias en el otorgamiento de servicios médicos, de riesgos profesionales, de prestaciones en dinero, de prestaciones sociales y de servicios administrativos y jurídicos, en sus centros de trabajo y fuera de ellos en zonas urbanas y suburbanas que se encuentran en la zona de influencia de su adscripción.

**- Profesores:**

Natación, karate, baseball, basquetbol y futbol

No se encontró referencia a la descripción de las actividades que deben realizar los trabajadores de dicha área, en los manuales de procedimiento, ni en el contrato colectivo de trabajo.

**- Servicio de Intendencia:**

Sacude (desempolva), barre, trapea, friega, lava, encera, pule y/o desinfecta: mobiliario, equipo y accesorios de oficina y/o médicos, alfombras, pisos, vestíbulos,

corredores, muros, cancelas, puertas, columnas, ventanas interiores, cortinas, persianas, elevadores, montacargas y baños.

**Variable dependiente:**

**Comunicación asertiva:** Existen tres elementos principales que serán medidos por medio de la Escala Multidimensional de Asertividad, que componen dicha variable:

Asertividad indirecta, esta implica la inhabilidad para decir o expresarse abiertamente, es decir, le es difícil tener enfrentamientos directos con otras personas en diversas situaciones, por lo que se ven en la necesidad de manifestar sus opiniones, deseos, sentimientos, peticiones, etc., por medios indirectos, como son cartas o el teléfono.

No asertividad, esta involucra la inhabilidad para expresar sus deseos, opiniones, sentimientos, etc., es así que se les llamaría sujetos no asertivos.

Asertividad, esta implica la habilidad de expresar sus limitaciones, sentimientos, opiniones, etc., es decir sujeto hábil socialmente Flores (2012).

**Síndrome Burnout:** Por medio de la Escala de Desgaste ocupacional (Uribe, 2010) serán medidas los siguientes niveles de Burnout con la calificación del modelo de Leiter:

SANO: esto quiere decir que se trata de personas que muestran un nivel bajo de agotamiento, el cual implica que le es sencillo levantarse por las mañanas, pues lo hacen con mucha energía y sin cansancio; consideran que las personas a las que otorga sus servicios la respeten más si las trata bien; establece buena comunicación con los

usuarios; les agrada su trabajo, no les gusta cambiar de empleo y desarrollan sus intereses personales, se llevan bien con sus compañeros.

**NORMAL:** esto quiere decir que son personas que se sienten con energía aunque requieren de reponerse para seguir funcionando; suelen tratar bien a las personas que requieren de sus servicios como usuarios, su trabajo puede ser monótono sin embargo hacen un esfuerzo por enriquecerlo.

**EN PELIGRO:** se trata de personas que manifiestan un alto grado de agotamiento, lo cual implica que les cuesta mucho trabajo levantarse por las mañanas, tienen dificultad para despertar por la falta total de energía, requieren más tiempo para descansar; consideran que las personas que requieren de su servicio la respetan más si las trata mal; sienten que su trabajo es monótono, lo que dificulta sus labores, ocasiona problemas con sus compañeros y los lleva a considerar estar en otro lugar que motive sus intereses personales.

**QUEMADO:** se trata de personas que les cuesta trabajo levantarse por las mañanas; tienen necesidad de descansar más horas de lo acostumbrado; con frecuencia llegan a tratar mal a las personas que requieren de sus servicios; a menudo sienten cierta monotonía, disgusto por su ocupación y deseo por cambiar de empleo.



### **3.7 Muestra**

30 empleados distribuidos de la siguiente manera:

- 2 Jefes
- 3 Auxiliar Universal de Oficina
- 4 Trabajo Social
- 13 Profesores
- 8 Intendencia

#### **3.7.1 Criterios de Inclusión.**

- Los trabajadores deberán laborar en la “UDM” en todas las categorías a evaluar.
- Profesores de cualquier actividad física.

#### **3.7.2 Criterios de Exclusión**

- Los trabajadores a evaluar no deben laborar en el turno matutino.

### **3.8 Muestreo**

La muestra es de tipo no probabilístico, los participantes serán sujetos voluntarios; es decir se evaluó a los trabajadores del turno vespertino en todas las categorías.

### **3.9 Diseño de Investigación**

El presente trabajo será un estudio de tipo no experimental ya que se observaran las variables para después analizarlas.

### **3.10 Tipo de Estudio**

Es un estudio transversal y correlacional (Hernández, 2010), ya que se recolectarán datos en un sólo momento, se relacionarán las variables que son Comunicación asertiva y Síndrome de Burnout.

### **3.11 Instrumentos**

#### **► EMA**

Escala Multidimensional de Asertividad

Autor: Flores / Díaz - Loving

Evalúa: Adolescentes a partir de los 15 años de edad y adultos.

Aplicación: Individual o colectiva.

Tiempo de aplicación: De 20 a 30 minutos.

Dirigido a: Psicólogos clínicos, educativos y laborales.

Confiabilidad:  $\alpha$  de Cronbach 0.91

Validez: Constructo

Estandarización: Población Mexicana

Objetivo: Evaluar el tipo y grado de asertividad que presente el individuo.

Características. Es un instrumento autoaplicable que consta de 45 afirmaciones tipo Likert de cinco opciones de respuesta. La Escala Multidimensional de Asertividad, desde una perspectiva etnopsicológica, aborda tres dimensiones:

- Asertividad indirecta (4,16,18,20,23,24,25,28,29,32,35,36,37,40,44) implica la inhabilidad para decir o expresarse abiertamente, es decir, le es difícil tener enfrentamientos directos con otras personas en diversas situaciones, por lo que se ven en la necesidad de manifestar sus opiniones, deseos, sentimientos, peticiones, etc., por medios indirectos, como son cartas o el teléfono.
- No asertividad (2,3,5,6,9,10,13,30,31,34,39,41,42,43,45) involucra la inhabilidad para expresar sus deseos, opiniones, sentimientos, etc., es así que se les llamaría sujetos no asertivos.
- Asertividad (1,7,8,11,12,14,15,17,19,21,22,26,27,33,38) implica la habilidad de expresar sus limitaciones, sentimientos, opiniones, etc., es decir sujeto hábil socialmente.

Estas, expresan la habilidad o inhabilidad que tenga la persona para autoafirmarse en diversas situaciones en su entorno social. La Escala Multidimensional de Asertividad es útil en las áreas clínica, educativa y laboral y sirve como guía de intervención terapéutica, así como punto de partida para establecer programas de entrenamiento asertivo entre personas cuyas profesiones les hacen entrar en contacto con otros como son los médicos, enfermeras, profesores, altos ejecutivos, vendedores, etc.

Componentes:

- Manual
- Cuestionario
- Hoja de respuestas y perfil
- Plantillas de calificación

Forma de calificación:

La puntuación de la escala se realiza asignando un número a cada una de las respuestas de los reactivos de cada factor con base en un rango de 1 a 5, en donde:

1= Completamente en desacuerdo

2= En desacuerdo

3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4= De acuerdo

5= Completamente de acuerdo

En la calificación de la Escala Multidimensional de Asertividad se deberán seguir estos pasos:

1. Verificar que todos los reactivos del cuestionario de hayan contestado.
2. Colocar la plantilla correspondiente al factor Asertividad Indirecta sobre la hoja de respuestas.

3. Sumar las puntuaciones que aparezcan a través de los cuadros para obtener la puntuación cruda correspondiente a dicho factor.
4. Colocar el total en el espacio asignado para ello en la hoja de respuestas y perfil. Proceda de la misma manera con las plantillas de No Asertividad y Asertividad.
5. Identificar las puntuaciones crudas en la tabla de puntuaciones T lineales, correspondientes a la muestra general, por sexo o nivel escolar.
6. Graficar el perfil según las normas empleadas.
7. Interpretar los resultados con base en los valores respectivos e indique si las puntuaciones obtenidas por cada sujeto para cada dimensión, están dentro de la normalidad, es decir, si caen por arriba o por debajo de las puntuaciones T lineales de 40 a 60 (que aparecen sombreadas en el perfil). Si tienen puntuaciones fuera de este rango, significaría que en los individuos predomina uno u otro estilo de respuesta en sus relaciones interpersonales.

► **EDO**

Escala de Desgaste Ocupacional (Burnout)

Uribe Prado, Jesús Felipe

Evalúa: Personas en edad laboral.

