

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
DEPARTAMENTO DE EJERCICIO PROFESIONAL
SUPERVISADO -EPS-

"LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LA SATISFACCIÓN LABORAL
COMO ESTRATEGIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL ÁREA DE
INTERMEDIACIÓN LABORAL. UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.
DIRECCIÓN GENERAL DE EMPLEO,
MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
FEBRERO-SEPTIEMBRE 2014"

INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS


POR

MARLON ABRAHAM SOLÓRZANO BARÚ

PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
PSICÓLOGO

EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

GUATEMALA, JULIO DE 2018

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central shield with a figure on horseback, surrounded by various symbols including castles, lions, and columns. The Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEM" is inscribed around the perimeter of the seal.

CONSEJO DIRECTIVO
Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

M.A. Mynor Esturado Lemus Urbina
DIRECTOR

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal
SECRETARIA

M.A. Karla Amparo Carrera Vela
Licenciada Claudia Juditt Flores Quintana
REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES

Pablo Josué Mora Tello
Mario Estuardo Sitaví Semeyá
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Licenciada Lidey Magaly Portillo Portillo
REPRESENTANTE DE EGRESADOS

C.c. Control Académico
EPS
Archivo
REG. 15-2014
CODIPs. 1332-2018

De Orden de Impresión Informe Final de EPS

13 de junio de 2018

Estudiante
Marlon Abraham Solórzano Barú
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto NOVENO (9º.) del Acta CUARENTA Y TRES GUIÓN DOS MIL DIECIOCHO (43-2018) de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 13 de junio de 2018, que copiado literalmente dice:

“NOVENO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- titulado: **“LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LA SATISFACCIÓN LABORAL COMO ESTRATEGIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL ÁREA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL. UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN. DIRECCIÓN GENERAL DE EMPLEO, MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. FEBRERO – SEPTIEMBRE 2014”**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

Marlon Abraham Solórzano Barú

CARNÉ No. 2006-16860

El presente trabajo fue supervisado durante su desarrollo por el Licenciado Edgar Alfonso Cajas Mena y revisado por el Licenciado Oscar Josué Samayoa Herrera. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación o Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑADA A TODOS”


Licenciada Julia Alicia Ramirez Orizabal
SECRETARIA



/Gaby



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**



Reg. 15-2014
E.P.S. 021-2014

Escuela de Ciencias Psicológicas
Recepción e Información
CUM/USAC
06 de junio del 2018
RECEBIDO
06 JUN 2018
FIRMA: [Signature] HORA: 14:45 Registro: 15-001

Señores Miembros
Consejo Directivo
Escuela de Ciencias Psicológicas

Respetables Miembros:

Informo a ustedes que se ha asesorado, revisado y supervisado la ejecución del Informe Final de Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- de

Marlon Abraham Solórzano Barú, carné No. 200616860 titulado:

“LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LA SATISFACCIÓN LABORAL COMO ESTRATEGIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL ÁREA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL. UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN. DIRECCIÓN GENERAL DE EMPLEO, MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. FEBRERO – SEPTIEMBRE 2014”

De la carrera de Licenciatura en Psicología

Así mismo, se hace constar que la **revisión** del Informe Final estuvo a cargo del Licenciado Oscar Josué Samayoa Herrera, en tal sentido se solicita continuar con el trámite respectivo.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”

[Handwritten signature of Dr. Alex Melgar]

**Doctor Alex Melgar Figueroa
COORDINADOR DE EPS**



c. Archivo



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**



Reg. 15-2014
E.P.S. 021-2014

05 de junio del 2018

Doctor
Alex Melgar Figueroa
Coordinador de EPS
Escuela de Ciencias Psicológicas

Respetable Doctor:

Tengo el agrado de comunicar a usted que he concluido la revisión del Informe Final de Ejercicio Profesional Supervisado –EPS- de

Marlon Abraham Solórzano Barú, carné No. **200616860** titulado:

“LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LA SATISFACCIÓN LABORAL COMO ESTRATEGIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL ÁREA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL. UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN. DIRECCIÓN GENERAL DE EMPLEO, MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. FEBRERO – SEPTIEMBRE 2014”

De la carrera de **Licenciatura en Psicología**

Así mismo, informo que el trabajo referido cumple con los requisitos establecidos por este departamento, por lo que me permito dar la respectiva APROBACIÓN.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciado Oscar Josué Samayoa Herrera
REVISOR DE E.P.S.



c. Expediente



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**



Reg. 15-2014
E.P.S. 021-2014

28 de mayo del 2018

Doctor
Alex Melgar Figueroa
Coordinador de EPS
Escuela de Ciencias Psicológicas

Respetable Doctor:

Informo a usted que he concluido la supervisión del Informe Final de Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- de

Marlon Abraham Solórzano Barú, carné No. 200616860 titulado:

"LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LA SATISFACCIÓN LABORAL COMO ESTRATEGIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL ÁREA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL. UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN. DIRECCIÓN GENERAL DE EMPLEO, MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. FEBRERO – SEPTIEMBRE 2014"

De la carrera de Licenciatura en Psicología

En tal sentido, y dado que cumple con los lineamientos establecidos por este departamento, me permito dar mi APROBACIÓN para concluir con el trámite respectivo.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciado Edgar Alfonso Cajas Mena
Asesor-Supervisor



c. Expediente

C.c. Control Académico
EPS
Archivo
Reg.15-2014
CODIPs.1140 -2014

De Aprobación de Proyecto EPS

22 de mayo de 2014

Estudiante

Marlon Abraham Solórzano Barú
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto TRIGÉSIMO PRIMERO (31º.) del Acta VEINTIDOS GUIÓN DOS MIL CATORCE (22-2014) de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 06 de mayo de 2014 que literalmente dice:

“TRIGÉSIMO PRIMERO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el proyecto de Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, titulado: **“PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA LA MEJORA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LA SATISFACCIÓN LABORAL COMO ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL ÁREA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL, DIRECCIÓN GENERAL DE EMPLEO, MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL FEBRERO-SEPTIEMBRE 2014”**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, presentado por:

