



TRABAJO FINAL DE GRADUACION

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL. (PAP)

“LA ACTIVIDAD FISICA COMO ESTRATEGIA PREVENTIVA DEL ESTRÉS LABORAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES”. UNA INTERVENCION SOBRE EL INDIVIDUO.

Autor: Bartaburu Pablo Daniel

Año: 2010

Carrera: Licenciatura en Psicología.

Resumen.

En el presente trabajo se pretende implementar un proyecto de aplicación profesional que consista en la elaboración de un programa de actividad física y que sirva como estrategia preventiva del estrés laboral dentro de la empresa.

Se realizaron entrevistas a diferentes miembros de importancia dentro de la organización y se aplicaron cuestionarios con el fin de detectar los posibles factores de estrés, obteniendo como resultado potenciales síntomas del síndrome en los sectores investigados. De esta manera se llega al diagnóstico de la potencialidad existente dentro de la empresa a padecer estrés laboral en un futuro cercano, y se piensa en la elaboración del programa para brindar las herramientas necesarias a los empleados para combatirlo y así prevenirlo. Se planificaron ejercicios combinando lo físico y lo psíquico con el objetivo de enseñar a los empleados a autorregularse y actuar en momentos de presión dentro de las jornadas partiendo de la premisa de que la actividad física, lograría reducir los síntomas del síndrome detectados en el diagnóstico. Así se llega a la conclusión de que si se parte de que los recursos humanos son lo más importante dentro de la empresa, se debería tener en cuenta su salud física y mental para lograr la supervivencia de la misma, elaborando y haciendo cada vez más hincapié en esta clase de programas.

Abstract

The present work pretends to implement a project of professional application which consists in an elaboration of a Physical activity program and serve as a preventive strategy of the stress within the company. Interviews were conducted with different important members inside the organization and questionnaires were applied to detect possible stressors, having as a result potential symptoms of the syndrome in the areas examined. In this way, this reaches to a diagnostic of the existing potential within the company to suffer stress in the near future, and thought in developing the program to provide the necessary tools for employees to prevent and combat it. Exercises were planned by

combining the physical and mental with the goal of teaching employees to self-regulate and act in times of pressure within the conference based on the premise that physical activity could reduce the symptoms of the syndrome detected at diagnosis. This leads to the conclusion that if it is assumed that human resources are the most important within the company, should take into account their physical and mental for the survival of the same, developing and becoming more emphasis in such programs.

INDICE

<i>Introducción</i>	1-2
<i>Objetivos del trabajo</i>	3
<i>Marco Teórico: 1-Introducción a las organizaciones</i>	4-7
2-Salud y Trabajo	8-12
3-Estrés	13-20
4-Estrés Laboral	21-32
5-La actividad física como estrategia preventiva	33-42
-Contextualización de la institución	43-49
<i>Metodología: -diagnostico organizacional-</i>	50-52
-Métodos de recolección de datos	53-54
-Análisis de resultados	55-81
-Conclusiones diagnosticas	82-88
<i>Propuesta de Trabajo</i>	89-91
<i>Proyecto</i>	92-109
<i>Planificación de los encuentros</i>	110-111
<i>Presupuesto del programa</i>	112-113
<i>Evaluacion de impacto</i>	114-115
<i>Conclusiones</i>	116-117
<i>Bibliografía</i>	118-119

:

- **Introducción.**

El uso del término estrés se ha popularizado sin que la mayoría de las personas, tengan claro en qué consiste el mismo. Actualmente, en el ámbito empresarial, este tema ha comenzado a tener muchas repercusiones negativas debido a múltiples cambios producidos en la sociedad y a la falta de conocimiento por parte de los empresarios sobre el mismo.

En un mundo globalizado como el nuestro, los altos índices de desempleo, la inestabilidad económica, los problemas familiares y, por si fuera poco, los laborales, han hecho que las personas, en especial los trabajadores, sean afectadas aun mas por aquellos repentinos cambios, que los llevan a enfrentar situaciones constantes de tensión. Es por ello que resulta de suma importancia hacer referencia al “estrés laboral” como fenómeno que a lo largo de los últimos años ha despertado la necesidad de ser investigado y entendido por expertos en el tema como: psicólogos, sociólogos, médicos e inclusive administradores, con el fin de mejorar la calidad de vida de los trabajadores e individuos en general.

En tal sentido, el conocimiento de las fuentes de estrés y las estrategias de afronte a nivel organizacional y a nivel individual, es de capital importancia para que el psicólogo organizacional pueda brindar asesoría valiosa para prevenir y encauzar soluciones.

Es por esto que el siguiente trabajo consistirá en la realización de un proyecto de aplicación profesional, desarrollado en la empresa Bauen Efacec, ubicada en Córdoba Capital. Dicho proyecto incluirá un programa de actividad física compuesto por encuentros planificados de ejercicios físicos y de relajación para prevenir el estrés laboral en los sectores de administración y producción de la empresa.

El trabajo en si comenzara con la formulación de los objetivos tanto generales como específicos, pasando luego a la elaboración del marco teórico con las variables en juego. Luego se procederá a la contextualización de la empresa con todas sus características, siguiendo con la metodología que se utilizo para realizar el diagnostico organizacional, de ahí se desprenderán las conclusiones diagnosticas con la detección de todas las posibles fuentes potenciales que podrían provocar estrés laboral, en los empleados y de

acuerdo a estos resultados se desarrollara el programa ya mencionado con el fin de prevenir en mayor medida el estrés laboral dentro de la empresa.

En este trabajo se desarrollara un programa enfocado a nivel individual pero respaldado desde lo organizacional con la inclusión de la actividad física como principal estrategia para que, desde los beneficios individuales tanto psicológicos como físicos, se logre un cambio de conducta y así prevenir el estrés laboral dentro de la empresa Bauen Efacec.

- **Objetivos del trabajo.**

Objetivo general:

Elaborar un programa de actividad física durante la jornada laboral de la empresa y de esta manera prevenir el estrés laboral.

Objetivos específicos:

-Brindar a los empleados de la empresa, información psico-educativa sobre el estrés laboral y los beneficios que la actividad física puede aportar en la prevención del mismo.

-Fomentar a un cambio de conducta hacia la salud física y mental dentro de la empresa.

-Enseñar técnicas de relajación física y mental a los empleados para lograr un punto de control interno sobre su salud y enfrentar con más eficacia situaciones de presión dentro de las jornadas laborales.

-Disminuir el porcentaje de accidentes y ausentismo que pudieran estar vinculados con la postura laboral y la fatiga muscular, actuando de manera preventiva y compensatoria de la actividad desempeñada por cada uno de los integrantes de la empresa.

-Generar un espacio de dispersión y recreación permitiendo una integración grupal que repercuta de manera positiva en el clima laboral de la empresa.

- **Marco teórico**

1-Una introducción a las organizaciones.

Para poder entender lo que es el estrés laboral, sus causas y consecuencias, es necesario comenzar a comprender como funcionan las organizaciones.

El trabajo fue y es utilizado por el hombre para satisfacer sus necesidades a partir de las acciones sobre el ambiente, y como no siempre puede hacerlo solo, se reúne con otros de sus semejantes de forma coordinada para lograr los objetivos. Se crean de esta manera las organizaciones, estas son infinitamente variables. Si se desea trabajar con ellas o dirigirlas, es necesario comprender su funcionamiento y estructura, por lo que resulta importante definir teóricamente los elementos que las caracterizan que permiten estudiarlas e intervenir en ellas.

Las organizaciones son algo más que la simple suma de sus partes. Exige considerarlas como sistemas complejos debido al alto nivel de integración y complejidad entre componentes para lograr los objetivos propuestos y su permanencia mediante el mantenimiento de su estabilidad interna. En la actualidad las organizaciones están inmersas en un medio muy inestable debido entre otros factores al rápido desarrollo de la tecnología, la expansión, que implica auge de la mercadotecnia, y a los rápidos cambios sociales, económicos y políticos.

El enfoque de una organización desde el punto de vista sistémico hace necesario identificar sus recursos fundamentales. De los que **Chiavenatto (1992)** señala cinco:

1. Recursos materiales de producción: conformado por los edificios, fábricas, maquinaria, equipos, materiales, instalaciones, materias primas, así como por el proceso productivo y la tecnología.

2. Recursos financieros: constituidos por el capital, la facturación, las inversiones, préstamos, financiación y crédito. Así como también los aspectos contables y presupuestales, tesorería y valoraciones bancarias.

3. Recursos de mercadotecnia: nombrados, en ocasiones recursos comerciales, incluyen en su consideración más amplia, las ventas, la promoción, propaganda, distribución, la asistencia técnica, las relaciones con el mercado y la investigación de mercadeo.

4. Recursos administrativos: que integran las distintas partes y elementos de la organización en sí, así como la de integración ésta a su entorno, incluye todos los subsistemas de toma de decisiones y de comando de la organización.

5. Recursos humanos (RH): que incluyen a todos los miembros de la organización, en todos sus niveles y subsistemas.

El destino de la organización depende en gran parte de sus recursos humanos, si estos son capaces, pueden enfrentar con éxito la competencia y aprovechar al máximo los recursos técnicos y materiales de que se dispone, entonces la organización podrá lograr sus objetivos, por tanto los recursos humanos constituyen el recurso estratégico.

Presentes en todos los subsistemas de la organización, los recursos humanos, constituyen el elemento esencial dentro de ésta.

El factor humano no ha sido considerado de la misma forma, consecuentemente los teóricos y prácticos que de él se han ocupado no lo han valorado de igual modo. Actualmente, cuando parece estar lejos la concepción del factor humano como factor de producción minimizando su costo, se intenta considerarlo como el recurso "motor" que permite incrementar la competitividad de la organización, logrando sinergia entre lo económico y lo social. En fin se consideran como "capital humano" en el cual se invierte cada día más.

Aceptada su trascendencia, resulta de vital importancia la gestión de los recursos humanos, entendiendo por ella el sistema que instrumenta el procedimiento para el adecuado tratamiento de los mismos, que resulta clave para la organización.

La gestión de recursos humanos es el conjunto de acciones encargada de lograr la visión y atención integral de los mismos considerándolos como estratégicos en y para cada área. Significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con actitud positiva y favorable, además, debe constituir un punto clave para gestionar la interacción entre las aptitudes, intereses, necesidades, motivación, talento,

expectativas, hábitos y valores del ser humano con la cantidad y calidad de resultados y la satisfacción que la persona pueda conseguir de su trabajo, por ello debe crear un medio que aproveche esas cualidades logrando una comunicación y acción tal que permita alcanzar los objetivos y fines tanto individuales como organizacionales, entre ellos se debe enmarcar el propio hombre como ser en sus aspectos sociales, psicológicos y biológicos. Por tanto la gestión de recursos humanos debe contribuir a la satisfacción laboral y calidad de vida de los recursos humanos.

Actualmente existe otra rama que trabaja en conjunto con el área de recursos humanos, esta rama es; **La psicología organizacional** que se define como:

“La rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas”. Zepeda H. (1999).

El proceso administrativo es un proceso humano, personas que se relacionan con personas. Esto es importante tenerlo en cuenta para poder entender el comportamiento humano en el lugar de trabajo. Cada persona dentro de la organización tiene sus propias expectativas, motivaciones, objetivos, personalidad, etc. Por esto es primordial que los objetivos empresariales estén alineados con los objetivos de los trabajadores para lograr la mayor eficiencia. Si esto no ocurre, la organización se enferma, es decir, el clima laboral se vuelve desfavorable, hay insatisfacción laboral en los empleados que se desmotivan, niveles de ausentismo altos, alto índice de desvinculaciones, empleados estresados, etc.

Esta rama de la psicología nos ayudaría a entender y comprender los fenómenos humanos al interior de la organización en su relación con el resto del sistema organizacional. Y es importante que el estudio de esta rama científica deba hacerse bajo el marco del enfoque de sistemas, como ya se menciono anteriormente.

Siguiendo al autor **E. H. Schein (1993)**, el concepto de organización desde la teoría de sistemas sería: **“sistemas sociales que tienen la particular característica de condicionar la pertinencia, es decir establecen las**

condiciones que deben cumplir quienes desean ingresar a ellos, y se ven avocadas a adaptarse a las condiciones del medio en que se desempeña.

Es decir que las organizaciones son sistemas sociales complejos que se deben estudiar como tal para poder entender el comportamiento individual dentro de ellas. Lo importante sería entender que dentro de las organizaciones existe un funcionamiento propio que le dan su identidad y van conformando su propia cultura. Al entrar a una organización, se debe tener en cuenta que estamos entrando a otro sistema, con sus propias reglas, valores, funciones, etc., y se hace imperioso comprender como se interrelacionan en ese sistema para poder comprender, detectar y diagnosticar. Recordemos que las organizaciones tienen recursos humanos, es decir personas que se interrelacionan y coordinan sus esfuerzos para un fin común, y es necesario mantener a estas personas motivadas, porque de ellas dependen las organizaciones para sobrevivir en este mundo tan competitivo, acelerado y cambiante.

Actualmente la sociedad se ha vuelto sumamente acelerada y cambiante, entrando a la era de la inmediatez, en donde todo debe hacerse ya y en el menor tiempo posible. Esto hizo que las organizaciones también aceleraran sus procesos, haciendo trabajar cada vez más duro a los miembros que las componen. Debido a esto, las jornadas de trabajo comenzaron a alargarse cada vez más, sin tener ya los horarios fijos de trabajo. De esta manera estos cambios trajeron como consecuencias, problemas de salud mental y física en los trabajadores que cada vez debían trabajar más, provocando fatiga, irritación, estrés, problemas de columna, etc.

Al decir todo esto, uno empieza a entender lo importante que sería para las organizaciones enfocarse en la salud y bienestar del empleado a través de diferentes programas de bienestar y enfrentar este nuevo mundo acelerado y cada vez más competitivo.

2-La Salud y el Trabajo.

Según la **OMS (1947)**, la salud puede definirse como:

“Un estado de total bienestar físico, mental y social y... no la mera ausencia de una enfermedad o dolencia”.

Esta definición considera que los individuos se merecen, en un mundo ideal, estar en un estado positivo, tener una sensación general de bienestar y funcionamiento pleno.

Si entendemos al individuo, según **Bleger J.**, como un ser **bio-psico-social**, entonces el modelo de salud que más se acercaría a esta definición y que tomare para explicar y desarrollar este trabajo, será el modelo bio-psico-social de la salud.

Es un modelo holístico de salud y enfermedad que considera al individuo un ser que participa de las esferas biológicas, psicológicas y sociales. Para este modelo, no se entiende ya la enfermedad como la mera ausencia de salud, o simplemente de la salud física, sino que además cualquier alteración psicológica o social puede determinar el estado de enfermedad/discapacidad de un individuo.

El lugar de trabajo puede constituir un ambiente peligroso para la seguridad y la salud ocupacional para gran número de trabajadores en los diferentes sectores de la economía. Aproximadamente entre el 30% y 50% de los trabajadores reportan estar expuestos a altos riesgos físicos, químicos, biológicos, inexplicables sobrecargas de trabajo pesado, además de factores ergonómicos que son una amenaza para su salud y su capacidad de trabajo.

Su repercusión sobre la salud ocupacional será probablemente positiva para controlar y prevenir exposiciones de orden físico, químico, biológico y mecánico. Al mismo tiempo las exigencias de los nuevos empleos, la necesidad de analizar la información y varias actividades anexas pueden incrementar problemas psicológicos del trabajo tal como el estrés mental.

- Relación entre la psicología y la salud.

Las personas tienen creencias sobre la salud, suelen mostrar emociones al respecto, y tienen un papel que desempeñar mediante su comportamiento para mantener su salud y superar cualquier enfermedad. Los planteamientos psicológicos pueden ayudar a explicar porque algunas personas reaccionan bien emocionalmente ante la mala salud y otras no, o incluso porque algunas personas parecen que están enfermas todo el tiempo y otras parecen estar continuamente sanas. La rama de la psicología que puede explicarlo es la psicología de la salud, esta rama de la psicología utiliza el modelo descrito anteriormente, el modelo biopsicosocial, es decir que tiene en cuenta factores biológicos, psicológicos y sociales implicados en la etiología, prevención o tratamiento de la enfermedad, así como en la promoción y el mantenimiento de la salud. Según el manual de psicología de la salud de **Morrison V. y Bennett P. (2006)**:

“La psicología de la salud intenta comprender, explicar, y a ser posible predecir, la conducta de salud y enfermedad para desarrollar intervenciones eficaces a fin de reducir los costes físicos y emocionales de los comportamientos de riesgo y de la enfermedad”.

El planteamiento de estos autores es holístico pero fundamentalmente psicológico de los problemas relativos a la salud.

- La conducta saludable como prevención:

La conducta saludable hace referencia a. “cualquier actividad realizada por una persona mientras se encuentra sana con el fin de prevenir enfermedades o detectarlas en una etapa asintomática”. **Kasl y Cobb (1966)**.

Realizar una conducta de salud puede prevenir enfermedades y también puede prevenir la progresión de una enfermedad una vez aparecida. Lo contrario a este tipo de conducta es la conducta de riesgo, que hace referencia a cualquier actividad realizada por una persona que aumenta las posibilidades de padecer enfermedades, por ejemplo: mala alimentación, consumo de alcohol y tabaco, falta de actividad física, etc. Por esto es necesario comprender los factores

psicológicos y sociales que contribuyen a que se realice una conducta de riesgo o que se evite una conducta preventiva.

Creo sumamente necesario detectar dentro de las organizaciones tanto las conductas saludables como las de riesgo que presentan los trabajadores, de esta manera se intentaría mantener las conductas saludables incorporando otras nuevas y así disminuir las de riesgo para prevenir diferentes enfermedades en el trabajo, especialmente el estrés laboral. A veces dentro de las organizaciones existen conductas que no están internalizadas pero que se manifiestan a diario, esto hace que pacen desapercibido muchas cuestiones que pueden llegar a beneficiar tanto a los trabajadores como a la empresa. Existen diferentes conductas saludables que pueden detectarse dentro de las organizaciones por ejemplo: Hacer ejercicio físico, no fumar, buena alimentación, mantenerse motivado, autorregulación, etc. Todas estas conductas pueden detectarse teniendo en cuenta los siguientes aspectos: Personalidad, actitudes, normas sociales, familia y amigos, objetivos y motivación, autoeficacia, etc.

- Cambio de conducta:

Las primeras teorías utilizaron una perspectiva simplista:

Información-----cambio de actitud-----cambio de conducta

Esta teoría fue criticada por ser demasiado ingenua, ya que solo con la mera información no se podría cambiar una conducta, pues intervendrían otros factores individuales, ya sean psicológicos, sociales, culturales o biológicos.

Actualmente el cambio de conducta puede darse de diferentes formas dependiendo de la persona y sus características, y brindar información es una de las actividades para la sensibilización y aproximación a dicho cambio. El problema radica en que cuando se trata de modificar una conducta dentro de las organizaciones o en cualquier ámbito, nos topamos con lo que, **D. Dessors**, denomina “resistencia a los cambios”. Cuando se quiere proponer una nueva conducta o actitud, al mismo tiempo se deberá combatir con una conducta o actitud preexistentes a la intervención, ya que para que un trabajador acepte el

nuevo comportamiento, debe renunciar al que ha adoptado hasta ese momento, y lo que es mas difícil debe tener la posibilidad de criticar el comportamiento que era suyo hasta ese momento.

D. Dessors, (1998), considera que actuar es, en primer lugar, poner en discusión lo existente, es decir lo instituido según **Schvarstein**, lo que ya forma parte de la organización, su cultura, sus reglas, su estructura, su identidad. Todo cambio es vivido como un ataque a la identidad de las organizaciones, es que lo que ya esta dado es lo que la caracteriza y la mantiene con sus niveles de certeza, un cambio de cualquier índole, es decir lo instituyente (lo nuevo, lo innovador, etc.), implica una reestructuración que es vivida como una desorganización de lo que es seguro para ellas. Volviendo al cambio de conducta, o sea a una conducta que promueva la salud y el bienestar dentro de la empresa, es importante desarrollar una estrategia efectiva para que la organización acepte lo instituyente y lo integre a lo instituido logrando beneficios en la prevención de diferentes enfermedades especialmente del estrés laboral.

- Salud y normalidad

Siguiendo al autor, **D. Desors**; la salud no se considera un don de la naturaleza, perturbado o arruinado por elementos desgraciados. Todos nacemos con fragilidades psíquicas y somáticas inscriptas en nuestro genotipo. La salud perfecta no existe, es decir, es un ideal jamás alcanzado, generalmente siempre estamos afectados por varias enfermedades, dientes careados, problemas visuales, angustia, depresión, etc., sin embargo muchas de estas enfermedades en un mismo sujeto pueden estar mas o menos estabilizadas o mas o menos bien compensadas, ya sea por medio de regulaciones internas y de funciones supletorias, o por medios artificiales.

El equilibrio así obtenido siempre es precario, pero finalmente puede ser satisfactorio o aceptable. Sin embargo, no es salud, no es el ideal. Aquí es importante introducir otra noción, el de la normalidad, que puede definirse como

un estado real (y no un ideal), en el que las enfermedades están estabilizadas y los sufrimientos se compensan. A diferencia de la salud, la normalidad no esta exenta de sufrimiento, solo que esta compensado de manera aceptable por medio de múltiples estrategias defensivas: higiénicas, comportamentales, medicas, psíquicas, sociales, individuales y colectivas.

Continuando con la perspectiva del autor, la normalidad y más aun la salud, no son estados pasivos. La normalidad es una conquista difícil, nunca definitivamente adquirida, siempre por reconstruir, la enfermedad estaría por oposición, mas del lado de la pasividad, buscarían más que expresarse en el cuerpo y el funcionamiento psíquico, en cuanto la lucha de las defensas se debilitan o se vuelven ineficaces frente a un cambio del entorno.

El trabajo es en primer lugar, un conjunto de restricciones desafíos impuestos a los hombres y mujeres en formas históricas y socialmente determinadas. Las situaciones de trabajo tienen que ver con determinaciones que lo ignoran todo de los procesos movilizados para la conquista de la salud. Desde esta postura, el autor, plantea una contradicción entre trabajo y salud que nos haría inmediatamente renunciar a la utopía de un trabajo sin sufrimiento. Pero estas restricciones, no se viven pasivamente, por el contrario, en el mejor de los casos ayuda a las personas a elaborar estrategias por las que el sujeto consigue realizarse, es decir utilizar esta condición inicial de restricción para transformarse a si mismo y continuar así construyendo su identidad. Pero muchas veces estas restricciones se vuelven incontrolables para los sujetos, debilitando sus defensas y conduciéndolos a la enfermedad.

3- El estrés. Reseña histórica.

La propia palabra ESTRÉS surgió antes del inicio de la historia, ESTRÉS se deriva del griego stringere, que significa provocar tensión. La palabra se usa por primera vez en un sentido no técnico en el siglo XIV para referirse a las dificultades, luchas, adversidad o aflicción (**Lumsden, 1981 citado por Ivancevich 1989**). A finales del siglo XVII, un prominente físico-biólogo, **Robert Hooke (Hinkle, 1973 citado por Lazarus, 2000)**, contribuyó significativamente formulando un análisis de la ingeniería sobre el estrés. Contempló la cuestión práctica del modo en que deberían diseñarse las estructuras creadas por el hombre, tales como los puentes, para soportar cargas pesadas sin derrumbarse. A partir de entonces, durante muchos años, se emplearon en textos en inglés numerosas variantes de la misma, como stress, stresse, strest, e inclusive straisse.