Aplicación: Individual o colectiva.

Tiempo de aplicación: 20 minutos aproximadamente.

Dirigido a: Psicólogos y profesionales enfocados al área de Recursos Humanos.

Confiabilidad: Consistencia Interna

Validez: Constructo

Estandarización: Población Mexicana

Cuenta con 130 reactivos que miden el desgaste ocupacional.

Objetivo: Evaluar, a través de la aplicación de 30 reactivos, el desgaste ocupacional en adultos dentro de su vida laboral; donde se toma como calificación rápida el Modelo de Leiter.

Características: Evalúa tres factores sumamente importantes:

- Agotamiento (2, 4, 5, 6, 14, 19, 20, 26,27) pérdida progresiva de energía, cansancio, desgaste y fatiga. Situación en la que los trabajadores sienten que ya no pueden dar más de sí mismos a nivel afectivo. Es una situación de agotamiento de la energía o los recursos emocionales propios; una experiencia de estar emocionalmente agotado debido al contacto cotidiano y mantenido con personas a las que hay que atender como objeto de trabajo (pacientes, presos, alumnos, clientes, etc.).
- Despersonalización (3, 7, 9, 16, 18, 21, 22, 23,29) se manifiesta por irritabilidad, actitudes negativas y respuestas frías e impersonales hacia las personas (clientes, personas, alumnos, presos, etc.). Puede considerarse como el desarrollo de sentimientos negativos, y de actitudes y sentimientos de cinismo hacia las personas destinatarias del trabajo; las personas son vistas por

los profesionales de forma deshumanizada debido a un endurecimiento afectivo, lo que conlleva a que les culpen de sus problemas.

- Insatisfacción de logro (1,8,10,11,12,13,15,17,24,25,28,30) son respuestas negativas hacia sí mismo y el trabajo. Es la tendencia de los trabajadores a evaluarse negativamente y de manera especial, esas evaluaciones negativas afectan la habilidad en la realización del trabajo y la realización con las personas a las que atiende.

Al calificar por el Modelo de Leiter se diagnostica en cuatro fases:

**SANO:** esto quiere decir que se trata de personas que muestran un nivel bajo de agotamiento, el cual implica que le es sencillo levantarse por las mañanas, pues lo hacen con mucha energía y sin cansancio; consideran que las personas a las que otorga sus servicios la respeten más si las trata bien; establece buena comunicación con los usuarios; les agrada su trabajo, no les gusta cambiar de empleo y desarrollan sus intereses personales, se llevan bien con sus compañeros.

**NORMAL:** esto quiere decir que son personas que se sienten con energía aunque requieren de reponerse para seguir funcionando; suelen tratar bien a las personas que requieren de sus servicios como usuarios, su trabajo puede ser monótono sin embargo hacen un esfuerzo por enriquecerlo.

**EN PELIGRO:** se trata de personas que manifiestan un alto grado de agotamiento, lo cual implica que les cuesta mucho trabajo levantarse por las mañanas, tienen dificultad para despertar por la falta total de energía, requieren más tiempo para descansar; consideran que las personas que requieren de su servicio la respetan más si las trata

mal; sienten que su trabajo es monótono, lo que dificulta sus labores, ocasiona problemas con sus compañeros y los lleva a considerar estar en otro lugar que motive sus intereses personales.

QUEMADO: se trata de personas que les cuesta trabajo levantarse por las mañanas; tienen necesidad de descansar más horas de lo acostumbrado; con frecuencia llegan a tratar mal a las personas que requieren de sus servicios; a menudo sienten cierta monotonía, disgusto por su ocupación y deseo por cambiar de empleo.

La combinación de estos aspectos es lo que se conoce como “Síndrome de Burnout”.

En México y Latinoamérica no existe hasta el momento un instrumento que evalúe este fenómeno bajo las condiciones culturales y socioeconómicas de esta población.

#### Componentes

- Manual
- Escala
- Hoja de respuestas
- Plantilla
- Perfil (4)

#### Forma de calificación

El procedimiento para obtener los puntajes de evaluación por medio de la calificación rápida del modelo de Leiter, es destinar los promedios individuales de la tabla 1 de resultados para convertirlos a valores Leiter (1 al 3) según su calificación con respecto



a los promedios de calificación bruta de desgaste ocupacional, los cuales se suman (máximo 7 puntos) para proceder en su ubicación según el modelo en una fase de desgaste. Los valores Leiter son asignados de acuerdo a valores bajos y altos a partir de la media únicamente en cuatro fases y así obtener un diagnóstico.

### **3.12 Escenario**

La Unidad Deportiva Morelos es una institución perteneciente al IMSS, en la cual se imparten actividades deportivas las cuales son dirigidas a derechohabientes y no derechohabientes del instituto; está ubicada en Calzada San Juan de Aragón no. 311 col. San Pedro el Chico, Del. Gustavo A. Madero.

Cuenta con un “Código de ética” el cual dice:

La ética de los servidores públicos tiene como propósito fundamental, el bien común. Para su consecución ceñirá su conducta, sus decisiones y acciones a los valores que constituyen los principios rectores del servidor público. El artículo 108° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, señala que el servidor público es “Toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la Administración Pública y Federal”. El IMSS pertenece a la Administración Pública Federal y tanto los trabajadores de base como los de confianza del Instituto son servidores públicos.

La Ley Federal de Responsabilidades administrativas de los Servidores Públicos, en su artículo 8° precisa las 24 obligaciones de todo servidor público entre las que se incluyen:

I Cumplir con la máxima diligencia el servicio que le sea encomendado.

III Utilizar los recursos que tengan asignados exclusivamente para el desempeño de su empleo.

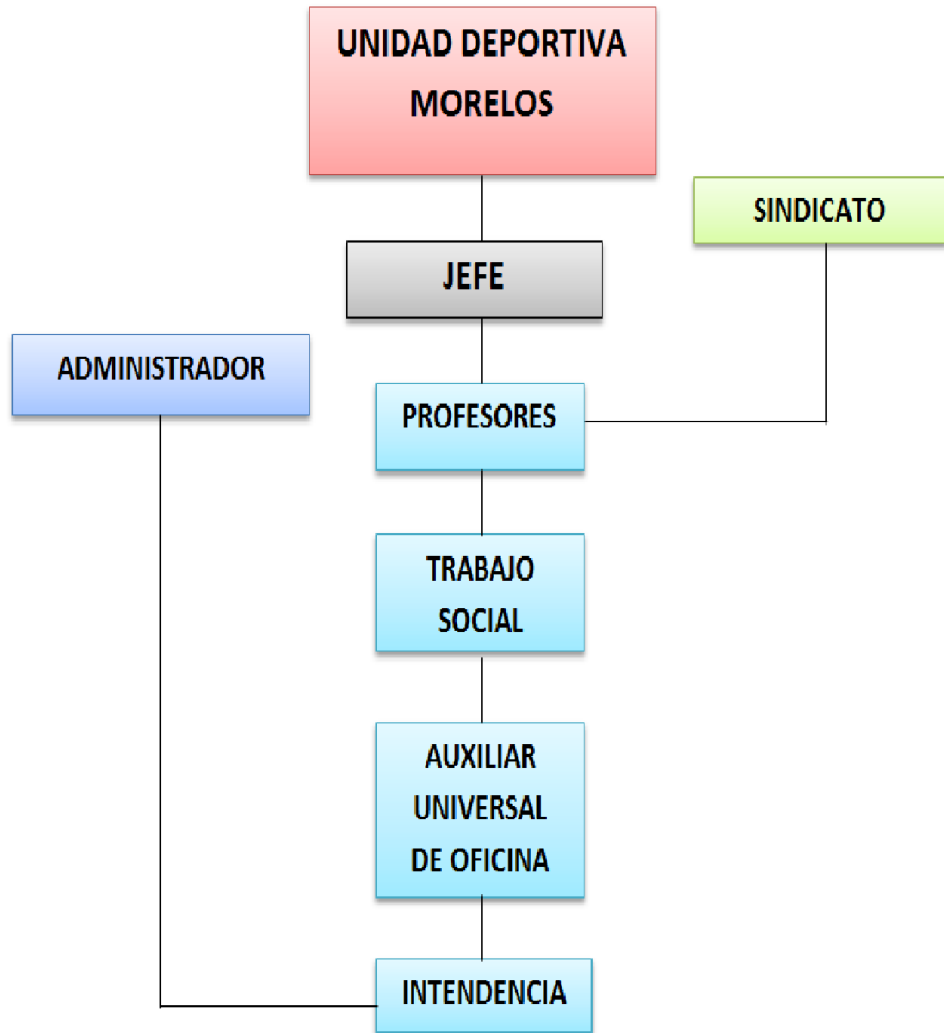
IV Rendir cuentas sobre el ejercicio de sus funciones y proporcionar la información requerida.

