



TESIS DE GRADO
EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

GESTIÓN DEL ESTRÉS EN EL AMBIENTE LABORAL

Autor: Ezequiel Teófilo Croce

46130

Director de Tesis:

Ing. Pedro del Campo

2011

Resumen ejecutivo

Este estudio tiene como objetivo principal estudiar las principales prácticas que realizan las empresas situadas en Argentina para afrontar este fenómeno denominado “estrés laboral”, para luego poder realizar una recomendación sobre posibles tareas y/o actividades que cualquier líder dentro de una organización puede ejercer para reducir el estrés de sus empleados. Además, podremos analizar otras actividades que los mismos empleados pueden realizar para reducir los efectos de este fenómeno.

Para ello, se comenzará con una descripción del estrés, analizando los principales elementos que lo componen, y cómo afecta a cada persona de acuerdo a sus personalidades. Luego, se definirá el concepto de estrés laboral, analizando cual es el impacto que tiene en el mundo, cuáles son sus principales causas y sus consecuencias.

En el segundo capítulo, se procederá a analizar diferentes técnicas y actividades que el trabajador puede poner en práctica para realizar una buena gestión del tiempo y de la carga de trabajo. Además, se verán algunas prácticas individuales que los trabajadores pueden realizar en el día a día para reducir este síntoma, brindando un abanico de opciones con el objetivo de poder hacer que cada trabajador, tome las que les parezca apropiadas de acuerdo a su personalidad y situación actual.

En el tercer capítulo se desarrollará el concepto de motivación, pasando por las distintas teorías motivacionales y relacionándolas con distintas técnicas que se utilizan en el mundo para mantener a sus empleados motivados y así incrementar su productividad.

Por último, se analizarán los resultados sobre una encuesta realizada a una muestra de la población, donde se les consulta sobre los principales motivos que los han llevado a sufrir de estrés laboral, su opinión acerca de la participación de sus superiores para reducir este fenómeno, y si se sienten motivados en sus trabajos. Tras este análisis, se encuentran recomendaciones para poder reducir el estrés laboral de los empleados, y mantenerlos motivados en su área de trabajo.

Executive Summary

This report has as primary target to study the main practices that make the companies located in Argentina, to confront this phenomenon denominated "labor stress", to be able then to recommend some possible tasks and/or activities that any leader within an organization can take into practice, to reduce the stress of his employees.

For it, we will begin with a description of stress, analyzing the main elements that compose it, and how it affects to each person according to its personalities. Then, we will define the concept of labor stress, analyzing is the impact that it has in the world, which are their main causes and their consequences

In the second chapter, different techniques and activities that the worker can put in practice to make a good management of the time and the work load, will be analyzed. As well, some individual practices will be seen that the workers can do in the day to day to reduce this symptom, offering multiple options with the objective of allowing each worker to take those that seem to them appropriate according to their personality and present situation.

In the third chapter the motivation concept will be developed, describing the different motivational theories and relating them to different techniques that are used in the world to maintain their employees motivated and increase their productivity.

Finally, the results of a survey made to a sample of the population, where it is consulted to them on the main reasons that have taken them to suffer of labor stress, their opinion about the participation of their superior ones to reduce this phenomenon, and if they feel motivated in his works, will be analyzed. After this, some recommendations will be presented, with the objective of reduce the labor stress of the employees, and to maintain motivated them in their area of work.

Agradecimientos

A mi novia y familia por su apoyo durante el transcurso de mi carrera, y a mis amigos por su compañía a lo largo de estos años.

Tabla de contenido

CAPÍTULO I: ESTRÉS Y ESTRÉS LABORAL	1
Introducción	1
Definición de estrés	1
Elementos que constituyen al estrés.....	2
Personalidad y reacciones.....	3
Estrés laboral	5
Definición de estrés laboral.....	5
Fuentes del estrés laboral.....	7
“Burnout” o Síndrome del quemado	11
Consecuencias del estrés	14
Síntomas fisiológicos:	14
Síntomas psicológicos:.....	15
Síntomas conductuales:	15
Conclusiones	18
CAPÍTULO II: PRACTICAS INDIVIDUALES	19
Introducción	19
Gestión del tiempo y de la carga de trabajo	19
¿Por qué nos falta el tiempo?.....	20
La matriz de Covey	23
Instrumentos y técnicas específicas de gestión del tiempo.....	28
<i>5 Roles principales</i>	31
<i>Use 1 Agenda</i>	32
<i>En Momentos de definición, elije a tu Familia</i>	32
<i>Realmente tomarse vacaciones</i>	32
<i>Entrena a tu Gente</i>	33
<i>100 cosas para hacer antes de morir</i>	33
<i>Utilice la regla de “tu madre”</i>	33
CAPÍTULO III: PRACTICAS ORGANIZACIONALES	35
Introducción	35

Actitudes en el puesto de trabajo	35
Teorías de la motivación	39
<i>Teorías de contenido</i>	39
<i>Teorías de proceso</i>	46
Aplicación de las teorías motivacionales	51
Administración por objetivos (APO)	51
Programas para el involucramiento de los empleados	53
Programa de pagos variables	56
Programa de pagos basado en habilidades.....	57
Prestaciones flexibles	58
Valor comparable	59
CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y RECOMENDACIONES	61
Introducción	61
Diseño de la encuesta	61
Objetivo:.....	61
Muestra:	61
Diseño del cuestionario:	62
Tipo de entrevista:.....	62
Cuestionario:	62
Resultados y Análisis de la encuesta	62
Recomendaciones	69
Apoyo de los superiores.....	69
Teoría Z.....	70
Proceso para prevenir el estrés laboral	70
Programas de bienestar	72
Motivación de los empleados	73
Conclusiones	77
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXO A:CUESTIONARIO	81

CAPÍTULO I: ESTRÉS Y ESTRÉS LABORAL

Introducción

El estrés en el entorno laboral es un problema creciente con un costo personal, social y económico notable. Dos de cada tres empleados de empresas, tanto multinacionales como PyMES se vio afectada por este fenómeno en los últimos años.

En este primer capítulo se dará una rica definición sobre el concepto de “estrés”. Además, se podrá observar las diferentes causas que produce a este fenómeno, y el impacto que puede tener sobre los individuos, tanto en el ámbito laboral como en el de la salud del individuo, la familia, el entorno social, entre otros.

Definición de estrés.

El estrés en el entorno laboral es un problema creciente, inhabilitante y de alto costo personal, social y económico. Actualmente, el estrés laboral se ha comenzado a considerar como una de las patologías más importantes del siglo 21. El 56% de las personas se siente más estresada este año que en períodos anteriores. El 64% de los empleados de Pymes están experimentando esta situación. Y en el personal de multinacionales, el 60% sufre la misma situación. La situación actual del mundo, entre crisis económicas, conflictos políticos y demás, generan situaciones estresantes, alarmantes y preocupantes, los cuales pueden derivar en problemas de salud generados principalmente por el estrés.

Es difícil poder definir el concepto de estrés, sin relacionarlo estrechamente con los términos de “miedo” y “ansiedad”. Aunque cada uno de estos términos por separado describe sentimientos diferentes, integrados pueden llegar a lograr una definición precisa del término “estrés”.

El miedo es un concepto central en el estrés y la ansiedad, pero se reserva para nombrar una sensación de temor, con activación generalizada de

todo el organismo, que aparece ante una situación o ante un estímulo externo, real y objetivo, que puede ser identificado de forma precisa.

La ansiedad, se refiere a un estado de activación o agitación exagerada que aparece en el individuo como reacción ante acontecimientos externos o asociados a sentimientos y pensamientos individuales. La ansiedad es un tipo de miedo irracional no justificado. Cuando la ansiedad se prolonga en el tiempo, puede provocar síntomas somáticos, como palpitaciones, contracciones musculares, dificultad para respirar, y hasta enfermedades cardiovasculares, y es conocida como “ansiedad clínica o psicopatológica”. Este tipo de ansiedad lleva al individuo a aislarse de los problemas que la generan, perjudicando así no solo el rendimiento laboral, sino también la vida interpersonal, ya sea la familiar como la social.

Cuando la ansiedad psicopatológica está ligada a un agente externo que la provoca, y éste agente es prolongado o intenso, se convierte en estrés.

Elementos que constituyen al estrés

El concepto de estrés incluye varios elementos. El primero de ellos es la percepción. Este es el disparador de este efecto patológico. Es a través de la percepción que el individuo puede percibir en qué situación se ve involucrado o

Luego cuenta con la aparición de una estimulación negativa o perturbadora, la cual es conocida como “estresor”. Estos estresores pueden ser tanto físicos (ruidos, temperaturas extremas, contaminación atmosférica, etc.) como psicológicos, también denominados “sociales”, y son los que encontramos habitualmente en la vida cotidiana. Ejemplos de este tipo de estresores son: atravesar situaciones comprometidas, conflictos interpersonales, mal momento económico, prestaciones en público (exámenes, presentaciones, exámenes orales), y demás. Todos estos estresores comparten dos características fundamentales:

- a) Poseen un carácter crónico, ya que sus efectos se extienden a lo largo del tiempo; y
- b) El organismo no se adapta a ellos, y no puede recuperar el equilibrio que posea anteriormente.

La mayor consecuencia de este estresor es el cambio actitudinal del individuo.

En tercer lugar, como forma de respuesta a esta estimulación, se produce un desequilibrio interno del cuerpo. Este es el aspecto más negativo del estrés: volver a la situación anterior o recuperar el equilibrio interno.

Personalidad y reacciones

El modelo Psicobiológico del Estrés

El cardiólogo Daniel López Rosetti, ha determinado la vulnerabilidad de una persona al estrés a través de un estudio que él ha desarrollado, denominado “Perfil Psicobiológico del Estrés”. A través de este estudio se clasifico el comportamiento/reacción del individuo según como este actúa frente a un estresor.

Según López Rosetti, las personas pueden resultar ser “reactores tensos cardiovasculares” o “reactores calmos”. Un reactor tenso es aquel sujeto que muestra reacciones biológicas (tono muscular, temperatura corporal, etc.) y cardiovasculares (presión arterial, frecuencia cardíaca, etc.) por encima de las normales, al aparecer un estresor. Por lo contrario, un reactor tenso no demuestra cambios físicos frente a situaciones estresantes o estresores.

Además, el doctor clasifica la personalidad de los sujetos en dos tipos: A y B. La personalidad o conducta tipo A se caracteriza por alta competitividad, tendencia al logro, eficiencia, presunción de hacer las cosas mejor que los demás, realización de múltiples tareas al mismo tiempo, hostilidad, egocentrismo, entre otros. Mientras tanto, la personalidad tipo B se considera aquella que no es portadora de las características de la tipo A.

Es así como surge, entre la combinación de la reacción del individuo frente a una situación estresante y la personalidad del mismo, cuatro grupos característicos, a ser descriptos a continuación.

	Reactores Tensos	Reactores Calmos
Personalidad Tipo A	Grupo I	Grupo II
Personalidad Tipo B	Grupo III	Grupo IV

Tabla 1. Personalidades y reacciones

Descripción de perfiles:

- *Grupo I: tipo reactor tenso + personalidad tipo A*

Este grupo incluye a aquellos sujetos cuyas reacciones ante pruebas de estrés resultan ser del tipo "reactor tenso". Se trata de personas que ante la activación psicológica provocada por el estrés reaccionan físicamente de manera intensa. En ellos se eleva desproporcionadamente la presión arterial, la frecuencia cardíaca, la liberación de adrenalina, etc. Son sujetos que pagan un alto costo físico por su estrés psicológico. A su vez, al ser portadores de personalidad tipo A, resultan ser individuos que activan la secuencia psicofísica del estrés con facilidad (tienen una personalidad autoestresora) ya que, debido a sus características conductuales, tienden a considerar como amenazantes los estímulos más pequeños, configurando así un estresor de prácticamente cualquier situación de la vida. Es por esto que este grupo se considera como uno de los más vulnerables al estrés, tanto física como psicológicamente.

- *Grupo II: tipo reactor calmo + personalidad tipo A*

Si bien presenta predisposición psicológica facilitadora para la activación de la secuencia del estrés, su respuesta física es normal. Se trata de sujetos que aunque se los observe en condiciones de estrés agudo con claros síntomas de tensión o ansiedad, sus variables cardiovasculares se encuentran relativamente normales. Son personas que aunque son portadoras de una personalidad autoestresora cuentan con una resistencia física genética que determina cierto grado de protección frente al estrés y sus consecuencias cardiovasculares. Este perfil psicobiológico del estrés incluye en consecuencia a sujetos vulnerables desde el punto de vista psicológico pero resistencia desde lo físico.

- *Grupo III: tipo reactor tenso + personalidad tipo B*

Se trata de personas que no activan con facilidad la secuencia del estrés, pero que cuando sucede, las respuestas físicas son intensas. Se trata de un grupo de clasificación de perfil psicobiológico del estrés que incluye a sujetos resistentes desde el punto de vista psicológico y vulnerable desde lo físico.

- *Grupo IV: tipo reactor calmo + personalidad tipo B*

Esta es la condición de menor vulnerabilidad y mayor resistencia al estrés en virtud de sus características físicas y psicológicas. Este grupo incluye a aquellas personas naturalmente resistentes psicológica y físicamente al estrés.

Cabe destacar, que siempre existen grupos intermedios entre cada uno de estos.

Estrés laboral

Definición de estrés laboral

El estrés está considerado dentro de la psicología como una experiencia cuya exigencia es mayor que la capacidad de tolerancia que posee el individuo. Cuando esta exigencia es provocada dentro del ambiente laboral, se le conoce como estrés laboral.

De acuerdo a las estadísticas en materia de estrés laboral, los países europeos son seriamente afectados por las diversas presiones laborales que sufren en sus empleos, concluyendo que la actividad laboral es el principal generador del estrés laboral. Debido a los cambios y transformaciones que la globalización económica ha impuesto con nuevas reglas y patrones a las empresas para maximizar sus beneficios y reducir costos, los países europeos han aumentado su cifra notablemente en los últimos años.

<i>EL ESTRÉS LABORAL EN LOS PAÍSES EUROPEOS</i>	
PAÍS	PORCENTAJE DE ESTRÉS LABORAL
ALEMANIA	28%
BÉLGICA	23%
DINAMARCA	22%
ESPAÑA	19%
GRAN BRETAÑA	20%
HOLANDA	16%
ITALIA	26%
NORUEGA	31%
RUSIA	24%
SUECIA	31%
SUIZA	68%

Tabla 2. Estrés laboral en los países europeos

Según la OMS (Organización Mundial de la Salud) las cifras más altas de trabajadores que sufren estrés laboral en Europa son Suiza con un 68% seguido de Noruega y Suecia con un 31%. En tercer lugar se encuentra Alemania con un 28% siendo Holanda el menor porcentaje de estrés laboral en trabajadores. Se estima además que a nivel mundial hay entre el 5% y el 10% de los trabajadores en los países desarrollados que padecen el estrés laboral mientras que en los países industrializados sería entre el 20% y el 50% de trabajadores afectados por dicha enfermedad. Para concluir, estudios realizados en la Unión Europea estiman que entre el 50% y el 60% del total de los días laborales perdidos está vinculado al estrés.

En cuanto a América Latina, los porcentajes en materia de estrés laboral también crecen año a año siendo Argentina uno de los países afectados; de acuerdo al resultado de encuestas realizadas a 100 trabajadores, se reveló que el 65% de los trabajadores en Capital Federal admite que sufre estrés laboral en su actividad laboral y un 18% en el interior del país.

Muchos especialistas coinciden en que este tipo de estrés se debe a un desajuste entre los individuos y las condiciones de trabajo (inseguridad laboral, tipo de contratación, horarios, etc.), la tarea (escasez o excesivo trabajo, monotonía, ciclos de trabajo breves o sin sentido, plazos ajustados de entrega, presión en el tiempo de ejecución, etc.) y la organización de la empresa (ambigüedad en la definición de funciones, poco apoyo en la resolución de

problemas, ausencia de sistemas de comunicación y participación, etc.), que detallaremos más adelante.

Fuentes del estrés laboral

Existen seis fuentes que pueden ser detonantes de estrés aplicado al ámbito laboral

Condiciones físicas del trabajo

Es uno de los aspectos más evidentes a la hora de investigar fuentes de estrés laboral. Estos factores pueden deberse a ruidos intensos, temperaturas elevadas, contaminación en el ambiente, entre otras.

Algunas citas de periódicos donde se avala esta información son:

“La experiencia dentro del tratamiento de la salud mental señala que durante el invierno se incrementan los casos de pacientes con depresión y durante el verano donde aumentan las temperaturas se da un mayor número de padecimientos relacionados con el estrés y el trastorno bipolar.”

(Fuente: SintesisTV; 01/08/2010; México)

“La contaminación sonora es uno de los males que debe soportar estoicamente el que vive en una gran ciudad. En varios países del mundo, el ruido es considerado como la primera causa de enfermedad profesional y contaminación ambiental de la cual se quejan los habitantes. Además de las perturbaciones conocidas, los ruidos excesivos son fuente y causa de alteraciones psicológicas, como el aumento del estrés y la alteración del sueño; en ciertos casos llegan a producir daños físicos, como -por ejemplo- las hipoacusias.”

(Fuente: La nación; 19/09/2003; Argentina)

“De acuerdo con los científicos del University College de Londres, autores del estudio, la exposición al ruido genera una producción constante de hormonas del estrés, capaces de causar en el metabolismo humano alteraciones de larga duración que ponen la vida en peligro. El incremento en el riesgo de mortalidad es, quizás, el efecto más grave de la continua exposición al ruido, pero no el único.”

(Fuente: La nación; 10/10/2007; Argentina)

Como se puede observar, son varios los casos en los que los factores físicos como la contaminación auditiva, las altas temperaturas y la

contaminación ambiental pueden tomar el rol de estresores, perjudicando la salud física y mental del individuo.

La distribución temporal del trabajo

Se debe principalmente a la exigencia continua de completar tareas en un tiempo limitado o escaso. Dependiendo del trabajo que el individuo posea, cuenta con mayor o menor tiempo para poder ordenar los procesos y administrar sus pausas para el descanso, generando a veces un desorden de sus prioridades, sobrecarga de trabajo y un aumento en sus exigencias de manera continuada que no puede asumir.

Cabe destacar la importancia que cumple la personalidad y la tolerancia de la persona dentro de esta fuente de estrés laboral. Existen personas que toleran e incluso prefieren una alta demanda de trabajo, con tiempos de entrega ajustados, ya que les permite permanecer constantemente concentrados y alertas ante cualquier desperfecto o inconveniente que pueda surgir. Sin embargo, existen otras que no poseen la tolerancia suficiente para este tipo de empleos, por lo que generalmente terminan con enfermedades, cansancio, disminución de su rendimiento, y hasta terminan de optar por abandonar su puesto de trabajo.

La carga de trabajo

Puede deberse tanto por la cantidad de trabajo, como por calidad del mismo (dificultad de las tareas). La carga cuantitativa es de percepción objetiva y se relaciona con el estrés normal debido al trabajo, conocido generalmente como “estar hasta el cuello de trabajo”. La carga cualitativa, en cambio, está relacionada con la subjetividad del sujeto y su evaluación implica aplicar juicio de valor sobre la dificultad de la tarea y la capacidad del sujeto para poder afrontarla. Es por esto que resulta de suma importancia una buena formación y capacitación al empleado para que él mismo pueda desarrollar un buen criterio de selección de información y herramientas para afrontar la tarea a cumplir.