Marlon Abraham Solórzano Barú

CARNÉ No. 200616860

Dicho proyecto se realizará en Zona 9, ciudad capital, asignándose a la Licenciada Alejandra Aguilar, quien ejercerá funciones de supervisión por la parte requirente, y al Licenciado Edgar Alfonso Cajas Mena, por parte de esta Unidad Académica. El Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Departamento de Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, resuelve **APROBAR SU REALIZACIÓN.**

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina
SECRETARIO



gaby

Guatemala, 20 de noviembre de 2014.
REF.: SNE-AAO-azg-89-2014

Señores
Departamento de Ejercicio Profesional Supervisado
Escuela De Ciencias Psicológicas
Universidad de San Carlos De Guatemala

Apreciables señores:


Es para mí muy grato saludarles. Por medio de la presente quiero agradecer de la manera más atenta el trabajo de Ejercicio Profesional Supervisado, titulado: "Las Relaciones Interpersonales y la Satisfacción Laboral como Estrategia de la Calidad del Servicio en el Área de Intermediación Laboral. Una propuesta de intervención. Dirección General de Empleo, Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Febrero-Septiembre 2014", que el Sr. Marlon Abraham Solórzano Barú, quien se identifica con número de carné 200616860, realizó en esta institución.

Cabe destacar que este tipo de aplicación del conocimiento que la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, brinda a sus estudiantes, es de gran impulso para la sociedad guatemalteca y sobre todo, como en este caso para el sector público.

Por este motivo, extendiendo la presente **solvencia** que hace constar que el Sr. Marlon Abraham Solórzano Barú, **no tiene ningún requisito pendiente.**

Sin otro particular, me despido de ustedes, aprovechando la oportunidad para reiterar el agradecimiento en nombre del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Atentamente



Alejandra Aguilar Oquendo
Coordinadora del Servicio Nacional de Empleo
Dirección General de Empleo



MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE EMPLEO
7ma. Av. 3-33 zona 9, Edificio Torre Empresarial.
Tel. 2422-2537

PADRINOS DE GRADUACIÓN

Abraham Israel Solórzano Vega

Licenciado en Historia

Colegiado 14,563

Gertrudis Yajaira Nicté Monroy Ruíz

Licenciada en Psicología

Colegiado 7,852

ACTO QUE DEDICO

A Dios, por prestarme la sabiduría para enfrentarme cada día a la vida y poner en mi camino todos los días ángeles que me acompañan

A mi madre Dora Barú, por estar siempre conmigo sin importar la situación, por su apoyo incondicional, por su guía, su paciencia, por escucharme en mis momentos más difíciles y tantas cosas que tengo que agradecerle.

A mi padre Abraham Solórzano, por enseñarme tolerancia, a no rendirme y templar mi carácter.

A mis hermanos Fernando y Marcos, por apoyarme siempre que lo necesité y ser además de mis hermanos, mis amigos.

A mis tíos, en especial a Rosario y Miguel Barú y Gladys Solórzano.

A mis primos en especial a Patricia, Norma y Oscar Ramos.

A mi segunda familia, mis amigos Nicté Monroy, Teresa Guoz, Juan Anleu y Ester Zapeta.

A Juan José Alvarado y Eugenia Trejo por su compañía, cariño y afinidad.

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

Al Ministerio de Trabajo y Previsión Social, la Dirección General de Empleo y todo su personal, por su apoyo, apertura y colaboración en la realización de este trabajo de EPS.

A mi Asesor de EPS Licenciado Edgar Alfonso Cajas Mena, por todo su apoyo, paciencia y guía durante el proceso de realización del EPS e informe final.

A mi revisor Licenciado Oscar Josué Samayoa Herrera por su facilitación dinámica en la fase de revisión de Informe Final.

A los catedráticos de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos, de quienes aprendí mucho y llevaré siempre un buen recuerdo.

A Nicté Monroy, Teresa Guoz y Juan Anleu, que me motivaron a no desistir y con su acompañamiento renovaron mi fuerza para seguir.

A Ester Zapeta que siempre tuvo para mí un oído atento y forma parte importante de mi círculo más apreciado y querido.

A todas las personas que no podría mencionar por nombre, pero que de alguna manera me apoyaron durante mi carrera universitaria y que me motivaron a seguir adelante.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala, por abrirme sus puertas y permitirme el privilegio de la Educación Superior.

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I: Antecedentes	1
1.1 Descripción de la Institución	1
1.2 Descripción de la población atendida	5
1.3 Planteamiento del problema	5
CAPITULO II: Referente teórico-metodológico	13
2.1 Abordamiento Teórico-Metodológico	13
El papel de la psicología organizacional	13
Algunas definiciones de Relaciones Interpersonales (Ramos, 2012) .	14
La base de las relaciones interpersonales	16
Barreras para las relaciones interpersonales	18
Factores que influyen en como otorgamos valor a los colaboradores y compañeros	18
Factores Psicosociales del Trabajo	19
Factores psicosociales, estrés y salud	21
Estrategias generales de prevención y control de estrés	22
El impacto de un ambiente de trabajo sano	25
Medición de los factores organizativos	26
Variables del clima laboral (DAFP, 2005)	28
Comunicación e Integración	30
Cultura laboral	32
Variables de la cultura laboral (DAFP, 2005)	35
Socialización	38
2.2 Objetivos.....	44
2.2.1 Objetivo General	44
2.2.2 Objetivos Específicos	44
2.2.3 Metodología del Abordamiento	45

CAPITULO III: Análisis y Discusión de resultados	50
Presentación de Actividades y Resultados	50
CAPITULO IV: Conclusiones y Recomendaciones	59
4.1 Conclusiones	59
4.2 Recomendaciones	60
BIBLIOGRAFÍA	61
E-GRAFÍA	62
ANEXOS	64

Resumen

El Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) que se describe en el presente informe describe el proceso llevado a cabo durante los meses de febrero a septiembre 2014, en la Dirección General de Empleo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, con las personas que componen la sección de Gestión de Empleo dividido en las áreas de Orientación Laboral, Intermediación Laboral y Promoción de Empleo.

Llevando a cabo una serie de mediciones y observación de la situación de satisfacción laboral y la calidad del servicio, se pretendía establecer las condiciones que no permitían unas relaciones laborales cordiales entre las personas que integran el grupo de trabajo que se menciona.