VI Observar en la dirección de sus inferiores jerárquicos las debidas reglas de trato y abstenerse de incurrir en agravio, desviación o abuso de autoridad.

VII Observar respeto y subordinación legítima con respeto a sus superiores jerárquicos inmediatos o mediatos.

XVI Desempeñar su empleo, cargo o comisión sin obtener o pretender obtener beneficios adicionales a las contraprestaciones comprobables que el estado le otorga por el desempeño de su función.

## Organigrama



### **3.13 Materiales:**

- 30 copias de manual de EMA y 30 copias de manual de EDO
- 30 lápices
- 60 copias de hoja de respuesta para ambas pruebas
- Plantillas de calificación
- 60 copias para perfiles

### **3.14 Procedimiento**

Se solicitó autorización a la Dirección acerca de los instrumentos que se pretendían aplicar así como de la información de la institución y de su personal.

Se aplicó la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA) y la Escala de Desgaste Ocupacional (EDO) a la muestra de sujetos de la Unidad Deportiva Morelos en las categorías de Jefes, Auxiliar Universal de Oficina, Trabajo Social, Profesores e Intendencia.

Después se calificaron cada una de las pruebas y con el programa estadístico SPSS se determinó el tipo de comunicación por área así como las fases del Burnout; posteriormente mediante el ANOVA se determinó si la diferencia de medias era significativa en el tipo de comunicación asertiva y el nivel de burnout; se estableció si la correlación entre la comunicación asertiva y el burnout es significativa. Al obtener

los resultados se realizaron tablas y gráficas para una mejor comprensión de los mismos, con el objetivo de sustentar las hipótesis de la investigación.

Se discutieron los resultados de la investigación realizada con base a la literatura y se verificaron las conclusiones y sugerencias para futuras investigaciones.

## Capítulo 4

### RESULTADOS

En este capítulo se presentarán los resultados del análisis estadístico mediante el programa SPSS

MEDIAS COMUNICACIÓN ASERTIVA																				
	JEFES				AUXILIAR				TRABAJO SOCIAL				PROFESORES				INTENDENCIA			
	MEDIA	DE	MIN	MAX	MEDIA	DE	MIN	MAX	MEDIA	DE	MIN	MAX	MEDIA	DE	MIN	MAX	MEDIA	DE	MIN	MAX
ASERTIVIDAD INDIRECTA	24.50	13.43	15	34	36.00	11.13	24	46	27.00	9.55	19	38	35.23	12.01	23	66	35.25	12.95	19	60
NO ASERTIVIDAD	24.50	13.43	15	34	42.00	5.00	37	47	31.75	13.88	16	47	31.46	11.55	17	57	37.13	12.08	29	59
ASERTIVIDAD	62.50	12.02	54	71	57.00	1.73	55	58	58.25	9.17	49	68	61.23	7.44	51	71	61.25	7.74	47	72

Tabla 1. Medias obtenidas al analizar el tipo de Comunicación Asertiva en cada área

En el grupo de Jefes la Asertividad indirecta alcanzó una media de 24.50 puntos, con una desviación estándar de 13.43; el valor mínimo fue de 15 y el máximo de 34. En No asertividad obtuvieron una media de 24.50 con una desviación estándar de 13.43, su valor mínimo de 15 y máximo de 34. En Asertividad tienen una media de 62.50; una desviación de 12.02, el valor mínimo es de 54 y el máximo de 71.

En AUO la Asertividad indirecta obtuvo una media de 36.00 puntos, con una desviación estándar de 11.13; el valor mínimo fue de 24 y el máximo de 46. En No asertividad obtuvieron una media de 42.00 con una desviación estándar de 5.00, su valor mínimo de 37 y máximo de 47. En Asertividad tienen una media de 57.00; una desviación de 1.73, el valor mínimo es de 55 y el máximo de 58.

En Trabajo Social la Asertividad indirecta alcanzó una media de 27.00 puntos, con una desviación estándar de 9.55; el valor mínimo fue de 19 y el máximo de 38. En No asertividad obtuvieron una media de 31.75 con una desviación estándar de 13.88, su valor mínimo de 16 y máximo de 47. En Asertividad tienen una media de 58.25; una desviación de 9.17, el valor mínimo es de 49 y el máximo de 68.

Los Profesores en Asertividad indirecta alcanzaron una media de 35.23 puntos, con una desviación estándar de 12.01; el valor mínimo fue de 23 y el máximo de 66. En No asertividad obtuvieron una media de 31.46 con una desviación estándar de 11.55, su valor mínimo de 17 y máximo de 57. En Asertividad tienen una media de 61.23; una desviación de 7.44, el valor mínimo es de 51 y el máximo de 71.

Los de Intendencia en Asertividad indirecta consiguieron una media de 35.25 puntos, con una desviación estándar de 12.95; el valor mínimo fue de 19 y el máximo de 60.

En No asertividad obtuvieron una media de 37.13 con una desviación estándar de 12.08, su valor mínimo de 29 y máximo de 59. En Asertividad tienen una media de 61.25; una desviación de 7.74, el valor mínimo es de 47 y el máximo de 72.

Como se observó en la tabla 1 en cuanto a Asertividad indirecta; el área en la que presentan este tipo de comunicación es con los Auxiliares Universales de Oficina obteniendo una media de 36.00; esto indica que poseen más de las siguientes características: son personas inhábiles para decir o expresarse abiertamente, es decir, les es difícil tener enfrentamientos directos con otras personas en diversas situaciones y con distintas personas, por lo que se ven en la necesidad de manifestar sus opiniones, deseos, sentimientos, peticiones, etc., por medios indirectos, como son las cartas o el teléfono.

En cuanto a la No Asertividad el área en la que predomina este tipo de comunicación nuevamente son los Auxiliares Universales de Oficina obteniendo una media de 42.00. Ya que tienen más de las siguientes características: son personas inhábiles para expresar sus deseos, opiniones, sentimientos, etc.

Para la Asertividad el área en la que predomina este tipo de comunicación es con los Jefes obteniendo una media de 62.50. Porque ellos presentan más de las siguientes características: son personas capaces de expresar sus limitaciones, sentimientos, opiniones, etc., es decir serán individuos hábiles socialmente.



MEDIAS SÍNDROME DE BURNOUT																				
	JEFES				AUO				TRABAJO SOCIAL				PROFESORES				INTENDENCIA			
	MEDIA	DE	MIN	MAX	MEDIA	DE	MIN	MAX	MEDIA	DE	MIN	MAX	MEDIA	DE	MIN	MAX	MEDIA	DE	MIN	MAX
AGOTAMIENTO	1.00	.00	1	1	1.00	.00	1	1	2.00	1.15	1	3	1.77	1.01	1	3	1.25	.70	1	3
DESPERSONALIZACION	1.50	.70	1	2	1.33	.57	1	2	1.25	.50	1	2	1.38	.50	1	2	1.25	.46	1	2
INSATISFACCION DE LOGRO	1.00	.00	1	1	1.33	.57	1	2	1.50	.57	1	2	1.31	.480	1	2	1.00	.00	1	1
TOTAL DE BURNOUT	3.50				3.67				4.75				4.46				3.50			

Tabla 2. Medias obtenidas al analizar el síndrome de burnout en cada área

En el grupo de Jefes en Agotamiento alcanzaron una media de 1.00 punto, con una desviación estándar de .00; el valor mínimo fue de 1 y el máximo de 1. En Despersonalización obtuvieron una media de 1.50 con una desviación estándar de .70, su valor mínimo de 1 y máximo de 2. En Insatisfacción de Logro tienen una media de 1.00; una desviación estándar de .00, el valor mínimo es de 1 y el máximo de 1.

En el grupo de Auxiliares Universales de Oficina en Agotamiento o alcanzaron una media de 1.00 puntos, con una desviación estándar de .00; el valor mínimo fue de 1 y el máximo de 1. En Despersonalización obtuvieron una media de 1.33 con una desviación estándar de .57, su valor mínimo de 1 y máximo de 2. En Insatisfacción de Logro tienen una media de 1.33; una desviación estándar de 1.57, el valor mínimo es de 1 y el máximo de 2.