La exigencia de trabajo se encuentra sumamente relacionada con el aumento de productividad, de calidad, adaptación a nuevas tecnologías, etc. que obliga a las empresas a modificar sus procesos o implementar nuevas estrategias que requieren una mayor tolerancia al incremento de tareas y responsabilidades. El no contar con estas capacidades puede generar críticas y

evaluaciones de desempeño bajos, que pueden ser interpretados como un fuerte estresor para empleados de personalidad tipo A.

También el aburrimiento y la repetitividad de las tareas pueden llegar a ser factores generantes de estrés laboral

El nivel ocupacional

Se refiere básicamente al rol o papel que cumple uno dentro de la empresa, de lo que tiene que hacer y qué no, o hasta donde es responsable uno de las acciones del resto. Está íntimamente relacionado con temas como puede ser el conflicto de roles y la ambigüedad del rol. Una pobre definición de cuales son las tareas de la persona a cumplir puede derivar en esta ambigüedad, llevando al empleado a no saber qué hacer o que es lo que se espera de él, debido a la falta de información.

Otro punto que abarca esta fuente es la inadaptación o inadecuación al puesto de trabajo. Mucha gente trabaja durante años en puestos que no son adecuados para ellos, en los cuales no pueden desarrollar al cien por ciento sus habilidades, o simplemente en los cuales no se encuentran cómodos, pero que por miedo a no encontrar otro trabajo, sobre todo en la situación actual en la que se encuentra el país, prefieren seguir ocupando el rol que tienen actualmente.

El término de “responsabilidad” juega también un papel fundamental en este tipo de fuentes. La toma de decisiones que pueden afectar tanto el futuro de uno de los empleados, como el de la organización, puede conllevar a una falta de satisfacción laboral, actitud negativa en el trabajo y eventualmente al estrés. Sin embargo, la falta de responsabilidad, ausencia del control propio sobre los procesos y procedimientos, la falta de autonomía y de participación en la toma de decisiones también pueden concluir de la misma forma.

Las relaciones sociales en el trabajo

Las relaciones interpersonales dentro del trabajo son muy importantes para cualquier individuo. Una persona comparte entre el 30, y 40 por ciento de su tiempo con sus compañeros o colegas de trabajo, por lo que estar inmerso dentro de un ambiente conflictivo o poco hostil puede generar estrés. También puede ser considerado como estresor la falta de relaciones personales en el trabajo, el aislamiento social y la falta de apoyo de los compañeros. Puede que estos hechos no sean responsabilidad directa de la empresa, pero los

directivos deben saber cuál es el clima laboral, dónde están los conflictos y como deben abordarlos.

El factor social más importante es la falta de comunicación o el apoyo del jefe o un superior, que cuando no existe puede ser una de las fuentes principales de estrés. Puede manifestarse por ejemplo en la falta de reconocimiento y de valoración de tareas hechas que implicaron un esfuerzo especial o mayor al habitual. Otro caso puede ser el entrometimiento excesivo o la crítica constante al labor del trabajador.

Estructura de la organización

Es uno de los ámbitos de actuación de la empresa que puede afectar, hasta cierto punto, en la satisfacción laboral y en prevenir o aliviar el estrés de los trabajadores. Algunos factores que influyen en el clima organizacional son:

- Tamaño de la organización
- Tipo de negocio, actividad, etc.
- Estrategia general
- Cultura corporativa
- Historia y antecedentes corporativos de trato al empleado.

Puede ser el caso, por ejemplo, de una estructura empresarial excesivamente jerárquica o autoritaria con sistemas de toma de decisiones poco participativos y con pobre comunicación interna. Este tipo de organizaciones son generalmente consideradas como lugares no cómodos para trabajar.

Problemas de conciliación de la vida familiar y laboral

Una fuente de estrés la constituyen los problemas de compatibilidad entre la vida familiar y el trabajo.

Es común que cuando uno conforma una pareja con alguien que posee, o quiere poseer, carrera profesional que comiencen a surgir sacrificios mutuos o situaciones en las que ninguna de las partes sea completamente feliz. También es crucial la importancia que cada cual le da a su trabajo, y a otras cuestiones relevantes de la vida: tener hijos, formar una familia tradicional o cuidar parientes cercanos con condiciones limitadas. La incorporación de los dos conyugues a la vida laboral disminuye el tiempo de dedicación a la familia. El aumento de la competitividad y de la inseguridad en el empleo contribuye a

agraviar el problema. Varias de las fuentes de estrés descritas anteriormente pueden tener también un efecto negativo: horas extras, trabajo nocturno o por turnos, llevarse trabajo a casa, viajes de trabajo, actividades sociales o reuniones fuera de horario laboral, o cambios de residencia.

Aun sin estar casados, las personas necesitan su espacio privado, personal y familiar. Su equilibrio mental necesita de una vida personal rica, con tiempo y medios para disfrutarla. Los profesionales solteros, por ejemplo, corren el peligro de casarse con su trabajo y ocupar casi todo su tiempo vigil en la empresa. Usualmente, el trabajo interfiere más en la vida familiar y no al revés, debido a que el tiempo dedicado a esta se considera más “flexible”.

El equilibrio entre la vida personal y la vida familiar es cada vez mas difícil de mantener. Las jornadas laborales y las exigencias excesivas afectan a la vida familiar y recortan el tiempo para la vida privada. Ascensos y promociones suelen ir acompañados de más responsabilidades y a veces de menos tiempo libre, junto con mas presión. Recíprocamente, los conflictos y problemas personales y familiares afectan a la vida laboral, tanto si se tratan de acontecimientos vitales estresantes como de pequeños problemas o agobios cotidianos: enfermedades graves o crónicas de familiares, cuidado de ancianos o parientes cercanos, de niños pequeños, o acontecimientos como separaciones y rupturas matrimoniales y familiares repercuten negativamente en el rendimiento y la satisfacción laboral.

La combinación de una dedicación excesiva a la empresa y de las ineludibles obligaciones familiares puede constituir entonces, importantes fuentes de estrés y de conflictos matrimoniales, con todas sus consecuencias en ambos casos.

“Burnout” o Síndrome del quemado

Definición y síntomas

Es común confundir el término “estrés laboral” con esta variante del mismo. Sucede cuando el trabajo se ha convertido en una fuente continua de estrés, angustia e insatisfacción. Es el último paso antes de generar un estrés crónico.

Ocurre a menudo en profesionales con largos años en el mismo trabajo; en personas que antes encontraban su labor como un factor motivante, ilusionante y llevadero, y que por diferentes circunstancias han terminado por odiarlo y a sentirse “quemados” por el mismo. Su tarea comienza a interpretarse como repetitiva, sin creatividad, y se tiene la sensación de falta de aprecio y reconocimiento por lo que se está llevando a cabo

Fases del "Burnout"

Jerry Edelwich y Archie Brodsky , psiquiatras de la Universidad de Harvard, definen el burn out "como una pérdida progresiva del idealismo, energía y motivos vividos por la gente en las profesiones de ayuda, como resultado de las condiciones de trabajo".

Ellos proponen cuatro fases por las cuales pasa todo individuo con burn out:

- 1) **Etapa de idealismo y entusiasmo** . El individuo posee un alto nivel de energía para el trabajo, expectativas poco realistas sobre él y aún no sabe lo que puede alcanzar con éste. La persona se involucra demasiado y existe una sobrecarga de trabajo voluntario. Al comienzo de su carrera existen bastantes motivaciones intrínsecas. Hay una hiper valorización de su capacidad profesional que le lleva a no reconocer los límites internos y externos, algo que puede repercutir en sus tareas profesionales. El incumplimiento de expectativas le provoca, en esta etapa, un sentimiento de desilusión que hace que el trabajador pase a la siguiente etapa.

- 2) **Etapa de estancamiento**. Supone una disminución de las actividades desarrolladas cuando el individuo constata la irrealidad de sus expectativas, ocurriendo la pérdida del idealismo y del entusiasmo. El individuo empieza a reconocer que su vida necesita algunos cambios, que incluyen necesariamente el ámbito profesional.

- 3) **Etapa de apatía**. Es la fase central del síndrome burn out. La frustración de las expectativas lleva al individuo a la paralización de sus actividades, desarrollando apatía y falta de interés. Empiezan a surgir los problemas emocionales, conductuales y físicos.

Una de las respuestas comunes en esta fase es la tentativa de retirada de la situación frustrante. Se evita el contacto con los compañeros, hay faltas al trabajo y en muchas ocasiones se da el abandono de éste y en los casos más extremos de profesión. Estos comportamientos empiezan a volverse constantes abriendo el camino para la última etapa de burn out, la del distanciamiento

4) Etapa de distanciamiento. La persona está crónicamente frustrada en su trabajo, ocasionando sentimientos de vacío total que pueden manifestarse en la forma de distanciamiento emocional y de desvalorización profesional. Hay una inversión del tiempo dedicado al trabajo con relación a la primera etapa.

En el lugar del entusiasmo e idealismo profesional la persona pasa a evitar desafíos y clientes de forma bastante frecuente y trata sobre todo de no arriesgar la seguridad del puesto de trabajo, ya que cree que a pesar de inadecuado, posee compensaciones (el sueldo, por ejemplo) que justifican la pérdida de satisfacción.

Consecuencias del "Burnout"

A diferencia del estrés, el burnout es de una gravedad mucho mayor, debido a sus consecuencias.

Una de ellas es lo que se conoce como "desgaste emocional". Este incluye trastornos tanto físicos como emocionales, como puede ser la fatiga aguda, sentimientos depresivos y de fracaso, amargura, irritabilidad y cambios de humor. Se pierde el interés y los sentimientos positivos hacia uno mismo y hacia los demás. Otra de sus características además es el negativismo hacia uno mismo, sus capacidades, a su trabajo, colegas y usuarios. Pasa a ser llamativa la pérdida de confianza en las propias habilidades profesionales y la pérdida de control.

La vida social se reduce drásticamente. Se evitan relaciones personales y profesionales. Ocasionalmente pueden aparecer reacciones desmesuradas, incluso agresivas, contra con clientes y compañeros de trabajo, que son inesperadas e inadecuadas.

Por último, este tipo de estrés puede llevar al abandono definitivo de la organización y de la profesión, y provocar una crisis personal que agrava aun mas el estrés hasta convertirse por si misma en un acontecimiento vital estresante de consecuencias serias.

Consecuencias del estrés

El estrés se manifiesta en una diversidad de formas. Estas pueden ser clasificadas en tres categorías: síntomas fisiológicos, psicológicos y conductuales.

Síntomas fisiológicos:

La respuesta fisiológica es un complejo padrón, en el cual reaccionan en conjunto los sistemas nervioso, endocrino e inmunitario. La respuesta endocrina u hormonal es una de las más características. Se acelera el ritmo cardíaco, sube la presión arterial, la respiración se vuelve rápida y superficial y el cuerpo moviliza sus energías para enfrentarse ante un ataque. La glándula suprarrenal segrega adrenalina que eleva el nivel de alerta y refuerzan las acciones anteriores. Si el estímulo estresante persiste, inicia la secreción de corticoides, que prepara al organismo para defenderse de heridas e inflamaciones. Los niveles altos de corticoides parecen desempeñar un papel fundamental para compensar o contrarrestar la respuesta aguda del sistema nervioso. Sin embargo, la secreción prolongada de corticoides puede disminuir la eficacia del sistema inmunitario en defenderlo de agentes externos. Por último, la reacción inmunológica puede ser de dos tipos: hormonales o celulares. En general, las reacciones hormonales ocurren rápidamente mientras que las reacciones celulares son más lentas. Los órganos que intervienen en este tipo de reacción son el timo, el bazo y los ganglios linfáticos, aunque pueden además participar la médula ósea y el hígado.

Desde hace años, se asocia al estrés con una mayor propensión a enfermarse. Es así como se desarrolla un concepto el cual agrupa un gran número de enfermedades, denominadas “psicosomáticas”, debido a que se piensa que existen procesos psicológicos que influyen en las funciones corporales, de forma que algunas enfermedades pueden estar causadas por conflictos psicológicos. Entre estas se encuentran el asma, úlcera, hipertensión arterial, colitis y artritis. Cuanto mayor tiempo se sufre el estrés, las reacciones corporales se vuelven más dañinas y existen mayores posibilidades de enfermarse nuevamente.

Síntomas psicológicos:

En la mayoría de las personas el estrés provoca cambios en el estado de ánimo y puede llevar a trastornos psicológicos variados, fundamentalmente depresión y trastornos de ansiedad como ataques de pánico, fobia social, agorafobia y trastornos obsesivos-compulsivos.

La tensión puede causar insatisfacción. La tensión relacionada con el puesto puede ocasionar insatisfacción relacionada con el puesto. De hecho, la insatisfacción con el puesto es “el efecto psicológico más sencillo y más obvio” de la tensión. Pero la tensión se muestra en otros estados psicológicos, por ejemplo, tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento y retrasos.

La evidencia indica que cuando se coloca a las personas en puestos que tienen demandas múltiples y conflictivas, o donde falta claridad acerca de los deberes, la autoridad y las responsabilidades del ocupante, se incrementan tanto la tensión como la insatisfacción. En forma similar, mientras menos control tenga la gente sobre el ritmo en que realiza su trabajo, mayor será la tensión y la insatisfacción. Aunque se necesita más investigación para aclarar la relación, la evidencia sugiere que los puestos que proporcionan un bajo nivel de variedad, significado, autonomía, retroalimentación e identidad para los ocupantes, crean tensión y reducen la satisfacción y el involucramiento en el puesto.

Síntomas conductuales:

Existen distintas formas por medio de las cuales el estrés prolongado puede dañar, de forma indirecta, la salud de las personas. Estos son cambios conductuales, los cuales se mencionaran a continuación:

- 1- La forma en la que las personas abordan sus problemas, que puede ser en si misma nociva, por ejemplo la adopción de hábitos tóxicos como la ingestión de alcohol, fumar o grandes cantidades de café u otro tipo de estimulantes

Fumar es habitual es situaciones de estrés. El hecho de que la nicotina provoque mejoras en el estado de ánimo depende de factores situacionales y de diferencias individuales. Muchos fumadores aseguran que fumar les calma los nervios y los alivia en estado de ansiedad. La nicotina provoca efectos activadores que puede facilitar la atención y otros procesos cognitivos. Esto puede ser útil en determinadas situaciones estresantes, como exámenes académicos. Ocurre lo mismo con la cafeína. Da la casualidad que el consumo de cafeína es mayor entre fumadores que entre no fumadores.

Sin embargo, las consecuencias de estos hábitos de consumo son devastadoras. Se afirma que el tabaco es el responsable de más del 30% de procesos cancerosos. Eleva enormemente el riesgo de enfermedades cardiovasculares y respiratorias.

Por su parte, la ingestión de cafeína se da en el 80% de los adultos en distintas formas: café, té, mate, bebidas energizantes o refrescos de cola, principalmente. Hay diferencias en la respuesta del organismo a la cafeína entre quien está habituado y quien no lo está, de manera que su efecto sobre el ritmo cardíaco y la tensión arterial es mayor para quien no está habituado. La acción estimulante sobre el sistema cardiovascular potencia el efecto del estrés y también el de la nicotina. La cafeína eleva la presión arterial, pero los efectos perjudiciales comienzan a partir de las cinco tazas de café diarias. Por eso es aconsejable no pasar de las tres tazas diarias.

Una reacción típica ante el estrés y la ansiedad es el consumo de alcohol. El alcohol es el ansiolítico universal que puede llevar a uno de los hábitos más perniciosos. Su consumo excesivo está relacionado con más de 25% de los ingresos hospitalarios, así como con el 40% de los accidentes de tráfico y 50% de los arrestos criminales. El consumo excesivo de alcohol agrava o precipita muchas enfermedades, como la cirrosis, cáncer de distintos tipos, trastornos cardiovasculares y del sistema digestivo. Todo ello unido a los problemas personales y familiares que puede provocar como abandono familiar, agresiones, abandono del trabajo, etc.

- 2- El descuido de los hábitos de salud y en particular los que llevan a una mala alimentación o a seguir una dieta inadecuada que deje al organismo con menos protección y capacidad de recuperación o que conduzca a un estado de obesidad. En algunos casos se descuidan prácticas higiénicas o se reducen las horas de sueño. La obesidad va asociada a la hipertensión arterial y a las enfermedades relacionadas con la condición hipertensa, al riesgo cardiovascular total (accidentes coronarios, infartos, etc.), al aumento del colesterol perjudicial, a la menor esperanza de vida en general y a la propensión de diabetes.
- 3- La fatiga crónica: se trata de un agotamiento físico y mental grave, distinto a la somnolencia y a la falta de motivación, no atribuible al ejercicio físico o a una enfermedad diagnosticable. Esta fatiga suele ir asociada a trastornos del sueño, sentimientos depresivos, dolores musculares, falta de concentración y otros trastornos cognitivos como pérdidas de memoria. Afecta a adultos entre 25 y 45 años de edad, previamente sanos y es más frecuente en mujeres. Suele aparecer luego de un episodio de

estrés. Tiende a la cronicidad, de forma que altera las actividades de la vida diaria y provoca discapacidad laboral.

Stephen Robbins, autor del libro “Comportamiento Organizacional”, (1993) describe un modelo para poder representar la relación entre el estrés y el desempeño laboral en cualquier puesto de trabajo.

“Bastantes e importantes investigaciones se han centrado en la relación tensión-desempeño. El patrón más ampliamente estudiado en la literatura tensión-desempeño es la relación de “U invertida”.

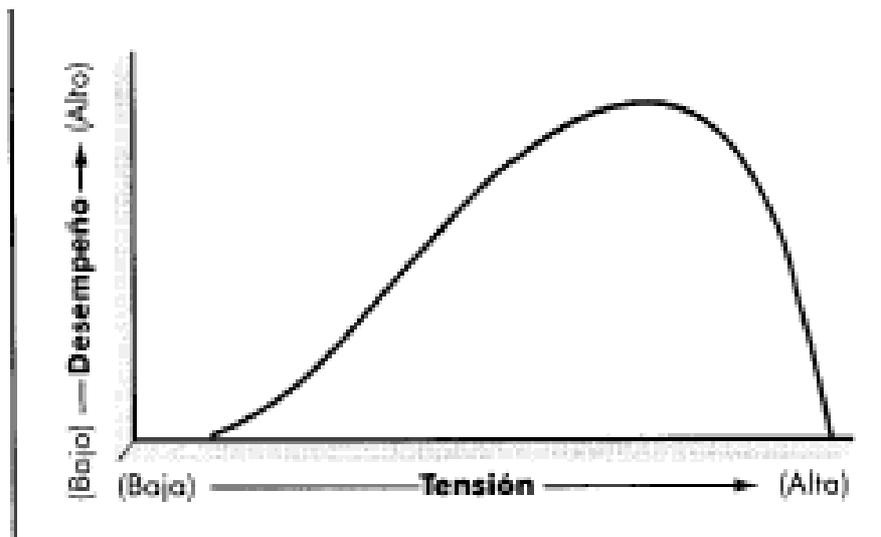


Gráfico 1. Desempeño vs. Tensión

La lógica subyacente en la U invertida es que los niveles de bajos a moderados de tensión estimulan al cuerpo y aumentan su capacidad para reaccionar. Es frecuente que los individuos desempeñen entonces mejor sus tareas, más intensamente o con mayor rapidez. Pero demasiada tensión impone demandas o restricciones inalcanzables para una persona, lo que origina un menor desempeño. Este patrón de U invertida también puede describir la reacción a la tensión con el tiempo, así como a los cambios en la intensidad de la misma. Es decir, incluso los niveles moderados de tensión pueden tener una influencia negativa en el desempeño a largo plazo, puesto que la continua intensidad de la tensión desgasta al individuo y agota sus recursos de energía. Un atleta puede utilizar los efectos positivos de la tensión para obtener un mejor desempeño durante los juegos de los sábados de otoño, o una ejecutiva de ventas podrá prepararse mentalmente para su presentación en la reunión nacional anual. Pero los niveles moderados de tensión experimentados continuamente durante largo tiempo —como lo ilustra el personal de la sala de emergencias de un gran hospital urbano— pueden terminar en un menor desempeño. Esto puede explicar por qué con frecuencia se trata el personal de las salas de emergencia en dichos hospitales, y por qué

es raro encontrar individuos que hayan pasado la mayor parte de su carrera en un ambiente así. De hecho, hacerlo expondría al individuo al riesgo de agotarlo en su carrera.”