Establecidas dichas condiciones el objetivo principal era proponer una metodología que permitiera mejorar el clima laboral, desde la satisfacción laboral individual y con esto generar también por extensión una mejora en la calidad del servicio que se presta a los usuarios del área descrita (personas en búsqueda de empleo).

Introducción

El objetivo de la Sección de Intermediación Laboral de la Dirección General de Empleo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, es la atención de personas en búsqueda de empleo, comprendidas entre los 16 años en adelante, con niveles educativos variados, atendiendo desde personas sin estudios hasta profesionales universitarios, debido a la situación de desempleo que enfrentan dichos usuarios, necesitan una atención personalizada y amable, que les genere comodidad y confianza en el proceso de búsqueda de empleo. Es allí donde radica la necesidad de proponer métodos que permitan el mejoramiento de la calidad del servicio desde los colaboradores de la institución para alcanzar la meta primordial, el buen servicio al usuario.

El buen servicio al usuario se consigue mediante el apoyo de personal calificado a nivel aptitudinal que además tenga la voluntad actitudinal de prestar dicho servicio. Esta voluntad actitudinal depende en gran medida de la satisfacción laboral, la manera en que la persona interprete los beneficios directos e indirectos que su trabajo le proporcione, refiriéndonos a esto podemos mencionar aspectos como el salario, la estabilidad laboral, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales en el trabajo, este último como aspecto psicosocial.

Es por eso que tomando en cuenta aquellos aspectos psicosociales del trabajo que pueden ser modificados para lograr una mayor satisfacción laboral, se proponen métodos que nos permitan la mejora de las relaciones interpersonales a través de la satisfacción individual.

La relación entre trabajo y salud puede abordarse desde distintos ámbitos. Desde la perspectiva psicosocial, los riesgos a los que están expuestos los trabajadores en el transcurso de su jornada laboral tienen su origen en el terreno de la organización del trabajo, y aunque sus consecuencias no son tan evidentes como las de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, no por ello son menos reales. Éstos se manifiestan a través de problemas como absentismo, defectos de calidad, estrés y ansiedad.

CAPITULO I: Antecedentes

1.1 Descripción de la Institución

Historia del Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Surge con la creación de la legislación laboral en 1944 a raíz del arribo de los gobiernos revolucionarios, dicha legislación pretendía responder a un nuevo estatuto jurídico, el Derecho del Trabajo.

La verdadera fecha de creación del Ministerio de Trabajo, así como su nombre, han sido objeto de distintos análisis. El Ministerio de Trabajo y Previsión Social fue creado el 8 de febrero de 1947, con la emisión que hiciera el Congreso de la República del Decreto número 330, Código de Trabajo, que cobró vigencia el 1 de mayo de 1947 y que claramente en su artículo 274 estableció: "El Ministerio de Trabajo y Previsión Social tiene a su cargo la dirección, estudio y despacho de todos los asuntos relativos al trabajo y la previsión social...".

Sin embargo, sus funciones continuaron desarrollándose dentro del marco del Ministerio de Economía y Trabajo, por tal razón, en el artículo II de las disposiciones transitorias del mismo código se dispuso: "El actual Ministerio de Economía y Trabajo, debe asumir las funciones que este código señala para el Ministerio de Trabajo y Previsión Social durante todo el tiempo que el Organismo Ejecutivo no crea conveniente hacer la separación que proceda. Cuando esta última se haga, deben introducirse en las disposiciones legales vigentes los cambios pertinentes para que cada Ministerio se llame con el nombre correcto que le corresponde. Al efecto, en las ediciones oficiales sucesivas de dichas disposiciones legales, deben hacerse los referidos cambios".

La conformación del ente administrativo encargado de los asuntos de trabajo no se hizo sino hasta el 15 de octubre de 1956, fecha en la cual, mediante el Decreto No. 1117 del Congreso de la República, publicado en el Diario Oficial el 17 de octubre de 1956 y que cobró vigencia el 18 de octubre del mismo año, se estableció el Ministerio de Trabajo. Sin embargo, surge otra situación digna de análisis: el Decreto No. 1117, publicado en el Tomo LXXV de la Recopilación de Leyes, página 58, señala en su artículo 1o. (pág. 59): "Se crea el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social".

Es Indudable que el apellido con que el Congreso de la República bautizó al Ministerio de Trabajo en 1956 fue el de Bienestar Social, lo cual se demuestra con los nombramientos de los Ministros designados entre octubre de 1956 y el 30 de mayo de 1961. En esta época se hizo la designación del Ministro Leopoldo Bolaños Álvarez, nombrado para el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social, aun cuando ya había cambiado nuevamente el nombre.

El 29 de abril de 1961, se emitió el Decreto 1441 del Congreso de la República, que contiene las modificaciones más grandes que ha sufrido el Código de Trabajo. En este decreto, nuevamente se designa al Ministerio de Trabajo como de Previsión Social y a partir de esta fecha, ya se uniforma dicho nombre, en documentos, actuaciones y entidades relacionadas.

Algunas ediciones publicadas a partir de 1956, sobre todo del propio Decreto 1117, denominan equivocadamente al Ministerio como de Previsión Social, lo que no corresponde al nombre real. En síntesis, está claro que cronológicamente las entidades administrativas han estado representadas por: La Secretaría de Estado en el Despacho de Gobernación, Trabajo y Previsión Social; Ministerio de Economía y Trabajo;

Ministerio de Trabajo y Bienestar Social y Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Siempre se ha celebrado el aniversario del Ministerio de Trabajo el 19 de octubre de cada año, indudablemente evocando la creación y vigencia del Dto. No. 1117, aun cuando el día no corresponda exactamente ni a la emisión de la ley, a su publicación o a su vigencia

Obligaciones del Ministerio: Además de las que le asigna la Constitución Política de la República de Guatemala y otras leyes, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, tiene asignadas las funciones ejecutivas siguientes:

- Formular la política laboral, salarial y de salud e higiene ocupacional del país.
- Promover y armonizar las relaciones laborales entre los empleados y los trabajadores, prevenir los conflictos laborales e intervenir, de conformidad con la ley, en la solución extrajudicial de estos, y propiciar el arbitraje como mecanismo de solución de conflictos laborales, todo ello, de conformidad con la ley.
- Estudiar, discutir, y si fuere de beneficio para el país, recomendar la ratificación y velar por el conocimiento y la aplicación de los convenios internacionales de trabajo.
- Aprobar los estatutos, reconocer la personalidad jurídica e inscribir a las organizaciones sindicales y asociaciones solidarias de los trabajadores no estatales y administrar lo relativo al ejercicio de sus derechos laborales.