En el grupo de Trabajo Social en Agotamiento alcanzaron una media de 2.00 puntos, con una desviación estándar de 1.15; el valor mínimo fue de 1 y el máximo de 3. En Despersonalización obtuvieron una media de 1.25 con una desviación estándar de .50, su valor mínimo de 1 y máximo de 2. En Insatisfacción de Logro tienen una media de 1.50; una desviación estándar de .57, el valor mínimo es de 1 y el máximo de 2.

En el grupo de Profesores en Agotamiento alcanzaron una media de 1.77 puntos, con una desviación estándar de 1.01; el valor mínimo fue de 1 y el máximo de 3. En Despersonalización obtuvieron una media de 1.38 con una desviación estándar de .50, su valor mínimo de 1 y máximo de 2. En Insatisfacción de Logro tienen una media de 1.31; una desviación estándar de .48, el valor mínimo es de 1 y el máximo de 2.

En el grupo de Intendencia en Agotamiento o alcanzaron una media de 1.25 puntos, con una desviación estándar de .70; el valor mínimo fue de 1 y el máximo de 3. En Despersonalización obtuvieron una media de 1.25 con una desviación estándar de .46, su valor mínimo de 1 y máximo de 2. En Insatisfacción de Logro tienen una media de 1.00; una desviación estándar de .00, el valor mínimo es de 1 y el máximo de 2.

Con respecto al total de las medias del síndrome de Burnout en cada una de las áreas se encontró que:

Los Jefes obtuvieron una media de 3.50; esto quiere decir que se posicionan en la fase: SANO es decir, se trata de personas que muestran un nivel bajo de agotamiento, el cual implica que es sencillo que se levanten por las mañanas, pues lo hacen con mucha energía y sin cansancio; consideran que las personas a las que otorga sus servicio la respeten más si las trata bien; establece buena comunicación con los usuarios; les agrada su trabajo, no les gusta cambiar de empleo y desarrollan sus intereses personales, se llevan bien con sus compañeros.

El grupo de Auxiliares Universales de oficina tienen una media de 3.67; esto quiere decir que se posicionan en la fase: NORMAL ya que son personas que se sienten con energía aunque requieren de reponerse para seguir funcionando; suelen tratar bien a las personas que requieran de sus servicios como usuarios, su trabajo puede ser monótono, sin embargo hacen un esfuerzo por enriquecerlo.

En cuanto a los Trabajadores Sociales obtuvieron una media de 4.75; se posicionan en la fase: EN PELIGRO esto quiere decir que se trata de personas que manifiestan un alto grado de agotamiento, lo cual implica que les cuesta mucho trabajo levantarse por

las mañanas, tienen dificultad para despertar por la falta total de energía, requieren más tiempo para descansar; consideran que las personas que solicitan de su servicio la respetan más si las trata mal; sienten que su trabajo es monótono, lo que dificulta sus labores, ocasiona problemas con sus compañeros y los lleva a considerar estar en otro lugar que motive sus intereses personales.

El grupo de profesores presentaron una media de 4.46; se posicionan en la fase: NORMAL ya que son personas que se sienten con energía aunque requieren de reponerse para seguir funcionando; suelen tratar bien a las personas que requieran de sus servicios como usuarios, su trabajo puede ser monótono, sin embargo hacen un esfuerzo por enriquecerlo.

Los trabajadores de Intendencia tuvieron una media de 3.50, se posicionan en la fase: SANO es decir, se trata de personas que muestran un nivel bajo de agotamiento, el cual implica que le es sencillo levantarse por las mañanas, pues lo hacen con mucha energía y sin cansancio; consideran que las personas a las que otorga sus servicio la respeten más si las trata bien; establece buena comunicación con los usuarios; les agrada su trabajo, no les gusta cambiar de empleo y desarrollan sus intereses personales, se llevan bien con sus compañeros.

Con base a los resultados obtenidos en el análisis del síndrome de Burnout se logró identificar que el grupo de Trabajo Social está en la fase En Peligro, esto podría deberse a que por ser el primer contacto que tienen con los usuarios, requieren de un mayor esfuerzo físico y psicológico en su trabajo.

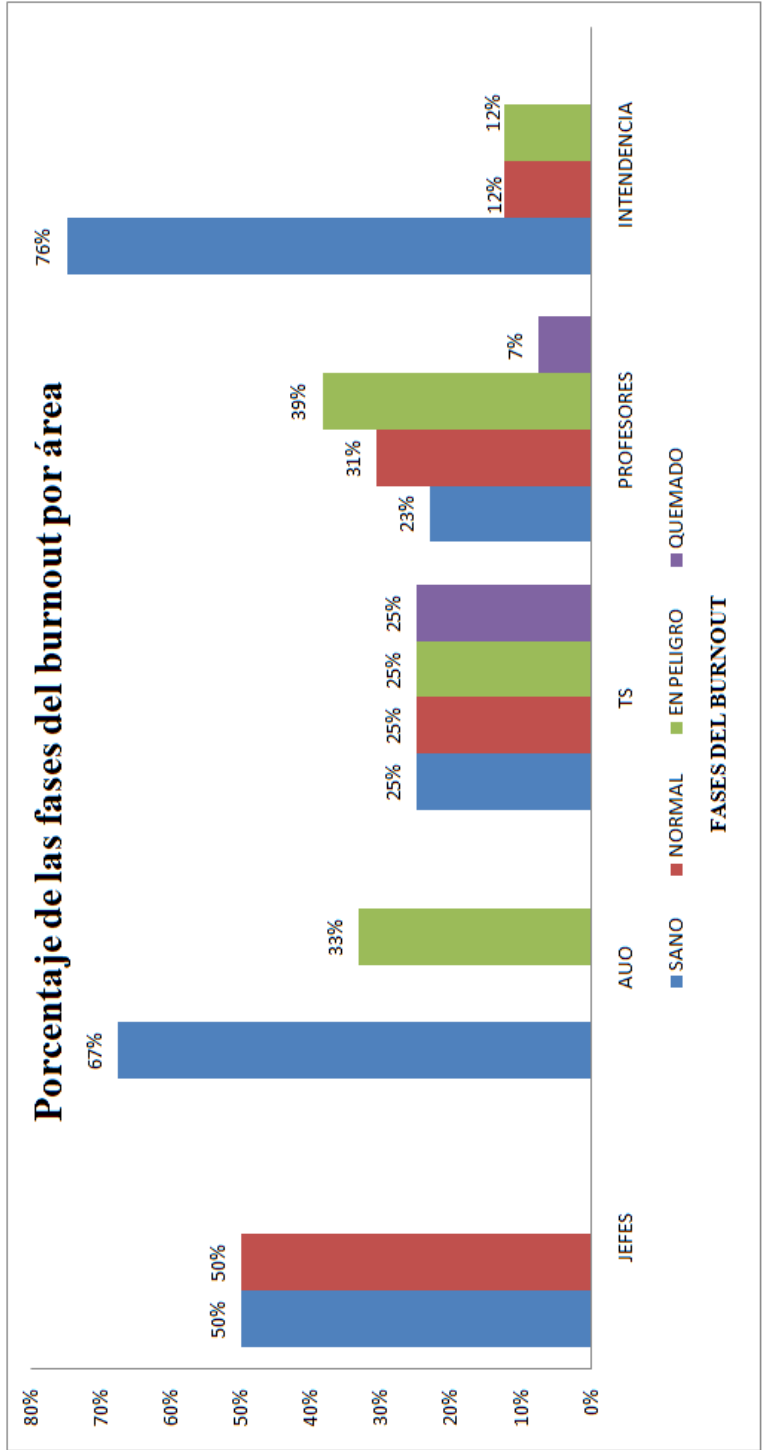


Fig. 1 Porcentaje de personas en cada grupo según el nivel de Burnout

Al realizar el análisis estadístico por medio del SPSS para determinar el tipo de burnout por área; se logró identificar las fases del mismo a nivel individual y así observar las personas que se encuentran en alguna fase.

En el grupo de Jefes se observa que el 50% está en sano, 50% tiene un nivel de burnout normal.

En cuanto al grupo de AUO el 67% está en el nivel sano; mientras que el 33% está en peligro.