Conclusiones.

Como podemos observar, existen varios factores que pueden ser considerados como agentes estresores en cualquier persona. Aun habiendo diferentes personalidades y comportamientos frente a estos agentes, está claro que el estrés es un problema vivo en la sociedad actual, viéndose fuertemente beneficiado y potenciado por los cambios globales, el aumento de la competitividad empresarial y la mala situación económica del país.

Sus consecuencias son varias, y algunas de ellas pueden llegar a tener un impacto muy dañino, incluso mortal, hacia los individuos afectados por este fenómeno.

En mucho de los casos, el peor estresor o fuente de este fenómeno es uno mismo, entrando uno en un ciclo retroalimentado por los bajos rendimientos y la presión por malos resultados. Es importante tener conciencia y sobre todo prioridad entre las cosas que valen la pena preocuparse y ocuparse por, y entender que hay cosas que no pasan por uno mismo.

CAPÍTULO II: PRACTICAS INDIVIDUALES

Introducción

Hemos visto que dos de los principales causantes de estrés en las organizaciones son el tiempo y la carga de trabajo. En esta segunda etapa, procederemos a analizar diferentes técnicas y actividades que el trabajador puede poner en práctica para realizar una buena gestión de estos dos factores y así reducir el estrés que sufre en su trabajo diario.

Además, veremos algunas prácticas individuales que los trabajadores pueden implementar en el día a día para reducir este síntoma. Dado que cada persona tiene comportamientos y hábitos distintos, es probable que no todas puedan llegar a cumplir con el objetivo pautado. Es por esto que se brinda un abanico de opciones para que el trabajador tome las que le parezca que tiene mayor concordancia con su personalidad y sientan que puede resultarle beneficiosa.

Gestión del tiempo y de la carga de trabajo

Administrar el tiempo es una de las habilidades más difíciles de conseguir a nivel profesional y en la mayoría de los casos es esencial para poder desarrollar la profesión. Esta dificultad puede deberse a la variedad de tareas a afrontar, imprevistos que resolver urgentemente, cumplimiento de fechas tope, abundancia de reuniones y entrevistas. Todo esto sumado a las tareas rutinarias como supone el atender un teléfono o realizar llamadas, redactar correos, y demás, puede provocar la sensación de “falta de tiempo”.

Buscar tener siempre un alto rendimiento profesional no deja tiempo para el descanso, acumulando fatiga e induciendo la aparición del estrés. Además, si uno se enfoca mucho en su trabajo, se comienzan a restringir los contactos sociales, se disminuyen las actividades de ocio y se pierden numerosas oportunidades de disfrutar la vida, sacrificando el humor, la satisfacción y la calidad de vida.

La gestión del tiempo no se limita únicamente a organizar el trabajo, las visitas o las reuniones profesionales, sino que incluye el asignarse momentos

suficientes para la familia, el descanso y las aficiones. El objetivo de la gestión del tiempo es obtener más éxito y satisfacción de la vida y del trabajo, además de sacar más tiempo libre para otros intereses personales que puedan llegar a surgir. Se trata de habilidades que hay que practicar, realizar cambios en los hábitos cotidianos, y tener fuerza de voluntad para cambiarlos luego de años y años. El cambio puede llegar a ser duro al principio, pero la recompensa es muy gratificante.

¿Por qué nos falta el tiempo?

Se pueden dividir estas razones en 2 subgrupos: los factores personales y los factores ambientales o externos.

Factores personales en la pérdida de tiempo

El autor José María Martínez Silva menciona seis razones que tienen origen en hábitos o cualidades personales, que mencionaremos a continuación:

a) Falta de planificación y organización.

La falta de planificación y organización se manifiesta en que nos cargamos de más tareas de las que podemos realizar o asumir, en que llegamos tarde a todas partes o en que siempre hay algo urgente para ese mismo día o, peor, para entregar en la media hora siguiente. Es un defecto muy corriente el querer abarcar y hacer todo a la vez, pensando que así somos más útiles y más productivos. Es importante cambiar este hábito y aprender, siempre que se pueda, a decir que no con amabilidad y cortesía a las tareas que no podemos hacer y al trabajo que no nos compete.

b) Falta de resolución

Frecuentemente carecemos de criterio para decidir qué es lo importante y demoramos la solución del problema que nada impide que se puedan abordar directamente. La indecisión hace perder el tiempo. Y es así como puede, al final, generar estrés.

Otras veces, la falta de resolución puede llegar a dividir el tiempo de trabajo en infinidad de pequeñas tareas que se dejan al poco de empezar y de las cuales no se termina ninguna. Para evitarlo, hay que concentrarse en una sola tarea en cada momento. Las personas logran el reconocimiento personal, profesional y económico por algo que han hecho bien, no por las cosas que han dejado sin terminar y, en modo alguno, por las que han hecho regular, o solo por aquellas que solo han comenzado.

c) Incapacidad para trabajar en equipo

Se manifiesta en querer hacerlo todo, incluso lo que no sabemos, o rechazar por sistema lo que han hecho los demás. El síntoma más evidente es la incapacidad para delegar. Pensamos incorrectamente que somos capaces de hacerlo todo y de que solo nosotros sabemos hacerlo bien. Sin embargo, lo cierto es que otros pueden hacer el trabajo mejor y que siempre podemos asegurarnos de que las cosas se hacen como queremos y cuando las necesitamos. Delegar es planificar.

d) No establecer prioridades ni tener objetivos claros.

Confundimos lo importante con lo urgente, o nos dejamos llevar por lo que nos gusta más para hacer algo, o por lo que nos gusta menos para no hacerlo. En estas circunstancias es fácil que perdamos una mañana entera en algo poco importante o en un objetivo secundario, como localizar un documento o una factura de un asunto menor, mientras que la tarea principal, la dejamos a un lado. Lo correcto sería adoptar otra estrategia, en la que los objetivos secundarios se ignoran o se dejan para después de haber alcanzado uno principal o para después de haber completado una parte significativa de una tarea principal.

e) Inflexibilidad.

No ser capaz de cambiar de tarea o persistir en algo que no lleva a ningún sitio, mientras que estamos dejando cosas importantes sin hacer. Para gestionar bien el tiempo y modificar hábitos fuertemente establecidos que nos perjudican, la falta de flexibilidad es un gran obstáculo.

f) Fatiga.

La fatiga continuada es uno de los factores de estrés, y para evitarlo, hay que destinar parte del día al descanso. A veces nos dejamos llevar por la idea de que rendimos lo mismo a lo largo de todas las horas del día, cuando lo cierto es que después de un período intenso de actividad, es necesario reposar, o cambiar a una tarea más sencilla, relajada o más mecánica, que no requiera una especial concentración en su cumplimiento. Una solución es disponer tareas sencillas, rutinarias o cortas. El cambiar de tarea y realizar una tarea mecánica sencilla sirve para descansar y despejarse.

Factores ambientales en la pérdida de tiempo

Son todos aquellos factores en lo que no se posee ningún control y que dependen de la forma de trabajar de nuestros jefes, colegas o del funcionamiento de las empresas u organizaciones con quienes nos relacionamos.

Entre estos podemos encontrar:

a) Instrucciones incorrectas o mal interpretadas:

No conocer las normas o los procedimientos, lo que lleva a perder el tiempo; no saber qué personas toman las decisiones, cómo localizarlas o cómo influir en ellas. En estos casos la preparación es decisiva y es importante hacer los deberes y tener a mano todos los datos que sea posible sobre el funcionamiento de otros departamentos y otras empresas y sobre los hábitos de trabajo de las personas responsables.

b) No poder localizar la información que necesitamos:

A menudo porque desconocemos los sistemas de archivos o codificación de documentos, incluso de nuestra propia oficina, no localizamos la información de forma rápida y adecuada.

c) Retrasos debido a otras personas

Cuando se atrasa uno de los eslabones de la cadena, se retrasan todos los integrantes que vienen después de él. Hay que hacer lo posible para prevenir estos atrasos, y si no son evitables atender a otras actividades programadas.

d) Factores estructurales

Son los llamados “cuellos de botella” de las organizaciones, los cuales limitan el desarrollo de planes y de proyectos. No se pueden impedir, pero se pueden prevenir.

e) Desorganización.

Conviene saber no solo quien es el responsable de un asunto o dependencia y cómo trabaja, sino también en qué situación o momento se encuentra nuestro proyecto o expediente, por cuánto tiempo y cuál es la evolución o decisión posible.

La matriz de Covey

Stephen R. Covey es una autoridad reconocida en liderazgo, profesor y consultor organizacional. Es autor de varios libros y conocido sobre todo por el best-seller “Los 7 Hábitos de las Personas Altamente Efectivas”. Ha recibido varios premios, incluyendo ser nombrado uno de los 25 americanos más influyentes por la revista Time.

En este libro, Covey menciona lo que él denomina “la matriz de administración del tiempo”. Básicamente, el autor menciona que las personas dedican su tiempo a uno de los cuatro cuadrantes que se demuestran a continuación:

Matriz de la administración del tiempo		
	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<p><u>I Actividades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crisis • Problemas apremiantes • Proyectos cuyas fechas vencen 	<p><u>II Actividades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevención, actividades de CP • Construir relaciones • Reconocer nuevas oportunidades • Planificación, recreación
NO IMPORTANTE	<p><u>III Actividades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Interrupciones, algunas llamadas • Correos, algunos informes • Algunas reuniones • Cuestiones inmediatas, acuciantes • Actividades populares 	<p><u>IV Actividades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Trivialidades, ajetreo inútil • Algunas cartas • Algunas llamadas telefónicas • Pérdidas de tiempo • Actividades agradables

Tabla 3. Matriz de la administración del tiempo

Como podemos ver, los dos factores fundamentales son la importancia y la urgencia. Urgente significa que requiere una acción inmediata, mientras que Importante se refiere a los resultados. Cuando algo es importante es porque realiza un aporte a nuestra misión, objetivo, realización personal, etc.

Ante las materias urgentes, las personas reaccionan. Las cuestiones importantes que no son urgentes requieren más iniciativa, más proactividad. Se debe actuar para no dejar pasar la oportunidad, para hacer que las cosas ocurran. Si no se practica el segundo hábito, si no se tiene una idea clara de lo que es importante, de los resultados que se desean obtener en la vida, con facilidad nos veremos desviados hacia la respuesta ante lo urgente.

El cuadrante I es urgente e importante. Tiene que ver con resultados significativos que reclaman atención inmediata. A las actividades del cuadrante I, por lo general, se las denominan crisis o problemas. Todo el mundo ha experimentado en su vida algunas actividades del cuadrante I. Pero el cuadrante I agota y consume a muchas personas. Son administradores de crisis, personas orientadas hacia los problemas, productores que trabajan al borde de los plazos.

“Mientras uno se centra en el cuadrante I, éste crece cada vez más hasta que nos domina. Es como el oleaje. Llego un gran problema, nos golpea y nos deja tendidos y confusos. Uno lucha, se pone en pie, y lo único que consigue es quedar frente a otro problema que vuelve a golpearlo y dejarlo tendido” comenta el autor.

Algunas personas son literalmente acribilladas por los problemas todo el día y cada día. El único alivio que tienen consiste en huir hacia las actividades no importantes ni urgentes del cuadrante IV. De modo que en su matriz total, el 90 por ciento del tiempo está en el cuadrante I y la mayor parte del restante 10 por ciento en el cuadrante IV; a los cuadrantes II y III sólo les prestan una atención mínima. Así es como viven las personas que administran su vida sobre la base de las crisis.

Hay otras personas que dedican mucho tiempo al cuadrante III, “urgente, pero no importante”, pensando que están en el cuadrante I. Continuamente reaccionan ante las cosas urgentes, suponiendo que también son importantes. Pero la realidad es que la urgencia de esas cuestiones se basa a menudo en las prioridades y expectativas de los otros.

Las personas que dedican su tiempo casi exclusivamente a los cuadrantes III y IV llevan vidas básicamente irresponsables.

Las personas efectivas permanecen fuera de los cuadrantes III y IV porque, urgentes o no, no son importantes. También reducen el cuadrante I, pasando más tiempo en el cuadrante II. El cuadrante II es el corazón de la administración personal efectiva. Trata de las cosas que no son urgentes, pero sí importantes: por ejemplo, construir relaciones, redactar un enunciado de la misión personal, la planificación de largo alcance, la ejercitación, el

mantenimiento preventivo, la preparación, todas esas cosas que sabemos que hay que hacer, pero que solemos eludir, porque no son urgentes.

Las personas efectivas no se orientan hacia los problemas, sino hacia las oportunidades. Alimentan las oportunidades y dejan morir de inanición a los problemas, piensan preventivamente. Tienen auténticas crisis y emergencias del cuadrante I que requieren su atención inmediata, pero su número es comparativamente pequeño. Mantienen P y CP en equilibrio, al centrarse en las actividades importantes, pero no urgentes, del cuadrante II, que tienen alto poder para generar capacidad.

Gestión eficaz del tiempo – Organización y Planificación

La primera habilidad para una buena gestión del tiempo es la organización y la planificación. Emplear el tiempo en organizarse y planificar no es perderlo, sino que ayudará a ganarlo a mediano y largo plazo.

La organización del tiempo posee una de las bases racionales y científicas más importantes de los últimos tiempos. Se le conoce como el principio de Pareto (conocido también como la regla 80/20). Vilfredo Pareto, economista italiano del siglo XIX, describió este principio el cual dice que el 80 por ciento de lo que producimos procede del 20% de nuestro tiempo. Por lo tanto, es importante concentrarse en ese 20% de tiempo y esfuerzo, del cual surge la mayor parte productiva. La filosofía que se deriva y que resume el resultado de adoptar el 80/20 es trabajar menos, ganar y disfrutar más.

La regla de oro de la gestión eficaz del tiempo es decidir qué es lo importante. Conviene ser selectivo con lo que se hace, no trabajar tanto y concentrarse en aquello que se hace bien, que suele ser lo más productivo. Es mejor volcarse en unas pocas metas accesibles que en múltiples esfuerzos minúsculos.

Gestionar el tiempo es gestionar nuestra vida. El uso del tiempo es de suma cero, en el que una cantidad limitada del tiempo se divide en tareas diferentes que compiten unas con otras, así el tiempo que dedicamos al trabajo se resta del que pasamos con nuestros amigos, hobbies y familia. Por lo tanto, es importante la planificación del tiempo, no solo pensando dónde asignamos el tiempo y esfuerzo, sino de dónde se quita. Conviene preguntarse de vez en cuando, qué quiere hacer uno con su vida, dónde quiere llegar, cuál es el objetivo vital, cuáles son las metas de su trabajo, y cuán importante es mi vida personal, familiar, mis hobbies y mis amistades en ese tiempo.

Podemos elaborar una lista de metas y objetivos generales a largo plazo, que conviene revisar cada cierto tiempo, para intentar relacionar estos objetivos con mis tareas del día a día. Si hay dudas respecto a si una tarea es o no importante debemos preguntarnos “¿Qué ocurriría si no la hacemos?”. Si la respuesta es “nada”, no estamos ante una tarea importante.

Uno de los beneficios que tiene armar esta lista es que nos permite pensar cuales queremos que sean las metas tanto de nuestra vida laboral como la personal. Ayuda el pensar cómo nos veremos o queremos ver dentro de diez años. Si una meta no es realista, es momento de pensar si estamos haciendo o estamos dispuestos a hacer lo suficiente para conseguirla, o se debería revisar nuevamente la lista de objetivos.

Debemos considerar tanto los objetivos generales, a largo plazo, como los objetivos específicos concretos y que ocupan el día a día. Estos objetivos deben ser:

- 1- Concretos y específicos: de forma tal que puedan fraccionarse en objetivos más pequeños que nos permiten alcanzar un objetivo mayor o más general.
- 2- No son numerosos, sino suficientes.
- 3- Son realistas y alcanzables en un tiempo determinado
- 4- Se pueden cuantificar: podemos saber que tan cerca o lejos estamos de conseguirlos, y saber si determinadas actuaciones nos llevan o no a ellos.
- 5- Son diferentes para el día a día, para el año que comienza o para toda la vida.

Una vez conocidos los objetivos, se establecen prioridades y se procura mantener un equilibrio entre el trabajo y el tiempo personal, entre el espacio para nosotros mismos, para la familia, para nuestras aficiones o simplemente para no hacer nada. Se organiza también el tiempo libre o disponible para las actividades placenteras. El desarrollo de prioridades elimina la indecisión, porque sabemos qué es lo más importante o cuál de las distintas tareas a las que nos enfrentamos es la que hay que elegir.

La planificación o previsión consigue reducir la incertidumbre. Sirve para aprovechar el tiempo y economizar esfuerzos y recursos. Planificar es:

- Organizar el trabajo de uno mismo. Saber lo que tenemos que hacer a lo largo del día
- Coordinar y distribuir el trabajo con nuestros compañeros
- Organizar y coordinar el trabajo del personal auxiliar, delegando todo lo que se pueda delegar

- Revisar los procedimientos y tareas habituales para mejorarlos, por ejemplo simplificándolos.
- Innovar y cambiar poco a poco nuestro trabajo y la forma de hacerlo

Tras haber hecho el listado de objetivos personales/ laborales a cumplir, realizamos un listado de tareas, en las cuales distinguimos:

- Las tareas más importantes que se relacionan con los objetivos generales aunque se dirijan a metas y objetivos concretos
- Las tareas menos importantes o secundarias
- Las tareas rutinarias
- Actividades extraordinarias
- Tareas que dependen de otros

Es conveniente reflejar todas estas tareas en una planificación anual y su desglose diario en una agenda. El ponerlo por escrito nos permite ser disciplinados y a seguir un plan fijado

La meta de esto es trabajar la mayor parte del tiempo posible en las tareas importantes y en alcanzar sus objetivos. Esto ahorra esfuerzos y tiempo que pueden dispersarse en exceso al ocuparse de objetivos menores o de cosas que no son relevantes. Cuando se consigue se tiene la sensación de estar siempre haciendo algo importante para uno mismo y la de que no se malgastan las energías en algo superfluo o banal. La impresión resultante ya no es la de fatiga y estrés, sino la de bienestar y productividad.

Una vez que se tienen establecidas los objetivos, las metas, las tareas para poder alcanzarlas y la planificación anual, podemos pasar a desarrollar lo que Covey menciona como “programación semanal”. Es ahí donde se organizan los tiempos de la semana para tratar de cumplir con las tareas establecidas. Es importante la clasificación “semanal”, ya que hay algunas tareas que se pueden afrontar en horario laboral, mientras que otras se deben realizar en horario libre o fines de semana. Esta planificación no solo nos permite priorizar las tareas, sino además nos otorga libertad y flexibilidad para controlar acontecimientos imprevistos, cambiar la programación establecida, o disfrutar de actividades espontáneas.