Hasta mediados del siglo XIX el Fisiólogo francés **Claude Bernard** sugirió que los cambios externos en el ambiente pueden perturbar al organismo, y que era esencial que este, a fin de mantener el propio ajuste frente a tales cambios, alcanzara la estabilidad de milieu interieur (medio interior). Este puede ser una de las primeras consecuencias potenciales de disfunción, provocadas por el rompimiento del equilibrio en el organismo, o de someterse al ESTRÉS (2).

En 1920 el fisiólogo estadounidense **Walter Cannon** enfocó su investigación hacia las reacciones específicas, esenciales para mantener el equilibrio interno en situaciones de emergencia, en realidad se enfrenta a lo que, previa evolución, se habría de convertir en el concepto actual de ESTRÉS.

El inicio del empleo actual del término no tiene su antecedente en **Cannon**, sino en el doctor **Hans Selye**, endocrinólogo de la Universidad de Montreal, a quien frecuentemente se le llama "padre del concepto estrés". **Selye**, observó que todos los enfermeros a quien estudiaba, indistintamente de la enfermedad propia, presentaban síntomas comunes y generales; cansancio, pérdida de apetito, baja de peso y astenia. Esto le llamó mucho la atención y lo denominó "Síndrome de estar enfermo". Además, sugirió dos tipos de estrés: Distres

(dolor, angustia) y lustres. El primero es un tipo destructivo, ilustrado por la ira y la agresión y se dice que es perjudicial para la salud. El lustres es el tipo cognitivo, ilustrado por emociones asociadas con la preocupación enfática por los demás y con los esfuerzos positivos que beneficiarían a la comunidad, y se dice que es compatible o que protege la salud del individuo.

-Concepto fisiológico del estrés.

El Modelo de estrés de **Selye**; se conoce como el **síndrome general de adaptación. (SGA)**, y hace referencia a una teoría netamente fisiológica del estrés. La respuesta del estrés se considera como una fuerza motriz innata de los organismos vivos para mantener el equilibrio interno, es decir la homeostasis y propuso que se hacia en un proceso de tres etapas:

1) Reacción de Alarma:

El organismo, amenazado por las circunstancias se altera fisiológicamente por la activación de una serie de glándulas, especialmente en el hipotálamo y la hipófisis ubicadas en la parte inferior del cerebro, y por las glándulas suprarrenales localizadas sobre los riñones en la zona posterior de la cavidad abdominal.

El cerebro, al detectar la amenaza o riesgo, estimula al hipotálamo quien produce "factores liberadores" que constituyen sustancias específicas que actúan como mensajeros para zonas corporales también específicas. Una de estas sustancias es la hormona denominada A.C.T.H. (Adrenal Cortico Trophic Hormone) que funciona como un mensajero fisiológico que viaja por el torrente sanguíneo hasta la corteza de la glándula suprarrenal, quien bajo el influjo de tal mensaje produce la cortisona u otras hormonas llamadas corticoides.

A su vez otro mensaje que viaja por la vía nerviosa desde el hipotálamo hasta la médula suprarrenal, activa la secreción de adrenalina. Estas hormonas son las responsables de las reacciones orgánicas en toda la economía corporal.

2) Estado de Resistencia:

Cuando un individuo es sometido en forma prolongada a la amenaza de agentes lesivos físicos, químicos, biológicos o sociales el organismo si bien prosigue su adaptación a dichas demandas de manera progresiva, puede ocurrir que disminuyan sus capacidades de respuesta debido a la fatiga que se produce en las glándulas del estrés. Durante esta fase suele ocurrir un equilibrio dinámico u homeostasis entre el medio ambiente interno y externo del individuo.

Así, si el organismo tiene la capacidad para resistir mucho tiempo, no hay problema alguno, en caso contrario sin duda avanzará a la fase siguiente.

3) Fase de Agotamiento:

La disminución progresiva del organismo frente a una situación de estrés prolongado conduce a un estado de gran deterioro con pérdida importante de las capacidades fisiológicas y con ello sobreviene la fase de agotamiento en la cual el sujeto suele sucumbir ante las demandas pues se reducen al mínimo sus capacidades de adaptación e interrelación con el medio.

Sin embargo, al continuar con sus investigaciones, integró a sus ideas, que no solamente los agentes físicos nocivos actuando directamente sobre el organismo animal son productores de estrés, sino que además, en el caso del hombre, las demandas de carácter social y las amenazas del entorno del individuo que requieren de capacidad de adaptación provocan el trastorno del estrés. A partir de ahí, el estrés ha involucrado en su estudio la participación de varias disciplinas médicas, biológicas y psicológicas con la aplicación de tecnologías diversas y avanzadas.

Según la **Organización Mundial de la Salud (O.M.S.)**, el estrés es:

"el conjunto de reacciones fisiológicas que prepara al organismo para la acción".

Esta definición se derivaría de una teoría netamente fisiológica del estrés, en la que se destaca la reacción interna del organismo, describiendo los procesos internos del cuerpo ante situaciones estresantes.

En principio, se trata de una respuesta normal del organismo ante las situaciones de peligro. En respuesta a las situaciones de emboscada, el organismo se prepara para combatir o huir mediante la secreción de sustancias como la adrenalina, producida principalmente en unas glándulas llamadas "suprarrenales" o "adrenales" (llamadas así por estar ubicadas adyacentes al extremo superior de los riñones). La adrenalina se disemina por toda la sangre y es percibida por receptores especiales en distintos lugares del organismo, que responden para prepararse para la acción:

- El corazón late más fuerte y rápido
- Las pequeñas arterias que irrigan la piel y los órganos menos críticos (riñones, intestinos), se contraen para disminuir la pérdida de sangre en caso de heridas y para dar prioridad al cerebro y los órganos más críticos para la acción (corazón, pulmones, músculos).
- La mente aumenta el estado de alerta
- Los sentidos se agudizan.

-Conceptos psicológicos del estrés:

Siguiendo a **Gibson, (2006)**; el estrés puede ser definido ya sea como estímulo o como respuesta. En una definición teniendo en cuenta el estímulo, el estrés haría referencia a: **“un evento que puede resultar en una consecuencia perjudicial”**. Si se considera la respuesta, el estrés es visto como una respuesta a un estímulo, llamado **factor de estrés**, este hace referencia a un evento que puede ser dañino o amenazante.

Ahora bien, si consideramos las dos definiciones llegaríamos a una definición más completa y compleja:

“El estrés es una respuesta de adaptación, mediada por diferencias individuales, que es consecuencia de cualquier acción, situación o evento que impone una demanda especial en una persona”. Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006, p 199).

Con esta definición, el autor nos haría comprender, que las situaciones o eventos dentro de una organización pueden llegar a ser estresantes o no dependiendo de cómo las perciba cada individuo y como las enfrente de acuerdo a su capacidad de adaptación a estas situaciones. Además el estrés es el resultado de tratar con algo que requiere demandas especiales en nosotros, es decir, demandas inusuales, amenazantes física o psicológicamente o fuera de nuestro conjunto usual de experiencias, por ejemplo, asignación de un nuevo jefe, perder un avión, tener una junta de evaluación de desempeño con el jefe, etc., todas estas son situaciones que pueden imponer demandas especiales en uno. En este sentido serian factores

potenciales de estrés, potenciales debido a que no todos los factores de estrés impondrán las mismas demandas en las personas. Una situación puede ser experimentada como estresante para una persona y para otra no. Según el autor, para que una acción, situación o evento se convierta en estrés, debe ser percibido por el individuo como una fuente de amenaza, reto o daño. Esto nos lleva a otra posible definición del estrés más compleja.

“El estrés es una condición dinámica donde el individuo se enfrenta a una oportunidad, una limitación o una demanda relacionada con sus deseos y cuyo resultado percibe como algo incierto e importante a la vez”. P. Robbins, (1999, p 653).

Según el autor, el estrés no siempre es malo, aunque a veces se lo asocia en un contexto negativo, también tiene un valor positivo, ya que significa una oportunidad cuando representa una posible ganancia. Sin embargo es más frecuente que el estrés se asocie con limitaciones y demandas. Para que el estrés pase a ser estrés real, se requiere de dos condiciones: Incertidumbre en cuanto al resultado y este debe ser importante. Con esto se hace referencia a que el estrés no se presenta sino cuando existe duda o incertidumbre en cuanto a la posibilidad de aprovechar la oportunidad, retirar la limitación o evitar la pérdida, es decir, las personas que no están seguras si ganarán o perderán sienten más estrés y las personas que están seguras sienten menos.

Otro autor que comparte las ideas de los autores anteriores es, **Richard Lazarus**, quien define al estrés como:

"el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquél como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar". Richard Lazarus, (1966), citado en manual de psicología de la salud, Bennett P. y Morrisson V. (2008).

Este autor, al igual que los anteriores, considera importante la manera en como cada individuo percibe cada situación, teniendo además, en cuenta las cogniciones y emociones de cada sujeto.

Se pueden mencionar cuatro clases de valoraciones que las personas realizan ante un entorno nuevo o cambiante. Estas valoraciones tienen su centro en variables cognitivas y emocionales.

1. **Responsabilidad interna/externa:** hace referencia a la atribución de la responsabilidad de un suceso. Permite diferenciar entre emociones de ira (se culpa a otros) y de culpa (se culpa a si mismo). El reconocimiento se estudia menos que la culpabilidad, pero se puede relacionar con emociones como el orgullo.
2. **Potencial de afrontamiento centrado en los problemas:** analiza el grado en que se percibe que se puede cambiar la situación mediante opciones de afrontamiento instrumentales (prácticas centradas en los problemas). Si no se percibe que se puede cambiar la situación, se despertarán emociones de ansiedad y miedo.
3. **Potencial de afrontamiento centrado en las emociones:** hace referencia a la percepción de la capacidad de afrontar emocionalmente la situación. La percepción de no ser capaz de afrontar la situación puede estar relacionada con emociones de miedo, ansiedad o tristeza.
4. **Expectativa futura sobre el cambio de situación:** son las posibilidades percibidas de que se pueda cambiar la situación. La tristeza está relacionada con percepciones de imposibilidad de cambiar.

Lo importante de esta teoría desarrollada por **Lazarus** es que se tiene en cuenta tanto el papel de las emociones como el de las cogniciones, estando ambas facetas interrelacionadas en una transacción continua y dinámica. Además esta teoría propone que se almacenan impresiones emocionales de los sucesos en la memoria, y que estas influirán en la forma en que se valoren el mismo suceso si vuelve a producirse en el futuro.

Lo primordial acerca de las diferentes concepciones del estrés, ya sean psicológicas, sociales o fisiológicas, como estímulo o como respuesta, es que

se debe tener en cuenta que el estrés es el resultado de un todo complejo, es decir que estaría dado por múltiples dimensiones de diferente índole y para poder contrarrestar esta patología es necesario detectarlas y actuar sobre el conjunto.

4-Estrés Laboral.

El mundo actual implica una época de grandes cambios, con ritmos de vida enormemente acelerado, mayor demanda de competencia y especialización.

La mayoría de los individuos que trabajan experimentara en algún momento un estrés laboral y, aunque para muchos el estrés será de corta duración o manejable, para otros es crónico y perjudicial. También se ha relacionado al estrés laboral con el síndrome del burn out (Maslach, 1982,1997). Se considera que terminar quemado es el resultado de un estrés laboral crónico de larga duración, que podría relacionarse con la etapa final del síndrome de adaptación general de Selye: es decir, agotamiento tanto físico como mental. Maslach definió el síndrome del quemado como un síndrome en tres partes consistente en **agotamiento emocional, despersonalización y reducción de los logros personales**, que se producen entre los individuos que trabajan con cierta responsabilidad con otras personas y que se puede relacionar tanto con la enfermedad física como con la enfermedad mental. **(Morrison V., Bennett P., 2008).**

Según el **Instituto Nacional para La Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH) de los Estados Unidos**, el estrés de trabajo se define como las **reacciones físicas y emocionales nocivas que ocurren cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos, o las necesidades del trabajador**. El estrés de trabajo puede llevar a la mala salud.

Se podría decir que, actualmente el estrés laboral es entendido desde la perspectiva bio-psico-social del ser humano, ya que los factores que influyen en este síndrome serian biológicos, psicológicos y sociales.

-Contexto actual del estrés laboral.

A lo largo de los años la sociedad ha sufrido cambios extremadamente acelerados con respecto a la tecnología, las formas de trabajar, que requirieron nuevas actitudes, capacidades y adaptaciones al acelerado mundo empresarial, la economía tubo importantes bajas aumentando el desempleo y

las posibilidades de trabajo en el mercado laboral. Todo esto hizo que el estrés se convirtiera en una de las patologías más recurrentes en personas que ocupan toda clase de profesión.

El mundo moderno, donde el tiempo y la competencia priman en nuestros estilos de vida, se ha convertido en una fuente permanente de estrés. Miles de años atrás, ante una situación de inminente peligro, como la presencia de una fiera animal, la alternativa de enfrentarlo o huir se convirtió en el modo de vida de nuestros antepasados. Hoy en día nuestros enemigos ya no son los mismos pero la respuesta del organismo ante situaciones amenazantes sigue siendo idéntica. El estado de estrés provocado por una fiera ha sido reemplazado por el estrés que origina un mundo altamente competitivo, al que se suma la inestabilidad laboral y la crisis económica. Se vive bajo la cotidiana certeza de que todo se compete casi tenazmente para conseguir una posición laboral ganada, en donde es necesario sobrepasar al compañero para demostrar ser el mejor o tan solo de sobrevivir dentro del mercado laboral. Se podría hablar de una cultura de la "inmediatez" en donde todo debe hacerse en forma inmediata, a veces sin razonamiento alguno, simplemente se trabaja a un ritmo cada vez más acelerado, pues parecería ser que el pensamiento ha llegado a un nivel en el que sin la rapidez no se sobrevive en este mundo competitivo. Esto hace que los trabajadores de todos los niveles jerárquicos trabajen horas y horas sin descanso alguno y hasta a veces tan mecanizado que podrían ser comparado a máquinas computarizadas.

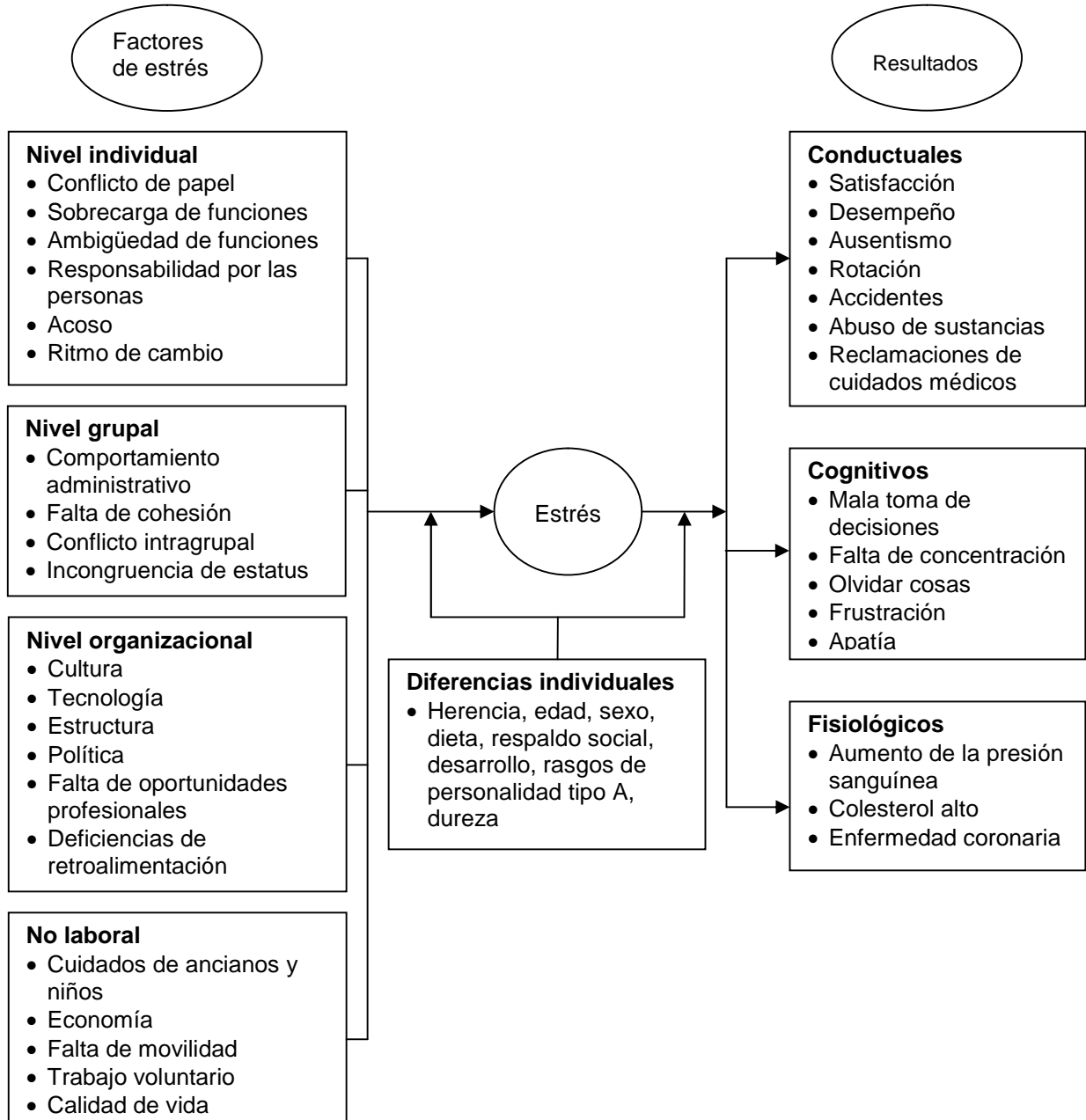
El trabajo puede provocar efectos negativos en las personas cuando no se organiza y estructura atendiendo a las necesidades y capacidades reales de los encargados de llevarlo a cabo, considerando como tal, al hombre en su sentido genérico. Es entonces cuando puede aparecer el estrés laboral.

El estrés laboral es uno de los problemas de salud más grave en la actualidad, que no sólo afecta a los trabajadores al provocarles incapacidad física o mental, sino también a los empleadores y los gobiernos, que comienzan a evaluar el perjuicio financiero que les causa el estrés.

Para explicar los principales factores y resultados del estrés laboral, se utilizara el modelo de estrés organizacional de **Gibson**. Este modelo nos ayudara a entender las principales causas y consecuencias del estrés en el trabajo, a nivel organizacional e individual, con principal énfasis a nivel

individual, ya que se trabajara desde el individuo hacia lo organizacional para prevenir el estrés laboral.

ESTRÉS ORGANIZACIONAL- MODELO



En este modelo, propuesto por **Gibson**, cada suceso es un factor de estrés laboral y están divididos en cuatro categorías: **Nivel individual, nivel grupal, nivel organizacional y no laboral**. Las primeras tres categorías se relacionan con el trabajo, es por esto que se hará hincapié en las primeras atendiendo a las variables mas relevantes en el estudio del estrés laboral. Cada factor de

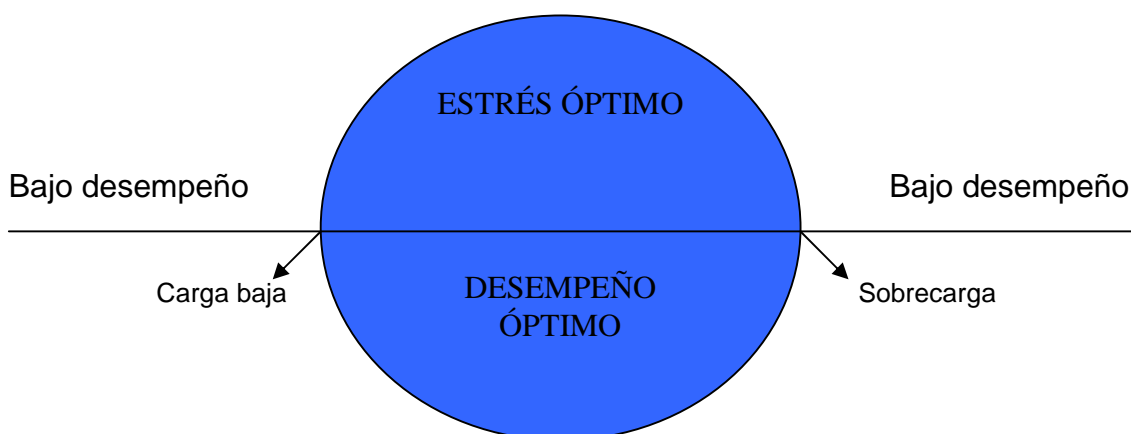
estrés en cada una de estas categorías generara resultados psicológicos (conductuales y cognitivos) y fisiológicos, los cuales dependerá de cómo afronte cada individuo estos factores, es decir que existirán diferencias individuales que hará que un factor sea estresante para algunos y motivadores para otros.

Este modelo de explicación del estrés laboral servirá como guía a lo largo de todo el trabajo, ya que es lo suficientemente completo como para abarcar las principales variables del estrés laboral.

Factores de estrés individuales.

Conflicto de papel: Se presenta cuando el cumplimiento de un individuo con un conjunto de expectativas acerca del puesto entra en conflicto con otro conjunto de expectativas.

Sobrecarga de funciones: Puede ser de dos tipos: Cuantitativa o cualitativa. La cualitativa ocurre cuando el empleado siente que no tiene la capacidad necesaria para terminar sus trabajos o que los estándares de desempeños son demasiados altos. La sobrecarga cuantitativa resulta de tener demasiadas tareas que realizar o de disponer de poco tiempo para terminar un trabajo.



El dolor general podría ser vinculado con una sobrecarga de trabajo o una carga baja de trabajo. Cuando el trabajador posee una sobrecarga, el

empleado sufre física y psicológicamente, y que a la larga le traería problemas de insomnio, irritabilidad, aumento de errores, indecisión, dolores musculares, es decir, un bajo desempeño. Al igual que con una carga baja, el trabajo se vuelve monótono para el empleado trayéndole consecuencias como: aburrición, disminución de la motivación, ausentismo, apatía, y un bajo desempeño como en la sobrecarga. El desempeño óptimo estaría dado por un punto medio entre la sobrecarga y la baja carga, es decir, que el puesto tenga funciones interesantes y variadas, pero sin que sean ni muchas ni pocas, simplemente lo justo y necesario para que el empleado se sienta motivado, con energía, con una percepción aguda y calma.