Los de Trabajo social el 25% está sano, el 25% normal, el 25% en peligro y el 25% quemado. Es decir que el 50% se posiciona en alguna fase riesgosa.

En el grupo de Profesores se observa que el 23% está en sano, el 31% tiene un nivel de burnout normal, 39% se encuentra en peligro y 7% presenta el nivel correspondiente a quemado. En general el 46% de los profesores tienen características riesgosas que se relacionan con el desgaste laboral.

En el grupo de intendencia el 76% está en sano, el 12% normal y el 12% en peligro. Por lo que el 12% se encuentra en alguna fase de riesgo.

En definitiva se puede ver que a nivel individual por cada área, los trabajadores se posicionan en alguna fase del burnout.

## DIFERENCIA DE MEDIAS

	JEFES	AUO	TS	PROFESORES	INTENDENCIA	F	P
AGOTAMIENTO	1.00	1.00	2.00	1.77	1.25	1.15	.354
DESPERSONALIZACIÓN	1.50	1.33	1.25	1.38	1.25	1.67	.953
INSATISFACCIÓN DE LOGRO	1.00	1.33	1.50	1.31	1.00	1.311	.293
TOTAL DE BURNOUT	3.50	3.67	4.75	4.46	3.50	1.271	.308

Tabla 3. Diferencia de medias del síndrome de burnout con cada una de las áreas

En la tabla 3 se muestra que no existe diferencia significativa en las medias en los niveles de burnout en cada una de las áreas.

	JEFES	AUO	TS	PROFESORES	INTENDENCIA	F	P
ASERTIVIDAD INDIRECTA	24.50	36.00	27.00	35.23	35.25	.715	.589
NO ASERTIVIDAD	24.50	42.00	31.75	31.46	37.13	1.001	.426
ASERTIVIDAD	62.50	57.00	58.25	61.23	61.25	.321	.861

Tabla 4. Diferencia de medias de la comunicación asertiva con cada una de las áreas

En la tabla 4 se muestra que no existe diferencia significativa en las medias en el tipo de comunicación asertiva en cada una de las áreas.

## CORRELACIÓN

Tabla 5. Correlación de Spearman entre comunicación asertiva y niveles de burnout en el área de Jefes

	Agotamiento	Despersonalización	Insatisfacción de logro	Total
<b>Asertividad Indirecta</b>	0.00	1.00	0.00	1.00
<b>No Asertividad</b>	0.00	1.00	0.00	1.00
<b>Asertividad</b>	0.00	-1.00	0.00	-1.00

\* sig. <.05 \*\* sig. <.01

En la tabla 5 se observa que en el grupo de jefes no hay correlación estadísticamente significativa entre la comunicación asertiva y el síndrome de burnout.

Tabla 6. Correlación de Spearman entre comunicación asertiva y niveles de burnout en el área de AUO

	Agotamiento	Despersonalización	Insatisfacción de logro	Total
<b>Asertividad Indirecta</b>	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>No Asertividad</b>	0.00	.86	.86	.86
<b>Asertividad</b>	0.00	-1.00**	-1.00**	-1.00**

\* sig. <.05 \*\* sig. <.01

En la tabla 6 se observa que en el grupo de Auxiliares Universales de Oficina si hay correlación negativa estadísticamente significativa entre la comunicación asertiva y el síndrome de burnout; lo que quiere decir es que a mayor asertividad menores características de despersonalización, insatisfacción de logro y nivel total de burnout. Lo anterior significa que los trabajadores de esta área al poseer más características de asertividad como tener la habilidad de expresar sus limitaciones, sentimientos, opiniones, etc., reduce la irritabilidad, actitudes negativas, respuestas negativas hacia sí mismo y el trabajo.



Tabla 7. Correlación de Spearman entre la comunicación asertividad y niveles de burnout en el área de Trabajo Social

	<b>Agotamiento</b>	<b>Despersonalización</b>	<b>Insatisfacción de logro</b>	<b>Total</b>
<b>Asertividad Indirecta</b>	-.94	-.54	.23	-.73
<b>No Asertividad</b>	-.89	-.77	0.00	-.80
<b>Asertividad</b>	0.00	.77	.44	.20

En la tabla 7 se observa que en el grupo de trabajo social no hay correlación estadísticamente significativa entre la comunicación asertiva y el síndrome de burnout.

Tabla 8. Correlación de Spearman entre la comunicación de asertividad y niveles de burnout en el área de Profesores

	<b>Agotamiento</b>	<b>Despersonalización</b>	<b>Insatisfacción de logro</b>	<b>Total</b>
<b>Asertividad Indirecta</b>	.34	0.00	.45	.41
<b>No Asertividad</b>	.16	.25	.26	.29
<b>Asertividad</b>	.17	-.27	-.11	.04

En la tabla 8 se observa que en el grupo de Profesores no hay correlación estadísticamente significativa entre la comunicación asertiva y el síndrome de burnout.

Tabla 9. Correlación de Spearman entre la comunicación asertividad y niveles de burnout en el área de Intendencia

	<b>Agotamiento</b>	<b>Despersonalización</b>	<b>Insatisfacción de logro</b>	<b>Total</b>
<b>Asertividad Indirecta</b>	.58	.63	0.00	.65
<b>No Asertividad</b>	.58	.32	0.00	.38
<b>Asertividad</b>	-.41	-.44	0.00	-.46

En la tabla 9 se observa que en el grupo de Intendencia no hay correlación estadísticamente significativa entre la comunicación asertiva y el síndrome de burnout.

## Capítulo 5

### DISCUSIONES

El trabajo de las ocupaciones del sector servicios se caracteriza por ser una actividad que demanda al individuo un esfuerzo emocional muy intenso, lo que favorece su deterioro emocional, debido a lo cual se consideró la relevancia de tomar en cuenta el tipo de comunicación asertiva y el deterioro del trabajador desde la perspectiva del síndrome de burnout; partiendo en que los trabajadores de este sector desarrollan su trabajo mediante procesos de interacción social y frecuentemente se ven implicados en tareas de tipo emocional como son: tener que expresar determinadas emociones como parte de su rol “trabajo emocional” afrontar el manejo de conflictos interpersonales con los clientes de la organización o con los propios compañeros, tomar decisiones difíciles y ofrecer apoyo emocional al cliente (Quintanilla, 2013).

Ludlow y Pantón (en Soria; Pérez, 2010) que hacen referencia acerca de la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones, porque para ellos conduce a una mayor efectividad y logro de metas, permite que los miembros se sientan partícipes en la empresa, aumenta la motivación para tener un buen desempeño, genera compromiso en la organización, logra mejores relaciones y entendimiento entre jefes y subordinados, ayuda a los empleados a entender las necesidades de cambio, cómo mejorarlos y reducir la resistencia al cambio.

Debido a los resultados del análisis de la comunicación asertiva en las áreas, tomando en cuenta como base el área de Jefes que poseen más características de asertividad se puede asumir la postura de Ronquillo (2006) que menciona que la comunicación

asertiva es la manera en la cual el sujeto se relaciona con los demás, refiriéndose a la firmeza de carácter con la que se supera las inhibiciones y mejora la capacidad para enfrentarse a situaciones que producen estrés, además de ayudar a expresar de manera efectiva los pensamientos, sentimientos y opiniones sin perjudicar las relaciones con los demás. Es decir que los Jefes al poseer más características de asertividad pueden desarrollar sus actividades acorde a su puesto como delegar a los trabajadores lo concerniente al debido cumplimiento de sus obligaciones.

En el área de Auxiliares Universales de Oficina se identificó que presentan más características de asertividad indirecta y no asertividad, asimismo en las correlaciones resultó que hay una relación negativa de la asertividad con los niveles de burnout como son despersonalización, insatisfacción de logro y niveles totales de burnout; esto quiere decir que los AUO realizan actividades conforme a la descripción de su puesto como menciona McKay, Davis, Fanning, (2011) aunque exista un vínculo directo de asertividad con las expresiones que se tienen de manera oral, será de gran importancia el desarrollo por medio de un balance en la emisión de mensajes y escucha activa, ya que ambas conllevan a un alto grado de asertividad. Por consiguiente la comunicación es eficaz cuando se logran los objetivos que con ella se persiguen, expresados de modo general en estándares de desempeño que revelen un alto nivel de compromiso con la organización, expresado en términos de satisfacción laboral que favorezca el crecimiento profesional de los colaboradores y el éxito de la organización.