- En coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores, representar al Estado en los organismos internacionales relacionados con asuntos de su competencia y en los procesos de negociación de convenios internacionales sobre el trabajo, así como velar por la aplicación de los que estuvieren vigentes.
- Administrar, descentralizadamente, sistemas de información actualizada sobre migración, oferta y demanda en el mercado laboral, para diseñar mecanismos que faciliten la movilidad e inserción de la fuerza laboral en el mercado de trabajo.
- Velar por el cumplimiento de la legislación laboral en relación con la mujer, el niño y otros grupos vulnerables de trabajadores.
- Diseñar la política correspondiente a la capacitación técnica y profesional de los trabajadores. La ejecución de los programas de capacitación será competencia de los órganos privados y oficiales correspondientes.
- Formular y velar por la ejecución de la política de previsión social, propiciando el mejoramiento de los sistemas de previsión social y prevención de accidentes de trabajo.

Su misión: Somos la Institución del Estado encargada de velar y promover el cumplimiento eficiente y eficaz de la legislación, políticas y programas relativos al trabajo y la previsión social, en beneficio de la sociedad.

Su visión; Ser un Ministerio Fortalecido, competente, moderno y confiable que promueva la cultura de respeto a la legislación laboral y el bienestar de la sociedad.

Según el Acuerdo Gubernativo 212-2015 que establece el Reglamento Orgánico Interno Del Ministerio De Trabajo y Previsión Social, vigente, la Sección de Intermediación Laboral se encuentra bajo la regencia del Servicio Nacional de Empleo de la Dirección General de Empleo, en donde se cumple con la función de: Actualizar la base de datos de plazas vacantes en las diferentes entidades del sector privado, a efecto de entrelazar a los empleadores y los trabajadores, con el objeto de generar oportunidades de empleo.

1.2 Descripción de la población atendida

Para los fines del presente trabajo de EPS se tomó como población a los colaboradores de la Sección de Intermediación Laboral de la Dirección General de Empleo. Dicha área está conformada por sub áreas entre las que se encuentran: Orientación Laboral, Gestión de Empleo y Promoción de Empleo, cada una de esas áreas está conformada por entre 3 y 4 personas a excepción de la Gestión de Empleo que cuenta con 7 personas, en total se trabajó con una población de 13 personas.

La población atendida se encuentra en un rango de edad de 19 a 35 años, con procedencia étnica no indígena, y con un nivel educativo de estudios universitarios sin concluir o concluidos.

1.3 Planteamiento del problema

Se pudo observar que los trabajadores de la sección de intermediación laboral de la Dirección General de Empleo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, no mantienen relaciones interpersonales adecuadas, integrándose en grupos polarizados; aunque deben en algunos casos trabajar en conjunto.

Existe entre ellos poca colaboración. Este fenómeno incide directamente en la calidad del servicio que prestan al público, pues el ambiente en el área de trabajo es tenso, presentando situaciones que desencadenan reacciones de estrés como sentimientos de angustia desde el inicio de las labores y se tensa aún más en el transcurso del día debido a conflictos de roles, que se manifiestan en malos gestos y respuestas groseras cuando se solicita apoyo a los compañeros, chismes y la falta de compromiso en las actividades que afecta el desarrollo de las funciones de otros, ya que para el adecuado funcionamiento de la sección, es necesaria la interacción de las distintas sub unidades, alimentando la Bolsa Electrónica de Trabajo con ofertas de empleo, atendiendo a las personas en busca de empleo y a las empresas en busca de personal y proporcionando el debido seguimiento a los usuarios recurrentes del servicio.

La tensión que se vive en el área de trabajo se debe a la carga emocional que implica la interacción social en esas condiciones que se perciben como amenazas prolongadas en el entorno del individuo durante una jornada laboral. Lo que lleva a los colaboradores a mantener un estado de frustración y cierto aspecto de cansancio.

Se presumió que el fenómeno es causado principalmente por la falta de satisfacción laboral, evidente en los comentarios negativos acerca del trabajo que muchos de los colaboradores de la sección expresan. Esta situación es generada principalmente a una mala organización desde los mandos medios, que implica la asignación de tareas desiguales en puestos idénticos (no se respetan los manuales de puestos), una inadecuada dosificación del tiempo para las tareas (se solicitan las tareas hasta que ya son urgentes) y vías de comunicación ascendente y descendente muy frágiles y poco frecuentes en donde la información relevante sobre nuevas

tareas a realizar es compartida hasta el último momento, generando un estado de premura para las acciones a realizar, lo que da lugar a percibir de una manera muy intensa la demanda laboral.

Esto nos hace pensar en problemas como la mala organización del trabajo, la falta de atención en los factores que generan la satisfacción laboral, la percepción subjetiva del sujeto ante su experiencia en el trabajo, conformada por factores personales y del trabajo en sí mismo; manifiesta en el área mencionada y como consecuencia, malas relaciones interpersonales y una atención deficiente en el servicio que se presta a los usuarios, un problema que emerge recientemente.

Anteriormente se habían presentado eventos aislados de malas relaciones interpersonales, a decir de las autoridades "porque había menos gente", actualmente la Dirección General de Empleo cuenta con casi el doble de personal. Dicho aumento se produjo hace alrededor de 9 meses. En palabras de los mandos medios "no habían tantos problemas cuando había menos gente", con esto se referían a que la realización de las tareas distribuidas en menos personas no generaba la apatía que se percibe actualmente, pues las tareas que no coincidían con las expresas en el manual de puestos se realizaban de manera alterna entre todos los colaboradores, evidenciando un verdadero trabajo en equipo, los canales de comunicación eran más directos y se tenía la posibilidad de rotar tareas.