Otro factor de estrés y uno de los más importantes es el paso incesante del **cambio** que caracteriza a la vida actual. En las organizaciones, los cambios han sido notables, nuevas tecnologías, surgimiento y desaparición de empresas punto com., fusiones, adquisiciones, etc. Estos cambios no dejaron de cesar hasta la actualidad, día a día las organizaciones deben ir adaptándose y reestructurándose para subsistir en este mundo acelerado y cambiante. El problema radica en que dentro de las organizaciones, existen personas que podrán ir adaptándose y otras no, afectando su salud general.

Los factores de estrés individuales abundan, y no solo pueden ocasionar estrés, sino también diversas consecuencias negativas como se verá más adelante.

Factores de estrés grupales y organizacionales.

Los factores de estrés grupal y organizacional más importantes serían:

Participación: Este factor hace referencia al grado en que las opiniones e ideas de una persona se incluyen en el proceso de toma de decisiones. Las organizaciones que no fomenten la participación de los miembros de la misma, causará frustración en quienes valoran este factor, y puede constituir una importante fuente de estrés.

Relaciones intragrupales e intergrupales: Se refiere a las malas relaciones dentro y entre grupos. Estas malas relaciones pueden incluir, baja confianza, falta de cohesión, bajo apoyo y falta de interés al escuchar y enfrentar los problemas que confronta un grupo o el miembro de un grupo. Las relaciones problemáticas pueden llevar a fallas en la comunicación y a insatisfacción laboral, además de incrementar las probabilidades de estrés.

Política organizacional: La política en la oficina es citada constantemente como un factor de estrés principal en las organizaciones. La actividad política, practica de juegos y luchas de poder pueden crear fricción, resaltar la competencia disfuncional entre los individuos y los grupos e incrementar el estrés.

Cultura organizacional: Las organizaciones tienen distintas personalidades. Estas personalidades pueden ser desde organizaciones con una personalidad tiránica y autocrática, caracterizada por causar temor en sus miembros hasta una personalidad más participativa y benévola. La cultura organizacional es:

“Un conjunto de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuáles operan inconscientemente y definen la interpretación básica que la empresa tiene de si misma y de su entorno”. Schein, (1976)

Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna. Tales experiencias comunes, con el tiempo, originan entre las personas una visión compartida del mundo que las rodea y del lugar que ocupan en él.

De esta forma, podemos decir que es un producto aprendido de la experiencia grupal, y por consiguiente algo localizable sólo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa.

La cultura de una organización puede ser fuente de estrés si, se caracteriza por descuidar los recursos humanos, por conseguir los objetivos sin importar los

costos físicos y psíquicos de los miembros, por no preocuparse por la salud del empleado, por centrarse solo en lo económico, etc.

Falta de retroalimentación de desempeño: La mayoría de los trabajadores quieren saber como les va y como la administración ve su trabajo, es decir que si la organización no se comunica con sus empleados brindando información sobre las evaluaciones de desempeño, si los objetivos se cumplen, o si su trabajo esta dando frutos, es muy probable que los empleados se sientan con mucha incertidumbre pudiendo llegar a causarles estrés. También es importante tener en cuenta a **la motivación** dentro de las organizaciones, ya que un empleado con insatisfacción laboral tendría todas las posibilidades de experimentar estrés.

P. Robbins, agrega otro factor que no se debe descuidar, **La etapa de la vida de una organización** puede llegar a constituir un factor de estrés importante; según el autor existen cuatro etapas por las que las organizaciones atraviesan, se **constituyen, crecen, maduran y con el tiempo declinan**. No solo las organizaciones pasan por estas etapas sino que todo ser humano también, las etapas de mayor estrés serian las de constitución y declive. Aunque, desde mi punto de vista, las cuatro etapas serian estresantes, especialmente la de crecimiento, ya que crecer implica cambiar y adaptarse a las nuevas tecnologías, los nuevos procesos, nuevas funciones, etc., es aceptar lo nuevo e incierto para crecer, y no es nada fácil para las organizaciones que defienden sus principios y a veces se niegan a cambiar para avanzar en el mundo manteniendo la resistencia a los cambios.

Por ultimo se agregara un factor que estos autores no nombran pero que considero primordial tener en cuenta, **el clima laboral**, que estaría encerrado dentro de todos los factores ya descriptos.

El clima de una organización es uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta por la gran influencia que ejerce en todas las áreas de una empresa. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las

percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral ,**Gonçalves, (1997)**.

Es decir que si el trabajador percibe un clima laboral negativo dentro de la organización, podría llegar a experimentar estrés laboral, ya que es de suma importancia para él, que existan buenas comunicaciones, buenas relaciones entre sus compañeros y superiores, buena retroalimentación del desempeño, que les permitan participar en la toma de decisiones, etc.

Resultados del estrés laboral.

Siguiendo a **Gibson**; los resultados del estrés son muchos y variados, algunos pueden ser positivos como la automotivación y la estimulación para satisfacer las metas y objetivos individuales. Pero también pueden ser negativos, perjudiciales, contraproducentes y hasta peligrosos. Recordemos que no todos los individuos experimentarían los mismos resultados o con la misma intensidad.

Resultados individuales.

El estrés puede producir diversas consecuencias psicológicas, incluida la ansiedad, frustración, apatía, baja autoestima, agresividad y depresión. De acuerdo al modelo de estrés organizacional, se tendrían resultados cognitivos, conductuales y fisiológicos.

Los **resultados cognitivos** incluirían; dificultad para concentrarse, incapacidad para tomar decisiones drásticas o para incluso tomar decisiones en general, bloqueos mentales y ausencias momentáneas.

Los **resultados conductuales** incluirían; manifestaciones tales como estar predispuesto a accidentes, comportamiento impulsivo, abuso de alcohol y drogas y un temperamento explosivo.

En cuanto a los **resultados fisiológicos** se manifestarían en, taquicardia, elevada presión arterial, sudoración, sensación de calor y frío, aumento de los niveles de glucosa en la sangre, acidez estomacal, dolores de espalda y cuello, fatiga física, músculos tensos, etc.

El agotamiento es uno de los resultados psicológicos más importantes del estrés laboral. **“Es un proceso psicológico ocasionado por un estrés laboral no relajado que ocasiona un agotamiento emocional, despersonalización y sentimientos de disminución de logro”**. R. J. Burke (2000)

Indicadores de los tres resultados de agotamiento.

<i>Agotamiento emocional</i>	<i>Despersonalización</i>	<i>Bajo logro personal</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Sentirse agotado por el trabajo • Sentirse fatigado en la mañana • Frustrado • No querer trabajar con otras personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Haberse vuelto cruel por el trabajo • Tratar a los demás como objetos • No importar lo que suceda a las demás personas • Sentir que los demás lo culpan 	<ul style="list-style-type: none"> • No poder enfrentar los problemas de forma eficaz • No tener influencia positiva en los demás • No poder entender los problemas de los demás o identificarse con ellos • No sentirse estimulado por su trabajo.

Las organizaciones contribuyen al agotamiento de los empleados de diversas formas. Se han identificado cuatro factores que producirían agotamiento:

Altos niveles de sobrecarga de trabajo, estancamiento en el puesto, papeleo y burocracia excesiva, mala comunicación y retroalimentación. Al

analizar el agotamiento nos encontramos con un tema importante, que es la relación problemática entre la persona y el ambiente laboral. Por ejemplo, las exigencias de un puesto pueden exceder la capacidad del individuo de enfrentarlas eficazmente o los esfuerzos individuales pueden no ser respondidos con recompensas equiparables.

Diferencias individuales.

Como ya se advirtió al principio, cada individuo experimenta de diferentes maneras las situaciones laborales. De acuerdo a **P., Robbins**, las diferencias individuales serían las siguientes: Percepción, experiencia laboral, respaldo social, creer en un punto de control y hostilidad. Claro que se podrían agregar muchas diferencias más como la edad, el sexo, herencia, la personalidad, etc., pero se hará hincapié en los que considero más importantes para el trabajo en cuestión. Estos serán; la percepción, el respaldo social y el punto de control.

La percepción: Los empleados reaccionan como respuesta a la realidad que perciben y no a la realidad misma, es decir que la percepción modera la relación entre una situación de posible estrés y la reacción del empleado ante ella. Por ejemplo; una persona puede tener miedo a perder el empleo porque su compañía está despidiendo personal, mientras que otra puede considerar que se trata de una buena oportunidad de recibir una buena liquidación y así empezar un negocio propio. Dicho esto se podría decir que el potencial de estrés de los diferentes factores no reside en su condición objetiva sino en la forma en que el empleado interpreta esos factores.

El respaldo social: Esta característica hace referencia a las relaciones entre compañeros o supervisores, si existen buenas relaciones, estas pueden llegar a amortiguar el impacto del estrés. Cuando las relaciones laborales no son buenas, el empleado se encuentra en un ambiente de trabajo poco favorable para hacer frente a los problemas del estrés laboral. El respaldo social puede tener la forma de un respaldo emocional (indicar confianza, expresar preocupación, etc.), respaldo de evaluación (retroalimentación) y respaldo de información (dar consejos, hacer sugerencias, etc.). Por lo tanto el respaldo social es considerado un moderador importante del estrés en el trabajo debido a que evita el efecto negativo de los factores de estrés proporcionando un grado de capacidad de pronóstico, propósito y esperanza en situaciones tristes y amenazantes.

El punto de control: el punto de control es un atributo de la personalidad, también llamado locus de control derivado de la teoría del aprendizaje social de Rotter, “**es una creencia generalizada que cuando es interno y no externo, podría hacer que un individuo se comportase como si esperase obtener grandes reforzadores para su comportamiento**”. Rotter, (1966), citado en manual de psicología de la salud, P. Benett y V. Morrison, (2008, pp. 418).

Quienes tienen un punto de control interno y no externo piensan que pueden controlar su destino, y aquellos que tienen un punto de control externo piensan que su vida está controlada por fuerzas externas. Ante una situación de estrés, aquellas personas que creen en un punto de control interno, pensarán que pueden tener un efecto importante en los resultados y actuarán para tener el control de los hechos, y aquellos con un punto de control externo, seguramente sean pasivos y estén a la defensiva, en lugar de hacer algo para reducir el estrés, cederán, y es probable que se sientan indefensas en situaciones estresantes y también que padezcan estrés.

Creo de suma importancia buscar la forma de fomentar en los empleados a que creen en un punto de control interno sobre su salud, es decir, implementar estrategias o programas para hacer que los empleados tomen conciencia de que poseen las herramientas en su interior para contrarrestar enfermedades o patologías como el estrés laboral. Veamos un ejemplo.

-Sujeto A: “Yo tengo el control de mi propia salud”. Interno.

-Sujeto B: “Independientemente de lo que haga, si me voy a poner enfermo, me pondré enfermo”. Externo.

Aquí se observa que el sujeto A posee un punto de control interno y tendría más posibilidades de prevenir el estrés que el sujeto B que posee un punto de control externo, dejándose en manos de fuerzas externas en forma pasiva.

Entonces, intentando que las personas creen en su capacidad para controlar su propio destino, se podría dar un gran paso en la prevención y manejo del estrés laboral.

-Prevención y manejo del estrés laboral

A decir de **Gibson**, el primer paso por realizar al tratar con el estrés para que permanezca dentro de los límites tolerantes, es el reconocimiento de que existe. Una vez que se ha logrado esto, se puede disponer de diferentes métodos y programas para prevenir y manejar el estrés organizacional.

Existen diferentes enfoques y métodos para prevenir el estrés laboral. Las estrategias de prevención pueden estar enfocadas a nivel individual y organizacional.

Enfoque individual: Los métodos y estrategias se centrarían en el individuo, en este caso en el empleado, partiendo de la premisa que la persona puede aceptar la responsabilidad personal y poseer un punto de control interno para reducir el estrés laboral. Las técnicas y estrategias más utilizadas en este enfoque serían: Administración del tiempo, actividad física, ejercicios de relajación, apoyo social, meditación, técnicas cognitivas, etc.

Enfoque organizacional: Los métodos y estrategias se centrarían en los factores que podrían estar causando estrés dentro de la organización. Estos serían: Selección y colocación, establecimiento de metas, rediseño de puestos, toma participativa de decisiones, programas de bienestar, etc.

Como ya se advirtió en la introducción al trabajo, se hará hincapié en un enfoque individual respaldado desde lo organizacional con la utilización de la actividad física como principal estrategia para prevenir el estrés laboral.

5-La actividad física como estrategia preventiva.

- **Antecedentes generales.**

Recientemente se ha empezado a hacer hincapié en programas de actividad física desarrollados dentro de las organizaciones, obteniendo resultados importantes en la reducción de los grados de estrés de sus empleados.

Se mencionaran algunos programas que se vienen desarrollando en la actualidad con resultados notables en la prevención del estrés de los empleados en empresas Argentinas. **La información fue obtenida de la página de Internet, www.clarin.com, suplemento denominado “estrategias contra el estrés laboral”.**

“Three Balance, una firma especializada en promover el bienestar de los empleados de grandes compañías, ofrece un programa antiestrés y de salud que abarca desde actividades físicas en el mismo lugar de trabajo, hasta la promoción de una alimentación saludable. Con un profesor, se realizan sesiones de 15 minutos de gimnasia laboral, masajes shiatzu, ejercicios de relajación y estiramiento sobre una pelota gigante (*stretchball*)”.

“Microsoft es una de las empresas que implementó un programa que incluye fútbol, yoga y aparatos en el gimnasio que montaron en la empresa. "Detectamos que el balance entre vida laboral y personal no era el ideal, por lo que generamos actividades recreativas y deportivas para realizar antes de ingresar, en el almuerzo o al terminar la jornada", informa Celia Sifreddi, gerente de RR.HH. En horario de trabajo, los empleados pueden hacer stretchball o recibir masajes.

Cargill es otra empresa que también incorporó el estiramiento con la pelota para reducir el estrés laboral, en el marco de su política de salud corporativa.

"El temor era que resultara motivo de distracción o risa, pero hicimos una prueba piloto dentro del área de Sistemas, y de 20 empleados iniciales, ya son 60 los que se suben a la pelota", cuenta Rafael Bartolomé, coordinador de

beneficios del Centro de Servicios Compartidos de RR.HH.

En Electronic Data Systems (EDS) lanzaron este año un Programa de bienestar destinado a promover el equilibrio entre el trabajo y la calidad de vida de su personal. "Quisimos que los empleados tomen conciencia de la importancia de tener buenos hábitos alimenticios y de cuidado de la salud, a través del ejercicio físico", explica Guillermo Willi, director de RR.HH. para la Argentina y Chile.

La vida del hombre moderno se caracteriza por peculiaridades que la hacen diferente al *modus vivendi* de los aborígenes. Desde hace miles de años el hombre habita la tierra y durante la mayor parte de este tiempo ha sido nómada, recorriendo grandes distancias para cazar, pescar o buscar algún tipo de alimento. Ese modo activo de vivir en la actualidad no se tiene, las demandas físicas han disminuido desde el periodo de la agricultura, pasando por la revolución industrial y tecnológica, hasta llegar a la inactividad física que hoy tenemos. Se convive con el sedentarismo, estrés y otros factores predisponentes de enfermedad coronaria como obesidad, tabaquismo, hipertensión arterial y diabetes, que abren el camino a la patología cardiovascular, los mismos que en parte ayudan a ser controlados con la práctica regular del ejercicio físico. Dicha inactividad física y sus consecuencias, han sido estimuladas entre otros aspectos, por el hecho de vivir en sociedades urbanas e industrializadas y se evidencia en diferentes momentos del día, al tomar el carro, el colectivo u otro medio de transporte que nos lleve a tiempo al lugar de trabajo, al alcanzar el ascensor que nos deja en la oficina, al realizar gran parte de nuestras actividades al frente de una computadora, y otra serie de rutinas sedentarias, necesarias por cierto, para poder sobrevivir.

Estos hechos han ocasionado en los últimos años, la popularización de algunos deportes recreativos como el atletismo, el ciclismo y la gimnasia aeróbica; y han permitido que en la actualidad haya un gran conocimiento en áreas temáticas como ejercicio físico para la salud, pues se investiga constantemente

en los campos de la fisiología del ejercicio, nutrición deportiva, biomecánica y entrenamiento deportivo.

En la actualidad, la actividad física tienen una gran repercusión social, practicándose por un gran número de personas (libremente y sin control técnico la mayoría de las veces) que encuentran en él una válvula de escape a sus problemas, así como una búsqueda de satisfacción personal tanto en el ámbito físico como en el ámbito emocional, con mejora de su salud integral.

-Concepto de actividad física, ejercicio físico, deporte, forma física.

“La actividad física es cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos y que produce un gasto energético por encima de la tasa de metabolismo basal. Bouchard C, Shephard RJ, Stephens T. (1994).

“El ejercicio físico es una parte de la actividad física planeada y que persigue un propósito de entrenamiento”. Blair SN, LaMonte MJ, Nichaman MZ. (2004).

El deporte es la actividad física ejercida como competición que se rige por unas normas. En muchos países europeos el término deporte abarca todo tipo de ejercicios y actividades físicas realizadas durante el tiempo libre.

La forma física es una serie de atributos, como la resistencia, la movilidad y la fuerza, que se requieren para realizar actividades físicas.

Si bien cada concepto tiene su propia definición, estarían totalmente interrelacionados, pudiendo combinarlos en un determinado programa.

El ejercicio físico puede dividirse en dos grandes tipos: el dinámico (aeróbico) y el estático (anaeróbico). El ejercicio dinámico es aquel en el que hay un gran movimiento muscular y es necesario el oxígeno para proporcionar la energía que precisa el músculo. Participan en él grandes masas musculares (piernas, glúteos, parte baja de la espalda...), con un largo período de trabajo y a una intensidad moderada. Son ejemplos de ejercicio dinámico el caminar, correr, nadar, remar, etc. El ejercicio estático es aquel en el que hay escaso movimiento muscular y articular, con importante aumento del tono muscular y no es necesario el oxígeno en su realización. El ejemplo típico de ejercicio estático es el levantamiento de pesas. En la mayoría de los deportes se mezclan ambos tipos de ejercicio en diferente proporción según los casos. Estos dos tipos de ejercicio pueden producir cambios beneficiosos en el

organismo; sin embargo, es el ejercicio aeróbico el que tiene efectos positivos sobre nuestro sistema cardiovascular y contribuye a reducir la grasa corporal.

Relaciones entre la actividad física y la salud

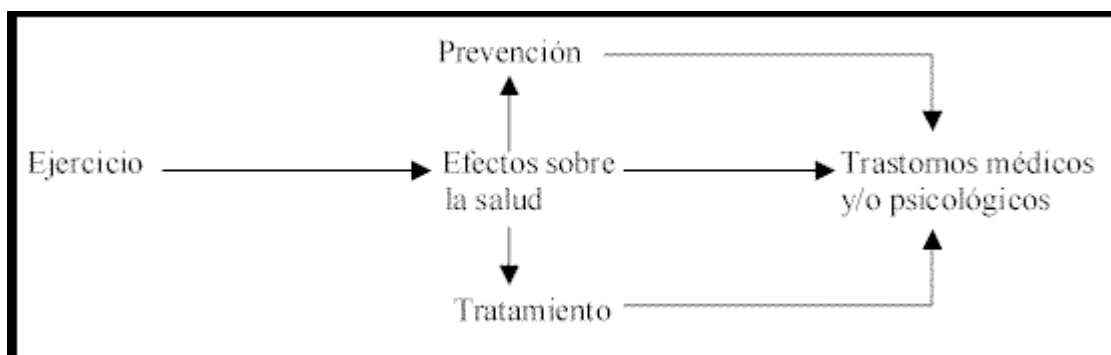
Existen cada vez mayores evidencias de las relaciones entre la actividad física y la salud, hasta el punto de considerar la propia inactividad como un factor de riesgo para las enfermedades modernas. Sin embargo, los modelos conceptuales o paradigmas con los que se explican estas relaciones están siendo objeto de continuas revisiones y transformaciones. En la actualidad nos encontramos con dos importantes paradigmas que orientan la investigación y las estrategias de promoción **Cureton, 1987; Bouchard y cols, (1990)** y que denominan **Devis y Peiró (1993)**: a) el paradigma centrado en la condición física, y b) el paradigma orientado a la actividad física. Estos dos paradigmas son herederos de las dos posiciones del debate sostenido por profesionales de la medicina y del ejercicio físico: a) los que defienden el valor de un programa aeróbico de condición física, y b) los que sugieren que la salud puede mantenerse con un programa de actividad física sin alcanzar las metas de la condición física **Devis y Peiró, (1993)**. .

Psicología de la salud

En los últimos años asistimos a un resurgir de las relaciones entre la actividad física y la salud, debido a la creciente preocupación que han despertado los temas relacionados con la salud en la sociedad de nuestros días. En ello ha jugado un papel fundamental el incremento de las enfermedades cardiovasculares, el apoyo que ha recibido la medicina preventiva y la extensión de un concepto más abierto y dinámico de la salud que se ha orientado a la promoción de ambientes y estilos de vida saludables **(Devis y Peiró, 1993)**.

Las repercusiones de esta "conciencia social de salud" **(Crawford, 1987; Tinning, 1990)** se dejaron sentir en la sociedad de los años ochenta con la aparición de los alimentos integrales, las bebidas *light* y la popularización del *jogging* y la gimnasia de mantenimiento.

A principios de esa década se detecta que la falta de ejercicio está involucrada, junto con otros hábitos malsanos, en la génesis de siete de las diez principales causas de muerte. **Rodríguez Marín, (1991)**. A partir de ese momento, comienzan a estudiarse sistemática y profundamente las relaciones del ejercicio no sólo con los trastornos que podríamos llamar de tipo médico, como las enfermedades cardiovasculares, la obesidad o el cáncer, sino también con los de carácter más psicológico, como la ansiedad, el estrés o la depresión. En este contexto, podemos hablar del ejercicio como un aspecto más de la Psicología de la Salud, pues se presupone, y así parecen corroborarlo muchos estudios (**Plante y Rodin, 1990; Biddle y Mutrie, 1991; Willis y Campbell, 1992**) que el ejercicio produce efectos saludables, bien previniendo la aparición de trastornos de salud, bien facilitando el tratamiento de los mismos (**Blasco, 1997**).



Ejercicio físico y bienestar psicológico

Efecto del ejercicio físico sobre el bienestar psicológico

Las distintas ideas expuestas hasta aquí sugieren una relación positiva entre el ejercicio físico y el bienestar psicológico. Se han propuesto varias hipótesis, tanto psicológicas como fisiológicas, para explicar cómo funcionan los ejercicios físicos sobre el bienestar (**Weinberg & Gould, 1996**):

Hipótesis de la distracción

Consiste en que es la *distracción* de eventos estresantes, más que la propia actividad, lo que explica la mejora de sensaciones relacionadas con el ejercicio físico. El respaldo a la hipótesis de la distracción procede de los estudios de **Bahrke y Morgan (1978)**.

Hipótesis de las endorfinas

La *hipótesis de las endorfinas* es la explicación de base fisiológica más popular sobre las ventajas derivadas del ejercicio físico. No todos los estudios la respaldan, pero el peso de la evidencia parece defendible. El cerebro, la hipófisis y otros tejidos producen diversas endorfinas que pueden reducir la sensación de dolor y producir un estado de euforia. Parece probable que la mejora en el bienestar que sigue al ejercicio físico se deba a una combinación de mecanismos psicológicos y fisiológicos.