Con respecto a la diferencia de medias en asertividad y burnout se puede decir que las áreas se posicionan en un nivel de burnout así como presentan características de

comunicación asertiva, sin embargo no son significativas ya que no lo presentan en un nivel alto.

Todo esto refiere que al ser los Auxiliares Universales de Oficina los que presentan más características de asertividad indirecta y no asertividad son personas que pueden cubrir con el perfil de la descripción de las actividades de su puesto, estas actividades son: archivar correspondencia, enviar documentos, verificar solicitudes, entre otros.

En definitiva, la asertividad en la comunicación tiene una incidencia directa en la eficacia de la misma, entendiéndose como tal, que el mensaje sea interpretado correctamente, y se obtenga una respuesta que satisfaga las expectativas de ambos en una medida razonable (Ronquillo, 2006).

Por el contrario, al realizar el análisis del burnout se encontró que el área de Trabajo Social está en la fase En Peligro; Maslach, 2001 (en Quintanilla, 2013) menciona que como primer factor se debe tomar en cuenta cómo funciona la persona en su trabajo cuando esta “quemada” y harta, esto puede manifestarse como absentismo, intenciones de dejar el trabajo o rotación frecuente; asimismo puede ser que las personas que permanecen en su puesto y presentando dicho síndrome los lleve a disminuir su productividad, eficacia y su compromiso con la organización. Es necesario prevenir y detectar el Burnout ya que la relación que existe entre el hombre y la organización parte de la concepción de cada uno como un sistema, donde el trabajador y la organización van creciendo lo que posibilita el desarrollo de cada uno, esto determina la importancia de estas relaciones laborales, pues de su claridad, transparencia y solidez, dependen en buena medida las fortalezas y productividad buscadas por la

organización y el desarrollo social en cada una de las personas que la conforman (Quintanilla, 2013).

Cabe destacar que al hacer el análisis del síndrome de burnout en las áreas se encontró que de forma individual, los trabajadores se posicionan en alguna fase, esto quiere decir que en los trabajadores sociales el 50%; el 46% de los profesores y el 12% de intendencia tienen características riesgosas que se relacionan con dicho síndrome. Con ello se abre una nueva línea de investigación que les permita saber los factores que les ocasiona el posicionarse en alguna fase.

Con base en las hipótesis nulas y con los resultados de los instrumentos utilizados se encontró que no existe diferencia significativa en las medias en el tipo de comunicación asertiva ni en el nivel de burnout.

También no existe correlación significativa entre la comunicación asertiva y el burnout en algunas de las áreas sin embargo en el área de Auxiliares Universales de Oficina se presentó una correlación negativa.

De la misma forma la comunicación indirecta no es más frecuente en los trabajadores sociales. Por último el nivel En peligro no es el que se presenta con más frecuencia en las áreas de trabajo.

## Capítulo 6

### CONCLUSIONES

En esta investigación se observó que en primer lugar no existe relación entre la comunicación asertiva y el síndrome de burnout en los trabajadores de la Unidad Deportiva Morelos.

No obstante es de suma importancia señalar que se presentó una limitante en la Escala de Desgaste Ocupacional (Uribe, 2010), debido a que no se logra describir en forma conceptual y operacional las variables señaladas en el instrumento como son: SANO, NORMAL, EN PELIGRO, QUEMADO; y para describirlos se utilizaron las definiciones de AGOTAMIENTO, DESPERSONALIZACIÓN, e INSATISFACCIÓN DE LOGRO en los niveles que el instrumento tiene establecidos.

El siguiente punto importante como una limitante es que no se incluyeron variables como son: edad, escolaridad y estado civil, lo cual no permitió que se compararan estos indicadores como relevantes en la manifestación de la comunicación asertiva y el desarrollo del síndrome de burnout éstas pudieron haber mostrado más información sobre los resultados que se obtuvieron; ya que algunos trabajadores se rehusaron a responder dichos aspectos; por lo cual se recomienda para investigaciones posteriores abordarlos.

Todo esto parece confirmar que los procesos de comunicación son fundamentales para el éxito de las organizaciones porque si se cuenta con un sistema de comunicación que genere confianza y participación, los empleados trabajaran en armonía; a su vez el

conjunto total de los mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización son mensajes que circulan en varios niveles y de diversas maneras.

Existe una gran variedad de beneficios al momento de implementar la asertividad en una organización; puede mejorar el ambiente laboral, la comunicación entre jefes y empleados se vuelve más eficiente, se respeta la ética de la empresa, existe una mayor fidelidad de los colaboradores para con la organización y sobre todo, aumenta la calidad en los procesos y resultados que busca la empresa.

Con la búsqueda del cumplimiento de los objetivos de la organización se genera un incremento de estrés laboral, la frecuencia con la que el burnout aparece en nuestros días también hay que buscarla en ciertos cambios de índole social y organizacional, las transformaciones en el entorno socioeconómico y en el marco laboral han contribuido significativamente a su desarrollo.

Esto es que los clientes de las organizaciones de servicios demandan cada vez un servicio más sofisticado, lo que exige a los trabajadores un mayor trabajo emocional y físico con un gran requerimiento de habilidades sociales y de inteligencia social.

Para el burnout actualmente, las estrategias y técnicas de intervención se basan en los diversos métodos y conocimientos desarrollados para afrontar y manejar el estrés. La mayoría de los programas se centran en hacer ver a los trabajadores la importancia de prevenir los factores de riesgo con el fin de que conozcan el problema, así como en el entrenamiento en aspectos específicos (afrontamiento, reestructuración cognitiva, organización del tiempo, estilos de vida, etc.).

Es importante mencionar los alcances de esta investigación sin embargo, al indagar sobre las variables no se encontraron investigaciones que relacionaran el Burnout con la comunicación asertiva, no obstante se forma una nueva línea de investigación que aporte información a la organización para que ésta a su vez retome técnicas de comunicación asertiva puesto que aumenta la posibilidad de que los objetivos de la empresa se cumplan debido a que algunas organizaciones en especial la “UDM” cuentan con políticas de atención al usuario, donde el trabajador se ve involucrado en dar una mejor prestación del servicio, por consiguiente la calidad de vida del mismo se ve afectada y posiblemente se genere un agotamiento lo cual tenga predisposición a desarrollar el síndrome de Burnout.

Nadie es asertivo en todo momento. Puede ser asertivo en determinada situación, agresivo en otra y pasivo en otra. Es posible que no tenga problemas para mostrarse asertivo, pero que le resulte casi imposible ser asertivo con desconocidos. La formación en asertividad puede diversificar las situaciones sociales en las que será capaz de responder de manera asertiva en lugar de hacerlo con pasividad o agresividad.

Aprender a ser asertivo no significa que deba comportarse siempre con asertividad. Hay momentos en los que resulta totalmente adecuado ser agresivo (ej. cuando su vida o sus prioridades se ven amenazadas). También hay ocasiones en las que resulta adecuado ser pasivo (ej. Cuando un superior reprende). Aprender a ser asertivo significa que puede elegir cuándo y dónde hacerse valer.

Con respecto al burnout es importante observar el impacto que tiene la situación del trabajo que sufre el individuo por lo que existen diferentes características del entorno



laboral en las que se presenta el síndrome; la sobrecarga y la presión por la falta de tiempo se han visto asociadas al burnout puesto que en las exigencias excesivas provocan un agotamiento en los empleados.

Hay que tomar en cuenta el diagnóstico de los síntomas que deben presentarse durante los tres meses siguientes al inicio del estresor. Esto surge de un malestar superior al esperado dada la naturaleza del estresor, o en un deterioro significativo de la actividad social, profesional.

Cabe mencionar que un trastorno adaptativo debe resolverse dentro de los seis meses que siguen a la desaparición del estresor o de sus consecuencias, no obstante los síntomas pueden persistir por un periodo largo de tiempo si es que se trata de un estresor crónico.

Ante estos resultados se generan nuevas líneas de investigación que permitan realizar el estudio desde otro tipo de variables como son, evaluar a cada trabajador, clima organizacional, personalidad, etc.

Se sugiere que se establezcan estrategias de comunicación para el logro de las metas en la organización, así como asociar las acciones con las palabras, comprometerse con la comunicación de dos vías descendente y ascendente según corresponda, dar énfasis en la comunicación cara a cara, mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización, dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias, diseñar un programa de comunicación asertiva para transmitir la información que cada área o empleado necesita, prevenir que la información necesaria para cada área fluya continuamente.