El abordaje que se le dio al fenómeno entonces, fue el de "tratar de eliminar el negativismo de la gente" con la organización de algunas reuniones en donde se hablaba de ese negativismo y los inconvenientes que generaba, en una de ellas se presentó un video que abordaba el tema con la temática "Los virus que afectan las organizaciones". Este negativismo percibido por los mandos medios no es más que la respuesta

ante las situaciones estresantes a las que los colaboradores están expuestos. Lo cual no se toma en cuenta y en consecuencia no se interviene en este tipo de situaciones, desviando la atención a salidas más “rápidas” que únicamente sirven para paliar los síntomas sin ver el problema de fondo.

Sabemos que la actividad laboral es por sí misma generadora de estrés, ya que determina la exposición del trabajador a ciertos estresores, que según cómo sean vividos y afrontados determinan si la respuesta es adaptativa (adaptación, aprendizaje) o desadaptativa (insatisfacción, desgaste). Cuando una situación es percibida como estresante se han de utilizar estrategias de afrontamiento para neutralizar dichos estresores, en caso contrario llevarían al fracaso profesional y al fracaso de las relaciones interpersonales con los sujetos próximos en el entorno (Lapeña, 2012).

Selye (en OIT, 1998) postuló que la necesidad de convivir con otras personas es uno de los aspectos más estresores de la vida. Las buenas relaciones entre los miembros de un equipo de trabajo se consideran un elemento primordial de la salud personal y de la organización, en especial por lo que respecta a las relaciones entre superiores y subordinados. Las malas relaciones laborales se caracterizan por “la poca confianza, el bajo nivel de apoyo y el escaso interés por solucionar los problemas dentro de la organización” (OIT, 1998). La desconfianza tiene una correlación positiva con una acentuada ambigüedad de rol, que se traduce en unas comunicaciones inadecuadas y en un mayor estrés psicológico producido por la escasa satisfacción en el trabajo, la reducción del bienestar y la sensación de estar amenazado por el superior y los compañeros.

Unas relaciones de apoyo social en el trabajo favorecerán menos las fricciones personales asociadas a la rivalidad, a la política de despacho y a la competencia no constructiva (OIT, 1998), el apoyo social derivado de la

cohesión del grupo, la confianza personal y la simpatía hacia el superior se asocia a un menor nivel de percepción de estrés en el trabajo y a una mejor salud. Se han realizado numerosos estudios que indican que un estilo de dirección caracterizado por la falta de consultas y comunicaciones efectivas, la imposición de restricciones injustificadas al comportamiento de los trabajadores y la ausencia de control sobre el propio trabajo se asocian a actitudes psicológicas y comportamientos negativos, como la adicción a la bebida como vía de escape y el consumo excesivo de tabaco (Caplan y cols. 1975 en OIT, 1998), un mayor riesgo de enfermedades cardiovasculares (Karasek 1979, en OIT 1998) y otras manifestaciones del estrés. Por el contrario, el ofrecimiento de mayores oportunidades a los trabajadores de participar en el proceso de toma de decisiones contribuye a incrementar el rendimiento, reducir la rotación de personal y mejorar los niveles de bienestar físico y mental. Esto se pudo observar sobre todo en los registros de atención del personal (cantidad muy baja de personas atendidas por algunos colaboradores, durante el día), la baja anuencia a realizar las tareas que les corresponden (baja cantidad de empresas contactadas desde el área de promoción) y la casi inexistente pro actividad del personal.

Durante el periodo de estudio el nivel de rotación de personal en la mencionada sección era mediano, contando dentro del personal con dos personas con un mes de antigüedad y cuatro personas con un año de antigüedad, el resto del personal incluyendo a los que se encuentran bajo el renglón 011, mantenían una antigüedad entre 3 y 5 años.

En relación a la satisfacción laboral; las relaciones interpersonales, la interacción social y la comunicación con los compañeros de trabajo son consideradas como condicionantes indispensables para estar a gusto en el trabajo. Es así como el apoyo social entre compañeros y los mandos

próximos tienen un efecto positivo en relación al aumento de la satisfacción de las relaciones laborales, estos aspectos fueron objeto de estudio desde la perspectiva de factores psicosociales de riesgo en el trabajo a través de los instrumentos de evaluación.

Es por eso que se debe evaluar la necesidad de crear entornos de trabajo donde las relaciones interpersonales y aún más el apoyo social, sean de los valores más importantes.

En un estudio descriptivo correlacional realizado por Fawzi, R. (2004), con 263 enfermeras de hospitales estadounidenses y 40 no enfermeras americanas accesibles a través de Internet, con el objetivo de investigar el efecto del estrés relacionado con el trabajo en el desempeño laboral y el efecto del apoyo social de los compañeros de trabajo sobre la relación estrés-rendimiento. Se concluyó que el apoyo social percibido por los compañeros de trabajo mejora el nivel de rendimiento en el trabajo y reduce el nivel de estrés. Además el efecto positivo del apoyo social sobre el rendimiento en el trabajo, puede ayudar a mejorar la calidad del servicio y contribuir al aumento de la satisfacción laboral (Lapeña, 2012).

Otro factor muy importante el de la socialización; al proceso mediante el cual las personas ajenas a una organización se integran en la misma se le conoce como socialización organizativa. Mientras que la atención de los estudios iniciales de la socialización se centraba en determinados indicadores de ajuste, como la satisfacción y el rendimiento en el puesto de trabajo, en investigaciones más recientes se ha subrayado la asociación entre la socialización organizativa y el estrés en el trabajo.

La incorporación a una organización es una experiencia intrínsecamente estresante. Los recién llegados deben afrontar múltiples factores de estrés, como el conflicto y la ambigüedad de roles, los

conflictos entre las obligaciones laborales y las responsabilidades domésticas, la política, la falta de tiempo y la sobrecarga de trabajo. Estos factores de estrés pueden producir síntomas de estrés. Sin embargo, los estudios realizados en el decenio de 1980 demuestran que un proceso de socialización adecuadamente gestionado puede contribuir a moderar la correlación entre los estresores y las tensiones (OIT, 1998).