Ejercicio físico y autoconcepto

El ejercicio físico puede influir en la autoestima mediante agentes como **(Weinberg & Gould, 1996)**...

- El aumento de la forma física.
- El logro de objetivos.
- Sensaciones de bienestar somático.
- Una sensación de competencia, dominio o control.
- La adopción de conductas saludables asociadas.
- Experiencias sociales.
- La atención experimental.
- El refuerzo por medio de personas significativas.

El ejercicio físico dentro de las empresas.

Hoy en día se está implementando lo que se denomina “**Gimnasia Laboral**” dentro de las empresas, en la misma se encuentran unidas la actividad física y el ejercicio físico.

“La Gimnasia Laboral es un recurso utilizado por gran cantidad de empresas con el fin de hacer más eficaz y eficiente la competencia en el mundo internacional de los negocios, reduciendo las jornadas con pausas activas y postergando de esta manera la fatiga y cansancio físico y mental”. (Recreagym.com)

La aplicación del ejercicio físico en el lugar de trabajo tiene básicamente los siguientes objetivos:

- Orientar y corregir los vicios posturales que se adoptan durante las tareas laborales.
- Prevenir enfermedades derivadas de hábitos laborales.
- Reducir las tensiones y el dolor muscular.
- Aumentar la predisposición para el trabajo.

Beneficios de la Gimnasia Laboral

Los aportes de esta modalidad de gimnasia en el mismo lugar de trabajo están diseccionados hacia tres aspectos: el fisiológico, el psicológico y el social.

El Fisiológico ayuda en la disminución del índice de enfermedades psicosomáticas (fatiga, estrés y sedentarismo), ya que el ejercicio moderado provoca el aumento de la circulación sanguínea de la estructura muscular, mejorando de esta manera la oxigenación de los músculos y tendones, previniendo las lesiones por esfuerzo repetitivo (L.E.R.).

El Psicológico favorece al cambio de la rutina del día -a- día; mejora la autoestima; aumenta la capacidad de concentración en el trabajo; incentiva a

los empleados a la práctica de actividad física; aumenta la calidad de vida de los empleados.

El Sociológico promueve la integración del grupo; fomenta la relación entre compañeros; mejora la imagen de la empresa; y es un fuerte factor motivacional.

Generalidades

“La Gimnasia Laboral es una actividad física realizada durante el horario de trabajo, en el local de trabajo”. La realización de ejercicios gimnásticos en el ámbito laboral debe ser concebida como un elemento indispensable dentro del espacio de trabajo de toda empresa u organización, para brindarle a los trabajadores la posibilidad de mejorar sus posturas a través de la concientización de la ubicación de los segmentos corporales más convenientes para su estructura corporal, tendiente a conservar la salud y evitar dolores o lesiones provocados por fatiga o contracturas musculares que puedan ser producto de la labor cotidiana dentro de la empresa.

La implementación de estos movimientos busca, además, actuar de manera preventiva y compensatoria de la actividad desempeñada por cada uno de los integrantes de la empresa, y de esta forma disminuir el porcentaje de accidentes que pudieran estar vinculados con la postura laboral y la fatiga muscular. También la actividad física realizada en el lugar de trabajo mejora la efectividad y eficiencia de los trabajadores debido a que los empleados que participan en el programa se sienten aliviados de molestias musculares y con el ánimo necesario para enfrentar la rutina de trabajo.

Ya son varias las empresas que están implementando diferentes programas que incluyen ejercicios físicos durante la jornada laboral con el fin de reducir el estrés en los trabajadores y mejorar la calidad de vida dentro de la organización. Es que se ha demostrado que la actividad física brinda beneficios a nivel fisiológico, psicológico, social y organizacional logrando prevenir

muchas enfermedades. Es interesante ver como, este método novedoso implementa un modelo holístico de la salud, como se viene advirtiendo a lo largo del trabajo, es decir, un modelo que considera al individuo un ser bio-psico-social, por lo tanto, si asumimos que el estrés laboral tiene causas y consecuencias biológicas, psicológicas y sociales, la actividad física podría ser una buena herramienta para prevenirlo desde este enfoque, pues ya conocimos que los beneficios serian a nivel de estos tres aspectos.

Contextualización de la institución.

La siguiente información fue recabada en los primeros contactos con la institución durante el cursado de la práctica profesional.

Los principales métodos utilizados para recabar esta primera aproximación fueron: **análisis de documentos** (proporcionados por el gerente de recursos humanos), **observaciones directas** dentro de la empresa y una **primera entrevista** con el gerente de recursos humanos.

El primer contacto con la empresa, fue a través del Gerente de Recursos Humanos, a quien se le explico lo que se pretendía hacer dentro de la empresa y en que consistía el trabajo en cuestión. En esta primera entrevista se obtuvo información sobre la empresa, la cual se completo con observaciones realizadas a través de un recorrido por la misma, guiada por el Gerente. Se obtuvo así la siguiente información:

HISTORIA

Desde el año 1983, la institución se dedica a la fabricación y montaje de equipamiento electromecánico de Media y Baja Tensión, siendo sus productos destinados a toda actividad relacionada con la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica; ya sea en forma directa o a través de empresas concesionarias de los servicios públicos, de las constructoras de obras o de los grandes usuarios en general y del sector comercial (shopping, hipermercados, complejos deportivos, hotelería, etc.). En 1986 y a través de un desarrollo de ingeniería propio se accede a la fabricación de celdas de Media Tensión con tecnología de seguridad aumentada; obteniéndose la protocolización del ensayo de arco interno en el Laboratorio C.E.S.I. de Italia. A partir del año 1997 se produce la incorporación a la sociedad del Grupo EFACEC de Portugal, que lo hace por intermedios de EFACEC AMT - Aparelhagem de Media Tensão S.A., transfiriendo la tecnología para fabricar bajo licencia equipos de media tensión de última generación. Desde entonces y hasta el presente se desarrolló un proceso de integración progresiva de la tecnología a todos los productos de la empresa produciéndose

la consolidación en el ámbito nacional y la presencia en el mercado internacional, logrando estar actualmente con exportaciones a Chile, Brasil, Uruguay y Puerto Rico.

Para satisfacer integralmente las necesidades de los clientes en lo concerniente al Aseguramiento de la Calidad y Servicios de Pos-venta se logró en el año 1998 la certificación según normas ISO 9000."

Actualmente la empresa cuenta con 153 empleados, cantidad que se incremento debido al aumento en la productividad junto con la expansión de la empresa en el mercado nacional e internacional.

OBJETIVOS

- Cada producto y/o servicio de Bauen Efacec debe ser en cuanto a calidad, "líder" indiscutible en el mercado, de tal forma que los clientes tengan esa percepción.
- La seguridad de las personas y de los bienes materiales, así como la protección del medio ambiente, son conceptos prioritarios para Bauen Efacec y deben ser asumidos por todos los integrantes de la empresa.
- Los productos son fabricados respetando estrictamente las normas en vigencia y de conformidad con las cláusulas contractuales pactadas con los clientes.
- Mejora continua de las condiciones de explotación de los equipos, de los índices de fiabilidad y de los programas de mantenimiento.
- Actualización permanente de las maquinas y herramientas que permitan una constante optimización de la producción y los procesos.

VISION

“Apostamos a la rentabilidad de los recursos actuales a partir de una fuerte consolidación en el mercado nacional, logrando en los próximos 5 años una gran expansión en mercados internacionales.”

MISIÓN

“Somos una empresa con amplia capacidad de integración y diferenciación en la elaboración de sistemas electromecánicos, consiguiendo la mayor flexibilidad y calidad en nuestros procesos y productos, con el fin de satisfacer así las necesidades cada vez más exigentes de nuestros clientes.”

COMPROMISOS

- Cada director y jefe de departamento, de acuerdo con la política de calidad y objetivos, deben comprometerse en el desarrollo de una estrategia y de un plan de acción.
 - Haciendo énfasis que la mejora de la calidad esta implícita en el trabajo de cada colaborador, tanto en los trabajos individuales como en los trabajos en equipo.
 - Generando una cultura de prevención.
 - Estableciendo un sistema de medición de los procesos para que se pueda evaluar la eficacia y dar continuidad a las acciones de mejora.
 - Controlando los costos de calidad (fallas, prevención, evaluación.).

- Cada colaborador debe comprometerse a:
 - Hacer las cosas bien, y que eso es lo mas importante
 - Mantener una constante actitud de mejoría, es decir no perder la oportunidad de mejorar la eficiencia en sus actividades.
 - Procurar y mantener la satisfacción de los clientes.

- Privilegiar una comunicación clara y eficaz dentro de la empresa, así como las relaciones funcionales personales.

SISTEMA DE CALIDAD

Toda la actividad de la empresa esta integrada bajo un sistema de calidad que controla todos los procesos desde la oferta hasta los ensayos de recepción con el cliente, entrega y servicio de pos-venta.

Proceso principal

Pedido del cliente—cotización y seguimiento—diseño—abastecimientos—inspección en la recepción—planeamiento (programación C.N.C, maquinado, soldadura, ensamble, cableado, mecanismos, electromontaje) —inspección final—despacho de productos—supervisión de montaje y puesta en servicio.

POLITICA DE CALIDAD

“Todas las personas, sea cual fuere la función dentro de la empresa, estarán comprometidas en una mejora continua de las decisiones y acciones de la organización y su funcionamiento, de los procesos y de los productos y servicios, satisfaciendo de tal manera las expectativas y necesidades de los clientes y de la propia empresa”.

OBJETIVOS

- 1- Que los productos y/o servicios de BAUEN EFACEC sean reconocidos en el mercado por su calidad.
- 2- Priorizar la satisfacción de los clientes y que ellos perciban esa vocación.
- 3- Respetar estrictamente las normas de fabricación en vigencia.

- 4- Lograr una mejora continua en el cumplimiento de las condiciones contractuales.
- 5- Obtener una superación continua de los índices de fiabilidad de los procesos.

Estructura Edilicia

La empresa se encuentra dividida actualmente en dos sucursales. Por una parte, la sección administrativa que está localizada en Av. Monseñor Pablo Cabrera N° 6760; y por otro lado la sección de fabricación y Recursos Humanos, ubicada en Av. Japón N° 2260.

- Sucursal Av. Monseñor Pablo Cabrera N° 6760: en la misma se encuentra la Gerencia General, la Gerencia Administrativa y la Dirección de obras.
- Sucursal Av. Japón N° 2260: en dicha sucursal se encuentra la planta de fabricación, la cual no posee divisiones en cuanto a las diferentes tareas; sino que coexisten en un mismo espacio. En planta baja también se encuentra los box de RRHH, Abastecimiento y Calidad; los baños y lavadero. Las divisiones entre los box es realizada por medio de vidrios; por lo tanto son espacios compartidos; salvo la oficina de reuniones que es privada. En planta alta se encuentra el comedor y otra sección de boxes. En el fondo, se encuentra el estacionamiento y el espacio para una futura cancha de fútbol. Esta sucursal fue inaugurada en junio del 2007, por lo tanto posee todavía secciones por terminar.

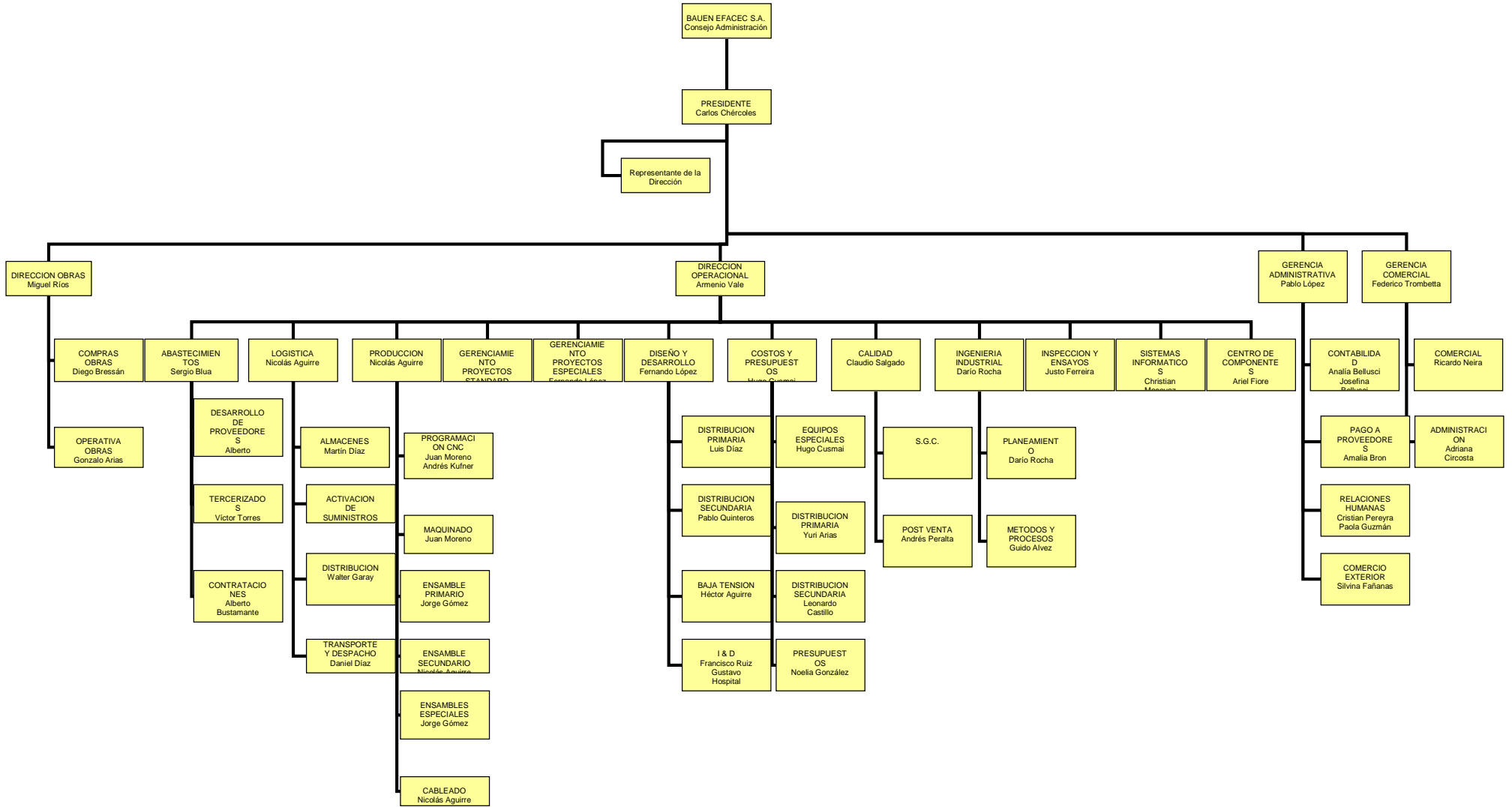
Staff

El personal de la empresa esta compuesto principalmente por hombres. La edad promedio se divide en tres rangos: 50 – 65, 35 – 50 y 22 – 35.

El sindicato que los representa es la U.O.M (Unión obrera metalúrgica).

En cuanto a las actividades extra – laborales que realiza la empresa se destacan:

- Día del metalúrgico
- 1 de mayo
- 2 cenas para mandos medios (el objetivo de las mismas es plantear la situación actual, las necesidades, suavizar temas delicados y proponer modos de acción y motivación)
- A su vez, los empleados reciben premios (dinero: calculado por el mejor mes de sueldo + el 50% del sueldo) basados en su desempeño
- Premio mensual: por productividad y asistencia. 48% del total. (participan solo operarios)
- Premio Semestral: requisito: ganar el premio mensual por 6 meses consecutivos. 12% del total (participan solo operarios)
- Premio anual: calculado en función del cumplimiento anual de facturación. 40% del total. (participa todo el personal)



Organigrama de Bauen Efacec.

Diagnostico organizacional.

Para el diagnostico se utilizo un modelo de análisis organizacional teniendo en cuenta algunas de las variables propuestas por el autor **Rodríguez D.** en su libro titulado “**Diagnostico organizacional**”. Las entrevistas realizadas se centraron en estas variables con la finalidad de relacionarlas entre si y detectar posibles factores de estrés laboral. Las variables fueron las siguientes:

1. Organización-ambiente: Siguiendo a Rodríguez D. (1999), las variables ambientales tienen una importancia crucial en las constitución del sistema organizacional, en las formas que pueden adoptar sus procesos de poder, comunicaciones, motivación, etc. Dentro de esta variable se agrupa:

- Historia de la organización, creación, momentos críticos, cambios y transformaciones de importancia, etc.
- Relaciones entre la sociedad y la organización, importancia para la comunidad del producto que fabrica la organización.
- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

2. Cultura organizacional: Las particularidades propias de cada organización, los modos acostumbrados de conceptualizar el trabajo, la verdad, lo bueno, etc, son características centrales del quehacer organizacional y lo constituyen como un quehacer con identidad propia. En esta variable se consideraran:

- Mitos acerca del trabajo, definición de un buen o un mal trabajador.
- Héroes anónimos, el hombre-símbolo, el valiente el esforzado, etc.
- Valores compartidos, grado de consenso respecto a las normas, características de una organización ideal.
- Estilo de vida inducido por la organización.

3. Comunicaciones: Esta variable es central, pues todo problema de una organización es un problema de comunicación y puede ser detectado a través del sistema de comunicaciones de la organización.

- Comunicaciones descendentes, ordenes, contactos entre superiores y subordinados, uso y calidad de diarios y revistas, reuniones, etc.
- Comunicaciones ascendentes, procedimiento de quejas, sugerencias, filtraje de la información, etc.
- Comunicaciones horizontales, entre pares, rumores, comunicaciones informales, etc.
- Comunicación informal versus comunicación formal.

4. Conflicto: Es central reconocer los conflictos y no negarlos u ocultarlos, ya que así no podrán ser regulados y su expresión puede terminar por ser violenta.

- Conflictos entre antiguos y nuevos, desigualdades, antigüedad versus merito, etc.
- Conflictos entre departamentos, falta de comprensión del trabajo del otro departamento.
- Conflictos por desigualdades de remuneraciones u oportunidades.
- Conflictos interpersonales, entre compañeros de trabajo derivados de situaciones de estrés y emocionales.

5. Motivación: Las organizaciones solo pueden pretender lograr sus objetivos si consiguen el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros por esto es necesario indagar sobre los mecanismos motivacionales que emplea cada organización.

- Política de administración de recursos humanos
- Preocupación a nivel de la empresa por el tema de la motivación laboral
- Motivación laboral existente
- Agrado o desagrado por las condiciones físicas del trabajo, las condiciones económicas y las psicosociales del trabajo.
- Motivación por el trabajo en si o por factores relacionados con el.

6. Clima Laboral: Esta variable se encuentra relacionada con la anterior pero abarca además otros aspectos, como la atmósfera laboral que se crea entre los trabajadores.

- Ambiente de trabajo, grato o turbulento.
- Sensación de pertenencia a la organización, o falta de reconocimiento.
- Comunicaciones
- Relaciones laborales

Observaciones directas: Las observaciones se realizaron a los sectores de cableado de producción y al sector de ingeniería de administración. Las variables que se tomaron fueron:

- principales tareas a realizar.
- Condición física del lugar de trabajo.
- Posturas de trabajo más frecuentes.
- Herramientas de trabajo utilizadas.

Metodología de recolección de datos para el diagnostico.

Para la elaboración del diagnostico se implementaron los siguientes métodos de recolección de datos:

Análisis de documentos: Manual de inducción con todas las características de la empresa, gráficos sobre niveles de ausentismo, horas trabajadas y horas de capacitación.

Entrevistas semi estructuradas: Se desarrollaron entrevistas semi estructuradas a mandos medios con el objetivo de detectar posibles puntos críticos que estén provocando estrés laboral en los empleados de la empresa.

Observaciones directas: Se realizaron observaciones dentro de la jornada laboral para detectar indicadores de estrés laboral.

Cuestionarios: Se administro al sector de ingeniería dentro de administración y al sector de cableado y ensamblado dentro de producción, el cuestionario de Maslach que mide Burnout y un cuestionario de sintomatología del estrés con la finalidad de detectar posibles síntomas tanto físicos como psicológicos.

-Maslach Burnout Inventory (MBI) es un instrumento en el que se plantea al sujeto una serie de enunciados sobre los sentimientos y pensamientos con relación a su interacción con el trabajo.(ver anexo).

Es el instrumento que ha generado un mayor volumen de estudios e investigaciones, formado por 22 ítems que se valoran con una escala tipo Likert. El sujeto valora, mediante un rango de 6 adjetivos que van de “nunca” a “diariamente”, con qué frecuencia experimenta cada una de las situaciones descritas en los ítems.

La factorización de los 22 ítems arroja en la mayoría de los trabajos 3 factores que son denominados agotamiento emocional, despersonalización y realización personal en el trabajo.

La subescala de **Agotamiento Emocional (Emotional Exhaustion) (EE)** está formada por 9 ítems que refieren la disminución o pérdida de recursos emocionales o describen sentimientos de estar saturado y cansado emocionalmente por el trabajo; la subescala de **Despersonalización (Despersonalization) (D)** está formada por 5 ítems que describen una respuesta fría e impersonal y falta de sentimientos e insensibilidad hacia los sujetos objeto de atención; y la subescala de **Realización Personal en el trabajo (Personal Accomplishment) (PA)** está compuesta por 8 ítems que describen sentimientos de competencia y eficacia en el trabajo. Tendencia a evaluar el propio trabajo de forma negativa y vivencia de insuficiencia profesional.

En la subescala de Agotamiento Emocional (EE) puntuaciones de 27 o superiores serían indicativas de un alto nivel de burnout, el intervalo entre 19 y 26 corresponderían a puntuaciones intermedias siendo las puntuaciones por debajo de 19 indicativas de niveles de burnout bajos o muy bajo. En la subescala de Despersonalización (D) puntuaciones superiores a 10 serían nivel alto, de 6 a 9 medio y menor de 6 bajo grado de despersonalización. Y en la subescala de Realización Personal (PA) funciona en sentido contrario a las anteriores; y así de 0 a 30 puntos indicaría baja realización personal, de 34 a 39 intermedia y superior a 40 sensación de logro. Estas tres escalas tienen una gran consistencia interna, considerándose el grado de agotamiento como una variable continua con diferentes grados de intensidad

-El **cuestionario de sintomatología del estrés** presenta 30 ítems en total, 15 corresponden a síntomas físicos de estrés y los otros 15 a síntomas emocionales o psicológicos. Las puntuaciones van de 1 a 5 según la frecuencia con la que sintieron ese síntoma en los últimos 12 meses.(ver anexo).

Se realizara un análisis cuantitativo con los resultados obtenidos en los cuestionarios realizando comparaciones entre ambos sectores para luego continuar con el análisis cualitativo con la información obtenida en las entrevistas, llegando así a las conclusiones diagnosticas.

Análisis de resultados.

Resultados cuantitativos del cuestionario de maslach.

La muestra estuvo compuesta por 8 empleados del sector de administración y 12 del sector de cableado dentro de producción. A continuación se mostraran las tablas de porcentajes y puntuaciones de ambos sectores.