En conclusión no existe relación entre ambas variables, sin embargo hay una tendencia en que los trabajadores que se comunican con los diferentes tipos de asertividad se posicionan en alguna fase del burnout.

## REFERENCIAS


- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional*. Wadsworth.
- Apiquian, A. (2007). *El Síndrome del Burnout en las Empresas*. Escuela de Psicología de la Universidad de Anáhuac. Recuperado de <http://www.anahuac.mx/psicologia/>.
- Barajas, G. (2010). *Desgaste ocupacional (Burnout) en trabajadores mexicanos: comparación de mandos medios y nivel operativo*. Tesis de Licenciatura UNAM.
- Bateman, S. (2009). *Comportamiento organizacional enfoque para America Latina*. McGraw Hill.
- Bazan, H. (1992). *Comunicación, satisfacción y estilos de liderazgo organizacional en subsistemas universitarios*. Tesis de Licenciatura UNAM.
- Breth, R. (1974). *Las comunicaciones en la dirección de empresas*. Fondo Educativo Interamericano. España.
- Buendía, J. (1998). *Estrés laboral y salud*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Canstanyer, O. (1997). *La Asertividad: expresión de una sana autoestima*. Descleé de Brouwer. España.
- Casares, S. (2005). *Planeación de vida y carrera*. Limusa. México D.F
- Contrato Colectivo de Trabajo, (2011-2013)*.IMSS. SNTSS.
- Elizondo, T. (1999). *Asertividad y escucha activa en el ámbito académico*. Trillas. México
- Fernández, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas. México.
- Flores, G. (2012). *Escala Multidimensional de Asertividad*. Manual Moderno.
- Flores, M. Díaz-Loving, R. (2002). *Asertividad: Una alternativa para el óptimo manejo de las relaciones interpersonales*. Porrúa. México.
- Franklin, E. Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske. (2013). *Organizaciones, Comportamiento, estructura y procesos*. Mc Graw Hill.
- Gil-Monte, & Peiró, J. (1997). *Desgaste psíquico en le trabajador: el síndrome de quemarse*. Madrid.
- Gil-Monte, (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo, burnout: una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Pirámide. Madrid.
- Gómez, C. (1994). *Planeación y Organización de Empresas*. Octava Edición. McGraw-Hill. México.

- Gutiérrez, R. (2014). *Departamento de Clínicas de Salud Mental de la Universidad de Guadalajara*. Recuperado de <http://www.informador.com.mx/economia/2014/537868/6/sindrome-de-burn-out-el-nuevo-enemigo-laboral.htm>.
- Hernández, S, Carlos Fernández, C. & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill. Perú.
- Informador.mx. (2014). *Síndrome de burnout, el nuevo enemigo laboral*. Recuperado de <http://www.informador.com.mx>
- Koontz, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. 12ª edición. McGraw-Hill. México.
- Leiter, M.P. & Maslach, C. (1988). *The impact of interpersonal environment on Burnout and organizational commitment*. Journal of Occupational Behavior.
- Ley Federal del trabajo recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>
- Manuales de procedimiento*. (2012) Coordinación de Prestaciones Sociales. IMSS.
- Martínez, (2010). *El síndrome de Burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión*. Vivat Academia. n° 112.
- Mckay, M. Davis, M. Fanning, P. (2011). *Los secretos de la comunicación personal*. Paidós. Madrid.
- Mendoza, G. Espinoza, N. (20013) *Relación entre clima organizacional y asertividad*. Tesis de licenciatura UNAM.
- Merani, A. (1976). *Diccionario de psicología*. Grijalbo. México D.F.
- Moreno, B. Oliver, C. Aragonese, A. (1991). *El Burnout, una forma específica de estrés laboral. Manual de psicología aplicada*. Madrid, España: Siglo XXI.
- Morris, C. Maisto, A. Ortiz, S. María, E. (traductor) (2005). *Psicología*. 12ª ed. Pearson. México D.F.
- Ortiz, V. Tolentino, C. (2013). *Relación entre Mobbing y asertividad en una muestra de trabajadores mexicanos que laboran en una empresa privada*. Tesis de licenciatura UNAM
- Pagano, R. (1999). *Estadística para las ciencias del comportamiento*. 5ª edición. Thomson. México
- Peiró, J. (1997). *Psicología de la organización*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. 3ª reimpresión. Madrid.
- Perel, V. Ader, J. Etkin, J. (1986). *Teoría y Técnica de la Administración*. Tercera Edición. Macchi. Argentina.

- Quintanilla, M. (2013). *¡No aguanto más! Prevenir el Burnout y Promover en Engagement*. Ipade Publishing.
- Rebeil, M. (2000). *El poder de la Comunicación en las Organizaciones*. Plaza y Valdés. Universidad Iberoamericana.
- Ríos, R. (2009). *Relación entre el estilo de liderazgo ejercido y el desgaste ocupacional (Burnout) en directivos de una institución de salud pública*. Tesis de Licenciatura UNAM.
- Robbins, P. (2000) *Administración*. 8ª edición. Pearson Educación. México
- Rodríguez, M. Serralde, M. (1991). *Asertividad para Negociar*. Mc Graw-Hill. México.
- Romero, M. (2005). *Concepto y delimitación de la organización*. Eureka Media SL. Barcelona.
- Ronquillo, J. (2006). *Administración Básica de la Empresa Familiar*. Panorama. México.
- Santiago, M. (2011). *Estrés laboral y burnout en profesores de enseñanza secundaria*. Madrid.
- Soria, Pérez. (2010). *Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional: el caso comparativo de tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco*. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/62.pdf>
- Stoner, J. Freeman, R. Gilbert, J. (1996). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. Pearson.
- Tonon, G. (2003). *Calidad de vida y desgaste profesional: una mirada al síndrome del burnout*. Espacio. Buenos Aires.
- Universia México. (2014). *40% de los trabajadores mexicanos padece síndrome de Burnout*. Recuperado de <http://noticias.universia.net.mx>
- Uribe, P. (2010). *Escala de Desgaste Ocupacional*. Manual Moderno.
- Valdes, M. (2002). *DSM-IV Manual Diagnostico y Estadístico de los Trastornos Mentales*. Masson. España.
- Van Riel. (1997). *Comunicación Corporativa*. Prentice Hall.

# ANEXOS

## Escala Multidimensional de Asertividad (Flores, 2012)



# EMA

## ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE ASERTIVIDAD

### HOJA DE RESPUESTAS

Nombre: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:**  
Coloque dentro del cuadro correspondiente el número que indique qué tanto está usted de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las afirmaciones que se presentan en el Cuestionario, con base en la siguiente escala:

1= Completamente en desacuerdo  
2= En desacuerdo  
3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
4= De acuerdo  
5= Completamente de acuerdo

**No marque el cuadernillo**

1. <input type="checkbox"/>	16. <input type="checkbox"/>	31. <input type="checkbox"/>
2. <input type="checkbox"/>	17. <input type="checkbox"/>	32. <input type="checkbox"/>
3. <input type="checkbox"/>	18. <input type="checkbox"/>	33. <input type="checkbox"/>
4. <input type="checkbox"/>	19. <input type="checkbox"/>	34. <input type="checkbox"/>
5. <input type="checkbox"/>	20. <input type="checkbox"/>	35. <input type="checkbox"/>
6. <input type="checkbox"/>	21. <input type="checkbox"/>	36. <input type="checkbox"/>
7. <input type="checkbox"/>	22. <input type="checkbox"/>	37. <input type="checkbox"/>
8. <input type="checkbox"/>	23. <input type="checkbox"/>	38. <input type="checkbox"/>
9. <input type="checkbox"/>	24. <input type="checkbox"/>	39. <input type="checkbox"/>
10. <input type="checkbox"/>	25. <input type="checkbox"/>	40. <input type="checkbox"/>
11. <input type="checkbox"/>	26. <input type="checkbox"/>	41. <input type="checkbox"/>
12. <input type="checkbox"/>	27. <input type="checkbox"/>	42. <input type="checkbox"/>
13. <input type="checkbox"/>	28. <input type="checkbox"/>	43. <input type="checkbox"/>
14. <input type="checkbox"/>	29. <input type="checkbox"/>	44. <input type="checkbox"/>
15. <input type="checkbox"/>	30. <input type="checkbox"/>	45. <input type="checkbox"/>

**Puntuaciones crudas**


Asertividad indirecta \_\_\_\_\_

No asertividad \_\_\_\_\_

Asertividad \_\_\_\_\_


Flores Galaz, M. y Díaz-Loving, R.