Las investigaciones recientes del problema de la socialización han puesto de relieve dos dimensiones específicas:

1. Adquisición de información durante la socialización;
2. Apoyo de los supervisores durante el proceso.

La información adquirida por los recién llegados durante el proceso de socialización contribuye a moderar el considerable grado de incertidumbre que acompaña a sus esfuerzos por dominar las nuevas tareas, roles y relaciones personales. A menudo, esta información se adquiere a través de programas de "inducción". En ausencia de programas formales, o complementariamente a los mismos (allí donde existen), la socialización se produce de modo informal. Las investigaciones recientes apuntan a que los recién llegados que se esfuerzan por conseguir información se integran mejor en la organización (Morrison 1993, en OIT 1998). Por otra parte, los recién llegados que infravaloran los efectos de los factores de estrés en su nuevo puesto de trabajo manifiestan mayores síntomas de estrés negativo ("distress") (Nelson y Sutton 1991, en OIT 1998).

El apoyo de los supervisores durante el proceso de socialización es particularmente importante. Los recién llegados a un nuevo empleo que gozan del apoyo de sus superiores muestran menor grado de estrés ocasionado por la frustración de sus aspiraciones (Fisher 1985, en OIT

1998) y menores síntomas psicológicos de estrés negativo (Nelson y Quick 1991, en OIT 1998). El apoyo de los supervisores puede contribuir, al menos, de tres formas, a que los recién incorporados superen los factores de estrés. En primer lugar, los supervisores pueden prestar un apoyo instrumental (como la fijación de un horario flexible) que contribuya a moderar los efectos de un determinado factor de estrés. En segundo lugar, pueden prestar un apoyo moral que refuerce el ánimo del recién llegado para luchar contra los factores de estrés. Por último, los supervisores pueden contribuir de forma importante a que los nuevos trabajadores comprendan mejor su nuevo entorno (Louis 1980, en OIT 1998). Por ejemplo, pueden presentar las distintas situaciones a los recién llegados de forma que les ayude a valorarlas como amenazadoras o no. En resumen, los esfuerzos de socialización que aportan a los nuevos miembros información suficiente y el apoyo de sus supervisores pueden prevenir que esta situación estresante genere un estrés negativo.

CAPITULO II: Referente teórico-metodológico

2.1 Abordamiento Teórico-Metodológico

El papel de la psicología organizacional

A diferencia de la psicología industrial que se ocupa de las tareas profesionales y de las exigencias del puesto de trabajo en relación con la capacidad personal, la psicología organizacional se refiere a las personas definidas por el lugar que ocupan en una organización, como miembros de la misma más o menos visibles exteriormente y más o menos activos. El punto de partida del planteamiento organizacional es el funcionamiento de una empresa u organización y las distintas partes de éstas en las que intervienen personas. La realización de actividades exige organización en varios aspectos: establecimiento de una estructura organizativa unificadora; desglose de las actividades en conjunto en tareas laborales identificables; creación de una estructura de tareas, creación de sistemas de gestión, sistemas técnicos y rutinas de mantenimiento.

Además de los requisitos estructurales relativos al desempeño de tareas, han de aplicarse sistemas de remuneración y control. Deben ponerse en funcionamiento sistemas de desarrollo de cualificaciones y formación.

Todos estos sistemas pueden describirse como factores organizativos. Se trata de actividades formalizadas, destinadas a alcanzar un objetivo específico, que tienen una existencia paralela en la empresa. Estos sistemas pueden ser permanentes o adoptarse por un período de mayor o menor duración, pero todos ejercen algún tipo de influencia sobre las condiciones de trabajo de los miembros de la organización.

Estos factores pueden analizarse desde diversas perspectivas psicosociales: como recursos de apoyo para el trabajador, como instrumentos de control utilizados por la dirección o como factores que favorecen la eficacia de directivos y trabajadores. La interacción entre los diversos sistemas organizativos es sumamente interesante: sus objetivos no siempre son compatibles y en ocasiones pueden llegar a enfrentarse.

Como punto central encontramos que los "soportes" de estos sistemas son seres humanos que como se menciona en el planteamiento, están expuestos ya sea dentro de una organización o de un grupo, a ciertos estresores y a la interacción con muchas personas con una gama infinita de combinaciones de diferencias personales. Razón por la cual se hace necesaria la intervención para tratar de mejorar en lo posible esas necesarias relaciones interpersonales.

Algunas definiciones de Relaciones Interpersonales (Ramos, 2012)

- Las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad.
- Es la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie.
- Es el amor que una siente por otra persona. Tratando de respetar sus derechos personales. Tratando ser de ser cortés con todas las personas.
- Es la amistad que une ya sea espiritual o relación que se entabla en grupos sociales
- Es la interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y el grupo al cual pertenece.
- Es la habilidad con que nacemos, la que debemos desarrollar y perfeccionar hasta el fin de nuestra vida.

- Es la capacidad que tenemos para trabajar juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean.
- Es la capacidad de desarrollarse íntegramente a través del 'otro ', con el fin de encontrar sentido a nuestras vivencias sociales e individuales, buscando siempre la felicidad.

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social (Ramos, 2012).

Únicamente hay tres actitudes fundamentales en comunicación como respuesta a los demás:

- Aceptación: Significa respeto y aceptación de la otra persona como ser humano distinto y único.
- Rechazo: Al rechazar a otro ser humano puedo afectar su autoestima y herirlo por lo que se pierde la relación positiva.
- Descalificación: Es la actitud más dañina, le estamos diciendo a la otra persona que no nos importa, que no nos interesa ni sabemos que existe. La persona descalificada se disminuye, se encierra en sí misma y sufre daños serios perdiéndose con ello la comunicación.

Una regla de oro en la dinámica de las relaciones humanas es la empatía y la humildad o sea ponerse en el lugar del otro y ceder en aras de una buena convivencia sin menoscabar la mutua dignidad como seres humanos.

Algunas de las actitudes que conducen al fracaso en las relaciones interpersonales en la empresa pueden ser:

- La importancia de combatir la crítica extrema y destructora, así como las actitudes defensivas exageradas.
- La inconveniencia de que individuos se contengan permanentemente y sobre todo levanten muros imaginarios para aislarse y así marcar distancia con colaboradores con quienes tienen una mala relación.

Los factores de los cuales depende la calidad de las relaciones interpersonales (Lucerlia, 2014) son:

- La cantidad de personas involucradas.
- El propósito de la relación.
- El compromiso en la relación.
- El valor de la relación para cada uno.
- El nivel de madurez de los individuos.
- Las necesidades cumplidas.