SECTOR DE ADMINISTRACION.

AGOTAMIENTO EMOCIONAL- TABLA DE PORCENTAJES

Items	Nunca	Alguna vez al año	Una vez al mes	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Varias veces a la semana	Diariamente
1	25%	37,5%	25%	0%	0%	12,5%	0%
2	12,5%	12,5%	12,5%	50%	0%	12,5%	0%
3	25%	37,5%	0%	25%	12,5%	0%	0%
6	25%	12,5%	12,5%	12,5%	25%	12,5%	12,5%
8	62,5%	25%	0%	12,5%	0%	0%	0%
13	50%	37,5%	12,5%	0%	0%	0%	0%
14	62,5%	25%	0%	12,5%	0%	0%	0%
16	37,5%	12,5%	25%	12,5%	0%	12,5%	0%
20	75%	25%	0%	0%	0%	0%	0%

DESPERSONALIZACION- TABLA DE PORCENTAJES

Items	Nunca	Alguna vez al año	Una vez al mes	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Varias veces a la semana	Diariamente
5	87,5%	12,5%	0%	0%	0%	0%	0%
10	62,5%	25%	12,5%	12,5%	0%	0%	0%
11	75%	12,5%	12,5%	0%	0%	0%	0%
15	62,5%	25%	12,5%	0%	0%	0%	0%
22	50%	25%	12,5%	12,5%	0%	0%	0%

REALIZACION PERSONAL-TABLA DE PORCENTAJES

Items	Nunca	Alguna vez al año	Una vez al mes	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Varias veces a la semana	Diariamente
4	0%	0%	0%	0%	0%	12,5%	87,5%
7	0%	0%	0%	12,5%	0%	25%	62,5%
9	12,5%	0%	0%	0%	0%	12,5%	75%
12	0%	0%	0%	0%	12,5%	37,5%	50%
17	0%	0%	0%	0%	12,5%	50%	37,5%
18	0%	0%	0%	0%	0%	25%	75%
19	0%	0%	0%	0%	0%	25%	75%
21	0%	12,5%	0%	0%	0%	25%	62,5%

PUNTUACIONES PROMEDIO EN CADA SUB ESCALA

Agotamiento emocional----- 12 —————> Bajo

Despersonalizacion----- 3 —————> Bajo

Realización personal----- 43 —————> Alta

Resultados del cuestionario de sintomatología del estrés.

Aspectos físicos

		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
		5	4	3	2	1
1	Sensación de angustia, terror inminente e incontrolable.	0%	0%	25%	25%	50%
2	Respiración rápida y corta.	0%	0%	12,5%	25%	62,5%
3	Perdida de apetito.	0%	0%	12,5%	12,5%	75%
4	Trastornos del sueño.	0%	0%	87,5%	12,5%	0%
5	Fatiga física	25%	50%	25%	0%	0%
6	Dolores de cabeza o migraña.	50%	25%	25%	0%	0%
7	Taquicardia	0%	0%	0%	25%	75%
8	Dolores de espalda y cuello.	0%	75%	12,5%	12,5%	0%
9	Transpiración excesiva.	0%	0%	12,5%	12,5%	75%
10	Mareos.	0%	0%	0%	12,5%	87,5%
11	Músculos tensos.	12,5%	75%	12,5%	0%	0%
12	Sequedad en la boca.	0%	0%	25%	25%	50%
13	Nauseas	0%	0%	0%	25%	75%
14	Sensación de tener el pecho apretado.	0%	0%	0%	0%	100%
15	Pesadillas.	0%	0%	12,5%	0%	87,5%

Aspectos emocionales

		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
		5	4	3	2	1
16	Decaimiento	0%	0%	37,5%	37,5%	25%
17	Irritabilidad	0%	0%	75%	12,5%	12,5%
18	Ansiedad	0%	12,5%	50%	25%	12,5%
19	Confusión	0%	0%	25%	37,5%	37,5%

20	Rabia.	0%	0%	37,5%	12,5%	50%
21	Agresiones injustificadas a los demás.	0%	0%	0%	0%	100%
22	Sentirse “bajo presión”	0%	0%	62,5%	25%	12,5%
23	Cambios bruscos de animo	0%	0%	25%	62,5%	12,5%
24	Problemas de concentración/memoria	0%	0%	37,5%	50%	12,5%
25	Disminución del rendimiento	0%	0%	25%	62,5%	12,5%
26	Preocupación constante por una cosa	0%	12,5%	25%	37,5%	25%
27	Sensación de tener bloqueo mental.	0%	0%	12,5%	25%	62,5%
28	Pensamientos catastróficos	0%	0%	0%	12,5%	87,5%
29	Apatía	0%	0%	0%	12,5%	87,5%
30	Incapacidad para tomar decisiones.	0%	12,5%	12,5%	0%	75%

Los síntomas con mayor puntaje fueron los siguientes:

Síntomas físicos:

- Dolores de cabeza o migraña----34pts.
- Fatiga física-----32pts.
- Músculos tensos-----32pts.
- Dolores de espalda y cuello-----29pts.

Síntomas emocionales:

- Ansiedad-----21pts.
- Irritabilidad-----20pts.
- Sentirse bajo presión-----20pts

SECTOR DE PRODUCCION.

AGOTAMIENTO EMOCIONAL- TABLA DE PORCENTAJES

Items	Nunca	Alguna vez al año	Una vez al mes	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Varias veces a la semana	Diariamente
1	16,6%	0%	8,3%	0%	0%	33,3%	41,6%
2	8,3%	0%	8,3%	0%	0%	25%	58,3%
3	8,3%	0%	16,6%	0%	0%	41,6%	33,3%
6	8,3%	33,3%	16,6%	8,3%	16,6%	8,3%	8,3%
8	0%	0%	8,3%	8,3%	8,3%	41,6%	33,3%
13	33,3%	33,3%	8,3%	0%	0%	0%	25%
14	8,3%	25%	33,3%	0%	0%	0%	33,3%
16	41,6%	33,3%	0%	0%	0%	16,6%	8,3%
20	16,6%	25%	8,3%	8,3%	0%	0%	33,3%

DESPERSONALIZACION- TABLA DE PORCENTAJES

Items	Nunca	Alguna vez al año	Una vez al mes	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Varias veces a la semana	Diariamente
5	58,3%	25%	8,3%	0%	0%	0%	0%
10	16,6%	41,6%	8,3%	0%	0%	8,3%	25%
11	16,6%	50%	25%	0%	0%	8,3%	0%
15	33,3%	33,3%	8,3%	0%	0%	25%	0%
22	8,3%	25%	8,3%	0%	16,6%	16,6%	25%

REALIZACION PERSONAL-TABLA DE PORCENTAJES

Items	Nunca	Alguna vez al año	Una vez al mes	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Varias veces a la semana	Diariamente
4	8,3%	0%	8,3%	16,6%	0%	50%	8,3%
7	0%	8,3%	16,6%	50%	0%	8,3%	8,3%
9	0%	0%	8,3%	16,6%	0%	8,3%	66,6%
12	0%	25%	0%	0%	0%	33,3%	41,6%
17	8,3%	25%	8,3%	8,3%	0%	25%	25%
18	0%	0%	0%	0%	16,6%	33,3%	50%
19	0%	8,3%	0%	0%	16,6%	41,6%	25%
21	8,3%	8,3%	0%	8,3%	8,3%	58,3%	8,3%

PUNTUACIONES PROMEDIO EN CADA SUB ESCALA

Agotamiento emocional-----31 —————> Alto

Despersonalización-----12 —————> Alto

Realización personal-----34 —————> Alto

Resultados del cuestionario de sintomatología del estrés.

Aspectos físicos

		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
		5	4	3	2	1
1	Sensación de angustia, terror inminente e incontrolable.	16,6%	0%	25%	33,3%	25%
2	Respiración rápida y corta.	0%	0%	0%	8,3%	91,6%
3	Perdida de apetito.	0%	0%	0%	8,3%	91,6%
4	Trastornos del sueño.	8,3%	0%	16,6%	16,6%	41,6%
5	Fatiga física	33,3%	33,3%	16,6%	16,6%	0%
6	Dolores de cabeza o migraña.	33,3%	8,3%	25%	25%	8,3%
7	Taquicardia	0%	0%	0%	8,3%	91,6%
8	Dolores de espalda y cuello.	33,3%	25%	16,6%	16,6%	8,3%
9	Transpiración excesiva.	0%	0%	8,3%	33,3%	58,3%
10	Mareos.	0%	0%	0%	25%	75%
11	Músculos tensos.	50%	25%	25%	0%	0%
12	Sequedad en la boca.	0%	8,3%	16,6%	16,6%	58,3%
13	Nauseas	0%	0%	0%	0%	100%
14	Sensación de tener el pecho apretado.	0%	0%	0%	0%	100%
15	Pesadillas.	0%	0%	0%	25%	75%

Aspectos emocionales

		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
		5	4	3	2	1
16	Decaimiento	8,3%	25%	25%	25%	8,3%
17	Irritabilidad	8,3%	8,3%	33,3%	50%	0%
18	Ansiedad	0%	8,3%	16,6%	41,6%	25%
19	Confusión	8,3%	0%	50%	41,6%	0%
20	Rabia.	58,3%	8,3%	33,3%	0%	0%
21	Agresiones injustificadas a los demás.	0%	0%	0%	8,3%	91,6%
22	Sentirse “bajo presión”	8,3%	16,6%	50%	16,6%	0%
23	Cambios bruscos de animo	0%	16,6%	33,3%	41,6%	8,3%
24	Problemas de concentración/memoria	0%	16,6%	16,6%	41,6%	25%
25	Disminución del rendimiento	0%	8,3%	58,3%	25%	8,3%
26	Preocupación constante por una cosa	0%	33,3%	33,3%	33,3%	0%
27	Sensación de tener bloqueo mental.	0%	0%	50%	16,6%	33,6%
28	Pensamientos catastróficos	0%	0%	8,3%	41,6%	50%
29	Apatía	0%	0%	16,6%	25%	58,3%
30	Incapacidad para tomar decisiones.	16,6%	8,3%	16,6%	41,6%	16,6%

Los síntomas con mayor puntaje fueron los siguientes:

Síntomas físicos:

-Fatiga física-----46pts

-Dolores de espalda y cuello-----42pts

-Dolores de cabeza o migraña-----40pts

-Músculos tensos-----36pts

Síntomas emocionales:

-Rabia-----51pts

-Sentirse bajo presión-----38pts

-Decaimiento-----36pts

-Preocupación constante por una cosa-----35pts

Análisis cuantitativo.

De acuerdo a los datos obtenidos en los cuestionarios se procederá a realizar una comparación entre los sectores analizados.

MBI- Cuadro comparativo

ADMINISTRACION	PRODUCCION
<ul style="list-style-type: none">• Puntuaciones bajas en agotamiento emocional y despersonalización.• Puntuaciones elevadas en realización personal.	<ul style="list-style-type: none">• Puntuaciones altas en agotamiento emocional y despersonalización.• Puntuaciones elevadas en realización personal.

Existe una diferencia en cuanto a los resultados de las subescalas de AE y D, pues mientras que el promedio de las respuestas en administración se centraron en las opciones nunca, y una vez al año, indicando un bajo nivel en esas subescalas(12 y 3), el promedio de respuestas de producción se centraron mas en, varias veces a la semana y diariamente indicando un alto nivel de AE y D(31 y 12), especialmente en los ítems: 1) varias veces a la semana(33,3%) y diariamente (41,6%), 3) varias veces a la semana(41,6%) y diariamente(33,3%), 8) varias veces a la semana (41,6%) y diariamente(33,3%).

En cuanto a la subescala de RP, en los dos sectores se obtuvieron puntuaciones elevadas lo cual podría indicar que en ambos sectores existiría una sensación de logro personal, lo cual seria algo positivo a tener en cuenta para poder potenciar a la hora de elaborar el proyecto.

Cuestionario de sintomatología del estrés- Cuadro comparativo.

ADMINISTRACION	PRODUCCION
<ul style="list-style-type: none">• Síntomas físicos mas frecuentes<ul style="list-style-type: none">-fatiga física-Músculos tensos-Dolores de cabeza o migraña-Dolores de espalda y cuello.	<ul style="list-style-type: none">• Síntomas físicos mas frecuentes<ul style="list-style-type: none">-fatiga física-Músculos tensos-Dolores de cabeza o migraña-Dolores de espalda y cuello.
<ul style="list-style-type: none">• Síntomas emocionales mas frecuentes<ul style="list-style-type: none">-ansiedad-irritabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Síntomas emocionales mas frecuentes<ul style="list-style-type: none">-rabia-decaimiento

-sentirse bajo presión	-sentirse bajo presión -preocupación constante por una cosa.
------------------------	---

De acuerdo al cuadro comparativo se pueden apreciar semejanzas en cuanto a los síntomas físicos que presentarían tanto los de administración como los de producción, pues se obtuvieron altos porcentajes en las opciones casi siempre y siempre. En cuanto a los síntomas emocionales existieron algunas semejanzas con respecto al ítem, “sentirse bajo presión”, pero también hubo algunas diferencias, en administración, ansiedad e irritabilidad fueron los síntomas más frecuentes, mientras que en producción fueron, rabia, decaimiento y preocupación constante por una cosa.

Esto se investigara con mayor detenimiento en el análisis cualitativo, donde se intentara buscar las principales causas de estos síntomas y que relación podrían llegar a tener con el estrés laboral.

Análisis cualitativo.

La siguiente información se desprende de los resultados de las entrevistas realizadas y las observaciones en los puestos de trabajo.

1. Organización-ambiente:

Se pregunto al gerente de recursos humanos acerca de la historia de la organización y su evolución a lo largo del tiempo, obteniendo la siguiente respuesta:

- La empresa se inicia en Octubre del 1983, integrada por 5 integrantes cordobeses, cuyo hilo conductor era que todos eran ingenieros. El objetivo principal era la fabricación de equipamiento electromecánico, para atender a las necesidades de un mercado chico como el de Córdoba.

La empresa originariamente se encontraba ubicada en el Barrio San Martín, en una estructura sumamente pequeña; con una plantilla compuesta solo por tres empleados de planta, un administrativo, más los ingenieros titulares. El trabajo era completamente artesanal, iniciándose con una persona por puesto, más o menos polivalente, un ayudante con experiencia, un administrativo y la dirección.

A medida que se fueron concretando contratos se fue incorporando personal, pero no de manera exagerada, ya que el crecimiento de la empresa fue paulatino.

Hasta que llega un momento en que se produce un quiebre dentro de lo que es la actividad de la empresa, en el año 1990. Bauen S.A. consigue homologar el producto en un laboratorio internacional de Italia. De esta forma, queda avalado como un producto de calidad internacional; permitiendo atender otras necesidades del mercado y garantizando a los clientes una calidad certificada internacionalmente.

Para la empresa significó un hito muy importante, ya que se lograron importantes cambios técnicos en el área ingeniería; lo que permitió otorgar una seguridad adicional al producto asegurando que el mismo no iba a explotar.

Así se pudo apuntar a otro tipo de clientes de mayores exigencias, pero siempre abarcando un mercado controlado, con una política de poca apertura. La modificación de la plantilla de personal es ese entonces no fue mas de 20 personas.

Paralelamente se produce una distribución de tareas, en la que dos de los directores se quedan atendiendo el rubro, y los otros 3 siguen teniendo participación pero se inician con otras empresas independientes, vinculadas con la actividad pero dedicadas al montaje de obras. Siguen formando parte de la toma de decisiones pero dejan de participar en el gerenciamiento de Bauen S.A. En el año 1995 el crecimiento de la empresa llega a su techo, fundamentalmente con la incorporación de Epec que era su cliente principal. El panorama requería determinar si se seguía en esa situación en la que se había llegado al máximo posible de crecimiento o se optaba por salir a buscar alguna alternativa con algún socio estratégico. El motivo del techo en el crecimiento era que el mercado no era grande y la competencia internacional muy fuerte, por lo que la empresa no iba a poder seguir expandiéndose.

Finalmente, se decide buscar socios estratégicos y en el año 1997, debido a variables positivas (en las que Bauen S.A. sale buscar un socio y Efacec S.A. estaba buscando mayor participación en empresas locales), se lleva a cabo la fusión.

De esa forma, se produce la incorporación del grupo, de los 3 socios que habían quedado, dos venden sus acciones, quedándose el grupo Efacec S.A. de Portugal con el treinta por ciento de las acciones y con un contrato de transferencia de tecnología. La empresa pasó a llamarse Bauen Efacec S.A.; a partir de ahí la organización tuvo mayores posibilidades ya que actuaba a nivel internacional.

Actualmente la empresa cuenta con 153 empleados, cantidad que se incremento debido al aumento en la productividad junto con la expansión de la empresa en el mercado nacional e internacional.

- Principales cambios vivenciados por la empresa:

Se comento que los cambios comenzaron a hacerse notar a partir de la incorporación del nuevo grupo, teniendo el conocimiento del mercado local y a

partir del aporte de la tecnología del exterior, se consigue mirar a potenciales clientes locales pero ya a nivel país.

Se consigue la homologación como proveedores de Edesur y Edenor, marcando otro hito importante desde el punto de vista comercial.

Paralelamente se produce la homologación de los productos en Chile, definiendo una estrategia de gran expansión. Se logró satisfacer las exigencias del mercado chileno, gracias a la calidad que se pudo ofrecer en los productos.

Debido a los vaivenes del país, se logró cambiar la cartera de ventas, dándole más importancia al mercado externo que al interno.

- Que implico estos cambios.

Según el gerente los cambios implicaron una necesidad de aumentar el personal con nuevas capacidades y además la necesidad de nuevas tecnologías para cumplir con las demandas del exterior. Además comento que debido a estos cambios también se comenzó a hacer hincapié en la administración de recursos humanos, intentando mejorar a nivel de comunicaciones, capacitación, motivación, etc.

-Relación entre la sociedad y la empresa

Se hablo sobre la importancia que la empresa tiene para la sociedad, pues la empresa trabaja por contratos provenientes de empresas a nivel nacional e internacional y esto implica que dentro de la empresa existan plazos para cumplir con dichos contratos acelerando los procesos y alargando las jornadas laborales. Este seria un punto a tener en cuenta ya que podría inferirse que la empresa trabaja de acuerdo a la inmediatez de las empresas que contratan el servicio, y muchas veces esa inmediatez provocaría algunos problemas internos dentro de la organización que mas adelante se investigaran.

-Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

El gerente de recursos humanos nos comento acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que poseía actualmente la empresa, llegando a elaborar el siguiente analisis:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Elaboración de productos con tecnología de punta -Flexibilidad en innovación de productos y procesos -Actuación en mercados internacionales -Optima infraestructura con las comodidades necesarias -Fuerte posición de marca en el mercado -Posibilidad de ascenso dentro de la empresa -Fuerte apoyo de grupo internacional -Posición de ventaja en la curva de experiencia -Proyectos de integración vertical (provisión de insumos) 	<ul style="list-style-type: none"> -Importantes proyectos de inversión energética -Posibilidad de expansión a nuevos mercados -Oportunidad de ocupar nuevos nichos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Deficiencias en la comunicación -Resistencia a los cambios -Distancia física entre las plantas de la empresa -Dificultad de adaptarse a la nueva cultura de bauen efaced -Distanciamiento físico entre las áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fuerte competencia a nivel nacional e internacional -Falta de financiamiento accesible para inversión -Tasa elevada de importación de insumos -Políticas nacionales poco favorables

En resumen, de acuerdo a lo hablado con el gerente de recursos humanos, parecería que la empresa posee una relación totalmente dependiente de la sociedad, la cual debido a su inmediatez aceleraría los procesos dentro de la misma, alargando las jornadas laborales. Además se podría decir que la

empresa ha vivenciado cambios constantes y actualmente los seguiría vivenciando debido a las exigencias en cuanto a competencia en el mercado y la falta de políticas favorables a nivel nacional. La sociedad marcaría el ritmo acelerado de los procesos y el estilo de vida de la empresa.

2. Cultura organizacional.

-Valores que se consideran como propios.

Tanto el gerente de recursos humanos como el jefe de producción coincidieron en que los valores propios de la empresa se basan en el compañerismo, el fomento de buenas relaciones de trabajo y que pueden percibirse en las relaciones informales que se dan en la jornada de trabajo, en el reconocimiento al buen desempeño. Además la empresa valora mucho la iniciativa y creatividad de los empleados permitiéndoles participar en la toma de decisiones.

- Comportamientos aceptados y no aceptados.

Aquí se comento que existe un reglamento interno en donde se especifican lo que esta permitido y lo que no.

- Rutinas, ceremonias o festejos que se reiteran con frecuencia dentro de la empresa.

El personal de planta tiene durante la mañana un período de 15 minutos por sector, destinado al refrigerio en el que se entrega mate o té y criollos. En el caso del personal administrativo se reúnen en el comedor para desayunar, en donde se turnan entre ellos para llevar facturas y criollos.

Otro ritual muy marcado, consiste en reunirse después de almuerzo en el área de ingeniería (ubicado al lado del comedor), para hacer rondas de mate entre el personal administrativo. Cada mes se organizan para comprar los insumos, poniendo \$2 cada uno.

En cuanto a los festejos existen, el día del metalúrgico, la fiesta de fin de año; y como proyecto se va a implementar el festejo para el día de la madre y el día del niño.

-Personas que se hayan destacado por sus acciones y que sean recordados con frecuencia.

El jefe de producción y gerente de recursos humanos coincidieron en que existe un empleado que se ha destacado, Juan (encargado de producción) quien sería uno de los empleados de mayor antigüedad en la empresa, que pasó de ser capataz a ser líder entre el personal de planta, por lo que es muy respetado por todos.

-Estilo de vida dentro de la organización.

En este punto existieron diferencias a la hora de responder, el gerente de recursos humanos respondió que el estilo de vida de la organización es normal, con buenas relaciones laborales, una cultura de trabajo óptimo, etc. Cuando se le preguntó sobre este tema al jefe de producción, el comentario fue que el estilo de vida dentro de la organización era bastante acelerada ya que debían cumplir los plazos exigidos por contrato, muchos empleados no tienen una buena cultura de trabajo y simplemente lo hacen para un fin económico más que para una realización personal. Para cumplir los plazos la mayoría de las veces las jornadas se alargan y se producen sobrecarga de tareas y horas trabajadas perjudicando a los empleados física y psíquicamente. Además nos comentaba que no existe dentro de la empresa otro tipo de actividad como para dispersarse, y que muchas veces sus subordinados han terminado las jornadas con dolores de cabeza, cuello, espalda, irritabilidad, etc., repercutiendo en las relaciones laborales.

En resumen podría decirse que la cultura organizacional estaría marcada por un estilo de vida acelerado en cuanto a los procesos y tareas a realizar para cumplir con los plazos cada vez más exigentes del contexto. El tiempo sería un valor muy importante dentro de la empresa ya que marca el ritmo de trabajo y los

objetivos que se deben cumplir. Para cumplir con los plazos las jornadas se alargarían y se sobrecargarían tareas y horas perjudicando la salud física y psíquica del empleado.