**Nota:** Este material está impreso en VERDE y NEGRO. No lo acepte si es de un solo color.



67-3

D.R. © 2004 por Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.  
Av. Sonora núm. 206, Col. Hipódromo, Deleg. Cuauhtémoc, 06100 México, D.F.  
Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o transmitida por ningún medio electrónico o mecánico, incluyendo la fotocopia, grabación o cualquier sistema de almacenamiento o recuperación, sin permiso previo y escrito de la Editorial.



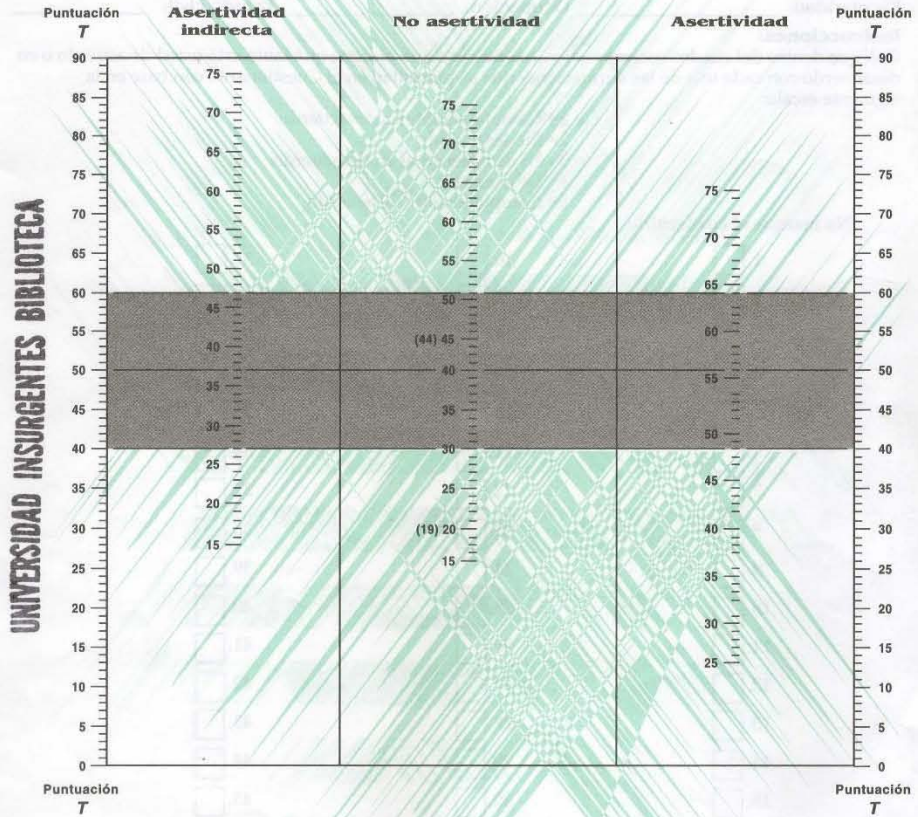
GMP  
Grupo de Estudios de México  
El Manual Moderno



# EMA

## ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE ASERTIVIDAD

### PERFIL



Puntuación cruda \_\_\_\_\_

Puntuación T \_\_\_\_\_

**Nota:** Este material está impreso en VERDE y NEGRO. No lo acepte si es de un solo color.

1012



# Escala de Desgaste Ocupacional (Uribe, 2010)



## Formato-Perfil de Calificación (F04)



Jesús Felipe Uribe Prado

El EDO puede calificarse en dos formas:

- Por área bajo la curva (normas) Paso 1 a 4
- Por el Modelo de Leiter, Paso 5 (forma rápida)

### Paso 1. Promedio

Sobreponer la Plantilla de Calificación (F03) sobre la Hoja de Respuestas (F02) para sumar y dividir los valores correspondientes de acuerdo a la plantilla según las siguientes Tablas 1 y 2:

Tabla 1. Desgaste ocupacional

Factores	Reactivos a sumar	Sumatoria	Dividir entre	Resultados Paso 1*
F1 (x1) Agotamiento	2, 4, 5, 6, 14, 19, 20, 26, 27		9	
F2 (x2) Despersonalización	3, 7, 9, 16, 18, 21, 22, 23, 29		9	
F3 (x3) Insatisfacción de logro	1, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 24, 25, 28, 30		12	

\* Estos valores son los que se utilizan también para obtener el modelo de Leiter.

Tabla 2. Factores psicossomáticos

Factores	Reactivos a sumar	Sumatoria	Dividir entre	Resultados Paso 1*
F4a Sueño	31, 33, 36, 40, 42, 51, 52, 55, 56, 58, 64		11	
F4b Psicosexuales	38, 39, 50, 61 (65, 66, 67 hombres) o (68, 69, 70 mujeres)		7	
F4c Gastrointestinales	35, 44, 45, 57, 60, 62		6	
F4d Psiconeuróticos	37, 46, 48, 53, 54, 63		6	
F4e Dolor	34, 43, 47, 49, 59		5	
F4f Indicador ansiedad	41		1	
F4g Indicador depresión	32		1	
F4 total ** Sumar	F4a, F4b, F4c, F4d, F4e, F4f, F4g	**	7	
Resultados				



### Paso 5. Calificación rápida con el Modelo de Leiter

Procedimiento para obtener los puntajes de calificación del modelo de Leiter (forma rápida).

1. Se utilizarán los puntajes de la tabla 1 de Resultados (X1, X2, X3 = promedio de calificación bruta de desgaste ocupacional F1, F2 y F3 respectivamente).
2. Si el valor de X1 de F1 es  $\leq$  a Y1 = 1; si X1 de F1 es  $>$  a Y1=3;
3. Si el valor de X2 de F2 es  $\leq$  a Y2 = 1; si X2 de F2 es  $>$  a Y2=2;
4. Si el valor de X3 de F3 es  $\leq$  a Y3 = 1; si X3 de F3 es  $>$  a Y3=2;

Tabla 5. Conversión de promedio individual a valores Leiter

	X $\leq$ Y	X $>$ Y	Calificación
F1 Y1 = 2.8784	1	3	
F2 Y2 = 2.0730	1	2	
F3 Y3 = 2.1071	1	2	

Nota: Y = promedio del grupo n = 2225 s; X = promedio individual bruto de cada factor (tabla 1)

5. Con los valores obtenidos en la tabla 5, deberá llenar la tabla 6 y así obtener un diagnóstico de acuerdo a la tabla 7.

Tabla 6.

	Valor Leiter
F1	
F2	
F3	
Suma	

Tabla 7.

Suma	Fase Leiter	Diagnóstico modelo Leiter	Marcar
3	Fase 1	Desgaste ocupacional Bajo "Sano"	
4	Fase 2	Desgaste ocupacional Regular "Normal"	
5 o 6	Fase 3	Desgaste ocupacional Alto "En peligro"	
7	Fase 4	Desgaste ocupacional Muy alto "Quemado"	

Nombre:	Departamento:
Institución:	Núm. Empleado:
Observaciones:	Fecha:



Hoja de respuestas (F02)  
EDO



	TD	TA	Nunca	Siempre
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
20.				
21.				
22.				
23.				
24.				
25.				
26.				
27.				
28.				
29.				
30.				
31.				
32.				
33.				
34.				
35.				
36.				
37.				
38.				
39.				
40.				
41.				
42.				
43.				
44.				
45.				
46.				
47.				
48.				
49.				
50.				
51.				
52.				
53.				
54.				
55.				
56.				
57.				
58.				
59.				
60.				
61.				
62.				
63.				
64.				
65.				H
66.				H
67.				H
68.				M
69.				M
70.				M

TD = Total Desacuerdo  
 TA = Total Acuerdo  
 H = sólo hombres  
 M = sólo mujeres

manual moderno®  
D.R. © 2010 por Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.  
Av. Sonora 206, Col. Hipódromo, 06100, México, D.F.



Todos los derechos reservados.  
Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida,  
almacenada o transmitida por otro medio  
—electrónico, mecánico, fotocopiado, etc.—  
sin permiso previo por escrito de la Editorial.