Por último, se deriva en lo que se llama “adaptación diaria”. Es donde se le da prioridad a las actividades pautadas en la programación semanal para ese día.

Instrumentos y técnicas específicas de gestión del tiempo

Existen varias herramientas y técnicas que podemos utilizar para poder gestionar correctamente nuestro tiempo.

1. Fijarse pocos objetivos a lo largo de cada día, siendo conscientes de las limitaciones que se tienen. Es preferible y se siente uno mucho mejor, si termina la totalidad de unos pocos asuntos que había previsto, que la mitad. Un buen ejercicio para saber si realmente lo que nos propusimos es lo que hay que hacer es preguntarse:
 - Si solo pudiera hacer dos cosas en el día, ¿Qué haría?
 - ¿Qué actividades de las previstas son las más productivas, en términos de nuestros objetivos?
 - ¿Cuáles complicarán el día de mañana si no se realizan hoy?
2. Dedicar los primeros minutos de cada día a planificar, repasar las actividades y ordenar la agenda de la jornada. Armar una lista de las cosas que se deben hacer. Si la lista es muy extensa, debemos establecer prioridades. Luego debemos fijar el momento y el tiempo que nos ocuparemos el realizar cada una de las tareas. Al final de cada día analizamos el grado de realización de las actividades diarias.
3. No retrasar las tareas poco agradables. Es preferible realizar cuanto antes las cosas que nos cuestan más.
4. Después de realizar alguna tarea importante, tomarse un tiempo para descansar, en forma de recompensa. También es aconsejable reflexionar sobre el significativo de la tarea, como comunicar nuestro logro, la utilidad de la misma, qué es lo más importante de haberla logrado, y como puede volcar a uno a tomar una decisión.
5. No olvidar que después de terminar una cosa importante, debemos hacer las cosas que lo son menos. Lo poco importante puede llegar a convertirse en urgente, y ocupará todo el tiempo disponible. Dejar siempre algo de tiempo para las tareas rutinarias y para las menos importantes, con la finalidad de que no se vuelvan urgentes.

6. No ser perfeccionistas en todo. Para hacer las cosas bien, e incluso perfectas, hace falta experiencia, por lo que el camino a la perfección esta hecho de muchos intentos y de muchas cosas hechas, de cuyos errores se aprende. Conformarse con el 80/20. Hay muchos roles en los cuales no se debe ser perfeccionista en todo, sino lograr que el 80% de lo logrado esté bien.

7. Interrupciones:

Cuando somos interrumpidos por alguien, es importante indicar desde el primer momento que uno dispone de poco tiempo. Debemos mantener la conversación de pie y evitar conversaciones irrelevantes. Concentrar la atención en el interlocutor y escucharlo atentamente. No interrumpir lo que el otro está diciendo, al menos que sea para reorientar la conversación a su fin o directamente terminarla.

Además, es bueno programarse todos los días alguna hora específica para atender visitas imprevistas.

8. Visitas y entrevistas:

Antes de concretar una entrevista conviene saber siempre el motivo de la misma, y en especial, asegurarse que esa reunión tiene algún objetivo en particular, y qué resultados podemos obtener.

Es importante ir preparado, con el material adecuado y la información estudiada, para ahorrar tiempo y tener una reunión productiva.

9. Nuevas tecnologías:

Las nuevas tecnologías nos permiten trabajar de forma más inteligente y eficiente y ahorrar tiempo de varias maneras. El hecho de que todo el mundo esté conectado a la red o posea un teléfono móvil evita numerosas reuniones y desplazamientos. La aparición de la web cam y las videos conferencias han ahorrado grandes cantidades de dinero en viajes y estadías.

Para no perder tiempo con el correo electrónico se debe planificar y priorizar la toma de decisiones para saber de inmediato qué hay que borrar, qué hay que contestar enseguida, y qué mensajes requieren una consideración o análisis más detallados.

10. El personal auxiliar:

La secretaria, asistente, o personal auxiliar cumplen un rol muy importante en la gestión de la agenda y la organización de las actividades. Son personas que mantienen el orden del despacho, con un hábito de organización y con capacidades multitarea.

Las tareas principales del personal auxiliar pueden agruparse en dos categorías. La primera de ellas es la organización y planificación del trabajo. Se trata de las tareas auxiliares de oficina de siempre. Estas tienen como objetivo organizar el tiempo adecuadamente. La segunda es la comunicación y relaciones públicas. Entre estas se encuentran recibir y realizar llamadas telefónicas con mensajes claros y directos, atender las visitas en el despacho, ayudar en la organización y preparación de reuniones, proporcionar información a los colegas y demás actividades del directorio, entre otras.

11. Gestión documental

Organización quiere decir tener las cosas dispuestas de tal forma que puedan ser localizadas fácilmente. Organización es eficacia y tener siempre a mano lo que se puede necesitar.

Un sistema de organización y archivo de la documentación ayuda a obtener de una forma rápida la información precisa que se necesita para poder tomar las decisiones correctas.

Lo importante es que el sistema de archivo se adapte a nuestro trabajo y a nosotros. Es más fácil archivar y organizar la documentación cuando nos gusta el sistema y nos parece fácil que cuando no lo es.

Es conveniente reservar una carpeta personal en nuestro propio escritorio, junto con el material o documentos de uso más frecuente, donde guardar las ideas interesantes que se nos vayan ocurriendo o que recojamos de los demás. Es la carpeta donde figuran nuestros objetivos y donde está nuestra lista de tareas importantes.

12. Delegar:

Delegar no sólo es una forma de gestionar el tiempo, sino que crea espíritu de equipo y permite conseguir más cosas en menos tiempo, y un trabajo más eficaz y productivo que si se trabaja en solitario. La delegación es un ejercicio de formación, de manera que las personas en quienes se delega aprenden cosas nuevas y se ejercitan.

La delegación se basa en la confianza y en la responsabilidad. Cuando se encarga una tarea, se hace otorgando autonomía, cooperando en el proceso cuando sea necesario y evaluando los resultados. Los principios básicos de la delegación son:

- a. Escoger personas que puedan asumir responsabilidades
- b. Encajar a cada persona en la tarea que mejor se adapte a sus capacidades y preferencias.
- c. Exponer los objetivos y las instrucciones claramente y contrastan con las personas encargadas de realizar la tarea, asegurando que se comprendan perfectamente ambas cosas.
- d. Empezar siempre encargando tareas de bajo riesgo y responsabilidad reducida.
- e. Establecer un calendario y la forma en que se hará el seguimiento, se evaluarán los progresos y se analizarán las dificultades que surjan.
- f. Las correcciones de deben hacer siempre con ánimo constructivo y con delicadeza.
- g. Revisar periódicamente el progreso de la tarea, especialmente conforme se acerca la fecha límite para su cumplimiento.
- h. Escuchar las ideas de quien lo hace y dejar que la persona aporte algo de sí mismo o su enfoque particular en la manera de hacerlo.

Work life balance

Un importante CEO de una gran multinacional (al cual mantendremos en el anonimato), se presento en una conferencia donde asistieron importantes gerentes y directores de varias empresas de gran peso a nivel mundial.

En esta conferencia, este personaje presentó algunos tips para lograr lo que él llama “Work-Life Balance” (equilibrio entre el trabajo y la vida), los cuales se presentarán a continuación.

5 Roles principales

Un rol es un concepto vinculado a la función o papel que cumple alguien o algo. Está comprobado por sociólogos alrededor del mundo que una persona tiene en promedio 22 roles, los cuales pueden llegar a convivir todos juntos en un período determinado. Según este importante CEO, sin importar la edad de la persona, es fundamental encontrar lo que se llama “los cinco roles” (five finger roles). Estos son cinco roles que no se está dispuesto a abandonar nunca. Y es fundamental entender que sólo se puede disponer de cinco roles,

no más. Por ejemplo, antes de convertirse en padres, las personas no cumplen con ese rol. En el momento que nace su hijo, se toma un nuevo rol en la vida, y no se le puede abandonar, por lo que hay que reemplazar otro. A medida que pasa el tiempo, algunos roles se abandonan para poder tomar otros, pero es fundamental siempre manejarse dentro de los cinco roles.

Use 1 Agenda

La segunda estrategia es integrar sus agendas. La mayoría de las personas cuentan con dos agendas, una laboral y una personal. Esto puede llegar a ser conflictivo, porque cuando surge un conflicto de agenda, la laboral siempre va a estar por encima de la personal. Y esto genera descontento en la persona, ya que sacrifica cosas que les da placer, o simplemente lo despeja del trabajo, por no unificar sus agendas. Por eso, al unificar las agendas, las personas pueden saber en qué momento uno se encuentra disponible para agendarle una reunión y en qué momentos no.

La mayor importancia de esta estrategia es cuando uno tiene familia. Han sucedido varios casos en el alguno de los padres se pierde algún evento o reunión escolar de alguno de sus hijos por atrasos en el trabajo. Al tener una sola agenda, esto no pasaría. Todo el mundo sabría que ese horario uno está ocupado. Cabe aclarar que no siempre el otro debe saber la razón por la que uno no está disponible en cierto horario, solo debe saber que uno no está disponible.

En Momentos de definición, elije a tu Familia

Este importante CEO defiende que en el año, una persona tiene en promedio entre seis y ocho momentos en el que su familia necesita saber que ellos vienen primero. Estos pueden ser aniversarios, cumpleaños, actos del colegio, encuentros deportivos intercolegiales, reuniones con maestros, etc.

Uno de los problemas más comunes es perderse eventos importantes como graduaciones, actos escolares, y demás, por estar en la oficina trabajando. Y al momento del reproche por parte de la familia, la primera respuesta que se viene a la mente es “yo trabajo para ustedes para que no les falte nada, y así me lo agradecen”. Y eso está mal. En momentos de definición nunca debe estar el trabajo por encima de la familia y de los seres queridos.

Realmente tomarse vacaciones

Para las personas que ocupan roles importantes en una organización, es común pensar que si uno se va de vacaciones sin su notebook y no se loguea

todos los días, la compañía se puede venir abajo. Es un error. Esas no son vacaciones reales.

Se debe confiar en el personal que se tiene a cargo, y saber que ellos tienen la capacidad suficiente para solucionar cualquier problema. Se les puede decir que no nos llamen salvo en caso de una real urgencia y que realmente no existe ninguna otra solución posibilidad más que contactarnos.

Entrena a tu Gente

A medida que uno va creciendo en la escala jerárquica de una compañía, va tomando la responsabilidad de los resultados de su gente. Si estos resultados no son buenos, uno tiene a tratar de cubrirlos, y entra en un ciclo vicioso que no tiene fin. “Mi gente no es tan buena, entonces tengo que cubrirlos. Porque tengo que cubrirlos no tengo tiempo para entrenarlos, provocando que se desmotiven y sigan entregando resultados malos, los cuales tengo que cubrir”. Es por esto que es importante entrenarlos y hacerlos crecer. Es importante invertir tiempo en ellos, para no solo mejorar sus resultados, sino permitirles crecer a ellos también dentro de la compañía, y a uno también.

Haga Ejercicio 30 Minutos por Día

Es conocido que uno de los factores de estrés más común es la falta de sueño. Es por esto que este CEO recomienda hacer 30 minutos de ejercicio por día, y explica el porqué.

La clave para el descanso profundo es la cantidad de horas que uno pasa en el grado 4 de descanso, llamado descanso REM. Las primeras etapas de descanso son muy superficiales, y uno puede despertar fácilmente. Investigaciones dicen que por cada 30 minutos de ejercicio, puede reducirse hasta una hora la necesidad de dormir (no es una relación lineal). Esto se debe a que haciendo ejercicio, el cuerpo entra en estado REM más rápido, por lo que por cada 30 minutos de ejercicios, se está ganando 30 minutos netos más del día.

100 cosas para hacer antes de morir

Otro de los ejercicios que propone este CEO es armar una lista de 100 cosas para hacer antes de morir. Y luego, tratar de hacer dos cosas por año. De esta manera se hace la vida menos rutinaria y los días se hacen menos repetitivos.

Utilice la regla de “tu madre”

Básicamente lo que trata esta regla es de no trabar una toma de decisión por miedo a lo que puede pasar. No siempre es necesario tener datos

o fundamentos suficientes para poder avanzar. Por ejemplo, Apple lanzó el iPod con tan solo un focus group a un grupo reducido de personas. Debemos confiar en nuestras habilidades y razonamientos, y confiar en que la decisión que estamos tomando es la correcta. Muchas veces los datos nublan el panorama, o prometen resultados que pueden no llegar nunca.

Conclusiones.

Es importante entender que la finalidad de este documento es brindar algunas herramientas para poder enfrentar el estrés, gestionar bien el tiempo y poder lograr un balance entre el trabajo y la vida. De todos modos, cada persona es diferente, sus hábitos, costumbres y su día a día son diferentes. Es por eso que tal vez no todas estas herramientas puedan serle útiles al lector. También se debe comprender que no es necesario aplicar todas estas, ni siquiera aplicarlas simultáneamente a todas.

Al descubrir tantos autores que relatan sus experiencias, estudios y conocimiento sobre el tema, podemos ver que el intento de reducir el estrés en las organizaciones es un problema común para la mayoría de las empresas en el mundo.

Aprender a delegar, tomarse tiempo para uno, y tener entrenada a la gente la cual uno es responsable por, son factores comunes para reducir el estrés laboral. Es así como podemos ver qué tan importante es la gente que nos rodea en la calidad de vida de uno.

CAPÍTULO III: PRACTICAS ORGANIZACIONALES

Introducción

En el capítulo anterior hemos podido apreciar distintas técnicas para afrontar/eludir el estrés dentro de nuestra organización. Sin embargo, no debemos ser únicamente nosotros los que aporten e implementen herramientas para esto.

En este capítulo veremos algunas prácticas organizacionales las cuales permiten mantener motivados a sus empleados, y las relacionaremos con las teorías motivacionales que fueron desarrolladas a lo largo de la historia

Actitudes en el puesto de trabajo

Las actitudes son afirmaciones evaluativas o juicios en relación con objetos, personas o hechos. Reflejan la forma en que uno se siente frente a algo. Están compuestas por tres partes:

- Un componente cognoscitivo: es el segmento de opinión o creencia de una actitud
- Un componente afectivo: es el segmento emocional o de sentimientos de una actitud; y
- Un componente conductual: intención de conducirse en cierta forma hacia alguien o algo.

Las actitudes son importantes en las organizaciones, porque afectan el comportamiento en el trabajo. Dan a conocer las evaluaciones positivas o negativas que sostienen los empleados acerca de diversos aspectos de su ambiente del trabajo.

Una persona puede tener miles de actitudes frente a su trabajo. Sin embargo, nos enfocaremos principalmente en tres.

- Satisfacción en el puesto: Se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. Cuando la gente habla de actitudes de los empleados, lo más frecuente es que se refiera a la satisfacción con el puesto.

- **Involucramiento con el puesto:** mide el grado en el que una persona se identifica psicológicamente con su puesto y considera su nivel percibido de desempeño como importante para su autoestima. Los empleados con un alto nivel de involucramiento con el puesto se identifican profundamente con la clase de trabajo que realizan y realmente se preocupan por él. Se ha encontrado que los altos niveles de involucramiento con el puesto se relacionan con un menor ausentismo y porcentajes de renuncia más bajos.
- **Compromiso organizacional:** se define como el grado en el que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener su membresía en la misma. Así como un alto involucramiento con el puesto significa identificarse con el puesto específico de uno mismo, un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización que lo emplea a uno.

Los administradores del personal y jefes deben interesarse en las actitudes de sus empleados porque éstas son una advertencia de problemas potenciales, y porque influyen en el comportamiento. Por ejemplo, los empleados satisfechos y comprometidos tienen menores porcentajes de rotación y ausentismo. Dado que los administradores quieren mantener bajos el ausentismo y las renuncias, especialmente entre sus empleados más productivos, querrán hacer aquellas cosas que generen actitudes positivas en el puesto.

Motivación

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de suma importancia para cualquier ámbito humano, especialmente en el trabajo, ya que es en la actividad laboral en donde pasamos la mayor parte de nuestras vidas. Es necesario que estemos motivados por ella de modo de tal que no se convierte en una actividad opresora. El estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima.

Se define “motivación” como la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Una necesidad implica algún estado interno que hace que ciertas manifestaciones nos parezcan atractivas. Una necesidad no satisfecha genera una tensión que origina estímulos dentro del individuo. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que, al lograrlas, satisfarán la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión.

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en el cual logra la mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que desempeñemos la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella de modo de tal que no se convierte en una actividad alienada y opresora; el estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima.



Ilustración 1. Personalidades y reacciones

Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas. La satisfacción en el trabajo es una dinámica compleja, que puede constar de varios factores:

1. *Trabajo desafiante*: los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad, y que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando. Estas características hacen que el trabajo sea desafiante desde un punto de vista mental.
2. *Recompensas equitativas*: los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. Cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los niveles de sueldo en la comunidad, es probable que haya satisfacción. La clave al vincular el pago con la satisfacción no es el monto absoluto que uno recibe, sino más bien la percepción de equidad. De manera similar, los empleados buscan políticas y prácticas de ascenso justas.
3. *Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo*: los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deben estar en ningún extremo. Además, la mayoría de los empleados prefieren trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias, preferentemente modernas, y con instrumentos y equipos adecuados.
4. *Colegas que los apoyen*: para la mayoría de los empleados, el trabajo también llena su necesidad de interacción social. Es por eso que, tener compañeros amigables de trabajo y que lo apoyen a uno conduce a una mayor satisfacción en el puesto. El comportamiento del jefe es un determinante principal de la satisfacción. Por lo general, la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, alaba el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra un interés personal en ellos.

Teorías de la motivación

Existen diversidad de teorías que centran la atención en uno o varios de los aspectos que forman parte del proceso de motivación de los trabajadores. Se pueden clasificar en dos tipos: de contenido y de procesos.

Teorías de contenido

Esta clasificación agrupa a todas aquellas teorías que estudian y consideran los aspectos que pueden motivar a las personas, como sus necesidades, aspiraciones y el nivel de satisfacción que estas provocan.

Teoría de Maslow. La pirámide de las necesidades

Las necesidades del ser humano, según esta teoría, pueden agruparse en cinco categorías:

- Necesidades fisiológicas: Comprenden aquellas necesidades corporales como comida, vivienda y otras.
- Necesidades de seguridad: Son las necesidades de sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden.
- Necesidades sociales o de afiliación: Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo.
- Necesidades psicológicas o del ego: necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad; y del respeto a los demás la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.
- Necesidades de autorrealización: Son las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad.

Esta Teoría presenta una clasificación ordenada en una escala de necesidades humanas donde a medida que se satisface un grupo de necesidades, el siguiente se vuelve dominante. Los primeros dos niveles de necesidades se consideran primarios o de orden inferior, y los siguientes tres niveles se consideran necesidades secundarias o de orden superior, ya que no adquieren importancia para el individuo hasta que puede aspirar a satisfactores internos de naturaleza psicológica.



Ilustración 2. Pirámide de Maslow

No obstante que Maslow presenta este orden de prioridad, considerado como el orden normal o lógico; en diferentes etapas de nuestra vida y ante determinadas circunstancias, el orden puede variar; es más, sabemos casos de personas que antepone a necesidades fisiológicas, necesidades de autorrealización, pero esto no sucede en la mayoría de los individuos y quizá tampoco en todas las circunstancias.