La base de las relaciones interpersonales

Para Gregorio Billikopf, de la Universidad de California (2003), la unidad más básica de una sana interacción humana es la caricia psicológica, una forma verbal o física en la que le hacemos saber a otra persona que nos hemos percatado de su presencia, esto promueve el valor o dignidad de cada persona. Cuando estos saludos (o caricias psicológicas) son correspondidos, se habla de ritos psicológicos que se llevan a cabo antes de hablar sobre asuntos laborales, negocios, o aun comunicaciones interpersonales. El término "caricia psicológica" connota un contacto íntimo, como el que se le imparte a un infante. En el trabajo, la mayoría de las caricias psicológicas ocurren por medio de la comunicación verbal o el lenguaje corporal, que puede incluir ademanes, sonrisas, miradas de comprensión, apretones de manos, saludos verbales e incluso obsequios.

En nuestra cultura puede expresarse con un beso en la mejilla entre mujeres o entre hombres y mujeres.

Las caricias psicológicas físicas también pueden incluir el poner una mano en el hombro, codo o espalda de otra persona. Tales gestos pueden comunicar más interés y amistad en algunos casos, pero desdichadamente también pueden causar molestias o malentendidos pues se pueden interpretar como una transgresión al espacio personal. Las personas tienen una gran necesidad de sentirse valoradas. Muchas veces prefieren atención negativa a ser ignoradas. El trato opuesto a la caricia psicológica es actuar como si la persona no existiera y "hacerle el vacío", "o darle la espalda".

Antes de que un mando medio se comunique con los colaboradores para impartirles instrucciones laborales, normalmente se llevan a cabo los saludos preliminares. Cuando están al mismo nivel administrativo, cualquiera persona puede comenzar o terminar un intercambio de saludos. En contraste, la mayoría de los colaboradores comprenden que es el mando medio quien a menudo controla el inicio y la duración del intercambio (Billikopf, 2003).

Algunas caricias psicológicas pueden ser de índole neutral, que no comprometen, tal como "ya veo". Otros comentarios ofrecen más apoyo, cuidado, o interés: "Me contaron que su hija se casa, ¡qué fabuloso!". El lenguaje corporal y tono de voz también juegan un importante papel en la intensidad del intercambio de caricias psicológicas. Generalmente, cuando los individuos se conocen bien, no se han visto durante algún tiempo, o cuando ha habido una catástrofe u otra circunstancia especial, se esperan caricias psicológicas más intensas.

Barreras para las relaciones interpersonales

La educación, posición social, religión, personalidad, afiliación política, las experiencias pasadas, el afecto mostrado en el hogar y un sin número de otros factores influyen en la conducta humana y la cultura.

Por supuesto que hay diferencias en lo que se considera conducta cortés y apropiada tanto dentro como fuera del trabajo. Por ejemplo, en algunas culturas "sí" significa, "lo he escuchado" más que "estoy de acuerdo". El tiempo que se toma en saludos preliminares antes de empezar a hablar de negocios; el nivel de tolerancia que se siente por otros, la cortesía, medida en términos de etiqueta (p. ej., el pararse cuando se acerca una dama a la mesa, o el cederle el asiento en el autobús a una persona de más edad, etc.); y la manera de vestir, son todos ejemplos de posibles diferencias culturales.

Factores que influyen en como otorgamos valor a los colaboradores y compañeros

Una manera de valorar a los colaboradores y compañeros (además de tratarlos como seres humanos con necesidades, deseos, aspiraciones, pesares y éxitos) es encontrar maneras de disminuir la importancia de las barreras tradicionales (tal como rangos y autoridad empresarial), mostrarse más como un amigo, como alguien que le pone atención y se interesa por lo que le pasa al otro (Billikopf, 2003).

Cuando los aportes de una persona no son valorados, puede generar o aumentar el conflicto. Cada persona valorará como su "aporte", aquello que lo haga sentir orgulloso, ya sea su título académico, su experiencia o su antigüedad. Puede ser que ninguno valore el aporte del otro, compitiendo para obtener un puesto o un logro. En cambio, ambos se

beneficiarían al reconocer las contribuciones del otro y apoyándose mutuamente.

Factores Psicosociales del Trabajo

Son "Aquellas condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que se presentan con capacidad para afectar el desarrollo del trabajo y la salud del trabajador".

El concepto de factor psicosocial puede abarcar aspectos diversos en cuanto al tema al que nos estemos refiriendo, en el caso del trabajo podemos decir que sus factores psicosociales son, aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que se poseen la capacidad para afectar tanto el desarrollo del trabajo como la salud (física, psíquica o social) del mismo (Instituto Navarro de Salud Laboral, 2002).

Los factores psicosociales se pueden agrupar en dimensiones para facilitar su evaluación, de la siguiente manera.

Participación, Implicación, Responsabilidad

Aquí encontramos el grado de libertad e independencia que un colaborador tiene para controlar y organizar su propio trabajo y para determinar los métodos a utilizar. De esta manera conocemos el grado de autonomía que el trabajador posee para la toma de decisiones. Un trabajo saludable debería ofrecer a las personas la posibilidad de tomar decisiones.

En esta dimensión integra factores como, Autonomía, Trabajo en equipo, Iniciativa, Control sobre la tarea, Control sobre el trabajador, Rotación, Supervisión y Enriquecimiento de tareas.

Formación, Información, Comunicación

Con esto nos referimos al grado de interés personal que la organización o empresa demuestra por los trabajadores, facilitando el adecuado flujo de informaciones necesarias para que el desarrollo de las tareas sea el más adecuado. Para lograr esto las funciones y/o atribuciones de cada persona, dentro de una organización, tienen que estar bien definidas para garantizar la adaptación óptima entre los puestos de trabajo y las personas que los ocupan.

En el área de formación, información, comunicación se incluyen aspectos como, Flujos de comunicación, Acogida, Adecuación persona – trabajo, Reconocimiento, Adiestramiento, Descripción de puesto de trabajo y Aislamiento.

Gestión Del Tiempo

Aquí se establece el nivel de autonomía concedida al trabajador para determinar la cadencia y ritmo de su trabajo, la distribución de las pausas y la elección de las vacaciones de acuerdo a sus necesidades personales.

