



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMNO

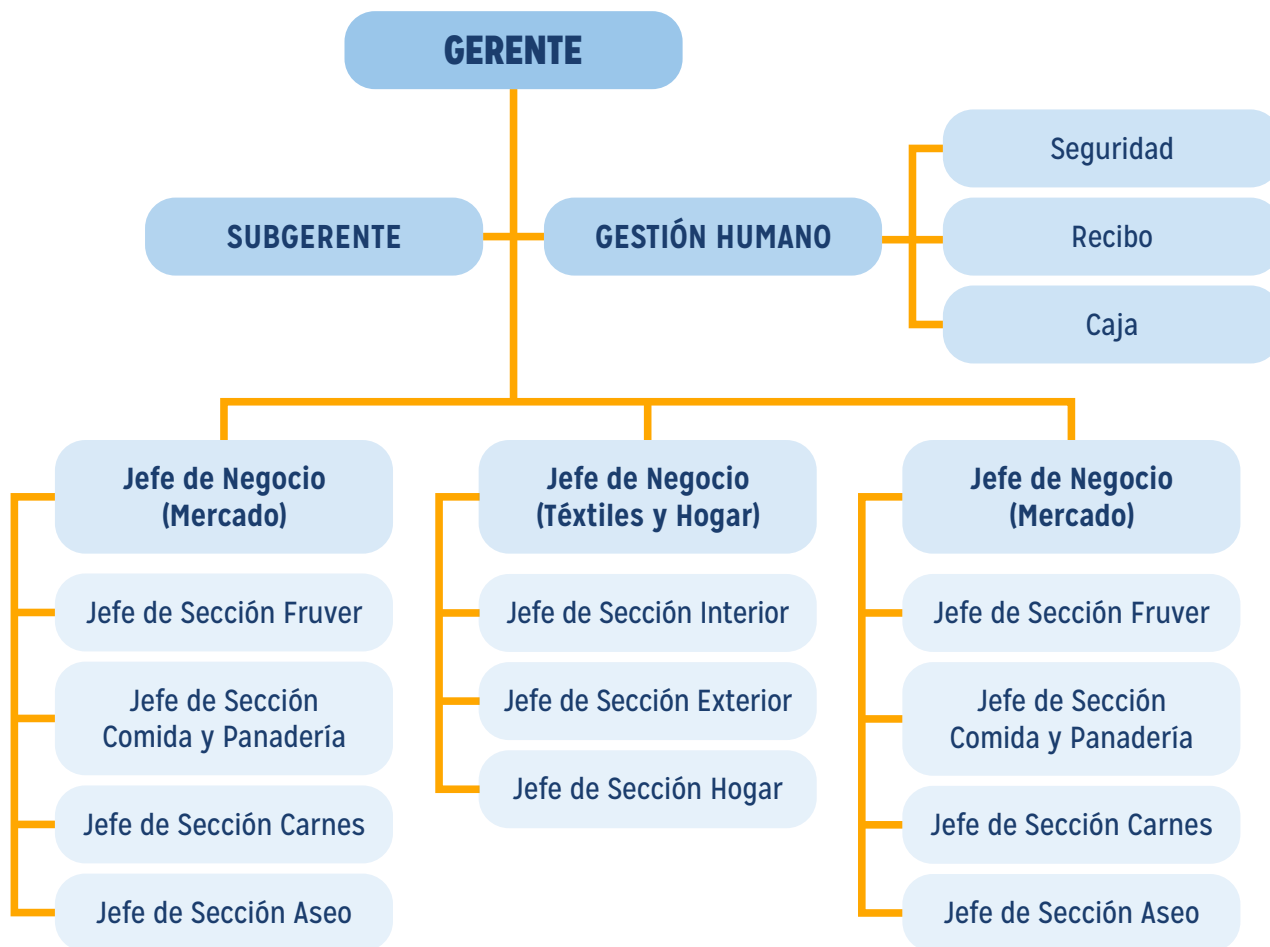
# CULTURA, ESTRÉS LABORAL Y BURN OUT EN EL CO

# CULTURA, ESTRÉS LABORAL Y BURN OUT EN EL CO

Hay muchas definiciones acerca de la estructura organizacional, pero podemos decir que es la forma o la estructura en la cual están organizados los colaboradores de una empresa y que les permite saber cuál es el rol que deben cumplir, el equipo de cual forman parte y las metas que deben alcanzar.

Según Robbins, 2004 "la estructura organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo".