Teoría X y Teoría Y (Douglas Mc Gregor)

Los planteamientos de Mc Gregor pretenden dar cuenta de los supuestos que subyacen en las acciones de los gerentes, y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados. Todo gerente tiene un conjunto de suposiciones sobre el hombre y su relación con el trabajo, los cuales se ubican en un continuo cuyos extremos se conocen como Teoría X y Teoría Y. El primero de esos conjuntos de supuestos contiene una visión tradicionalista y pesimista del hombre y su relación con el trabajo.

Teoría X	Teoría Y
Las personas son perezosas e indolentes	Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.
Las personas rehúyen al trabajo.	El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.
Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras.	Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.
Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.	Las personas pueden automotivarse y autodirigirse.
Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.	Las personas son creativas y competentes

Ilustración 3. Teoría X e Y

Ahora bien, todo gerente orienta sus acciones gerenciales según los supuestos que admiten como ciertos. Un gerente que se identifique con los postulados de la Teoría X tenderá a desarrollar una dirección autocrática: supervisará muy de cerca de los trabajadores, tratará de influir sobre su conducta a través de premios y castigos, les indicará en detalle lo que tienen que hacer y concentrará en sus propias manos la toma de decisiones. Un gerente orientado por la Teoría Y, tenderá a desarrollar un estilo de dirección democrático o participativo: dará espacio para la autodirección y el autocontrol, ofrecerá oportunidades para que los individuos desarrollen sus potencialidades, y brindará autonomía a los trabajadores para que tomen decisiones sobre su trabajo. En síntesis, cada gerente desarrollará un estilo de dirección que concuerda con los supuestos que tiene sobre el hombre y su relación con el trabajo. Lo más importante, sin embargo es la materialización de la profecía que se autocumple: los trabajadores reaccionarán en forma tal que ratificarán los supuestos iniciales. En síntesis, el gerente parte de que los trabajadores

tienen ciertas características, los dirigen de acuerdo con esos supuestos y los trabajadores se van a comportar como si esos supuestos fueran ciertos.

Teoría de la motivación-higiene (Frederick Herzberg)

Establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción. La teoría de los dos factores desarrollada por Herzberg busca explicar el comportamiento laboral de los individuos. Según esta teoría, existen dos factores:

- **Factores higiénicos o factores extrínsecos:**

Se localiza en el ambiente que rodea al individuo y se refiere a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo. Los factores higiénicos no están bajo el control del individuo, puesto que son administrados por la empresa. Los principales factores higiénicos son los salarios, los beneficios sociales, el tipo de jefatura o supervisión que el individuo experimenta, las condiciones físicas de trabajo, la política de la empresa, el clima de relaciones entre la dirección y el individuo, los reglamentos internos, etc. Son factores de contexto que se sitúan en el ambiente externo que rodea al individuo.

Cuando son óptimos, los factores higiénicos solo evitan la insatisfacción en los cargos pero no consiguen elevar la satisfacción; y cuando la elevan, no consiguen sostenerla ni mantenerla elevada durante mucho tiempo. Sin embargo, cuando son precarios, los factores higiénicos provocan insatisfacción.

- **Factores motivacionales o factores intrínsecos:**

Están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Los factores motivacionales están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional. Los factores motivacionales dependen de la naturaleza de las tareas ejecutadas. Tradicionalmente, las tareas se han definido y distribuido con la única preocupación de atender los principios de eficiencia y economía, sin tener en cuenta los componentes de desafío y oportunidad para la creatividad y la significación psicológica del individuo que las ejecuta. Es así como las tareas pasaron a crear un efecto de "desmotivación" y, como resultado, el desinterés del individuo para trabajar. El

efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento es más profundo y estable. Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan satisfacción; cuando son precarios, generan insatisfacción y apatía por el trabajo.

Los factores responsables de la satisfacción profesional son totalmente independientes y distintos de los factores responsables de la insatisfacción profesional.

Factores de Higiene-Motivación de Herzberg

Factores Motivacionales	<p>El trabajo en sí. Responsabilidad. Progreso. Crecimiento.</p>
	<p>Realización. Reconocimiento. Posición.</p>
Factores Higiénicos	<p>Relaciones interpersonales. Supervisión. Colegas y Subordinados.</p>
	<p>Supervisión técnica. Políticas Administrativas y empresariales. Estabilidad en el cargo. Condiciones físicas de trabajo. Salario. Vida Personal.</p>

Ilustración 4. Teoría de Herzberg

Teoría E.R.C. (Clayton Alderfer)

Puede considerarse a la teoría E.R.C (Existencia, relaciones y crecimiento) como una modificación de la teoría de Maslow. Alderfer considera que se pueden clasificar las necesidades en tres grupos:

- Existencia: se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad
- Relaciones: a necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar satisfechos, y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de clasificación de la estima
- Crecimiento: un deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización

Otra diferencia que tiene esta teoría es que no supone una jerarquía rígida en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, antes de que se pueda seguir adelante. Esto hace que una necesidad de orden superior pueda ser atacada previamente a satisfacer totalmente una de orden inferior, o que puedan atacarse las tres necesidades a la vez.

Esta teoría se diferencia también con la de Maslow en cuanto a la dimensión de regresión-frustración. Maslow considera que un individuo permanecerá en un nivel de necesidad hasta que ésta esté totalmente satisfecha, y recién en ese momento pegaría el salto hacia la próxima necesidad. La teoría ERC considera lo contrario, ya que observa que, cuando un nivel de necesidad de orden superior se ve frustrado, se incrementa el deseo del individuo de satisfacer la necesidad de un nivel inferior

Teoría de Necesidades

Plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades:

- **Necesidad de logro o de realización:** Las personas que pasan el tiempo pensando cómo pueden mejorar en su trabajo, que se preguntan cómo podrían lograr algo valioso y que obtienen gran satisfacción al esforzarse por hacer un buen trabajo se consideran que tienen una gran cantidad de logro. Estos individuos piensan no solo en los objetivos sino también en los obstáculos que pueden encontrar, en la forma de superarlos y en cómo se sentirán si triunfan o fracasan
- **Necesidad de poder.** Las personas que ocupan la mayor parte de su tiempo pensando sobre la influencia y el control que tienen sobre otros y como pueden utilizar esta influencia para cambiar el comportamiento de las personas, obtienen autoridad y status y dominan las decisiones, tienen gran necesidad de poder. Se satisfacen sus necesidades manipulando y controlando a otros.
- **Necesidad de afiliación.** Muchas personas ocupan la mayor parte de su tiempo pensando en crear relaciones cálidas, amistosas y personales con otros en la organización. Tienen una elevada necesidad de afiliación y por lo general son más sensibles a los sentimientos de otros, buscan establecer relaciones amistosas siendo agradables y apoyando ideas, y buscan puestos con un entorno social agradable, que conduzca a la interacción personal.

Las tres motivaciones o necesidades operan simultáneamente, pero en un determinado momento una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo se organiza en la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad. La orientación hacia alguna de esas motivaciones es aprendida a través del contacto con agentes socializantes como la familia, la escuela, los medios de comunicación y otras organizaciones. McClelland estableció que los realizadores excepcionales (personas de extraordinario desempeño) se diferencian de los buenos realizadores (individuos de rendimiento satisfactorio solamente), porque tienen una altísima motivación al logro (más que por el nivel de conocimientos. Los trabajadores motivados por el logro buscan trabajos donde las metas sean de riesgo moderado, donde tengan responsabilidad por los resultados y donde puedan tener retroalimentación sobre su desempeño. McClelland estableció que hay una relación

históricamente comprobable entre la cantidad de personas motivadas por el logro y el grado de desarrollo de las naciones. Finalmente, si una elevada motivación al logro es necesaria para tener ejecutantes excepcionales, para el ejercicio de la gerencia se necesita motivación para el poder, pues el papel del gerente no es el de ejecutar directamente las tareas, sino dirigir a otros para que las realicen y alcancen determinados objetivos.

Teorías de proceso

Teoría de las expectativas

La Teoría de las expectativas indica que las personas son seres pensantes y razonables, tienen creencias, esperanzas y expectativas respecto a su futuro. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo.

La Teoría formulada por Víctor Vroom establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado. En el ámbito de trabajo significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Pondrán mucho empeño si consideran que así conseguirán determinadas recompensas como un aumento de sueldo o un ascenso.

La importancia de lo deseado depende de cada individuo y de la fuerza motivadora que la organización le brinde. Por supuesto que a veces las consecuencias no son tan satisfactorias como se suponía; sin embargo es el grado de expectativa lo que decidirá si el sujeto pondrá empeño por alcanzar las recompensas. Sin embargo, es común pensar que, cuanto más confiamos en recibir determinada recompensa o satisfacción, más nos esforzamos.

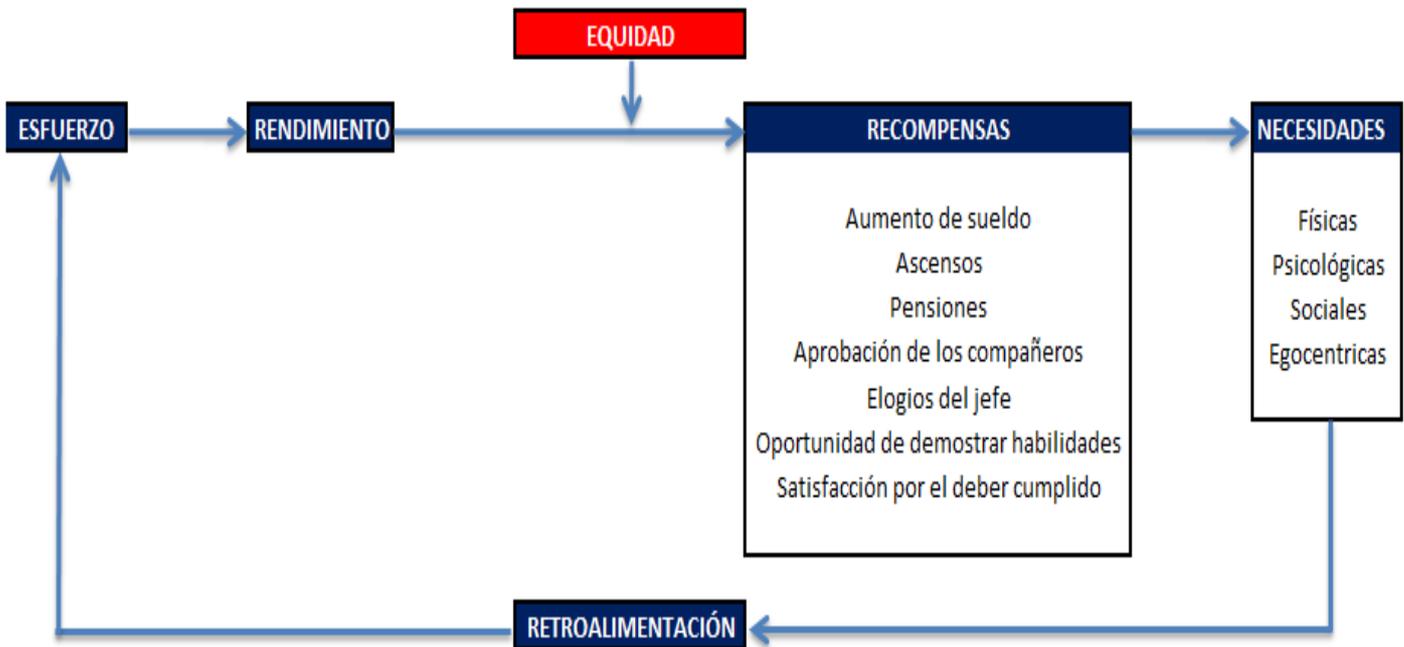


Ilustración 5. Teoría de las expectativas

Modelo de Porter y Aller

Basándose en la teoría de la expectativa, Porter y Aller han desarrollado este modelo, el cual contempla algunos factores más. Este modelo presenta a la motivación o el esfuerzo en un trabajo es el resultado de lo atractiva que puede llegar a ser la recompensa y la percepción del individuo en la relación esfuerzo/recompensa. Este modelo pretende convencer de lo necesario de tomar en cuenta lo que el individuo espera y su percepción de lo que es justo para que quienes toman decisiones en las organizaciones, no cometan errores que lleven a una insatisfacción y que ésta se refleje en la motivación para trabajar y ser productivos.

En cuanto a las recompensas, este modelo distingue dos tipos. Las recompensas extrínsecas, brindadas en la mayoría por las empresas, son el resultado al desempeño. Cuando un trabajador llega al límite en el cual la organización puede responder con recompensas extrínsecas a su desempeño, el individuo deberá encontrar fuentes internas de satisfacción en el trabajo, estas son las recompensas intrínsecas que dependerán del individuo, no de la empresa. Como son recompensas psicológicas, sólo son reales cuando la persona las acepta.

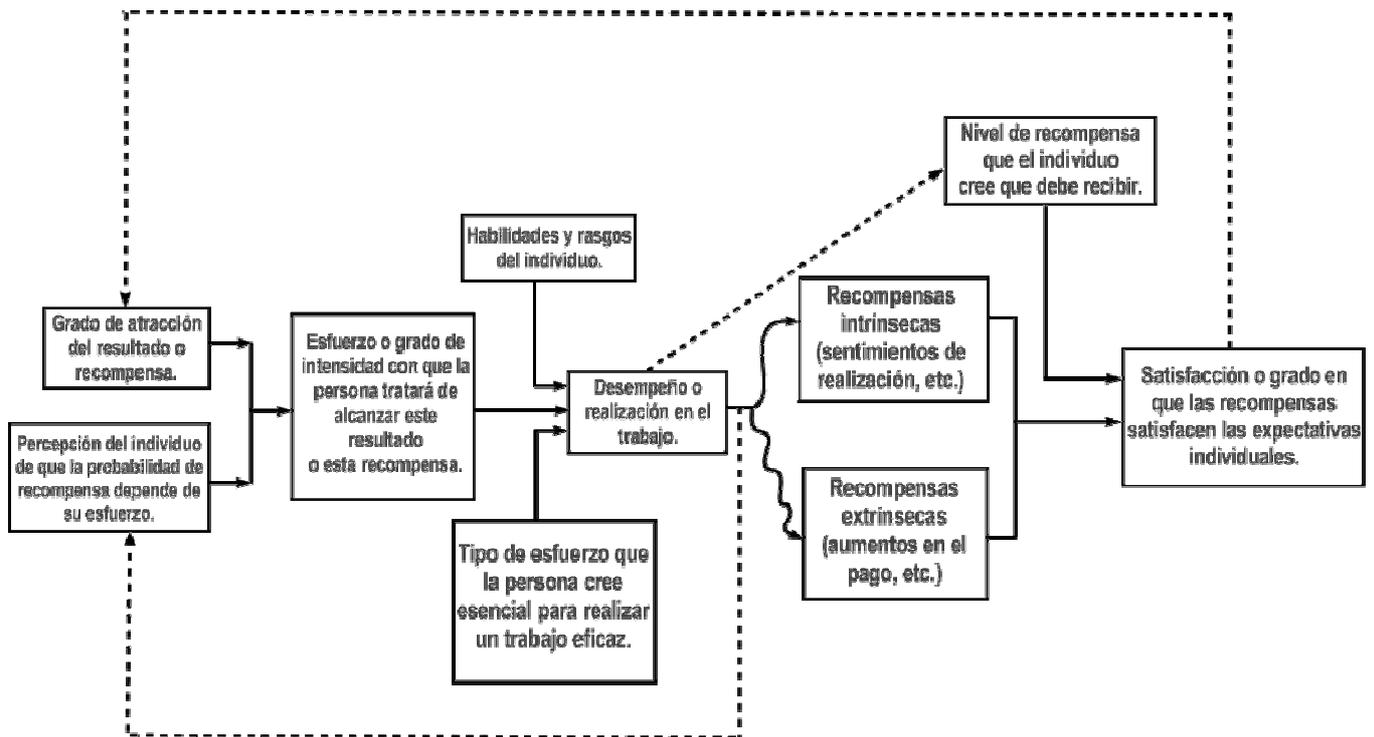


Ilustración 6. Modelo de Porter y Aller

Probablemente esta sea la teoría más completa, pero a su vez es una de las más importantes. Es el único modelo que escapa del fenómeno causa-efecto, sino que involucra a la percepción.

Teoría de la Equidad

La Teoría de la Equidad pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias. En el seno de una organización, cada individuo brinda ciertos Aportes (A) en su trabajo (conocimientos, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo...) y percibe un conjunto de Resultados (R) (salario, otros beneficios socioeconómicos, prestigio, estimación, afecto...). Los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia. Si denominamos R_p y A_p a los resultados y aportes propios, y R_{pr} y A_{pr} a los resultados y aportes de una persona referente, se pueden dar las comparaciones siguientes:

- Si $(R_p/A_p) = (R_{pr}/A_{pr})$ hay sensación de equidad, pues la relación entre los resultados y los aportes propios es equivalente a la relación entre resultados y aportes del referente. En tal situación el individuo se siente motivado hacia una conducta de elevado desempeño.
- Si $(R_p/A_p) < (R_{pr}/A_{pr})$ hay sensación de inequidad pues se siente sub-retribuido. En tal caso, el individuo ve disminuida su motivación y desarrolla conductas compensatorias (por lo general disminuyendo sus aportes o incrementando sus resultados por cualquier vía).
- Si $(R_p/A_p) > (R_{pr}/A_{pr})$ el individuo puede desarrollar cierto sentimiento de culpa e igualmente asume conductas para restablecer la equidad (por lo general, incrementando sus aportes o disminuyendo sus resultados).

Además de alterar los aportes y/o los resultados propios, las personas pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad: pueden modificar los aportes del referente, modificar los resultados del referente, cambiar el referente o cambiar la situación. Según la Teoría de la Equidad, el individuo puede hacer las comparaciones con un referente dentro de la misma organización (interno de otro), con otra persona de otra organización (externo de otro), con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización (interno propio), o con la experiencia de la propia persona en otra organización (externo propio).

Teoría de la evaluación cognoscitiva (E. Deci, R. Ryan y R. De Charm)

La Teoría de la Evaluación Cognoscitiva busca determinar la influencia de las recompensas sobre la motivación intrínseca. Básicamente plantea que cuando una persona realiza una actividad impulsado por motivación intrínseca y recibe alguna recompensa (motivador extrínseco) esto provoca una disminución de la motivación intrínseca inicial. La explicación más común del fenómeno señala que al agregar compensaciones externas (recompensas), el individuo empieza a percibir que su conducta es controlada desde afuera, por otros (los otorgantes de la recompensa). Esto afecta negativamente su autodeterminación y resiente su motivación intrínseca. Se ha descubierto, sin embargo, que no todas las recompensas tienen el mismo efecto sobre la motivación intrínseca. Las recompensas tangibles (dinero o cualquier otro premio material, por ejemplo) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas intangibles (un elogio, verbigracia) no la afectan. Por otro lado, las recompensas esperadas (anunciadas con antelación) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas inesperadas no la

afectan. Así, una recompensa tangible y esperada afecta fuertemente la motivación intrínseca. Una recompensa intangible e inesperada no la afectaría. De tal forma que la relación entre recompensas externas y motivación intrínseca no es tan lineal como en un principio se creyó. Otro par de factores suministra una idea más clara de esta relación, Toda recompensa tiene dos efectos: un efecto controlador de la conducta (moldea el comportamiento en la dirección deseada por el otorgante de la recompensa, afectando así la autodeterminación del individuo) y un efecto informativo sobre su competencia (le comunica a la persona su nivel de habilidad para la realización de la tarea). Si una recompensa tiene un efecto poco controlador (promueve la autodeterminación) hace que la motivación intrínseca aumente. Esto no ocurre si la recompensa tiene un alto efecto controlador (niega la autodeterminación). Por otro lado, si la información hace que el individuo se perciba como muy competente, se estimula la motivación intrínseca. Lo contrario ocurre si la información hace énfasis en las fallas y transmite una idea de baja competencia.