Si bien existiría una importante valoración del capital humano dentro de la cultura organizacional, esta estaría muy centrada en lo que respecta a lo económico y el producto de calidad que debe conseguirse, sin tener en cuenta la salud del empleado y lo perjudicial que puede llegar a ser para la organización.

3. Comunicaciones:

-El proceso de comunicación interna se encontraría centralizado en el área de Administración, personal de planta directamente se comunicaría con el gerente de recursos humanos o partir de los delegados gremiales que sirven como intermediarios.

- Comunicación de los objetivos.

Según el gerente de recursos humanos cada principio de año se establece a nivel gerencial los objetivos a cumplir en el año; los que luego se comunican al resto del personal para dar conocimiento de los mismos. Luego, todos los meses se publica una curva con los objetivos del mes, especificando dónde se quiere llegar y qué se está consiguiendo hasta el momento, para determinar las necesidades que pueden surgir. Sin embargo de acuerdo al jefe de producción existirían algunos problemas en la comunicación de los objetivos ya que muchas veces los empleados no saben para que trabajan en determinado proyecto, o a veces no se les informa sobre el cumplimiento de los objetivos o cuales son los proyectos futuros.

-Principales medios de comunicación.

El gerente comento que los soportes de comunicación interna seria, Intranet con el fin de mantener la empresa comunicada entre sus diversas áreas, así como para poder comunicarse directamente con la empresa ubicada en Portugal; agilizando las comunicaciones y reduciendo los costos de las mismas. Por otro

lado, cuando la gerencia viaja a dicho país muchas veces se transmiten las novedades al personal vía e-mail.

Existe también la revista informativa de Recursos Humanos, la cual se entrega mensualmente al personal. En la misma se incorpora todas las novedades de la empresa, así como información referida al personal como cumpleaños, nacimientos de hijos, etc.

De acuerdo al jefe de producción, muchos empleados no tienen e-mail y debido a eso no se enteran de los objetivos y proyectos de la empresa ni tampoco pueden comentar sus inquietudes y sugerencias.

En resumen las comunicaciones se darían en forma verbal o vía e-mail y en todas direcciones ya sean ascendentes, descendentes u horizontales, los principales problemas se centrarían en la falta de comunicación de los objetivos de la empresa a los empleados que se encontrarían en la base de la estructura, entre ellos, los sectores de cableado y ensamblado. Además estos sectores, al no poseer mail, quedan aislados de la red comunicacional, si bien existiría apertura a la comunicación oral, esta muchas veces no funciona de manera regular y mucha información ya sea de objetivos, proyectos, o avisos, no llegaría a todo el personal según nos comentaba el jefe de personal.

La empresa posee además una revista de recursos humanos (info RH) lo cual es un punto favorable para la comunicación de aspectos de esta área.

4. Conflicto

En esta variable se preguntó acerca de problemas entre compañeros, ausentismo y accidentes, estrés.

Conflictos intragrupal y entre departamentos.

Se coincidió en que existirían algunos conflictos entre empleados antiguos y nuevos ya que tanto el gerente de recursos humanos percibieron que muchos de los más antiguos cuidarían su puesto como si fuera su quinta, sin dejar que otro ocupe su territorio, quizás por miedo a perderlo o que lo superen en cuanto a rendimiento. Además también el jefe de producción agregó que existen

desigualdades percibidas de los empleados de plantas con respecto a los sueldos y oportunidades comparándose con otros departamentos especialmente con administración.

- Ausentismo y Accidentes:

En cuanto a este punto los entrevistados afirmaron que el ausentismo y los accidentes se habían incrementado en los últimos meses, y comentaron que muchas veces existen discusiones, especialmente en planta, y que luego de estas discusiones, al día siguiente faltan al trabajo. Además los accidentes son de dos tipos de acuerdo al gerente, accidentes de tipo involuntario por falta de capacitación en usar la herramienta de trabajo, distracciones o falta de concentración y accidentes de tipo voluntario que se provocarían a propósito para recibir un pago extra por accidentes durante la jornada. Este nivel elevado de ausentismo y accidentes laborales advertidos por los entrevistados coincide con el incremento que se podría apreciar en los gráficos sobre estas variables.

- Estrés Laboral

En este punto hubo muchas coincidencias, especialmente en cuanto a los problemas físicos y psíquicos con los que muchos empleados terminan la jornada laboral. Se coincidió primero que el estrés tenía que ver con acumulación de responsabilidades y falta de motivación.

Dentro de administración, el gerente acuso problemas físicos durante y después de la jornada tales como dolores de cabeza, cuello, espalda, tensión, etc., quejándose de la poca movilidad dentro del puesto y la fijación constante de la vista hacia la computadora, también aquejo algunos problemas de agotamiento emocional, como irritabilidad, ansiedad, etc.

Dentro de producción pasaría lo mismo, ya que el jefe de producción también comento sobre problemas físicos de algunos empleados y psíquicos, agregando también que muchos se olvidan de las cosas que tienen que hacer y se atrasan en el trabajo. Además el jefe de producción comento en la entrevista, que el hace un tiempo había sufrido de estrés laboral y que comenzó a hacer gimnasia para combatirlo dándole resultados muy positivos.

En resumen se podría comenzar a inferir que los principales conflictos dentro de la empresa se presentan por desigualdades percibidas pero que pueden deberse a una falta de comprensión del trabajo y esfuerzo del otro, problemas entre empleados antiguos y empleados nuevos, esto podría tener que ver con la poca resistencia al cambio y a la falta de aceptación de lo nuevo, los empleados cuidan sus puestos con un pensamiento casi paranoico de que se lo quiten, también el hecho de padecer agotamiento físico y emocional podría causar estrés en los empleados lo cual puede estar repercutiendo en el ausentismo , los accidentes y en la residencia psicofísica dejándolos proclives a tener discusiones.

Algo importante seria ver como los síntomas tanto físicos como emocionales descritos por los entrevistados coinciden con los resultados de los cuestionarios. Además las variables de análisis se comienzan a relacionar repercutiendo una sobre la otra. Desde mi punto de vista la cadena arrancaría a partir de lo individual hacia lo organizacional, de lo particular de cada sujeto hacia la generalidad de la empresa.

5. Motivación:

- Política de recursos humanos:

Cuando se le pregunto al gerente de recursos humanos sobre este temas, respondió que el sustento principal del área consistía en mejorar la calidad de vida laboral del empleado, considerando necesario para ello llevar a cabo procesos de capacitación y brindando un óptimo reconocimiento al buen trabajo desempeñado.

- Evaluación de desempeño

Se pregunto acerca de la existencia de evaluaciones de desempeño y cual era el proceso. El gerente afirmo que si existía la evaluación dentro de la empresa y que se implementan para el personal jornalizado. Cada encargado es responsable de evaluar mensualmente el rendimiento de su subalterno, a partir de un modelo estandarizado que se aplica a todo el personal de planta. Como

política de reconocimiento al buen desempeño y al presentismo, a fin de año se otorgan premios a aquellos que hayan obtenido buenos resultados en la evaluación y que tengan un nivel de ausentismo bajo.

- Actividades para elevar la motivación

Se pregunto acerca de que actividades se realizaban en la empresa para elevar la motivación de los empleados, el gerente afirmo que la empresa realiza eventos en fechas especiales, como el día del metalúrgico que es el 7 de Septiembre, en el que se realiza un asado en la planta para el personal; y para cerrar el año se realiza una fiesta en la que se entregan los premios de presentismo y el cambio de categorías obtenidas.

Además, en las fechas de cumpleaños se les entrega un regalo a cada empleado, el cual va cambiando todos los años. El presente año a los hombres se les obsequió un destapador muy bien presentado y a las mujeres una mochila.

Dentro de los beneficios, en las instalaciones de ambas plantas, comento que se dispone de un comedor en el que todo el personal almuerza gratuitamente.

Por otro lado, están los exámenes mencionados anteriormente, para posibilitar al personal que aumente de categoría.

-Compensaciones

Se pregunto al gerente acerca de que tipo de compensaciones se entregaban a los empleados en caso de un buen desempeño, a lo cual respondió comentando que se entregan premios mensuales por buen desempeño y presentismo. Como el sueldo del convenio no es lo suficientemente alto, como premio se entrega ticket canasta, ya que debido a eso considera que es lo más motivante para el personal de planta.

- A su vez, los empleados reciben premios (dinero: calculado por el mejor mes de sueldo + el 50% del sueldo) basados en su desempeño
- Premio mensual: por productividad y asistencia. 48% del total. (participan solo operarios)

- Premio Semestral: requisito: ganar el premio mensual por 6 meses consecutivos. 12% del total (participan solo operarios)
- Premio anual: calculado en función del cumplimiento anual de facturación. 40% del total. (participa todo el personal)
- Actualmente se agrego un premio a la mejor idea propuesta por el personal en la que participan todos los miembros.

También se le pregunto al jefe de producción sobre que le parecía la política de recursos humanos y que opinaba acerca de las compensaciones que se otorgaban, a lo cual comento que la política de recursos humanos es buena aunque a veces las compensaciones económicas se otorgaban en épocas en las que los empleados no lo pueden disfrutar, o que muchas veces los empleados están desmotivados simplemente por estar cansados de trabajar horas extra y tener tanto trabajo acumulado en esas épocas en las que hay que cumplir con los plazos de manera casi inmediata, y esto hace que estén desanimados, de mal humor, con rabia, etc. Perjudicando a la vez las relaciones laborales y bajando el rendimiento laboral. También nos aclaro que las compensaciones económicas son importantes pero que también se deberían hacer más actividades sociales durante la jornada para dispersarse, relajarse y así volver motivado a seguir trabajando.

-Capacitaciones, promociones y posibilidad de crecimiento personal.

Según el gerente, de acuerdo al índice de accidentes incurridos, la ART realiza programas de reducción de siniestro, que luego son realizados por el Área de Recursos Humanos junto con los encargados de las áreas en cuestión; de lo contrario son realizadas por la misma ART.

Las demás capacitaciones se realizan a partir de necesidades que surgen de los resultados de las evaluaciones de desempeño, o a partir de pedidos realizados por los encargados. En el caso de los puestos de mando medio, se realizó en el presente año una capacitación enfocada en el liderazgo y trabajo en equipo, para la cuál se contrató a una consultora especializada en el tema.

En el caso de personal de planta, surgieron ciertos inconvenientes con las categorías establecidas, ya que algunos habían recibido categorías que no les correspondían; ocasionando ciertos choques entre el personal.

Debido a esto, para obtener la categoría adecuada se capacitó a todo el personal de planta, brindando conocimientos sobre unidades de medida, Higiene y Seguridad y luego se destinó a cada área particular de acuerdo a las funciones que ocupaban.

Finalmente se realizó un examen con el fin de compatibilizar la situación; así los que aprobaron accedieron a la categoría oficial, en el caso que no la tuviesen, y los que sí la mantuvieron.

De esta forma se logra nivelar y revalidar la categoría en aquellos casos que tenían cierta categoría que no correspondía. De todas formas, a fin de año se realizará otro examen para brindarle la posibilidad de acceder a aquellos que no lo consiguieron en aquella oportunidad, de esta manera se coloca, la posibilidad de ascender y crecer dentro de la empresa, al alcance de todo el personal lo cual es muy valorado y respetado por el mismo.

En resumen podría decirse que los mayores inconvenientes en cuanto a la motivación tendrían que ver con el ritmo a veces demasiado acelerado y la sobrecarga de tareas y horas de trabajo, lo cual repercutiría de manera directa en aspectos físicos y psíquicos de los empleados desmotivándolos para trabajar. Se aprecia nuevamente los problemas de salud física y mental, lo cual también estaría afectando la motivación de los empleados y podría llegar a ser otro factor de estrés laboral dentro de la empresa. Ya lo habría percibido el jefe de producción al comentarnos la necesidad de hacer actividades para dispersión y relajación dentro de la jornada.

Lo positivo que se apreciaría de acuerdo a la información recabada tendría que ver con las posibilidades de ascenso que existen en la empresa dándoles la oportunidad a todos los miembros de realizarse personalmente, lo cual coincide con los altos puntajes obtenidos en el cuestionario de Maslach el la subescala de Realización personal en ambos sectores.

6. Clima Laboral:

- Relaciones laborales y clima

De acuerdo al gerente de recursos humanos el clima laboral de la empresa es bueno, aunque afirmo que existirían algunos roces por cuestiones de plazos, especialmente entre ingeniería y producción. Ya que el sector de ingeniería a veces se demoran con la entrega de los planos de fabricación y demoran los procesos y tareas de producción, provocando algunos problemas en cuanto a las relaciones y comunicaciones.

El jefe de producción opino lo mismo que el gerente agregando que el clima a veces se vuelve caótico por el tema de los plazos y demoras en la entrega de las herramientas para el cumplimiento de los objetivos, además el ritmo a veces es tan acelerado que los empleados se cansan física y psíquicamente poniéndolos de mal humor, rabia, irritabilidad, etc., provocando peleas entre el personal.

-Condiciones físicas del puesto de trabajo.

En este tema ambos entrevistados coincidieron que las características físicas serian buenas, aunque el jefe de producción afirmo que en planta existe mucho ruido proveniente de las maquinas y herramientas de trabajo provocando dolores de cabeza a algunos de sus empleados, y además la planta de producción posee dos entradas laterales que permanecen abiertas y en época de frió muchos empleados se resfrían y faltan al trabajo. En cuanto a la iluminación coincidieron en que es muy buena.

- Reconocimientos.

El gerente de recursos humanos afirmo que en el sector de administración no habría problemas con este tema, no así el jefe de producción quien comento que si bien los reconocimientos económicos son aceptados por el personal de producción, se quejan de la poca participación que tiene el presidente, ya que casi nunca lo ven en la empresa, ni tampoco recorre la planta cuando va, para si quiera charlar con los empleados y reconocerles el trabajo personalmente y cara

a cara. Además afirmo que muchos de los empleados no saben si los objetivos se cumplen o no porque no se los comunican, y que el sector de administración y alta gerencia no escuchan sus sugerencias e ideas. También hubo un pedido por parte de los empleados para que coloquen un buzón de sugerencias para que de esta manera puedan ser escuchados.

En resumen podría decirse que los mayores inconvenientes con respecto al clima laboral estarían centrados en:

Algunos problemas en las relaciones laborales entre los sectores de ingeniería y producción, además de algunas discusiones entre compañeros de trabajo que podrían llegar a potenciarse por los síntomas físicos y emocionales advertidos por el jefe de producción y confirmado en los resultados de los cuestionarios.

Otro punto a tener en cuenta es sobre el reconocimiento que los empleados exigen de la alta gerencia sobre el trabajo realizado, parecería que el reconocimiento del presidente sería muy importante para los empleados en cuanto a motivación y realización personal, pues la falta de este reconocimiento podría estar causando algunos problemas de insatisfacción y desmotivación en los empleados. Además los empleados percibirían una falta de escucha por parte de directivos y administración, en cuanto a sugerencias e ideas., esto sumado a fallas con respecto a la comunicación de objetivos cumplidos o proyectos futuros. También habría algunos inconvenientes con los ruidos dentro de la planta de producción, la cual traería consecuencias negativas en la salud de los empleados.

Observaciones directas realizadas en los sectores de cableado (producción) e ingeniería (administración).

Se realizaron observaciones directas con el fin de detectar posibles factores que podrían llegar a provocar estrés laboral en los empleados, las variables que se tuvieron en cuenta fueron las siguientes:

- principales tareas a realizar.
- Condición física del lugar de trabajo.
- Posturas de trabajo más frecuentes.

-Herramientas de trabajo utilizadas.

SECTOR DE CABLEADO- PRODUCCION (25 empleados aproximadamente)

En el sector se pudo observar que:

Principales tareas: Es el encargado de realizar el cableado y las instalaciones eléctricas de las celdas.

Las principales actividades que realiza son: Cortar los cables, perforar los cables, colocar y fijar los instrumentos, llevar a cabo las programaciones de instalaciones eléctricas y calibrar los materiales que se colocan en las celdas.

Condición física del puesto: El sector se encuentra dentro de la planta de producción, no posee divisiones con respecto a los otros sectores, hay poca movilidad y la mayoría de los empleados trabajan primero sobre una mesa y luego en cada celda realizando el cableado.

Posturas de trabajo: Se pudo observar que la mayoría de los empleados en este sector trabajan parados, con fijaciones de la vista hacia abajo en sectores muy específicos de los cables, lo cual requeriría una gran concentración para realizar las perforaciones y conexiones. También se observaron posiciones en cuclillas y encorvados hacia abajo.

Herramientas utilizadas: Se observaron pinzas, guantes, destornilladores, llaves y martillos entre las herramientas de trabajo mas utilizadas en el puesto.

De acuerdo a lo observado, lo más importante a tener en cuenta serian las posturas de trabajo de estos empleados que podrían estar provocando algunos de los síntomas físicos y emocionales ya mencionados en las entrevistas y obtenidos en los resultados de los cuestionarios. Además el puesto seria bastante rutinario con pocas actividades y movilidad dentro del puesto.

SECTOR DE INGENIERIA- ADMINISTRACION (10 aproximadamente)

En el sector se pudo observar que:

Principales tareas: Elaborar los planos eléctricos y Analizar la factibilidad de fabricación de los productos

Condición física del puesto: El puesto se encuentra en el segundo piso de la empresa, frente al comedor. Los puestos están divididos por paneles, es un ambiente con calefacción y aire acondicionado, buena iluminación y comodidad en cuanto a infraestructura. En cuanto espacio sería reducido con 0% de movilidad en el puesto.

Posturas de trabajo: se pudo observar que la mayoría de los empleados en este sector trabajan sentados con fijación constante hacia la computadora que es su principal herramienta de trabajo. Además se pudo observar en algunos empleados movimientos de rotación del cuello con gestos de dolor.

De acuerdo a lo observado, aquí también sería importante tener en cuenta las posturas y la poca movilidad en el puesto, ya que durante toda la jornada los empleados de este sector permanecen sentados con fijación constante de la vista hacia el monitor de la computadora lo que podría provocar dolores tanto físicos como emocionales. Ya se advirtió en los cuestionarios y en las entrevistas que los principales síntomas físicos serían dolores de cabeza, espalda, cuello y músculos tensos, lo que coincidiría con lo observado en este sector.

Conclusiones diagnosticas.

Las siguientes conclusiones se desprenden de la información obtenida de los cuestionarios, entrevistas y observaciones realizadas. Las conclusiones se presentaran siguiendo las variables propuestas por **Rodríguez D.**, estableciendo relaciones con el modelo de **Gibson** propuesto en el marco teórico y destacando, posibles factores de riesgo de estrés laboral. Se podrá apreciar que todos los factores se relacionan unos con otros, a fin de volcar la información de manera mas ordenada se describirán las conclusiones de cada factor.

Factores de riesgo de estrés laboral dentro de la empresa.

1- Organización-ambiente: El ambiente impondría un **ritmo acelerado** de trabajo dentro de la empresa, ya que los contratos establecidos con este tienen diferentes plazos para entrega, lo que haría que los empleados tengan que trabajar **horas extra** y a veces a un ritmo por encima de lo normal para cumplir los plazos, imprimiendo así un estilo de vida acelerado dentro de la organización. Esto se condice con lo expuesto en el marco teórico sobre el mundo moderno en el cual vivimos en donde el tiempo prima en los estilos de vida organizacionales convirtiéndose en una fuente importante de estrés laboral. Rodríguez aclara en este punto que el ambiente marca y condiciona la forma de funcionar de la empresa, sus políticas, su cultura, su estilo de vida, etc.

2- Cultura organizacional: La cultura organizacional de esta empresa se caracterizaría por un **estilo de vida acelerado** en cuanto a los procesos y tareas en donde a veces se centraría más en cumplir con los plazos que en asegurarse de la calidad del producto y sin tener en cuenta la salud del empleado. Este estilo de vida acelerado impuesto por un ambiente sumamente exigente y competitivo, produciría una sobrecarga **cuantitativa** de acuerdo al modelo de **Gibson**, de tareas y de horas trabajadas alargando las jornadas laborales casi diariamente, lo que provocaría en los empleados **síntomas físicos y emocionales** dejándolos proclives a tener **discusiones entre pares y jefes, insatisfacción y desmotivación**, coincidiendo con lo que postula el autor sobre la sobrecarga cuantitativa, la cual produciría síntomas como, irritabilidad, indecisión, dolores

musculares y fatiga física, síntomas que son característicos del estrés laboral y que se manifestaron en los resultados de los cuestionarios.

La cultura de la empresa se centra en conseguir los objetivos empresariales de manera eficiente y siempre beneficiando a sus clientes con productos cada vez mas sofisticados, si bien se le da importancia al capital humano, no existiría dentro de la cultura una importancia hacia la **salud** del empleado, puesto que estarían surgiendo síntomas de estrés laboral. **Schein** afirma que la cultura organizacional puede convertirse en fuente de estrés si se descuidan los Recursos Humanos, o por conseguir los objetivos sin importar los costos físicos y psíquicos de los miembros de la empresa. Creo sumamente importante en este sentido el de comenzar a introducir de alguna manera dentro de la cultura, la importancia de la salud del empleado, ya que parecería que uno de los temas centrales serian el padecimiento de síntomas tanto físicos como psíquicos que estarían teniendo los empleados, lo que podría llegar a potenciar otros factores. Debido al gran crecimiento vivenciado en los últimos años, Bauen Efacec S.A. está atravesando un **proceso de cambio** que abarca todos los sistemas y procesos lo que implicaría una adaptación de sus miembros y aceptación de lo nuevo e instituyente, algo que les cuesta a algunos empleados según los comentarios del gerente. A decir de **Gibson**, el problema radica en que las organizaciones deben ir adaptándose y reestructurándose para subsistir en este mundo acelerado y cambiante, pero existirán personas que podrán ir adaptándose y otras no, afectando su salud general. **Robbins** establece como factor de estrés a la etapa de la vida de una empresa, lo que se relaciona con lo dicho por **Gibson**, puesto que la etapa de la vida de esta empresa seria la de crecimiento lo que implicarían cambios continuos y adaptaciones constantes de todos sus miembros, teniendo que soportar la incertidumbre de lo nuevo y desconocido.

Existirían aspectos positivos, en cuanto a los **valores** que compartirían dentro de la empresa, como así también las rutinas en los descansos y los festejos realizados por la empresa, esto seria importante pues se comprobó a través de las entrevistas que estas actividades sociales serian muy valoradas por el personal, lo que podría generar, de acuerdo a **Schein**, una visión compartida del mundo que los rodea y del lugar que ocupan en el, y si se lograra potenciar estos

valores a través de actividades físicas y recreativas podría beneficiar tanto a los empleados como a la empresa en general.

3- Comunicaciones: En este factor se podría decir que las principales fallas estarían en la **comunicación descendente** de los objetivos cumplidos y los proyectos futuros hacia los sectores de producción de más debajo de la estructura como lo es el sector de cableado por ejemplo. Se podría inferir que los empleados valorarían mucho el saber que su trabajo este bien hecho y que los objetivos se están alcanzando. Si seguimos al modelo de **Gibson**, la falta de retroalimentación del desempeño puede ser fuente de estrés, si la organización no comunica los objetivos que se han cumplido, los proyectos futuros o simplemente la comunicación de los resultados del trabajo realizado por los empleados, puede ser fuente de insatisfacción laboral, pérdida de interés por lo que se hace, desconocimiento de los objetivos organizacionales y por ultimo estrés laboral.