**FIGURA 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**



Tomado de: <http://www.taringa.net/posts/info/14460213/Estructura-organizacional-en-la-empresa.htm>



## DEPARTAMENTALIZACIÓN

Luego de que se dividen las tareas por medio de la especialización, debemos proceder a identificar aquellas que sean comunes. A esto es lo que llamamos departamentalización. Por ejemplo en el departamento de contabilidad, están el jefe de contabilidad, con los auxiliares de contabilidad, planillas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc.

## CADENA DE MANDO

**¿A QUIÉN RECORRO SI TENGO UN PROBLEMA?**

La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quien. Ayuda a los colaboradores a responder preguntas como ¿Ante quién soy el responsable? Los términos importantes son: autoridad, responsabilidad y unidad de mando (Robbins, 2004).

## CONTROL

Amplitud de control ¿A cuántos colaboradores puede dirigir un gerente de manera eficiente y eficaz? La amplitud de control es el número de colaboradores que puede dirigir un gerente de manera eficaz y eficiente

## CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

La centralización describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones claves de la organización con una participación escasa o nula de niveles inferiores, entonces esta organización está centralizada. En contraste, cuanto más información proporcionen o las decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores, habrá mas descentralización.

## FORMALIZACIÓN

La formalización se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Si un trabajo está muy formalizado, entonces la persona que lo realiza tiene poco poder de decisión en cuanto a lo que realizará, cuando se hará y cómo lo hará. En organizaciones con un alto grado de formalización existen descripciones de trabajo explícitas, numerosas normas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo.



## CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores o significados, que comparten los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento común en el lugar de trabajo.

Las organizaciones representan una realidad cultural, ya que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. Lo único permanente actualmente es el cambio y las organizaciones que no logran vivir con esto, simplemente desaparecen. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una organización.

### **LA CULTURA ORGANIZACIONAL SIEMPRE VA A SER EL REFLEJO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN.**

Para mantener la cultura organizacional es necesario que se tome en cuenta los siguientes aspectos:

Los gerentes y en especial el Departamento de Recursos Humanos son los principales encargados de establecer, difundir y promover los valores organizacionales, además, deberán de evaluar periódicamente si estos son los adecuados y si en realidad se están promoviendo, con el fin de controlar la manera en que la cultura se está desarrollando. Sin embargo, no debemos dejar de lado que cada colaborador es el representante de la empresa donde trabaja y por lo tanto también es un representante de su cultura.

El departamento de Recursos Humanos, debe ser el medidor oficial y hacer una lectura correcta de los síntomas de que algo anda mal, como: alta rotación, quejas de parte de los colaboradores por el trato de sus superiores, etc.

Los directivos/gerentes y en general el personal deberán de ser capaces de afrontar problemáticas o situaciones de crisis de una forma que refleje y refuerce los valores y creencias del área y de la organización. Comunicar y promover los elementos de la cultura, en la manera cómo se desempeñan en sus funciones, transmitiendo así mensajes culturales.



**FIGURA 2. CULTURA ORGANIZACIONAL SÓLIDA.**



Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos48/cultura-organizacional/cultura-organizacional2.shtml>

Además, son funciones a su cargo:

Vigilar por el cumplimiento de las distintas políticas y procedimientos por parte de todos los colaboradores sin importar su rango.

Realizar actividades que permitan la integración. Acá tomamos en cuenta actividades como celebraciones del día de trabajador, Navidad, cumpleaños.

Las mejores formas de transmitir la cultura a los colaboradores son las anécdotas, ritos, símbolos materiales y lenguaje. Así como actividades sociales como: celebración del día del trabajador, día de la madre, del padre, Navidad, etc.

**Historias:** básicamente se trata de transmitir anécdotas de retratan la historia y las prácticas de la compañía.

**Ritos:** secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, qué metas son las más importantes, qué personas son importantes y cuáles están de más.

**Símbolos materiales:** estos comunican a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que quiere la dirección, comportamientos apropiados, etc.

**Lenguaje:** muchas organizaciones y unidades internas identifican por el lenguaje a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los integrantes dan prueba de que aceptan la cultura, y por lo tanto, la conservan, etc.

## LA CULTURA ÉTICA

La cultura surge de tres maneras.

- » En primer lugar, los fundadores contratan y retienen sólo a los empleados que piensan y sienten como ellos.
- » Segundo, los adoctrinan y socializan en su forma de sentir y de pensar.
- » Tercero, para esto tenemos las prácticas de selección, los actos de los directivos y los métodos de socialización.

### CREACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ÉTICA

Según Robbins (2004):

“

La cultura organizacional que imprime normas éticas altas es aquella con una gran tolerancia a los riesgos, poca o moderada agresividad y que se centra tanto en los medios como en los resultados. En esta cultura se apoya a los administradores para que corran riesgos y sean innovadores, se desalienta la rivalidad desenfrenada y se presta atención a la forma de conseguir las metas, no sólo a cuáles metas se consigan. Para que los directores puedan crear una cultura ética (o más ética) existen prácticas cómo: Ser un ejemplo visible, comunicar expectativas éticas, impartir capacitación ética, premiar públicamente los actos éticos y castigar los antiéticos e instituir mecanismos de defensa. Robbins, 2004

”

## CREACIÓN DE UNA CULTURA ORIENTADA AL CLIENTE

**¿CREE QUE EN SU LUGAR DE TRABAJO SE PROMUEVE EL EMPOWERMENT? ¿QUÉ FACTORES LE HACEN LLEGAR A ESA CONCLUSIÓN?**

Actualmente la mayoría de las organizaciones se empeñan en tener una cultura sensible a los clientes porque reconocen que es el camino hacia su lealtad y su rentabilidad de largo plazo. Podemos apreciar que en las culturas orientadas al cliente afloran seis variables: selección, capacitación y socialización, diseño estructural, facultamiento o empowement, liderazgo, evaluación del desempeño y sistema de recompensas, las cuales se detallan a continuación.

- » **Selección:** el lugar para comenzar a fincar una cultura orientada al cliente es contratar personal de servicio y contacto con personalidad y actitudes congruentes con una orientación firme al servicio.
- » **Capacitación y socialización:** lo más común es que la administración enfrente la dificultad de hacer que sus empleados actuales se enfoquen en los clientes. En estos casos el acento se pone en la capacitación más que en la contratación.
- » **Diseño estructural:** las estructuras de las organizaciones tienen que darle mayor control a los empleados, lo que se consigue suavizando reglas y normas.

### EMPOWERMENT O EMPODERAMIENTO

Podemos definirla como la necesidad de facultar a los trabajadores con la discreción para tomar las decisiones cotidianas sobre las actividades laborales. Para dar empowement primero se debe capacitar y dar las herramientas que la persona necesita para hacer su trabajo. Para dar empowement, primero hay que capacitar, de esta forma el colaborador estará preparado para tomar las decisiones correctas.

- » **Liderazgo:** los líderes transmiten la cultura de la organización a través del ejemplo de lo que hacen y lo que dicen.
- » **Evaluación del desempeño:** hay numerosas pruebas de que las evaluaciones del desempeño basadas en el comportamiento son congruentes con una mejora en el servicio a los clientes y la obtención de los objetivos de la empresa.
- » **Sistemas de recompensas:** si la administración quiere empleados que presten un buen servicio, tiene que recompensar ese buen servicio.



## EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

**LO ÚNICO PERMANENTE EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES ES EL CAMBIO.**

Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- » **Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- » **Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico (González, 2011).

Debemos estar conscientes de todas las organizaciones se enfrentan a un mundo dinámico y cambiarse donde la adaptación es casi tan importante. Hay cambios tecnológicos, de mercado, multiculturales, etc.

Los cambios organizacionales aparecen cuando se da la necesidad de romper con el equilibrio existente, para cambiarlo en otro, mucho más provechoso. Pero para que el cambio se dé y se logre romper con las fuerzas de la resistencia se debe saber cómo manejarlo de la forma correcta. Después de todo son las personas las que hacen posible Algunas claves para el correcto manejo del cambio son:

1. Hacer participar democráticamente a los miembros de la organización en el proceso de la planificación.
2. Seleccionar y retener al personal adecuado
3. Capacitar constantemente al personal



## LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

No hay cambio real sin las personas. Cuando ignoramos la dimensión humana, la energía del cambio se evapora y desaparece. Gerentes, supervisores, líderes de grupo y toda persona quien Dirigido a: desea aprender estrategias para conocer y superar las razones de la resistencia al cambio.

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto, para que las personas se comprometan, ellas no pueden ser "atropelladas" por el proceso, como si fueran algo lejano del mismo, porque no lo son.

La administración del cambio es el proceso de transformación que asegura el éxito organizacional de la empresa reconociendo al cambio humano como una constante ante el avance acelerado de la tecnología de información y los cambios en las empresas (Rhon Durán, 2000).