Teoría del establecimiento de metas (Edwin Locke)

La Teoría del establecimiento de metas destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar. En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas. Para que las metas puedan obrar como incentivos de la motivación deben tener cierto grado de dificultad (metas con muy baja o demasiada dificultad no operan como motivadoras), deben ser específicas (señalar clara y precisamente qué es lo que se desea lograr). Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzarla (intensidad de la motivación), orientan la conducta en un determinado sentido (dirección) y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta. Además, tiene que haber retroalimentación, es decir, el individuo debe tener la posibilidad de conocer sus progresos en su camino a la meta. Pero no basta con metas específicas y desafiantes, y con la posibilidad de retroalimentación. La influencia de esas metas sobre el desempeño está moderado por otros factores: el compromiso con la meta (grado de aceptación, ya sea porque el individuo participó en su fijación o porque quien la asignó es percibida como creíble y digna de confianza), la eficacia personal (vale decir, la percepción que tenga el individuo sobre su propia capacidad para alcanzar la meta), el tipo de tareas (las metas grupales generan menos entusiasmo porque los resultados no dependen del individuo solamente sino de la actuación de otros que él no

controla) y la cultura nacional (el tipo de valores y motivaciones estimulados por la cultura de la sociedad).

Aplicación de las teorías motivacionales

Administración por objetivos (APO)

La administración por objetivos es la mejor forma de convertir a la teoría de metas en algo operativo. Consiste en un programa que incorpora metas específicas para un período de tiempo explícito, y que se retroalimenta con el avance hacia las mismas.

Su mayor atractivo descansa en su énfasis en la conversión de los objetivos globales de la organización en objetivos específicos para las unidades organizacionales y los miembros individuales. Es así como los objetivos caen en cascada a lo largo de toda la organización. Es así como los objetivos generales de la empresa resultan convertirse en la sumatoria de objetivos individuales. Por lo tanto, cada persona realiza una contribución específica e identificable al desempeño de su unidad. Si todos los individuos alcanzan sus metas, entonces alcanzarán las metas de la unidad y los objetivos globales de la organización se harán realidad.

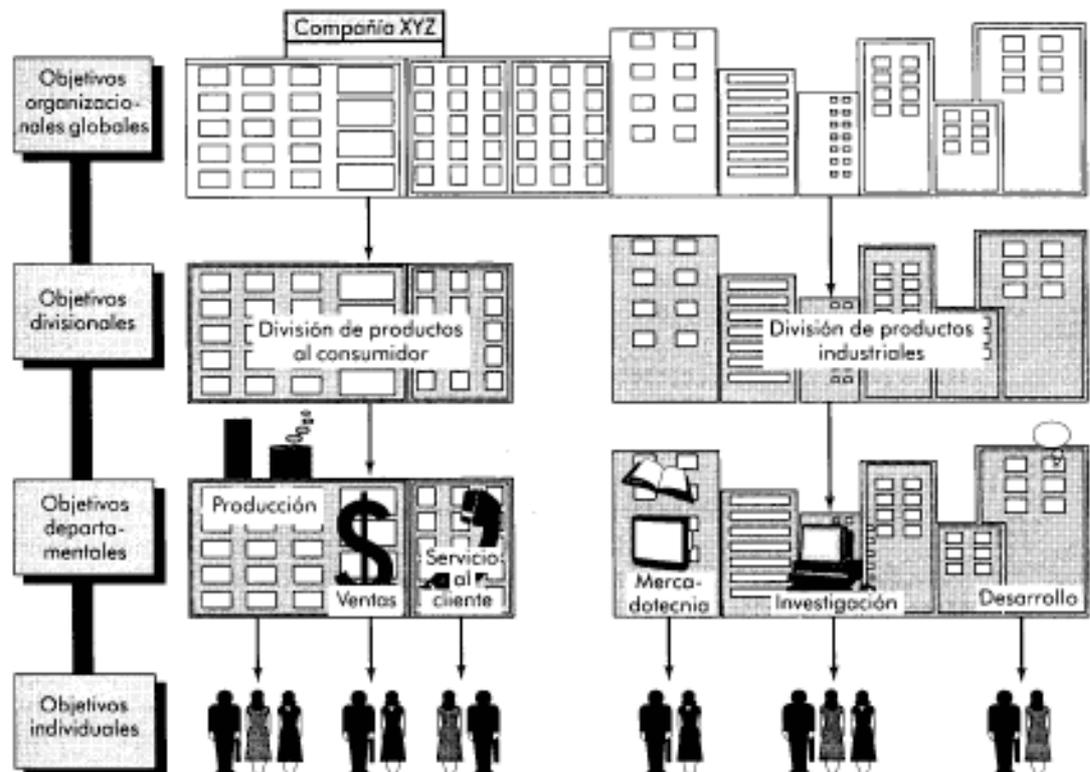


Ilustración 7. Vinculación de objetivos

Existen cuatro ingredientes comunes en los programas de APO:

- 1) La especificación de las metas: son declaraciones concisas de los logros que se esperan. Tales deseos tienen que convertirse en objetivos tangibles que pueden ser medidos y evaluados
- 2) La toma de decisiones participativas: los objetivos no se establecen de manera unilateral por el jefe y después se asignan a los subordinados. Las APO las sustituye por metas participativas. Los superiores y los subordinados deciden conjuntamente las metas y están de acuerdo con la forma en que se medirán.
- 3) Un período de tiempo explícito: a cada objetivo le corresponde un período correspondiente en el que ha de completarse. Así es como los administradores y subordinados no solo tienen objetivos específicos, sino también plazos estipulados en los que dichos objetivos han de cumplirse.
- 4) Una retroalimentación del desempeño: la APO trata de proporcionar una retroalimentación continua sobre el avance hacia las metas. Esto se logra proporcionando una retroalimentación continua a los individuos, de manera que puedan controlar y corregir sus propias acciones. Esto se complementa con evaluaciones periódicas de la administración, en las que se revisa el avance, y se aplica tanto a la cima de la organización como en la base.

Vinculación de la APO y la teoría de la fijación de metas

La teoría de la fijación de metas demuestra que las metas difíciles dan como resultado un mayor nivel de desempeño individual que las metas fáciles; que las metas difíciles específicas dan origen a mayores niveles de desempeño que la falta de metas o que la meta general de “hacer lo mejor posible”, y que la retroalimentación del desempeño personal conduce a un mejor desempeño.

La APO propone directamente metas y retroalimentación específicas. Implica, más que expresar de manera explícita que las metas deben percibirse como factibles. En consistencia con la fijación de metas, la APO tendrá la máxima eficacia cuando las metas sean lo suficientemente difíciles como para obligar a la persona a esforzarse por alcanzarlas.

Programas para el involucramiento de los empleados

El involucramiento de los empleados es un proceso participativo que utiliza toda la capacidad de los empleados y está diseñado para estimular un mayor compromiso con el éxito de la organización. La lógica es que, al involucrar a los trabajadores en aquellas decisiones que les afectan, y al aumentar su autonomía, los empleados estarán más motivados y comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con su puesto.

Algunos ejemplos son:

- Administración participativa

Es un proceso en el que los subordinados comparten un grado significativo del poder de tomar decisiones con sus superiores inmediatos. Para que funcione, debe haber un tiempo adecuado para participar, los asuntos en los que se involucran los empleados deben ser adecuados a sus intereses, los empleados deben tener habilidades (conocimiento, inteligencia, capacidad de comunicación, etc.) para participar, y la cultura de la organización debe apoyar este involucramiento.

Al volverse más complejos los puestos, es frecuente que los administradores desconozcan lo que hacen sus empleados. De manera que la participación permite que contribuyan aquellas personas que saben más. Además, la participación incrementa el compromiso con las decisiones. Por último, la participación proporciona recompensas intrínsecas a los empleados. Puede hacer que sus puestos sean más interesantes y significativos.

- Participación representativa

Es una actividad en la cual los trabajadores, en lugar de participar directamente en las reuniones, son representados por un pequeño grupo de empleados los cuales son los que realmente participan en la toma de decisiones organizacionales.

Las dos formas más comunes que presenta la participación representativa son los consejos de trabajo y la representación en los consejos de administración. Los consejos de trabajo vinculan a los empleados con la administración. Son un grupo de empleados nombrados o electos, a los que se les debe consultar cuando la administración toma decisiones que involucran al personal. Por

otra parte, los representantes en el consejo de administración son empleados que tienen un puesto en dicho consejo y representan los intereses de los empleados de la compañía.

- Círculos de calidad

Son grupos de trabajo formados por ocho a diez empleados y supervisores que tienen un área compartida de responsabilidad. Se reúnen con regularidad para analizar los problemas de calidad, investigar sus causas, recomendar soluciones y emprender acciones correctivas. Toman la responsabilidad de resolver los problemas de calidad y generan y evalúan su propia retroalimentación. Pero la administración suele retener el control sobre la decisión final de la implantación de las soluciones recomendadas. Parte del concepto de círculo de calidad incluye la enseñanza a los empleados participantes de las habilidades de comunicación en grupo, diversas estrategias de calidad y técnicas de medición y análisis del problema.

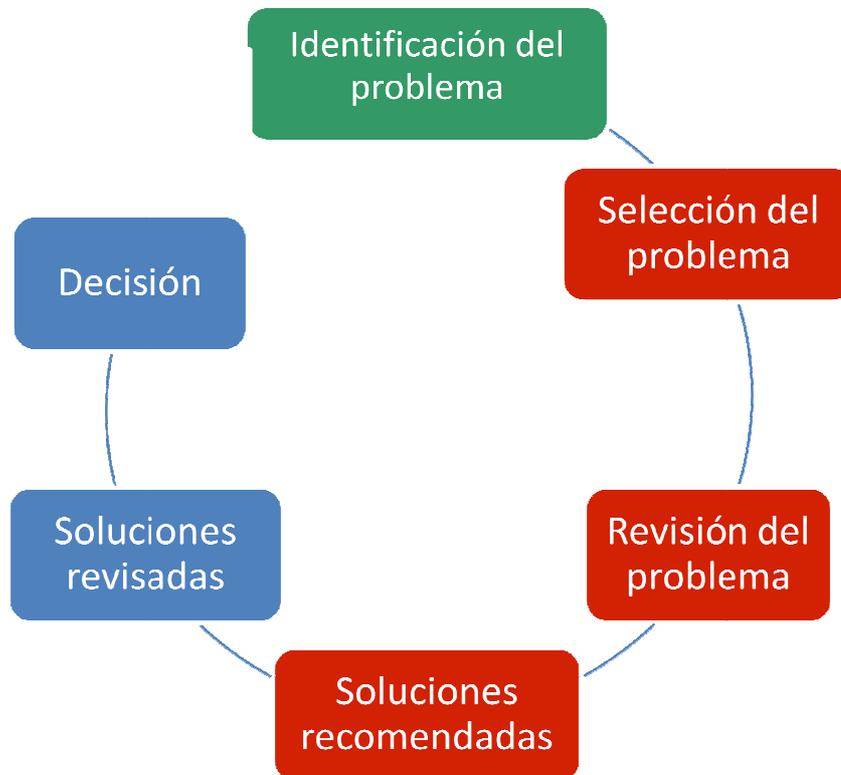


Ilustración 8. Círculos de calidad

- Planes de propiedad accionaria de los empleados (PPAE)

Son planes establecidos por la empresa en los que los empleados adquieren lotes de acciones como parte de sus prestaciones. Se ha demostrado que esto no solo incrementa la satisfacción del empleado sino que además presentan como resultado un mejor desempeño del mismo.

Los PPAE tienen el potencial de incrementar la satisfacción en el puesto y la motivación del empleado en el trabajo. Pero para que se realice este potencial, los empleados necesitan adquirir la experiencia, psicológica de la propiedad. Es decir, además de tener un interés financiero en la compañía, los empleados necesitan estar informados periódicamente de la situación del negocio, así como tener la oportunidad de ejercer influencia sobre su marcha. Cuando se reúnen estas condiciones, los empleados estarán más satisfechos con sus puestos, más satisfechos con su identificación organizacional, más motivados para asistir al trabajo y más motivados para desempeñarse bien mientras están en el trabajo.

Vinculación de los programas de involucramiento de los empleados con las teorías de la motivación

El involucramiento de los empleados se apoya en varias de las teorías de la motivación que se presentaron anteriormente. Por ejemplo, la teoría Y es consistente con la administración participativa; la teoría X corresponde al estilo autocrático y más tradicional de administrar personal. En términos de la teoría de la motivación-higiene, los programas de involucramiento del empleado podrían proporcionar a los empleados motivaciones intrínsecas mediante el incremento de las oportunidades para el crecimiento, la responsabilidad y el involucramiento en el trabajo mismo. De manera similar, la oportunidad para tomar e implantar decisiones, y después verificar que funcionen, puede ayudar a satisfacer las necesidades de responsabilidad, logro, reconocimiento, crecimiento y mayor autoestima de los empleados. Así que el involucramiento del empleado es compatible con la teoría ERC y los esfuerzos para estimular la necesidad de realización.

Programa de pagos variables

Los planes de pago por desempeño, incentivos de sueldo, participación de utilidades, bonificaciones y participación en los ahorros provenientes del mejoramiento de la productividad, son todos programas de pagos variables. Lo distintivo de este programa en comparativa con los programas más tradicionales es que, en lugar de pagar a una persona sólo por su tiempo en el puesto o su antigüedad, una parte de la remuneración del empleado se basa en alguna medida de desempeño individual u organizacional.

La ventaja de esta práctica desde el punto de vista de la organización, es la conversión de parte de los costos fijos de mano de obra en costos variables, lo que reduce los gastos cuando disminuye el desempeño. Además, al unir el pago con el desempeño, el ingreso es reconocido como una contribución más que un derecho.

Comúnmente, existen cuatro tipos de programa de pagos variables:

- Planes de pago por pieza: los trabajadores reciben una suma fija por cada unidad de producción que terminen. Muchas organizaciones utilizan un plan modificado de este tipo, en el que los empleados ganan un salario base por hora más un diferencial por pieza producida.
- Bonificaciones: pueden pagarse tanto a los ejecutivos únicamente, como a toda la organización. Tienden a combinar variables de desempeño individual, de grupo y organizacional.
- Planes de participación de utilidades: son programas a nivel compañía que distribuyen compensaciones basadas en alguna fórmula establecida diseñada alrededor de las utilidades de la compañía. Las recompensas pueden consistir en egresos directos de efectivo o, particularmente en el caso de los administradores superiores, en forma de paquetes accionarios.
- Participación de los ahorros: es un plan de incentivos de grupo que se basa en una fórmula. El mejoramiento en la productividad del grupo, de un periodo a otro, determina la cantidad total de dinero que se asigna. Y la división de ahorros provenientes de la productividad puede repartirse entre la compañía y los empleados en diversas formas, aunque la de 50-50 es bastante común. Al enfocarse en los ahorros provenientes de la productividad más que en las utilidades, la participación en los ahorros premia comportamientos específicos que están menos influidos por factores externos. Los empleados que están en un plan de

participación de ahorros pueden recibir incentivos, aunque la organización no tenga utilidades.

Vinculación de los programas de pagos variables con la teoría de las expectativas

Este programa es el más compatible con la teoría de las expectativas. Los individuos deben percibir una fuerte relación entre su desempeño y las recompensas que reciben, si es que ha de maximizarse la motivación.

Los incentivos a nivel de grupo y de toda la organización refuerzan y estimulan a los empleados a “inflar” metas personales con el fin de obtener los mejores intereses de su departamento o de la organización. Los incentivos de desempeño de grupo son también una extensión natural para aquellas organizaciones que tratan de construir una fuerte ética de grupo. Al vincular las recompensas al desempeño del equipo, se alienta a los empleados a que hagan un esfuerzo extra para contribuir al éxito de su equipo.

Programa de pagos basado en habilidades

El pago basado en las habilidades es una alternativa al pago basado en el puesto. Este plan fija los niveles de pago sobre la base del número de puestos que puede desempeñar.

El atractivo de este tipo de programa, desde el punto de vista de la administración, es la flexibilidad. Permite fomentar de mayor forma la generalidad a la especificación. Estimula a los empleados a adquirir una gama más amplia de habilidades. Además, facilita la comunicación a través de la organización, porque la gente tiene un mayor conocimiento de los puestos de otras personas. Satisface las necesidades de los empleados ambiciosos que tienen mínimas oportunidades de avance en el trabajo, y conduce al mejoramiento del desempeño.

Vinculación de los planes de pago con base en las habilidades con las teorías de la motivación

Los planes de pago basados en las habilidades coinciden con varias teorías de la motivación. Dado que estimulan a los empleados a que aprendan, amplíen sus habilidades y se desarrollen, son consistentes con la teoría ERC. Entre los empleados cuyas necesidades de orden inferior ya están satisfechas

sustancialmente, la oportunidad de experimentar un desarrollo puede ser un elemento motivador.

Pagar a la gente para que incremente el nivel de sus habilidades también cuaja con la investigación sobre la necesidad de realización. Los grandes realizadores tienen una fuerza que los impulsa a hacer las cosas mejor o con más eficiencia. Al aprender nuevas habilidades o mejorar las que ya tienen, los grandes realizadores encuentran que sus puestos son más desafiantes.

También hay un vínculo entre la teoría del reforzamiento y el pago basado en las habilidades. El pago basado en las habilidades estimula a los empleados a que desarrollen su flexibilidad, continúen aprendiendo, tengan capacitación cruzada, sean más generalistas que especialistas y cooperen con otros en el trabajo dentro de la organización. En el grado en que la administración desee que los empleados demuestren tales comportamientos, el pago basado en las habilidades deberá actuar como reforzador.

El pago basado en las habilidades también puede juzgarse desde otras implicaciones de equidad. Cuando los empleados realizan sus comparaciones de esfuerzo-resultados, las habilidades pueden proporcionar un criterio más equitativo de esfuerzo para la determinación del pago que factores como la antigüedad o la educación. En el grado en que los empleados perciben que las habilidades son la variable crucial en el desempeño del puesto, el uso del pago basado en las habilidades puede incrementar la percepción de la equidad y ayudar a optimizar la motivación del empleado.

Prestaciones flexibles

Las prestaciones flexibles permiten que los empleados tengan opción de escoger que prestación desean tener. La idea es permitir que cada empleado escoja un paquete de beneficios que se ajuste a sus propias necesidades y situación individual.

Una organización establece una cuenta de gastos flexible para cada empleado, generalmente basada en un porcentaje de su sueldo, y fija un precio a cada prestación. Las opciones podrían incluir planes médicos poco costosos con muchos deducibles, o planes médicos costosos con pocos deducibles o sin ellos; cobertura dental, de oídos o de ojos; opciones de vacaciones; amplia incapacidad; una variedad de planes de ahorro y pensión; seguros de vida; planes de reembolso de colegiaturas, y vacaciones más largas. De este modo los empleados seleccionan sus prestaciones hasta que llegan al total permitido en su cuenta.