Lo positivo tendría que ver con el hecho de tener **Internet** dentro de la empresa para poder comunicarse vía e-mail, la desventaja sería que muchos de los empleados de los sectores de mas debajo de la estructura no poseen e-mail y muchas veces la información no les llegaría quedando aislados del sistema, lo que podría provocar sentimientos de discriminación dentro de la empresa. A la vez también existe una **revista de recursos humanos** que se entrega mensualmente y se anuncian todas las cuestiones relacionadas con recursos humanos lo cual considero que es muy beneficioso para la empresa en cuestiones comunicacionales.

4- Conflicto: Dentro de este factor se podría llegar a la conclusión de que el **ausentismo y los accidentes** dentro de la empresa se habrían incrementado en los últimos meses, podría inferirse que esto tendría que ver con el **agotamiento emocional y los síntomas físicos y emocionales** que los empleados estarían padeciendo debido a la sobrecarga ya mencionada. Aquí volverían a influir los posibles síntomas de estrés laboral, pues sería un tema muy importante a tratar para evitar que se potencien los otros factores de estrés organizacionales. Este agotamiento emocional que estarían experimentando los empleados, de acuerdo

a Maslach, podrían ser el resultado de un estrés laboral, además afirma que las organizaciones contribuyen al agotamiento de los empleados y menciona 4 factores que podrían ocasionar este agotamiento, entre los que destaco las sobrecargas de tareas y la falta de retroalimentación, factores que ya se vienen evidenciando en esta empresa. A la vez, estos síntomas tanto físicos como emocionales mencionados se evidenciaron en los cuestionarios, obteniendo puntajes elevados en el factor, agotamiento emocional y presentando altos porcentajes en algunos de los síntomas principales del estrés laboral. Se podría agregar además que las malas posturas durante largos periodos de tiempo en la jornada laboral contribuirían a producir estos síntomas en los empleados.

5- Motivación: La **sobrecarga de tareas y horas**, y las consecuencias que estarían provocando en la **salud** de los empleados, los desmotivaría provocando cierta **insatisfacción y disminuiría el rendimiento laboral**. Si bien las compensaciones económicas son aceptadas por el personal, se hizo presente en las entrevistas la necesidad de hacer otras actividades con el fin de dispersarse y a la vez motivar al personal. La motivación dentro de las organizaciones, es importante a tener en cuenta ya que un empleados con insatisfacción laboral tendría todas las posibilidades de experimentar estrés laboral.

Lo positivo que se apreciaría de acuerdo a la información recabada tendría que ver con las **posibilidades de ascenso** que existen en la empresa dándoles la oportunidad a todos los miembros de **realizarse personalmente**, lo cual coincide con los altos puntajes obtenidos en el cuestionario de Maslach en la **subescala de Realización personal** en ambos sectores.

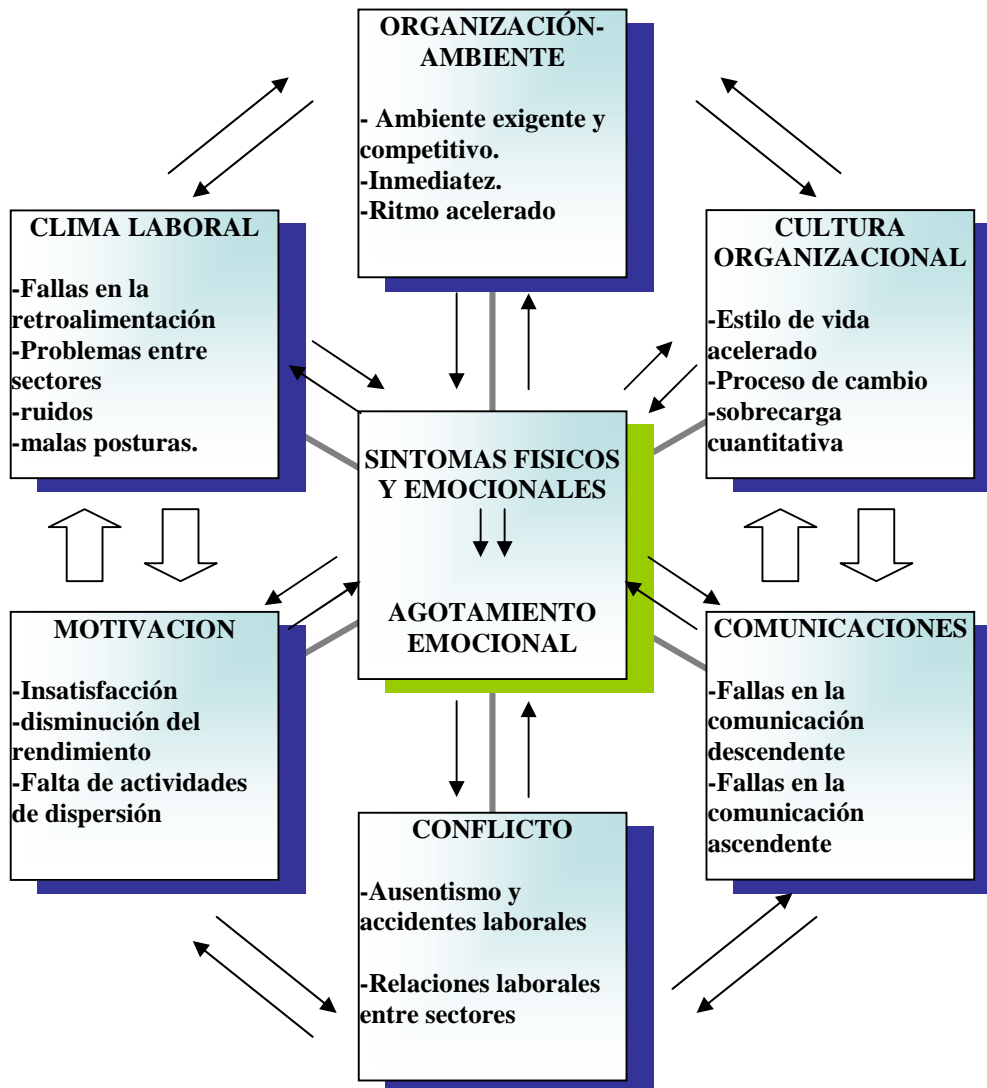
6- Clima Laboral: Se podría concluir que existirían problemas en las relaciones laborales entre los sectores de ingeniería y producción, además de algunas discusiones entre compañeros de trabajo que podrían llegar a potenciarse por los síntomas físicos y emocionales advertidos por el jefe de producción y confirmado en los resultados de los cuestionarios.

Otro punto a tener en cuenta es sobre el reconocimiento que los empleados exigirían de la alta gerencia sobre el trabajo realizado, parecería que el reconocimiento del presidente seria muy importante para los empleados en cuanto a motivación y realización personal, pues la falta de este reconocimiento

podría estar causando algunos problemas de insatisfacción y desmotivación en los empleados. Además los empleados percibirían una falta de escucha por parte de directivos y administración, en cuanto a sugerencias e ideas., esto sumado a fallas con respecto a la comunicación de objetivos cumplidos o proyectos futuros. También habría algunos inconvenientes con los ruidos dentro de la planta de producción, la cual traería consecuencias negativas en la salud de los empleados.

Se podría agregar que los puestos obligan a los empleados a mantener una concentración constante fijando la vista por largos periodos de tiempo y manteniendo posturas laborables muy poco favorables, lo que provocaría dolores físicos. Ya se advirtió la importancia que tiene para la empresa el tener un buen clima laboral para prevenir el estrés laboral. En este caso al haber algunos problemas en el clima podría ser un factor de estrés dentro de esta empresa.

Modelo de relación de variables. Factores de estrés Laboral.



El modelo elaborado explica como cada factor de estrés laboral a nivel organizacional se interrelacionan influenciando uno sobre otro y viceversa, así como también los mismos factores influyen a nivel individual provocando respuestas individuales. En el modelo se observa que:

El factor ambiente imprimiría un estilo de vida acelerado, es decir una cultura de la inmediatez en la que se valora la rapidez y el cumplimiento de los objetivos a cualquier precio, pues para lograrlo se sobrecargan las tareas y las horas de trabajo. A la vez esta cultura perjudicaría las comunicaciones tanto ascendentes como descendentes provocando conflictos en las relaciones laborales y

desmotivando a los empleados llegando así a conformar un clima laboral poco favorable para trabajar. Y lo más importante quizás sería ver como todos los factores mencionados repercuten a nivel individual generando síntomas físicos y emocionales pudiendo llegar a provocar agotamiento emocional. Los síntomas se colocaron en el centro del modelo debido a que potenciarían los conflictos en cada factor de estrés disminuyendo las defensas de los empleados y dejándolos con menos posibilidades de hacer frente a estos problemas. Puede observarse como cada variable analizada desde la perspectiva de **Rodríguez** coincide en gran medida con los factores de estrés propuestos por el modelo de estrés laboral de **Gibson** convirtiéndose estas variables en posibles factores de estrés.

Propuesta de trabajo:

A fin de otorgarle mas posibilidades y herramientas a lo empleados para hacer frente a los factores de estrés laboral y de esta manera prevenirlo, se realizara un programa de actividad física interviniendo a nivel individual, partiendo de la premisa de que si se logran reducir los síntomas físicos y emocionales, los empleados podrían enfrentar de otra manera y con mas posibilidades de control sobre su salud, especialmente para un mejor manejo del estrés dentro de la empresa. Es decir, se intentará partir desde lo individual hacia lo organizacional, fomentando la importancia del autocontrol, pues la salud esta dentro de cada individuo y con las herramientas necesarias se podría hacer frente, de manera eficaz, al problema del estrés laboral. Si se parte de que la actividad física, según los autores mencionados en el marco teórico, trae beneficios, físicos, psicológicos y sociales, entonces beneficiaria en forma directa a la organización misma. Además de acuerdo a la teoría, la actividad física y dentro de esta, la gimnasia laboral, permitiría a los empleados, una dispersión de los eventos estresantes, y a la vez generaria una relajación a nivel físico y psíquico, lo que podría aumentar su rendimiento en el trabajo y producir en ellos percepciones positivas sobre el clima de trabajo y la cultura empresarial. También permitiría un fortalecimiento del autocontrol de los empleados sobre su salud brindándoles las herramientas necesarias para autorregularse en momentos de tensión durante la jornada laboral.

Posibles soluciones a nivel organizacional.

Como puede observarse en el modelo, los factores de estrés laboral incluyen otros problemas organizacionales que se relacionan y es importante mencionarlos pero no se hará hincapié en forma directa a nivel organizacional en este trabajo, sino que se partirá desde el empleado. A pesar de esta perspectiva tomada creo necesario realizar algunas sugerencias para algunos de los problemas detectados a nivel organizacional y en forma directa.

Uno de los problemas centrales dentro de la empresa hace referencia a las fallas en cuanto a la comunicación descendente y ascendente. Descendente en el sentido que muchos de los empleados del sector de producción comentaron de que muchas veces no conocen los objetivos de la empresa y los proyectos para los cuales se esta trabajando, lo que implica cierta desmotivación y desconocimiento de los objetivos de lo que se hace en cada puesto de trabajo.

Sugerencia: Seria interesante tratar de solucionar este problema colocando carteles en la planta de producción, ya sean eléctricos o de plástico, con todos los objetivos de la empresa con avisos sobre los que se van cumpliendo y los proyectos futuros que vendrán. Esto no solo mantendrá informado a los empleados de planta sino que también puede motivarlos al saber para que se trabaja y con que fin.

En cuanto a la comunicación ascendente, también hubo quejas acerca de que muchas veces no se tienen en cuenta las ideas o sugerencias de los empleados de planta, por lo que se sentirían aislados de la estructura de la empresa y los desmotivaría a la vez.

Otro problema también importante seria la falta de retroalimentación del trabajo realizado por los empleados de producción de parte de la alta gerencia especialmente del presidente de la empresa, ya que las quejas aluden a una falta de participación del presidente en cuanto a presentarse a la empresa y recorrer las instalaciones para establecer algún tipo de contacto con los empleados.

Sugerencia: Seria motivante para los empleados de producción, el hecho de que se proponga a la alta gerencia, por lo menos 1 vez al mes, recorrer la planta

de producción y reconocer el esfuerzo y el trabajo de sus empleados. De esta manera recibirían reconocimiento de una figura significativa como lo suele ser el número uno de la empresa.

Proyecto.

Modalidad de intervención.

Se desarrollara un programa de actividad física, compuesto por 9 encuentros con una duración de entre 20 y 30 minutos cada uno por el lapso de 4 meses, con la posibilidad de dejarlo fijo en caso de ser exitoso. Dicho programa se implementara durante la jornada laboral, pudiendo ser luego del almuerzo o antes de que termine la jornada, será de carácter obligatorio otorgando premios al presentismo en el programa.

Población.

El programa será destinado a los empleados de los sectores de cableado en producción e ingeniería en administración debido a que, según los resultados de los cuestionarios y de las opiniones de los entrevistados, serian los sectores más críticos dentro de la empresa y los puestos con mayor cantidad de empleados, aunque en algunas actividades podrán incluirse a todos los miembros de la empresa. Igualmente el programa quedara abierto a la participación voluntaria del resto de la empresa especialmente de alta gerencia.

Lugar de realización del programa.

Dentro de la empresa: Comedor de unos 10 x 15mts, ubicado en el segundo piso de la empresa.

Fuera de la empresa: Predio ubicado en el fondo de la empresa o en los pasillos de los costados de la planta.

El lugar donde se realizaran los encuentros, dependerá del clima o de la decisión que tomen los participantes.

Configuración de los grupos.

Los grupos se conformaran de no más de 20 empleados y se intentara mezclar empleados de producción y administración en cada uno. Se aprovecharan los recesos de la empresa para desarrollar las actividades. Los grupos se irán formando de acuerdo a los turnos ya asignados a cada sector para almorzar.

Coordinadores del taller.

Se proponen como coordinadores del programa a un profesor de educación física y un psicólogo organizacional, para que trabajen en conjunto lo físico y lo psicológico respectivamente.

Recursos Humanos.

- Profesor de educación física.
- Psicólogo organizacional.

Recursos Materiales.

- Colchonetas para ejercicios físicos y de relajación.
- Pelotas para ejercicios de Fit-ball
- Equipo de música
- CDs de musica relajante y variada
- Toallas
- Dos mesas de mete gol, madera para fabricar tres mesas de ping pong y dos aros de básquet para colocar en el comedor.
- Paletas y pelotas de ping pong y dos pelotas de plástico para básquet.
- Afiches blancos.
- Pizarrón plástico.
- Marcadores negros y de colores.
- Panel y fichas imantadas de color rojo, amarillo y verde.
- Cinta adhesiva y señaladores.

Desarrollo de los encuentros.

Encuentro 1.

Objetivos: - Brindar a los empleados de la empresa, información psico-educativa sobre el estrés laboral y los beneficios que la actividad física puede aportar en la prevención del mismo.

-Fomentar a un cambio de conducta hacia la salud física y mental dentro de la empresa.

Actividades:

- Presentación de los coordinadores y explicación del programa a ejecutar
- Intercambio de conocimientos a través de la técnica: lluvia de ideas
- Exposición de los conocimientos especializados de los coordinadores

Lugar: Comedor del segundo piso de la empresa.

Recursos Humanos: Profesor de educación física y psicólogo organizacional

Recursos Materiales: Pizarrón de plástico, marcadores negro y de color.

Rol del psicólogo: Guiar a los empleados para que expresen ideas sobre estrés laboral y exponer sus conocimientos psicológicos en el tema.

Población: Sectores de producción y administración acompañados por alta gerencia.

Desarrollo de las actividades.

Los coordinadores se presentaran y procederán a explicar en que consiste el programa.

Luego se le explica al grupo que se realizara un intercambio de ideas acerca de lo que es el estrés laboral; se les pide que comiencen a tirar ideas de lo primero que se les viene a la cabeza, sobre lo que significa para ellos el estrés laboral,

uno de los coordinadores va colocando con tiza de color en el pizarrón, alrededor de la palabra estrés laboral, todas las ideas de los participantes hasta que quede lo suficientemente lleno.

Para finalizar, el psicólogo comienza a armar con las palabras del pizarrón, diferentes conceptos de lo que es el estrés laboral y sus consecuencias, además de los beneficios que la actividad física brinda a nivel psicológico. Luego el profesor de educación física comenta sobre los principales ejercicios que existen y los beneficios físicos que brindan para combatir el estrés laboral.

Cierre del proceso: Se realiza un resumen de lo que se logro procesar en el encuentro, indicando como se partió de un conocimiento casi nulo hacia un conocimiento mas desarrollado sobre el estrés laboral.

Duración del encuentro: 1hs

Encuentro 2

Objetivo: -Brindar a los empleados de la empresa, información psico-educativa sobre el estrés laboral y los beneficios que la actividad física puede aportar en la prevención del mismo.

-Fomentar a un cambio de conducta hacia la salud física y mental dentro de la empresa.

Actividades:

- Exposición de fotos sobre programas de actividad física.
- Demostrar la eficacia que tuvieron estos programas en la reducción del estrés laboral.

Lugar: Comedor del segundo piso de la empresa.

Recursos Humanos: Profesor de educación física y psicólogo organizacional.

Recursos Materiales: Cinta adhesiva y señalador.

Rol del psicólogo: Explicación sobre beneficios psicológicos en empleados de otras empresas que desarrollaron programas de actividad física similares.

Población: Sectores de producción y administración acompañados por alta gerencia.

Desarrollo de las actividades

Se colocan las fotos y cuadros de beneficios físicos y psicológicos, en las paredes del comedor. Luego se les explica como se incremento la implementación de estos programas en diferentes empresas del país y del mundo. Se va señalando cada foto con una breve descripción de la empresa y tipo de actividades desarrolladas, luego se explican los beneficios psicológicos y físicos del programa en estas empresas, y por ende en la prevención efectiva del estrés laboral.

Cierre del proceso: Se pregunta a los empleados q participaron que opinan acerca de lo que vieron y escucharon en el encuentro para procesar toda la información recibida.

Duración: 1hs

Encuentro 3

Objetivos: -Enseñar técnicas relajación física a los empleados para lograr un punto de control interno sobre su salud y enfrentar con más eficacia situaciones de presión dentro de las jornadas laborales.

Actividades:

- Ejercicios de relajación física en colchoneta
- Control de respiración.

Lugar: Pasillos externos de la planta o Comedor del segundo piso de la empresa.

Momento: Después de almorzar.

Recursos Humanos: Psicólogo.

Recursos materiales: Colchonetas, equipo de música, CD de música para relajación.

Rol del psicólogo: Guía la parte mental para que los empleados se concentren en las partes tensionadas y ayuda al control de la respiración.

Población: Producción y administración.

Desarrollo de las actividades.

Ejercicios de relajación física.

El estrés afecta a todo nuestro cuerpo y no podemos vivir sin él, es el motor que impulsa los pequeños retos cotidianos y posibilita nuestro crecimiento y desarrollo como seres humanos. Si la persona no puede sentir y reconocer esta constante tensión, esta conflictividad, o no está dispuesta a tomar conciencia de sus conflictos, asumirlos y buscar solución, ellos pasan al plano físico y hasta pueden manifestarse como una enfermedad.

Constantemente, en el trabajo las personas tienen que tomar decisiones, renunciar a una posibilidad, para realizar la otra y por lo tanto experimentan este estado de tensión. Los ejercicios de relajación permiten aliviar las tensiones acumuladas durante la jornada laboral y entrar en contacto con nuestro cuerpo y mente, permitiendo la relajación de los músculos y la liberación mental.

Ejercicios

Se pide a los empleados que se sienten en las colchonetas y que cierren los ojos tratando de concentrarse solo en sus partes tensionadas. Luego con la ayuda de un poco de música relajante se los guía para realizar los siguientes ejercicios.

Ejercicios de estiramiento de cuello y hombros:

- Inspirar levantando los hombros llevándolos cerca del cuello y al exhalar soltarlos (6 repeticiones)
- Rotar lentamente la cabeza de un hombro a otro y hacia delante y hacia atrás (6 repeticiones)
- Llevar el mentón pegado al pecho y rotar la cabeza a un lado y al otro y luego hacer la rotación completa del cuello (10 repeticiones)
- Colocar las manos al nivel de las costillas y pedir que inhalen sintiendo como la caja torácica se expande hacia fuera permitiendo el paso del aire por la boca o por la nariz, buscando la forma mas natural para cada uno.(control de respiración).
- Levantarse luego de un tiempo de haber permanecido sentado y caminar tratando de estirar el cuerpo, las piernas y los brazos.

Cierre del proceso: Se hace hincapié en las sensaciones experimentadas por los empleados durante la relajación y luego de la misma. Que pensaron, como se sintieron, que diferencias experimentan ahora con respecto al comienzo del ejercicio.

Duración: 20 minutos

Encuentro 4

Objetivos: -Enseñar técnicas relajación física a los empleados para lograr un punto de control interno sobre su salud y enfrentar con más eficacia situaciones de presión dentro de las jornadas laborales.

Actividades

- Ejercicio de relajación mental.

Lugar: Comedor del segundo piso de la empresa.

Momento: Después de almorzar.

Recursos Humanos: Psicólogo.

Recursos materiales: Colchonetas, equipo de música, CD de relajación.

Rol del psicólogo: Guía, promoviendo la relajación del cuerpo y la mente.

Desarrollo de las actividades.

Ejercicios de relajación mental.

Se les pide que se tiren en la colchoneta, acostados boca arriba y que cierren los ojos, se coloca música con sonidos ambientales relajantes y se realizan los siguientes ejercicios.

Ejercicios

Separen sus piernas aproximadamente el ancho de sus caderas, dejando que los pies caigan relajados hacia el exterior.

Extiendan los brazos al lado del cuerpo y sepárenlos ligeramente, haciendo que las palmas de las manos queden mirando al techo.

Recorran su cuerpo para verificar que están apoyados en el suelo completamente, que sus cuellos están extendidos por detrás, para que la barbilla esté ligeramente orientada hacia el pecho,

A lo largo de todo el ejercicio deben permanecer inmóviles en la postura, y si necesitan moverse en algún momento, háganlo de manera lenta y consciente, para no romper el estado de armonía y relax.

A partir de aquí las instrucciones que les vaya dando, **deben repetirlas mentalmente y haciendo cada frase de ustedes.**

1. Comiencen haciendo una respiración completa, lo más amplia pero cómoda que les sea posible, inspiren suave y lento, y exhale lo más lento que les sea posible llevando toda la atención de su mente a observar el movimiento de su respiración, repitan esta respiración consciente 3 o 4 veces.

Ahora dejen ya que su respiración fluya con su ritmo natural, para llevar la atención mental al recorrido del cuerpo.

2. Comiencen tomando conciencia de sus pies y sus piernas, repitan mentalmente, mis pies y mis piernas se aflojan.....

Mis pies y mis piernas se aflojan más y más.....