La administración del cambio considera los procesos y actividades que ayudan a las organizaciones a adoptar cambios radicales, resultado de la implantación de nuevos procesos o soluciones tecnológicas.

Los elementos que considera un programa exitoso de administración del cambio son:

1. Alinear las expectativas a todos los niveles de la organización
2. Diseñar e implantar una estrategia de comunicación que permita manejar un plan de comunicación efectivo.
3. Diseñar e implantar una estrategia para la definición de nuevos roles y capacidades que permita evolucionar a los recursos humanos a la nueva organización.
4. Diseñar e implantar una estrategia de transferencia del conocimiento y entrenamiento que permita contar con una organización autosuficiente.
5. Diseñar e implantar una estrategia de aseguramiento del cambio que permita medir y administrar la resistencia al cambio durante los proyectos.

## EL ESTRÉS Y EL SÍNDROME DEL BURNOUT

El síndrome de agotamiento profesional o Burnout, es un término que traducido al castellano significa:

“

**Estar o sentirse quemado por el trabajo, agotado, sobrecargado, exhausto,**

”

fue descrito por primera vez por el psicoanalista Herbert J. Freudenberger en 1973.

A partir de observar cambios en él y en otros profesionales (psicólogos, consejeros, médicos, asistentes sociales, enfermeros, dentistas) se observó que después de cierto tiempo estos profesionales perdían mucho de su idealismo y también de su simpatía hacia los pacientes. Lo observó principalmente en los profesionales de servicio o de ayuda cuya actividad va dirigida hacia otras personas.

Freudenberger describe el Burnout como un conjunto de síntomas médico-biológico y psicosocial, inespecíficos que se desarrollan en la actividad laboral como resultado de una demanda excesiva de energía.

Es una respuesta al estrés laboral crónico integrado por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabajan y hacia el propio rol profesional, así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado. Esta respuesta ocurre con mayor frecuencia en los trabajadores de la salud producido por la relación profesional-paciente y por a relación profesional-organización. Sin embargo, no sería completa la descripción del síndrome si no se describe el contexto económico, social y laboral en él.

## FACTORES DESENCADENANTES DEL SÍNDROME DE BURNOUT

1. La falta de percepción de capacidad para desarrollar el trabajo.
2. El exceso de trabajo, la falta de energía y de recursos personales para responder a las demandas laborales.
3. El conflicto de rol, y la incompatibilidad entre las tareas y conductas que se desarrollan con las expectativas existentes sobre el mismo rol.
4. La ambigüedad del rol, incertidumbre o falta de información sobre aspectos relacionados con el trabajo (evaluación, funciones, objetivos o metas, procedimientos, etc.)
5. La falta de equidad o justicia organizacional.
6. Las relaciones tensas y/o conflictivas con los usuarios/clientes de la organización.
7. Los impedimentos por parte de la dirección o del superior para que pueda desarrollar su trabajo.
8. La falta de participación en la toma de decisiones.
9. La imposibilidad de poder progresar/ascender en el trabajo.
10. Las relaciones conflictivas con compañeros o colegas.



## **HA EXPERIMENTADO USTED, ALGUNOS SÍNTOMAS DEL BURN OUT? CÓMO LO CONTROLÓ Y CÓMO LO EVITA?**

Por otro lado, Cairo (2002) propone 10 puntos claves en la prevención del Burnout también mencionados por el autor Hamson WDA en su obra *Stress and Burnout in the Human Services Professions*:

1. Proceso personal de adaptación de expectativa a la realidad cotidiana.
2. Formación en las emociones.
3. Equilibrio de áreas vitales: familia, amigos, aficiones, descansos y trabajo.
4. Fomento de buena atmósfera del lugar de trabajo: espacios comunes, objetivos comunes.
5. Limitar a un máximo la agenda asistencial.
6. Minimizar la burocracia con mejora en la disponibilidad de recursos materiales de capacitación y mejorando la remuneración.
7. Formación continuada reglada dentro de la jornada laboral.
8. Coordinación con los colegas que ejercen la misma especialidad, espacios comunes, objetos compartidos.
9. No olvidar tener actividades adicionales al trabajo: ejercicio, recreación, etc. Esto es el balance vida-trabajo





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## REFERENCIAS

Cairo, H. (2002). Burnout ó Estrés Laboral: Un síndrome cada vez más expandido [en línea] [fecha de acceso 17 de Noviembre 2005].

González, M. (2011). Los cambios en las organizaciones. En: Contribuciones a la Economía. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2011a/mgt.htm>

(Rhon Durán, 2000).