Vinculación de las prestaciones flexibles con la teoría de las expectativas

Dar a todos los empleados las mismas prestaciones supone que todos ellos tienen las mismas necesidades. Por supuesto, sabemos que esta hipótesis es falsa. De manera que las prestaciones flexibles convierten el costo de las prestaciones en un motivador.

En consistencia con la tesis de la teoría de las expectativas de que las recompensas organizacionales deben estar vinculadas con las metas de cada empleador, las prestaciones flexibles individualizan las recompensas y permiten que cada empleado escoja el paquete que mejor satisfaga sus necesidades actuales

Valor comparable

El valor comparable sostiene que los puestos de valores iguales en valor para una organización deben recibir una compensación igual ya sea que el contenido de trabajo de esos puestos sean similares o no. En forma específica, el valor comparable argumenta que se deben evaluar y clasificar los puestos con base en cuatro criterios: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Los criterios se deben ponderar y asignarles puntos, y mediante estos puntos se evalúan y comparan los puestos.

Vinculación del valor comparable con la teoría de equidad

El valor comparable amplía la noción de “igual salario por trabajo igual”, para incluir puestos diferentes, pero que tienen un valor comparable. Es por esto que se puede decir, que es una aplicación de la teoría de la equidad.

CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y RECOMENDACIONES

Introducción

A lo largo de los capítulos anteriores, hemos visto cuales son los principales factores que pueden llevar a uno a estresarse, las principales consecuencias que el estrés puede generar, y formas para combatirlo, ya sea de forma individual o con el apoyo de la organización en la que pertenecemos.

En este capítulo mostraremos los resultados de una encuesta realizada a una muestra de la población, donde veremos cuál es su opinión acerca las principales causas de estrés, si alguna vez lo sufrieron, y cuáles consideran que son las mejores técnicas o herramientas para mantenerse motivado en el trabajo.

Diseño de la encuesta

Objetivo:

Esta encuesta tiene dos objetivos principales. El primero de ellos es entender qué factores son los más productores de estrés en el ambiente laboral.

El segundo, es identificar cuál o cuales actividades, técnicas o prácticas son las que logran una mayor motivación al personal, para lograr un mejor desempeño.

Muestra:

Total de personas entrevistadas: 94

Hombres y mujeres, de nacionalidad argentina, entre 24 y 50 años de edad

Tipo de trabajo: Relación de dependencia, pertenecientes a empresas multinacionales, con sede en Capital Federal y Gran Buenos Aires

Diseño del cuestionario:

Esta encuesta cuenta con siete preguntas, todas de opción múltiple.

Tipo de entrevista:

La totalidad de las entrevistas fue vía internet, de forma anónima

Cuestionario:

Ver Anexo A

Resultados y Análisis de la encuesta

Tras haber encuestado a 94 personas, se muestran a continuación los resultados de cada una de las preguntas, y luego un breve comentario sobre cada una de ellas.

¿Ha sufrido alguna vez de estrés laboral?

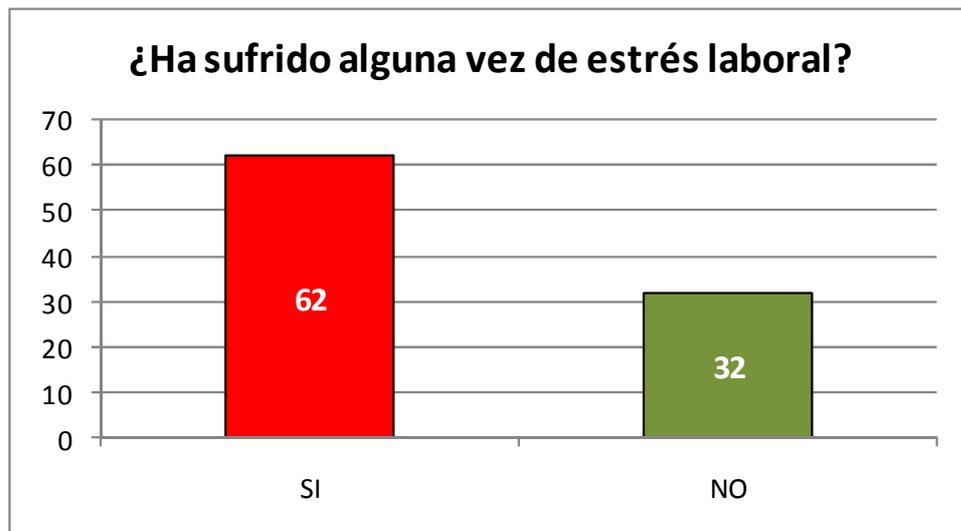


Gráfico 2. Resultados encuesta – Pregunta 1

Los resultados indican que el 66% de la muestra entrevistada ha sufrido de estrés laboral en algún momento de sus vidas.

¿Cuál fue la principal razón de su estrés?

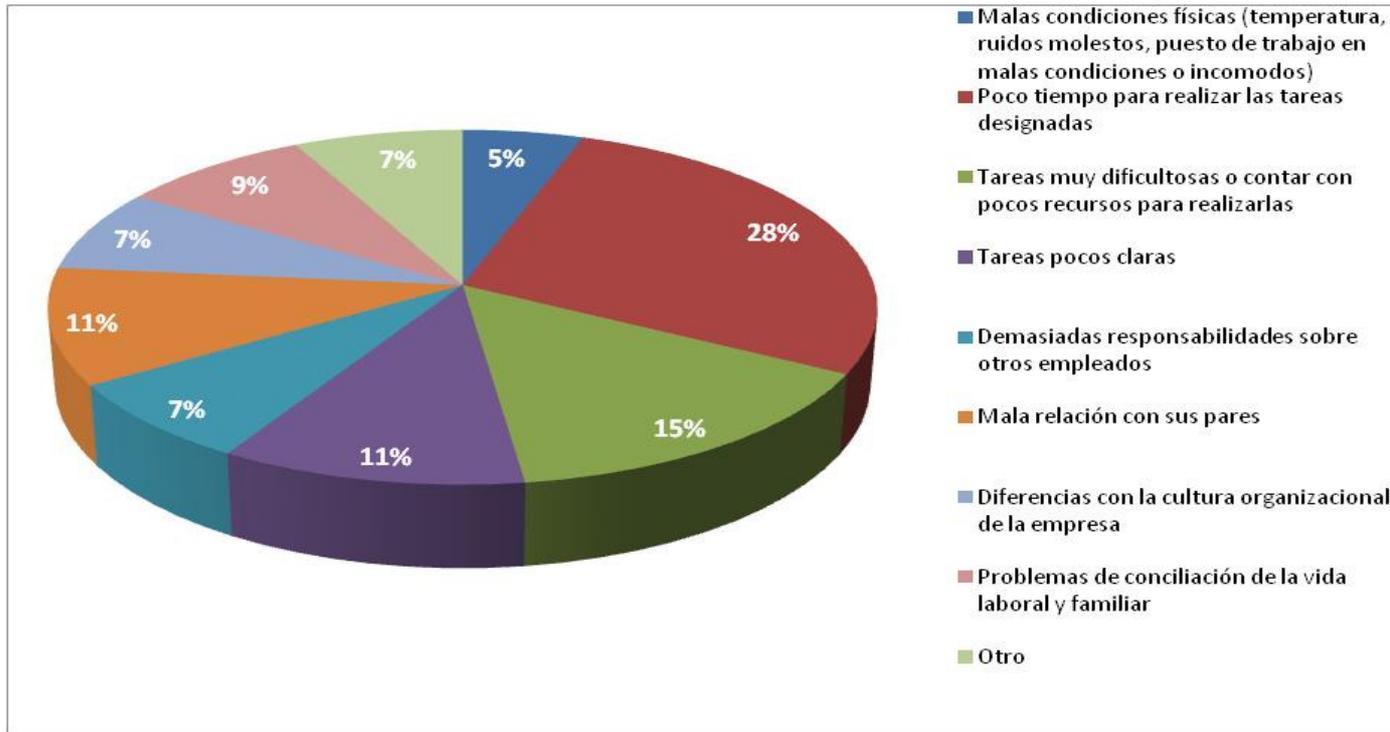


Gráfico 3. Resultados encuesta – Pregunta 2

Podemos ver que, la principal causa que genera estrés entre los trabajadores es el poco tiempo disponible para realizar las tareas designadas. Esto puede deberse a tres cosas: la primera es una sobre-exigencia de los jefes hacia sus subordinados, debido a la situación en la que se encuentra la empresa (malos resultados, cercanía de fecha de cierre de alguna actividad, mejora de la competencia, etc.) o por la naturaleza misma del jefe. La segunda puede relacionarse con una no productiva distribución del tiempo por parte del empleado. Y por último, la falta de capacitación por parte de la empresa al empleado para eficientizar su tiempo en el desarrollo de las actividades.

En segundo lugar encontramos la dificultad de las tareas y/o los pocos recursos disponibles para realizarlas. Se encuentra muy ligado a la razón anterior, y sus causas son similares, poniéndole mayor énfasis a la falta de capacitación y poco apoyo por parte de la organización para poder enfrentar tareas.

En tercer lugar se encuentran la poca claridad de las tareas a realizar y la mala relación con los pares. Podemos ver la gran responsabilidad de los superiores en estos factores.

¿Cree que la intervención de sus superiores pudo haber evitado esa situación?



Gráfico 4. Resultados encuesta – Pregunta 3

Como podemos observar, el 86% (81 personas) de los entrevistados cree que la intervención de sus superiores para reducir el estrés laboral es fundamental. Es aquí donde se demuestra la importancia que tiene el rol del jefe en el grupo de sus subordinados. Él es la única persona donde sus subordinados pueden recurrir en el caso que el ritmo de trabajo, relación con los compañeros, y demás, pueden estar afectándolos psicológicamente.

¿Considera que planifica y gestiona correctamente sus tiempos y actividades en el trabajo?



Gráfico 5. Resultados encuesta – Pregunta 4

77 de los entrevistados (82% de la muestra) considera que planifica y gestiona correctamente sus tiempos y actividades en el trabajo, por lo que se puede inferir que , al referirse al poco tiempo para desarrollar las tareas como principal factor de estrés, responsabilizar mayormente a la organización.

¿Qué cree que la organización puede hacer para ayudarlo?

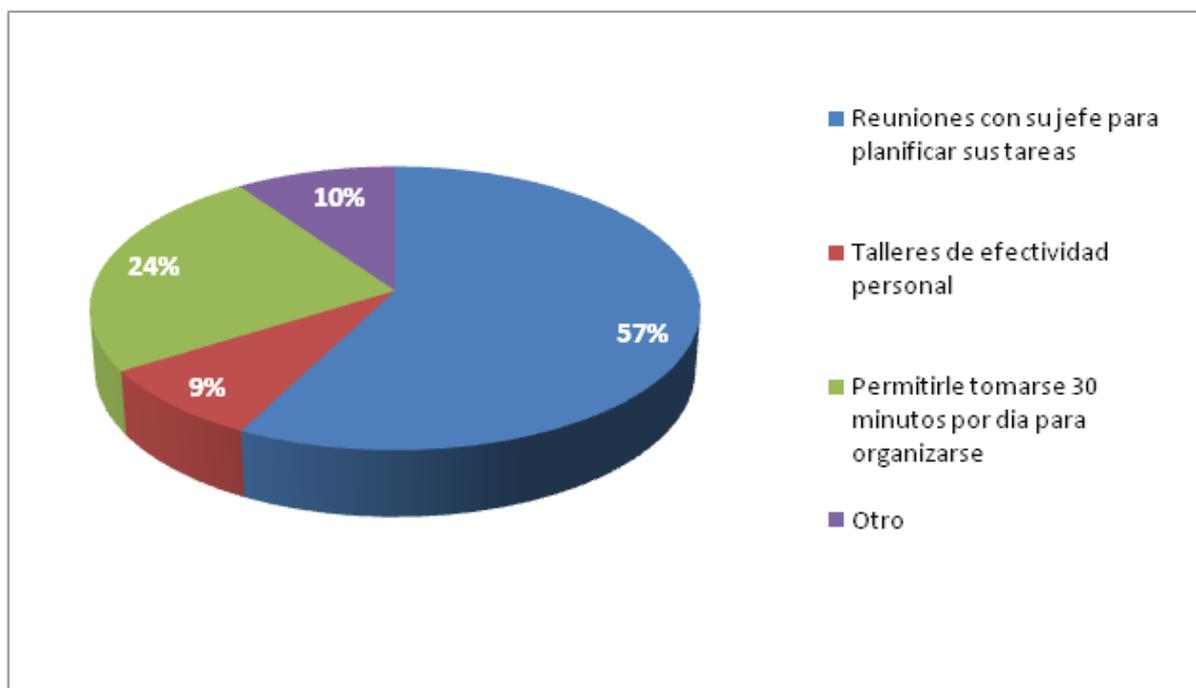


Gráfico 6. Resultados encuesta – Pregunta 5

Nuevamente podemos ver la importancia que tiene la participación de los jefes en la planificación de las tareas, para reducir el estrés de los empleados. El 57% de los entrevistados cree que teniendo reuniones paulatinas con su superior para planificar sus tareas y actividades, puede ayudar a reducir la sensación de apuro por no llegar a cumplir con las metas pactadas en el tiempo pautado.

¿Se siente motivado en su trabajo?

La segunda parte de esta encuesta busca conocer que tan motivada se siente la gente en su trabajo. A continuación se presentan los resultados

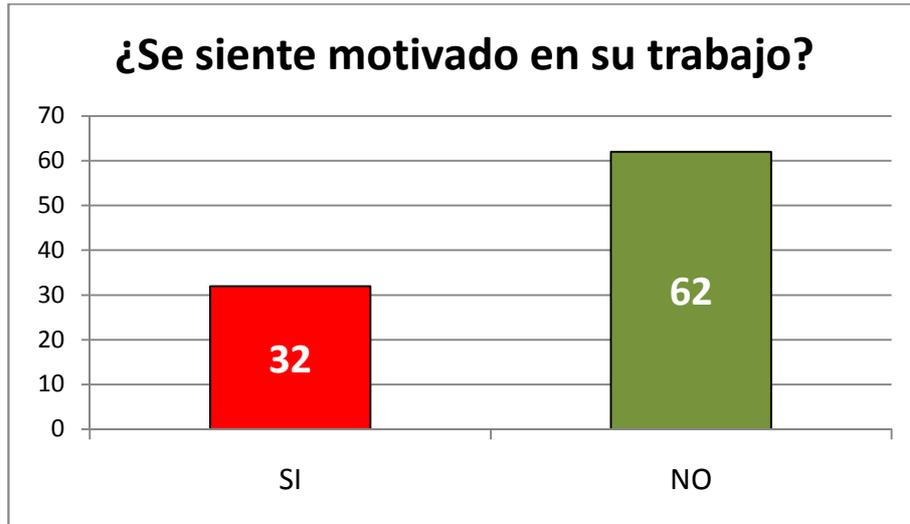


Gráfico 7. Resultados encuesta – Pregunta 6

El 66% de los entrevistados no se sienten motivados en su trabajo. Es importante no restarle importancia a esto, ya que la motivación se encuentra sumamente ligada al desempeño dentro del trabajo.

¿Cuál de las siguientes opciones considera que es la mejor herramienta para mantenerlo motivado en su trabajo?

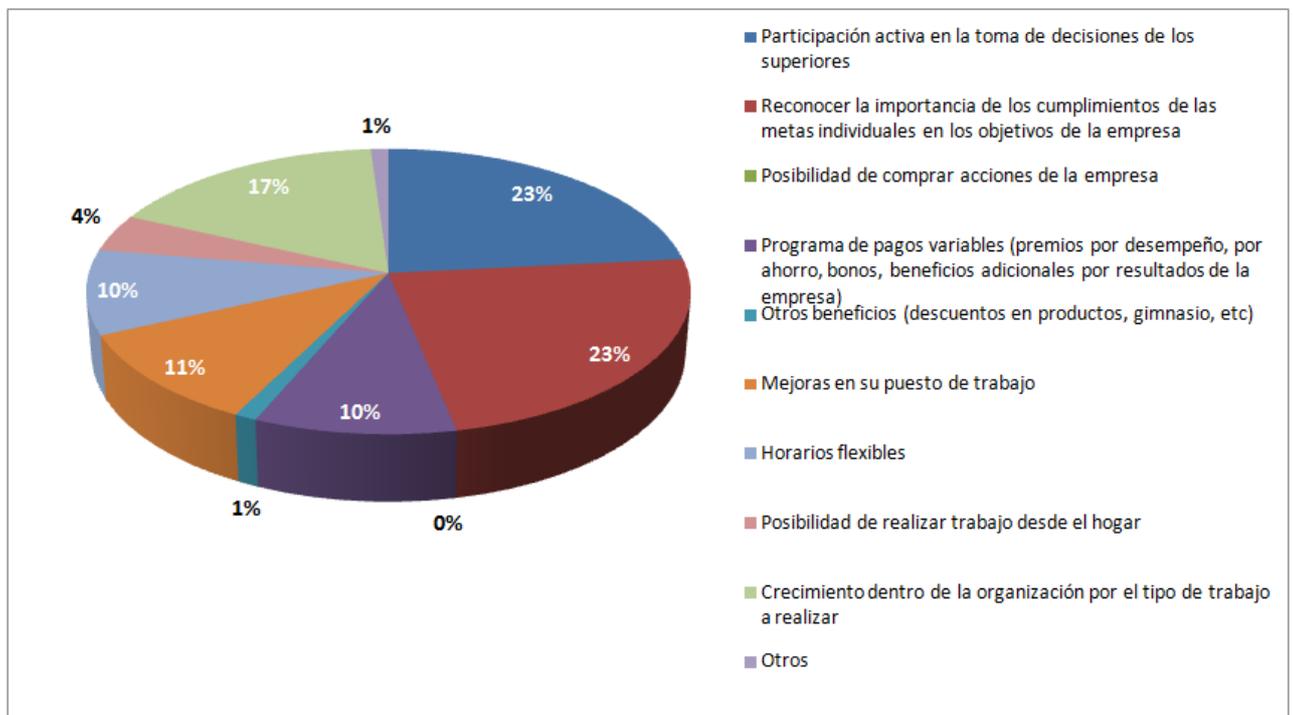


Gráfico 8. Resultados encuesta – Pregunta 7

Encontramos que existen dos factores que pueden motivar a los empleados dentro de la organización. El primero de ellos es la participación activa en la toma de decisiones de los superiores. Dentro de los últimos años este factor ha sido muy importante y ha impactado directamente en la motivación de los empleados. El permitirles participar en las decisiones de los superiores demuestra que la compañía está interesada en su opinión, y desde el punto de vista de los empleados, los hace sentir importantes.

El segundo de ellos es reconocer la importancia de los cumplimientos de las metas personales en los objetivos empresariales. Nuevamente es un reflejo de lo importante que es para los empleados sentirse no solo significativos, sino participativos en los resultados de la organización.

En tercer lugar encontramos la posibilidad de crecer dentro de la organización por el tipo de trabajo a realizar. Cuando uno inicia su carrera en una empresa, siempre anhela con poder alcanzar el día de mañana alguna posición general. Es por esto que es entendible que este factor sea uno de los principales motivadores. Sin embargo, nadie puede crecer dentro de una organización sin antes dar a conocer sus logros y trabajos. Y es por eso que los dos factores anteriores tienen un mayor peso a la hora de elegir los factores motivadores.