Pies y piernas relax.....

3. Sean conscientes ahora de su zona pélvica, recorran mentalmente abdomen, pelvis, caderas y glúteos, y envíenle a toda la zona el mensaje de relax.

Mi abdomen, pelvis, caderas y glúteos se aflojan y se relajan

Mi abdomen, pelvis, caderas y glúteos se aflojan más y más

Abdomen, pelvis, caderas y glúteos relax

4. Continúen ascendiendo por su tronco y toda la atención de su mente diríjanla ahora para recorrer el pecho.

Mi pecho se afloja y se relaja....

Mi pecho se afloja más y más....

Pecho relax....

5. Lleven ahora su atención a su espalda, y desde el cóccix hasta su cuello comiencen a sentirla.

Mi espalda y cuello comienzan a aflojarse en contacto con el suelo.....

Mi espalda y cuello se aflojan y se relajan.....

Espalda y cuello relax.....

6. Comiencen a sentir sus hombros, y desde ellos recorran sus brazos, manos y dedos de las manos.

Mis brazos, manos y dedos de las manos se aflojan y se relajan.....

Mis brazos, manos y dedos de las manos se aflojan más y más.....

Brazos, manos y dedos de las manos relax.....

7. Recorran ahora sus músculos faciales y cuero cabelludo.....

Todo mi rostro y cuero cabelludo se afloja y se relaja.....

Rostro y cuero cabelludo se aflojan más y más....

Rostro y cuero cabelludo relax....

8. Por último visualicen ahora todo su cuerpo descansando en el suelo, como si pudieran verse en un espejo, y comiencen a sentir la grata sensación de que no hay nada que hacer, solo disfrutar de este momento de quietud.

Inviten a su mente a unirse a este estado y para ayudarse lleven su atención a observar, sólo observar el movimiento de su respiración, sin dirigirla, solo siendo conscientes de que cuando inspiran el abdomen se eleva y cuando exhalan desciende.....

Dejen que transcurran aproximadamente 2-3 minutos en esta observación.

9. Pasado estos instantes, vuelvan a hacer una respiración amplia y cómoda.

Comiencen a mover los dedos de las manos y de los pies. Abran los ojos y despiérense con comodidad, y con lentitud vayan preparando su mente y su cuerpo para recobrar la actividad pero haciéndolo de una manera lenta.

Cierre del proceso: Se intenta, con la participación de los empleados, ir indagando sobre las distintas sensaciones y pensamientos durante el proceso analizando el antes y el después en cuanto a la parte física y mental y como se fueron produciendo los cambios.

Duracion: 30min

Encuentro 5:

Objetivos: -Enseñar técnicas de relajación física y mental a los empleados para lograr un punto de control interno sobre su salud y enfrentar con más eficacia situaciones de presión dentro de las jornadas laborales.

Actividades.

- Ejercicio de visualización.
- Técnica de relajación.

Lugar: Predio de la empresa

Momento: Luego del almuerzo

Recursos Humanos: Psicólogo

Recursos materiales: Grabador, música relajante, colchonetas.

Rol del Psicólogo: Ayuda en la relajación profunda, favoreciendo la concentración mental de los empleados.

Desarrollo de las actividades:

Visualización:

Se les pide a los empleados que se acuesten en las colchonetas con brazos y piernas extendidos, y que cierren los ojos intentando respirar suave y profundo para lograr la mayor relajación posible. Luego se los insita a que piensen en una imagen agradable, una escena creada por ellos mismos: una situación, un lugar., cualquiera que les resulte muy agradable y relajante. Por ejemplo estar en una playa con el ruido del mar, o en un bosque... Tómense el tiempo que les haga falta para encontrar la imagen, después utilicen la misma para relajarse en cualquier lugar. Dejen que su mente divague entre recuerdos y escenas hasta encontrar la imagen.

Ahora imaginen claramente la escena mientras repiten las palabras “quieto” y “tranquilo” con cada inspiración y expiración. Realicen las dos cosas a la vez, y noten el efecto doblemente calmante que su ejecución les produce.

Ahora trasládense dentro de esta imagen, siéntanse parte de ella, háganlas tan suya como les sea posible, y suelten todas las tensiones.

Después, deben permanecer quietos durante unos minutos, y poco a poco abrir lentamente la conciencia a los sonidos de la habitación y a la sensación del cuerpo, y empezar a incorporarse lentamente, sin ningún movimiento brusco repentino.

Relajación:

Se les pide a los empleados que se pongan en la posición que les resulte mas cómoda sobre la colchoneta, que cierren los ojos y comiencen a respirar profundamente, luego de unos segundos se les pide que traten de escuchar la mayor cantidad de sonidos del ambiente, todos los que puedan, que traten de permanecer relajados y concentrados en esos sonidos. Luego de unos minutos se los anima lentamente a que abran de a poco sus ojos y que realicen una última respiración profunda para completar el proceso.

Cierre del proceso:

El psicólogo comienza a preguntar sobre las sensaciones que fueron experimentando los empleados a lo largo del proceso y si lograron relajarse. Se indaga sobre los pensamientos y como realizo cada uno el proceso, como fue el viaje mental realizado. Luego se les explica los puntos importantes de estas técnicas y en que les favorece realizarlas.

Duración: 30 minutos

Encuentro 6:

Objetivos: -Disminuir el porcentaje de accidentes y ausentismo que pudieran estar vinculados con la postura laboral y la fatiga muscular, actuando de manera preventiva y compensatoria de la actividad desempeñada por cada uno de los integrantes de la empresa.

Actividades.

- Ejercicios sobre pelota de fitball.
- Caminata con movimientos corporales.

Lugar: Comedor del segundo piso de la empresa.

Momento: Después de almorzar y antes de terminar la jornada laboral.

Recursos Humanos: Profesor de educación física y psicólogo

Recursos materiales: Cuatro pelotas de fit-ball, equipo de música y CD de relajación.

Rol del psicólogo: Guía la parte mental durante la caminata, promoviendo la relajación del cuerpo y la mente.

Desarrollo de las actividades.

Ejercicios de Fit-ball

Son ejercicios realizados en pelotas para aliviar tensiones y contracturas mejorando las posturas corporales.

Sirve de apoyo para el trabajo de estiramientos. Refuerza el equilibrio, la coordinación y la postura, ayudando a prevenir dolores cervicales y lumbares, que aparecen como resultado inequívoco del sedentarismo. Aumenta la flexibilidad (estiramiento, y movilidad articular). Trabaja la resistencia muscular general. Incrementa la conciencia del cuerpo y su posición.

Ejercicios

Se les pide que formen grupos de cinco personas por cada pelota, el profesor muestra como se realizan los ejercicios en frente de todos.

Luego cada persona en el grupo se va turnando para hacer los ejercicios. Se coloca música relajante y se procede a realizar los ejercicios mientras el profesor de educación física va observando y ayudando a cada grupo para la correcta realización de la actividad.

Ejercicio 1

Partir de la posición sentado sobre la Fit Ball.

- Colocar los brazos a los costados y sostener la pelota con las manos.
- Caminar hacia adelante apoyando un pie alternadamente.
- Mientras la pelota rola hacia adelante apoyar paulatinamente la espalda sobre la pelota.

Ejecución:

- Apoyar los brazos y la cabeza
- Llevar los brazos hacia atrás.
- Extender las piernas.
- Descargar el peso del cuerpo sobre la pelota.
- Mantenerse en esa posición durante 10 a 20 segundos.
- Mantener relajado todo el cuerpo.
- Realizar la respiración abdominal.

Para volver a la posición inicial:

- Colocar los brazos a los costados de la pelota.
- Sostener la Fit Ball con las manos.
- Primero levantar lentamente la cabeza, luego los hombros.
- Caminar apoyando los pies alternadamente hacia atrás.
- Ir elevando el tronco a medida que la pelota rola hacia atrás, hasta llegar a la posición sedente.

Ejercicio 2.

Posición Inicial:

- Apoyar lateralmente la cadera, la cintura, la espalda, la axila y el brazo sobre la pelota.
- Apoyar la pierna más cercana a la pelota flexionada en el piso.
- La otra pierna flexionada adelante con el pie apoyado en el piso.
- Dejar caer la cabeza hacia el piso.
- Llevar el otro brazo por arriba de la cabeza y en dirección hacia el piso.

Ejecución:

- Impulsar con el pie de la pierna adelantada.
- Rolar lateralmente la pelota sin cambiar la posición del cuerpo hasta lograr extender las dos piernas.
- Apoyar en el piso el brazo mas cercano al mismo.
- Mantener extendido el brazo que esta sobre la cabeza.
- Mantener la posición durante 10 a 20 segundos.

Para volver a la posición inicial

- Bajar el brazo que esta colocado sobre la cabeza.
- Levantar lentamente la cabeza.
- Rolar lateralmente hacia el piso hasta apoyar la rodilla de la pierna más cercana a la pelota en el piso.
- Despegar la espalda de la pelota.

Caminata con movimientos corporales:

Se les pide que comiencen a caminar por los espacios estirando los brazos, rotando el cuello, mientras el psicólogo los guía procurando que se concentren en la relajación del cuerpo, dejándose llevar por las sensaciones de alivio y tranquilidad.

Cierre del proceso: Se procesan los movimientos realizados, buscando mejoras en cuanto a las sensaciones de los empleados y por ende sus posturas.

Duración del encuentro: 30 minutos

Encuentro 7.

Objetivos: -Generar un espacio de dispersión y recreación permitiendo una integración grupal que repercuta de manera positiva en el clima laboral de la empresa.

Actividades.

- Dinámica grupal con pelota.

Lugar: Comedor del segundo piso de la empresa.

Momento: Después de almorzar.

Recursos Humanos: Psicólogo

Recursos materiales: Pelota de básquet o fútbol.

Desarrollo de las actividades.

El psicólogo les pide a los empleados que formen un círculo, manteniendo una distancia considerable entre cada uno. Luego se le da al azar la pelota a cualquiera de los empleados y se le pide que exprese en voz alta alguna sensación o pensamiento que suele sentir durante las jornadas de trabajo, por ejemplo; me siento cansado, estoy de mal humor, etc. Luego se le pide que lance la pelota a algunos de sus compañeros, utilizando a la pelota como un elemento de proyección, el compañero que recibe la pelota debe darle un consejo a la persona que se la arrojó, por ejemplo, “tranquilo yo te ayudo”, “salí un rato afuera”, etc. De esta manera se logra un proceso de comunicación que

podría favorecer a las relaciones laborales entre los empleados y al trabajo en equipo.

Cierre del proceso: El psicólogo indaga sobre las sensaciones experimentadas por los empleados durante la actividad, aspectos positivos y negativos y el valor que se le puede dar al proceso desarrollado.

Duración: 30 minutos.

Encuentro 8.

Objetivos: -Generar un espacio de dispersión y recreación permitiendo una integración grupal que repercuta de manera positiva en el clima laboral de la empresa.

Actividades.

- Actividad física a través de juegos deportivos

Lugar: Comedor del segundo piso de la empresa.

Momento: Después de almorzar.

Recursos Humanos: Profesor de educación física.

Recursos materiales: Tres mesas de ping pong con paletas y pelotas, dos mete gol, dos aros de básquet con pelotas de plástico, equipo de música, CD con música variada.

Desarrollo de las actividades.

El profesor procede a explicar las actividades, se pide que formen dos equipos intercalando los dos sectores y se van enfrentando en cada juego, (ping-pong-metegol y básquet), habrá puntos por cada victoria y el equipo que obtenga la mayor cantidad de puntos, gana.

Cierre del proceso: Se investiga sobre las opiniones y sensaciones que los empleados tuvieron durante las actividades, y se remarca la importancia que tiene la actividad para dispersar la mente y trabajar en equipo.

Duración: 30 minutos

Encuentro 9.

Objetivos: -Generar un espacio de dispersión y recreación permitiendo una integración grupal que repercuta de manera positiva en el clima laboral de la empresa.

Actividades.

Organizar un evento de recreación durante un fin de semana para todo el personal incluyendo a todos los miembros de la empresa. En el evento se organizarán actividades como: búsqueda del tesoro, partidos de voley y fútbol, picnic al aire libre. La coordinación de las actividades las llevará a cabo el profesor de educación física.

Lugar: Espacios verdes dentro de la empresa.

Recursos Humanos: Profesor de educación física.

Recursos materiales: Pelota de fútbol y voley, papel y lapiceras, alimentos y bebidas.

Cierre del proceso: El psicólogo investiga las sensaciones experimentadas por los empleados durante el evento e intenta explicar la importancia de estas actividades para unir lazos y relajarse fuera de la jornada laboral.

Duración: 1 día.

Momento: Fin de semana

Grafico de planificación de los encuentros. (4 meses)

ENCUENTROS	ACTIVIDADES	MES 1				MES 2			
		SEMANAS				SEMANAS			
		1	2	3	4	1	2	3	4
ENCUENTRO 1	-Presentación de los coordinadores. -Lluvia de ideas -Exposición de conocimientos.	X							
ENCUENTRO 2	-Exposición de fotos -Mostrar ejercicios y juegos deportivos -Demostrar eficacia de otros programas	X							
ENCUENTRO 3	-Ejercicios de relajación física. -Control de respiración		X	X					
ENCUENTRO 4	-Ejercicio de relajación mental.		X	X	X				
ENCUENTRO 5	- Ejercicio de visualización. - Técnica de relajación.			X	X	X			
ENCUENTRO 6	-Ejercicios en pelotas de Fitball -Caminata con movimientos corporales					X	X	X	
ENCUENTRO 7	- Dinámica grupal con pelota						X	X	X
ENCUENTRO 8	- Actividad física con juegos deportivos						X	X	X

ENCUENTROS	ACTIVIDADES	MES 3				MES 4			
		SEMANAS				SEMANAS			
		1	2	3	4	1	2	3	4
ENCUENTRO 3	-Ejercicios de relajación física. -Control de respiración	X	X	X					
ENCUENTRO 4	-Ejercicio de relajación mental.	X	X	X	X				
ENCUENTRO 5	- Ejercicio de visualización. - Técnica de relajación.				X	X	X		
ENCUENTRO 6	-Ejercicios en pelotas de Fitball -Caminata con movimientos corporales					X	X	X	
ENCUENTRO 7	- Dinámica grupal con pelota						X	X	X
ENCUENTRO 8	-Actividad física a través de juegos deportivos.							X	X
ENCUENTRO 9	- Evento de recreación								X

Presupuesto del programa.

RECURSOS MATERIALES	VALORES
Botiquín de primeros auxilios	\$50
8 paletas de ping pong	\$160(\$20 c/u)
2 mesas de metegol	\$600(300 c/u)
Pizarrón plástico	\$40
Marcadores	\$10
Almuerzo para evento de recreacion	\$20 x emp. 40 emp= \$3.000
TOTAL.	\$ 3860

Los materiales para los ejercicios físicos como, las colchonetas, pelotas de fitball, pelotas de fútbol, básquet, ping pong, etc., serán proporcionados por el profesor de educación física. Así también las mesas de ping pong y los aros de básquet serán fabricados por la empresa.

Recursos Humanos:

Honorarios del profesor de Educación Física:

\$25 cada empleado por mes

40 empleados (25 de producción—15 de administración)

1 mes-----\$1.000

4 meses-----\$4.000

Honorarios del Psicólogo Organizacional

\$40 cada empleado por mes

40 empleados (25 de producción—15 de administración)

1 mes-----\$1.600

4 meses-----\$6.400

Tabla de presupuesto.

Recursos	Precio	Total
Materiales	\$3.860	
Humanos	\$10.400	
Totales		\$14.260

Evaluación de impacto.





Para la evaluación del programa propuesto se implementaran dos procedimientos, por un lado se realizara un seguimiento antes y después de cada actividad y por el otro se aplicaran nuevamente los cuestionarios de Maslach y el de sintomatología de estrés para verificar si el programa logro disminuir de alguna manera la frecuencia de los síntomas físicos y emocionales.

Procedimiento 1.





La idea es colocar en el comedor donde se realizaran las actividades, un panel en donde figuren, los nombres de cada trabajador, cansancio físico y emocional actual y posterior. Los trabajadores deberán colocar, al lado de su nombre y debajo los actores de cansancio físico y emocional actual, una ficha imantada de color **rojo** si el nivel de cansancio es elevado, **amarillo** si es intermedio o **verde** si es normal. Luego se realiza la actividad física y al terminar, vuelven al panel y colocan otra ficha de color, pero esta vez en los factores de cansancio físico y emocional posterior. De esta manera se obtiene un seguimiento día a día, anotando lo que va colocando cada trabajador antes y después de cada actividad y al finalizar el programa se realiza la sumatoria por cada empleado de las respuestas acumuladas.

El esquema del panel seria el siguiente:

Producción.

Empleados	Cansancio físico actual	Cansancio emocional actual	Cansancio físico posterior	Cansancio emocional posterior
Pérez, Alberto				

Administración.

Empleados	Cansancio físico actual	Cansancio emocional actual	Cansancio físico posterior	Cansancio emocional posterior
Pérez, Alberto				

Procedimiento 2.

Finalizado el programa de actividad, se aplicaran nuevamente los cuestionarios de Maslach y el de sintomatología de estrés para verificar si el programa logro disminuir de alguna manera la frecuencia de los síntomas físicos y emocionales y de esta manera verificar si el programa permite prevenir el estrés laboral dentro de la empresa.

Conclusiones.

Se llega a la conclusión y remarco la necesidad de que las empresas tengan las herramientas y estrategias para prevenir problemas como lo es el estrés laboral. Se pudo determinar las consecuencias negativas que traería este tema a nivel organizacional, pues, el empleado es el recurso más importante que tiene una empresa y no preocuparse por su salud puede ser un error crucial para la supervivencia de la misma.

Actuar sobre el estrés laboral implica una concientización, a nivel de todas las organizaciones sobre los costes que éste puede provocar, implica una planificación de estrategias a través de programas para encausar soluciones, y lo que es más importante, preocuparse por los recursos humanos y su salud física y psíquica a la hora de trabajar.

Ya se advirtió en el trabajo, como se ha incrementado esta problemática especialmente en el mundo empresarial que es cada vez más acelerado y competitivo, lo que confirma la imperiosa necesidad de brindar soluciones de manera casi inmediata para poder subsistir en este mundo de la inmediatez y el cambio continuo.

La experiencia realizada en esta empresa pudo reafirmar mi opinión acerca de lo importante que es tener el control sobre el estrés laboral dentro de la misma. El mundo empresarial imprime como ya se dijo un estilo de vida sumamente acelerado lo que no solo acelera los procesos y el funcionamiento mismo de la empresa sino que esto hace a la vez que los empleados tengan que mantener un ritmo también acelerado, obligando al organismo y a la mente a soportarlo en el día a día de la vida empresarial. Esto provocaría algunos síntomas físicos y emocionales en los empleados de la empresa dejándolos proclives a padecer de estrés laboral en un futuro cercano. De ahí mi perspectiva sobre la necesidad de implementar un programa de actividad física para reducir estos síntomas y generar un espacio para desacelerar un poco el ritmo de trabajo.

Creo de suma importancia la planificación de esta clase de programas para prevenir estos síntomas que se relacionan en forma directa con el estrés laboral, además poder realizar pausas dentro de la empresa para dispersarse de la rutina y la aceleración diaria, permitiría la relajación tanto física como mental en los empleados y así podrían enfrentar lo que resta de la jornada.

Pero no solo traería beneficios a los empleados sino que a la vez se producirían beneficios a nivel organizacional con mejoras en la eficiencia y eficacia, en el clima de trabajo, reducción del ausentismo y accidentes laborales, etc. Es decir que, desde mi punto de vista, realizar programas de actividad física dentro de las empresas, sería una excelente inversión para prevenir el estrés laboral y obtener mejoras a nivel individual y organizacional. Para finalizar, es necesario que estos programas se expandan y se conviertan en una de las principales estrategias para prevenir el estrés laboral dentro de las organizaciones, quedando por sentado que preocuparse por la salud del empleado es primordial para la supervivencia de las empresas porque:

“El empleado es el recurso mas importante que tiene una empresa, por lo tanto su salud es un factor crucial que debe ser tenido en cuenta en todo momento de la vida empresarial”.

Bibliografía

-Bennett P., Morrison V. (2008). "Psicología de la salud", Cáp. "Estrés". Ed. Pearson Education, S.A.

-Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske. (2006). "Organizaciones". Cáp. "Estrés en el lugar de trabajo". (pp.197-222). México. Editorial MacGraw Hill interamericana.

-Dario Rodríguez M. (1999). "Diagnostico Organizacional" .Chile. Ed. Alfaomega.

-Chiavenatto, I. (1992). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill

-Lazarus y Folkman, (1986). Estrés y procesos cognitivos. Barcelona: Editorial Martínez Roca.

-Selye, H (1976). The stress of life. McGraw-Hill (edición revisada). New York Vida. Barcelona: Ediciones ONIRO S.A.

-Robbins S. P. (2004). "Comportamiento Organizacional". Cáp. "El estrés laboral". (pp. 653-660). Mexico. Ed. Pearson Education.

-Zeppeda H. (1999). "Psicología organizacional". México, Ed. Addison Wesley.

-Schein E. H. (1993). "Psicología de la organización". México. Ed. Prentice Hall.

-Dessors, Dominique y Guiho-Bailly, Marie-Pierre (1998): Organización del trabajo y salud. De la Psicopatología a la Psicodinámica del trabajo. Lumen. Asociación Trabajo y Sociedad. PIETTE-CONICET.

- Bouchard, C., Shephard, R. J., Stephens, T., Sutton, J. R., McPherson, B. D. (1990). Exercise, Fitness and Health. A consensus of Current Knowledge. Champaign: Human Kinetics.

-Cagigal, J. M^a. (1975). El deporte: espectáculo y acción, Temas clave. Salvat Aula Abierta.

- Blasco, T. (1997). Asesoramiento Psicológico en programas de ejercicio físico. . Psicología del deporte.Madrid. Ed. Santa Cruz J.

-Recragym.com. "Gimnasia Laboral". Recuperado el día 08/08/09 de <http://recreagym.com.ar>

-www.clarin.com. "Estrategias contra el Estrés Laboral". Recuperado el día 16/08/09 de <http://www.clarin.com/suplementos/economico/2006/01/07/n-01340286.htm>.

Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del "resumen" o "abstract" (inglés)

“Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito.

Debe ser conciso y específico”.

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	Bartaburu Pablo Daniel
E-mail:	barta_pablo@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	Licenciatura en psicología

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	La actividad física como estrategia preventiva del estrés laboral dentro de las organizaciones. Una intervención sobre el individuo.
Título del TFG en inglés	The Physical activity as a prevention strategy of the occupational stress inside the organizations. An individual intervention.
Integrantes de la CAE	Miotti Ana- Vargas Maria Eugenia
Fecha de último coloquio con la CAE	09/12/09

Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	Trabajo final de graduación completo incluyendo, formulario descriptivo, resumen en castellano y abstract en ingles. Tipo de archivo: pdf.
---	---

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

Publicación electrónica:

Después de..... mes(es)

Firma del alumno