Por último, encontramos en cuarto y quinto lugar a pagos variables y mejoras en el puesto de trabajo. Podemos ver que estos factores contemplan una motivación al corto plazo, sin proyección a futuro. Sin embargo, se encuentran casi con la misma ponderación que los primeros tres.

Recomendaciones

Dados los resultados obtenidos en la encuesta, podemos ver que existen dos elementos principales a tratar.

Apoyo de los superiores

El primero de ellos es el apoyo de los superiores hacia sus empleados. Hemos visto que varias de las razones que generan estrés pueden relacionarse con la falta de presencia de los jefes frente a situaciones que afectan el bienestar y rendimiento del empleado.

Es función de los jefes mantener a sus empleados motivados. Es importante resaltar en los empleados, la importancia que representan a modo de incentivar su trabajo como miembro de un equipo, individualizando las metas y aspiraciones de cada uno particularmente, más allá de los objetivos como conjunto.

Un buen jefe debe saber a quién está subordinando y en qué situaciones, por lo que en algunos casos y dentro de lo que sea posible, es relevante conocer la vida fuera de sus trabajos, las situaciones personales de sus empleados y el momento de la vida en el que se encuentran, ya que cuanto más se conozca a las personas, más fácil es identificar qué las afecta.

Es necesario que el jefe corrobore que las metas que se fijen sean realistas, que puedan alcanzarse. Ya que, generalmente, cuando se produce la sobredimensión de objetivos y estos no se consiguen, hace que los empleados se sientan frustrados con los resultados negativos. Por el contrario, cada vez que se reciben buenos resultados para la empresa, se consigue una mejora del concepto del desempeño.

Según una publicación de la prestigiosa revista Forbes dos de cada tres personas buscan un nuevo trabajo o empleo. Alrededor del 65% de los empleados de las grandes empresas quieren encontrar un nuevo trabajo. Gran parte de los encuestados dice que la principal causa por la cual quieren dejar su empleo es por el poco apoyo y aprecio que demuestran sus jefes hacia ellos lo cual es algo casi tan importante como un aumento de sueldo.

Teoría Z

Es fundamental que el jefe no olvide que, antes de estar tratando con empleados, está tratando con seres humanos. Y este concepto está sumamente relacionado con una teoría desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale, denominada "Teoría Z". Básicamente Ouchi, considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las del tipo Z que tienen una nueva cultura, la cultura Z.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas. Pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, y es por ello que invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones participativas, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial. Se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

Ouchi, considera firmemente que un empleo es más que eso, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, etc. Entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización (como ocurre en la teoría Z), la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada.

La teoría Z proporciona medios para dirigir a las personas de forma tal que el trabajo realizado en equipo sea más eficiente. La teoría Z sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados.

Proceso para prevenir el estrés laboral

No solo los jefes deben participar en la gestión para reducir el estrés en el ámbito laboral, sino que deben aplicarse, por parte de los mandos superiores, programas para prevenir el estrés laboral. Si bien prevenir el estrés no tiene una mirada objetiva, dado la diversidad de pensamientos, comportamientos, culturas, etc. de los empleados que componen una organización, podemos diseñar un proceso aplicable a cualquier organización.

Este proceso consta de tres pasos. El primero de ellos es el identificar el problema. Para eso, se debe recopilar información dentro de la organización, como puede ser entrevistas con empleados, participar en las discusiones entre gerentes, jefes y empleados, entre otros. Sea cual sea el método usado para recabar los datos, se debe obtener la información sobre la percepción de los empleados acerca de sus condiciones de trabajo y los niveles de estrés, salud y satisfacción laboral. La lista de las condiciones de trabajo generadoras de estrés, las señales de estrés en el trabajo y los síntomas de estrés son buenos elementos a investigar.

El segundo paso es la elaboración e implementación de las intervenciones planificadas. Una vez que se han identificado las fuentes de estrés en el trabajo y se estima la dimensión del problema, es posible elaborar una estrategia e implementarla. En organizaciones pequeñas las discusiones informales que ayudaron a identificar los problemas de estrés producirán ideas provechosas para la prevención. En organizaciones grandes se requiere un proceso más formal y en ocasiones puede ser necesario consultar con expertos externos. Cierta tipo de problemas identificados en el paso anterior, como por ejemplo un ambiente hostil de trabajo, podrían ser predominantes en la organización y necesitar intervenciones en la totalidad de la compañía. Otros problemas, como una carga excesiva de trabajo, podrían existir solamente en algunos departamentos y por lo tanto necesitarían soluciones más limitadas, como una re-distribución de tareas en el sector. Por último, otros problemas pueden ser específicos de ciertos trabajadores, necesitando entonces un enfoque individual de manejo del estrés o ayuda al empleado y sin llegar a requerir cambios en la organización. Algunas intervenciones se pueden implementar rápidamente, por ejemplo cambios en la participación de los empleados en reuniones, pero otras necesitan más tiempo para hacerlo, por ejemplo el rediseño de un proceso industrial o la reevaluación de roles y funciones. Para que el programa sea eficaz, es importante que antes de implementar las intervenciones decididas, los empleados sean informados acerca de las medidas que se tomarán y cuándo serán ejecutadas. Muchas veces es útil para este propósito celebrar una reunión inicial con todos los empleados, asegurando una adecuada comunicación y la participación de los trabajadores de todos los niveles de la empresa.

El tercer y último paso es la evaluación de resultados. Es un paso esencial en el proceso de intervención. La evaluación hace posible determinar si la intervención produjo los efectos deseados o si se necesitan aplicar cambios de estrategia. Se deben establecer plazos adecuados para evaluar las intervenciones. Aquellas que suponen un cambio organizativo, deben ser evaluadas tanto a corto como a largo plazo. Las evaluaciones a corto plazo se

pueden realizar de forma trimestral para lograr un diagnóstico inicial de la eficacia del programa y considerar cambios o adaptaciones. Muchas intervenciones producen efectos iniciales que no persisten. Las evaluaciones a largo plazo se realizan anualmente y son necesarias para determinar si las intervenciones producen efectos duraderos. Las evaluaciones deben focalizarse en los mismos tipos de información reunidos durante la fase de identificación del problema, incluyendo la opinión de los empleados acerca de las condiciones de trabajo, los niveles del estrés percibido, los problemas de salud y la satisfacción laboral. Sin embargo, un programa de prevención del estrés en el trabajo debe de ser considerado como un proceso continuo, que utiliza los datos recogidos en la fase de evaluación para perfeccionar o modificar las estrategias de intervención. Es posible que sean identificadas nuevas fuentes de estrés o que el impacto del programa no sea satisfactorio. En este caso, puede ser necesaria la reevaluación del programa y comenzar de nuevo el proceso desde la fase inicial para planificar las intervenciones en función de los resultados.

Programas de bienestar

En las empresas más grandes, pueden implementarse otro tipo de programas, como son los llamados “programas de bienestar”. Consisten en proporcionar a los empleados un programa de capacitación para el manejo del estrés y para mejorar su habilidad para sobrellevar las situaciones laborales difíciles. Estos programas incluyen estrategias individuales para el manejo del estrés, así como otras áreas del bienestar y la promoción de la salud. Los programas de bienestar se encuentran muy extendidos en Estados Unidos. Muestran a los trabajadores la naturaleza y las fuentes del estrés, sus efectos nocivos para la salud y potencian las habilidades personales para reducirlo (por ejemplo, los ejercicios sobre el manejo del tiempo). A su vez, cuentan con la posibilidad de ayuda individualizada para aquellos que la necesiten. La capacitación para el manejo del estrés puede reducir rápidamente sus síntomas, así como la ansiedad y las alteraciones del sueño en los trabajadores. Al iniciar un programa de bienestar laboral en la organización, se estará creando un entorno laboral positivo, energético y productivo, que reportará ganancias y bienes para la empresa. Aunque no están centrados exclusivamente en la prevención de estrés, los programas de educación y prevención incluyen sistemáticamente materiales educativos, seminarios y talleres para su prevención y manejo. Por otro lado, estos programas inciden en la reducción de problemas de salud que en sí mismos son también causantes de estrés, potenciando más aquel desarrollado en el contexto laboral. Como hemos visto, el proceso de estrés afecta la capacidad del individuo para enfrentarse a retos físicos y emocionales. Por otro lado, un

estado de bienestar físico y emocional es la mejor defensa para poder enfrentarse al estrés con éxito.

El Dr. Vindel, Presidente de la Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés (SEAS) en su libro “Como combatir el estrés laboral” cita diez formas de reducir el estrés laboral en una organización, las cuales se muestran a continuación:

10 REGLAS DE ORO PARA REDUCIR EL ESTRÉS EN SU EMPRESA
<ul style="list-style-type: none">• Educar a los gerentes, supervisores y empleados acerca del impacto y prevención del estrés en el trabajo.• Asegurar que la responsabilidad laboral es acorde con la capacidad del trabajador.• Respeto a la dignidad de cada empleado.• Asegurar la formación, apoyo y supervisión de los trabajadores.• Promover y diseñar trabajos que estimulen y den al trabajador la oportunidad de usar sus habilidades.• Definir claramente las funciones y responsabilidades del trabajador.• Dar a los trabajadores la oportunidad de participar en decisiones y acciones que afectan a sus trabajos.• Mejorar la comunicación.• Promover las oportunidades de interacción social entre los trabajadores.• Considerar el desarrollo de un programa empresarial de prevención de estrés, de un programa de bienestar y de un programa de asistencia al empleado.

Ilustración 9. Reglas para reducir el estrés laboral en la empresa

Motivación de los empleados

El segundo elemento a tratar es la forma de motivar a los empleados para conseguir una mayor productividad de los mismos. Los resultados demuestran una gran variabilidad de factores que permiten tener a los trabajadores motivados en su trabajo. Podemos distinguir dos tipos de incentivos: los intrínsecos, los cuales están relacionados con la formación de la persona, de aspecto más subjetivo y personal, y los extrínsecos, aplicables en forma equivalente, en la mayoría de los trabajadores.

Como incentivos intrínsecos, podemos distinguir:

- El incremento de confianza depositada en los trabajadores:

Fuertemente relacionada con la teoría Y de Mc Gregor, se debe aceptar que cada individuo es capaz de desempeñar su trabajo eficazmente. Algunas empresas todavía poseen un pensamiento dirigencial, el cual se basa en creer que solo los mandos superiores son los únicos capaces de tomar decisiones y organizar los trabajos en forma efectiva. Este tipo de dirección se encuentra fuertemente relacionado con la desmotivación, llevando a los trabajadores a trabajos monótonos y sin responsabilidades. Para aquellas culturas empresariales las cuales no comparten esta teoría puedan cambiar se requiere tiempo, pero fundamentalmente se necesitan al menos dos condiciones: que la organización facilite y promueva los diferentes grados de libertad y autonomía para que se haga realidad esta confianza en la capacidad humana, y que el trabajador, acostumbrado hasta ahora a que el jefe le decrete lo que tiene que hacer y cómo, aceptar su plena responsabilidad directa en el proceso productivo.

- La promoción lateral de los trabajadores:

Anteriormente, uno consideraba que estaba avanzando en su carrera profesional cuando pasaba a ocupar puestos de mayor jerarquía, con mayores responsabilidades y consecuentemente, mejor retribuidos, o cambiarse a otra empresa que le ofrezca un puesto más alto.

La percepción del rendimiento individual y conocimiento adquirido por el empleado y su superior puede diferir, donde uno puede creer que está listo para realizar un salto jerárquico y el otro considera que no posee todavía las cualidades necesarias para enfrentar semejante responsabilidad. Sin embargo, existe otro tipo de promoción, conocido como promoción lateral.

Para esto, hay que redefinir el concepto de carrera profesional, cambiando la idea de que una persona sólo se puede promocionar profesionalmente si asciende jerárquicamente. Se puede promocionar dentro del mismo puesto de trabajo, es lo que se conoce como promoción lateral. Estos trabajadores deben ser capaces de adaptarse a las nuevas tecnologías, ocupar diferentes funciones dentro del mismo escalón jerárquico, enriqueciéndose personalmente con nuevos conocimientos, sustituir a compañeros o a los jefes en situaciones concretas, tomar decisiones dentro del campo de acción que les compete, etc.

Muchas empresas americanas consideran que, antes de escalar jerárquicamente dentro de la compañía, debe ocupar tres o cuatro roles dentro del mismo escalón, para así no solo obtener experiencia y conocimiento en cada uno de los puestos, sino además poseer la capacidad necesaria de tomar decisiones que pueden llegar a afectar a varios sectores de niveles inferiores.

Existen además los incentivos conocidos como “extrínsecos”. Estos son aquellos que aparecen cuando lo que atrae no es la acción que se realiza en sí, sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada. Entre ellos podemos encontrar:

- La recompensa laboral y reconocimiento

Este es el incentivo extrínseco más utilizado. Pueden emplear o no el dinero y derivados.

La motivación mediante una compensación económica en forma de salario debe respetar ciertos principios:

1. El salario tiene que recompensar suficientemente el esfuerzo extra que el empleado hace.
2. La retribución económica debe ser percibida como consecuencia directa de la actividad realizada. El empleado debe saber que el dinero que recibe está relacionado a su rendimiento; a mayor esfuerzo, más rendimiento, y por ello el dinero recibido aumenta en la misma proporción.
3. Además la retribución tiene que ser retribuida equitativa y proporcional a la labor realizada por el resto de trabajadores: un trabajador se puede sentir discriminado si habiendo realizado un esfuerzo mayor recibe la misma compensación económica que el resto de compañeros cuyo esfuerzo e interés en la tarea han sido menores; entonces, la retribución económica pasaría de ser un elemento motivador a ser un elemento frustrante

El reconocimiento también es un elemento motivador importante si se emplea correctamente. Una actividad muy común es la celebración por la consecución de algún objetivo concreto. El reconocimiento motiva más al trabajador si es público, puesto que aumenta el prestigio frente a los demás empleados e igualmente su autoestima.

Las recompensas o premios en forma de regalos, viajes, descuentos en actividades de ocio, beneficios sociales o asistenciales, entre otros, suelen ser muy efectivos a la hora de motivar. Hay que tener en cuenta que las recompensas deben ser adecuadas a cada individuo, justas, y públicas.

- La seguridad

Si una empresa es estable y garantiza por largo tiempo trabajo a sus empleados, éstos suelen sentirse más motivados y pueden llegar a identificarse con los objetivos y estrategia de la empresa.

- La mejora y capacitación de los empleados

Esta estrategia hace que aumente la autoestima de la persona a la que se dirige el plan de formación y favorece ampliamente a la empresa, además de mejorar el nivel de capacitación de los empleados, lo que provocará una mejora del servicio y aumento de la productividad.

- Las condiciones de trabajo

Los equipamientos para que el empleados se sientan a gusto, así como las facilidades para cubrir las necesidades inmediatas son elementos que hacen que el ambiente de trabajo sea más agradable y aumente la concentración en la tarea a realizar.

Conclusiones

Como hemos visto, el estrés es parte de la actividad laboral moderna y no es posible eliminarlo completamente. Por otro lado, es importante mantener una actitud vigilante y considerar, en la medida de lo posible, cómo crear y mantener unas condiciones laborales que reduzcan el estrés y sus consecuencias.

La reducción de factores de riesgo generadores de estrés y la promoción de un entorno saludable con mecanismos protectores frente al estrés, se encuentran estrechamente ligados en el proceso continuo de creación de un entorno laboral que mejore, no sólo la calidad de vida y satisfacción de sus empleados, sino la productividad y la competitividad de su empresa. Con este propósito, es fundamental la existencia de fluidez en la comunicación entre directivos y trabajadores para ayudar a detectar y prevenir este problema. En muchos casos, no será posible establecer todas las actividades y técnicas sugeridas. Sin embargo, saber cómo se genera el estrés, cuáles son sus consecuencias y las posibles medidas preventivas, siempre causará un avance en la tarea de reducir y prevenir este factor tan negativo para la empresa y los trabajadores.

En cuanto a la motivación, es muy difícil desarrollar pocas estrategias para mantener a la totalidad de los empleados motivados, debido a la diversidad que existe entre los mismos. Nunca se va a poder lograr tener y mantener al cien por ciento de los empleados motivados. Pero dada la fuerte relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral, es de suma importancia desarrollar prácticas para intentar motivar a la mayor parte de la masa laboral, y así lograr mejores resultados y una mayor eficacia empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- Martínez Selva, José María. *Estrés Laboral – guía para empresarios y empleados*, Editorial Prentice Hall. Año 2004
- *Actualidad Psicológica* – Periódico mensual de la Universidad de Buenos Aires – Octubre 2000
- Becker, Gary S. 1993, *Human Capital*, The university of Chicago Press
- Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional Séptima Edición*. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Covey R., Stephen, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Paidós. 2003
- Dr. Videl, Antonio, *Cómo combatir el estrés laboral*, Editorial Anteanima, 2009
- Infobae, 2009, “Serios perjuicios a la salud por estrés y ansiedad”. <http://www.infobae.com/salud/434132-0-0-Serios-perjuicios-la-salud-estres-y-ansiedad>. Página vigente al: 22/05/2011
- Infobae, 2008, “Mal jefe aumenta el riesgo de infartos en empleados”. <http://www.infobae.com/general/417271-0-0-Mal-jefe-aumenta-el-riesgo-infarto-empleados> Página vigente al: 22/05/2011
- Infobae, 2008, “Los problemas que puede causar el estrés continuo”. <http://www.infobae.com/salud/402367-0-0-Los-problemas-que-puede-causar-el-estres-continuo> Página vigente al: 22/05/2011
- Psicología Laboral. <http://www.psicologialaboral.net>. Página vigente al: 22/05/2011
- Wikipedia, Teoría Z. http://en.wikipedia.org/wiki/Theory_Z Página vigente al: 22/05/2011

ANEXO A: CUESTIONARIO

- 1) Ha sufrido alguna vez de estrés laboral?
- 2) ¿Cuál fue la principal razón de su estrés?
 - Malas condiciones físicas (temperatura, ruidos molestos, puesto de trabajo en malas condiciones o incómodos)
 - Poco tiempo para realizar las tareas designadas
 - Tareas muy dificultosas o contar con pocos recursos para realizarlas
 - Tareas pocas claras
 - Demasiadas responsabilidades sobre otros empleados
 - Mala relación con sus pares
 - Diferencias con la cultura organizacional de la empresa
 - Problemas de conciliación de la vida laboral y familiar
 - Otro
- 3) ¿Cree que la intervención de sus superiores pudo haber evitado esa situación?
- 4) ¿Considera que planifica y gestiona correctamente sus tiempos y actividades en el trabajo?
- 5) ¿Qué cree que la organización puede hacer para ayudarlo?
 - Reuniones con su jefe para planificar sus tareas
 - Talleres de efectividad personal
 - Permitirle tomarse 30 minutos por día para organizarse
 - Otro
- 6) ¿Se siente motivado en su trabajo?

7) ¿Cuál de las siguientes opciones considera que es la mejor herramienta para mantenerlo motivado en su trabajo?

- Participación activa en la toma de decisiones de los superiores
- Reconocer la importancia de los cumplimientos de las metas individuales en los objetivos de la empresa
- Posibilidad de comprar acciones de la empresa
- Programa de pagos variables (premios por desempeño, por ahorro, bonos, beneficios adicionales por resultados de la empresa)
- Otros beneficios (descuentos en productos, gimnasio, etc.)
- Mejoras en su puesto de trabajo
- Horarios flexibles
- Posibilidad de realizar trabajo desde el hogar
- Crecimiento dentro de la organización por el tipo de trabajo a realizar
- Otros