En la dimensión gestión del tiempo se pueden contemplar factores como, Ritmo de trabajo, Urgencia (tiempo), Carga de trabajo, Autonomía temporal y Fatiga.

Cohesión De Grupo

Definimos cohesión como el patrón de estructura del grupo, de las relaciones que emergen entre los miembros del grupo. Este concepto

incluye aspectos como solidaridad, atracción, ética, clima o sentido de comunidad.

La influencia de la cohesión en el grupo se manifiesta en una mayor o menor participación de sus miembros y en la conformidad hacia la mayoría.

La dimensión cohesión de grupo contiene aspectos como, Clima social, Manejo de conflictos, Cooperación y Ambiente de trabajo.

Factores psicosociales, estrés y salud

En la terminología técnica, la tensión o stress es "una fuerza que deforma los cuerpos". En biología y medicina suele utilizarse el término estrés para denominar un proceso corporal, el plan general del cuerpo para adaptarse a todas las influencias, cambios, exigencias y tensiones a que está expuesto. Ese plan se convierte en acción, por ejemplo, cuando una persona es agredida en la calle, pero también cuando alguien está expuesto a sustancias tóxicas o a temperaturas extremas. Ahora bien, no son sólo las exposiciones físicas las que activan ese plan, sino que también lo hacen las exposiciones mentales y sociales. Por ejemplo, cuando somos insultados por un superior, cuando nos recuerdan una experiencia desagradable, cuando esperan de nosotros que consigamos algo de lo que no nos sentimos capaces o cuando, con causa o sin ella, nos preocupamos por nuestro puesto de trabajo o por nuestro matrimonio.

El problema no es que el cuerpo tenga una respuesta de estrés, sino que el grado de estrés a que está sujeto sea demasiado alto. Esa respuesta de estrés está variando continuamente incluso en una misma persona, variación que depende en parte de la naturaleza y del estado del

cuerpo y en parte de las influencias y exigencias externas, los estresores, a que el cuerpo está expuesto.

El estrés en relación con el trabajo

Ante el estrés producido por la exigencia del trabajo, debemos tomar en cuenta algunos factores que pueden influir en la reacción ante él:

- Las experiencias en los entornos anteriores.
- Factores hereditarios que pueden hacer que una persona tienda a reaccionar a los estresores con una subida de la presión arterial.
- La calidad relaciones y el apoyo familiar y social.
- Somatización y vulnerabilidad fisiológica.

Estrategias generales de prevención y control de estrés

Prevención Primaria

En primer lugar, la forma más efectiva de combatir el estrés consiste en eliminar su causa. Para ello puede que sea necesario modificar la política de personal, mejorar los sistemas de comunicación, rediseñar los puestos de trabajo, permitir una mayor participación en la toma de decisiones o conceder una mayor autonomía en los niveles más bajos. Aunque evidentemente las medidas necesarias variarán en cada organización según los tipos de factores de estrés propios de cada una, todas las intervenciones deben basarse en un diagnóstico previo o en una auditoría del estrés que permita identificar los factores de estrés y las personas afectadas por él.

Normalmente, las auditorías del estrés se basan en cuestionarios auto-aplicados que se distribuyen entre los trabajadores de toda la organización, de algunos departamentos o de algunos centros de trabajo.

Además de identificar las fuentes de estrés en el trabajo y las personas más vulnerables al mismo, estos cuestionarios permiten evaluar los niveles de satisfacción con el trabajo, la capacidad de afrontamiento y la salud física y mental, en comparación con otros grupos e industrias similares. Las auditorías del estrés son procedimientos muy eficaces para dirigir los recursos de una organización a las áreas que más los necesitan. También proporcionan un medio para controlar periódicamente la evolución con el tiempo de los niveles de estrés y la salud de los trabajadores, así como un punto de referencia para evaluar las intervenciones posteriores.

Con este fin se utilizan cada vez más instrumentos diagnósticos de tipo cuestionario que se administran de una manera bastante informal. En las reuniones con los trabajadores y en los cuestionarios deberían abordarse al menos los siguientes aspectos:

- Contenido del trabajo y programa de trabajo;
- Condiciones físicas del trabajo;
- Condiciones de empleo y expectativas de los distintos grupos de trabajadores de la empresa;
- Relaciones interpersonales en el trabajo;
- Sistemas de comunicación y medidas de información.

Otra alternativa consiste en pedir a los trabajadores que llevan un diario del estrés durante varias semanas, registrando todos los acontecimientos estresores vividos durante la jornada laboral. El conjunto de estos informes, agrupados por grupos o departamentos, puede ser de gran utilidad para identificar las fuentes generales y permanentes de estrés.

Prevención secundaria

Las iniciativas correspondientes a esta categoría se centran, en general, en la formación y en la educación y consisten en actividades de concienciación y programas de adquisición de destrezas.

Los cursos de educación y gestión del estrés son útiles para ayudar a las personas a reconocer los síntomas del estrés en sí mismas y en los demás, así como para ampliar y desarrollar las destrezas y aptitudes necesarias para afrontar el estrés.

La forma y el contenido de estas actividades de formación son sumamente variables, desde simples técnicas de relajación, asesoramiento y planificación sobre la forma de vida o formación básica en técnicas de administración del tiempo, hasta la adquisición de destrezas para la resolución de problemas o el reforzamiento de la seguridad en uno mismo. Sus objetivos consisten en ayudar a los trabajadores a analizar los efectos psicológicos del estrés y a diseñar un plan personal para que puedan controlarlo (Cooper 1996, en OIT, 1998).

Estos programas son muy beneficiosos para los trabajadores, cualquiera que sea su nivel, y resultan especialmente útiles para que los directivos sepan reconocer el estrés en sus subordinados y tomen conciencia de sus propias técnicas de gestión y de su impacto en los demás. Estos programas pueden ser de gran utilidad cuando se inician después de una auditoría del estrés.

Entornos saludables y redes de apoyo

Un aspecto clave de la prevención del estrés es la creación de un clima de apoyo que considere el estrés como una característica propia de la vida moderna y no como un signo de debilidad o incompetencia.

Las organizaciones deben tomar medidas explícitas para erradicar el estigma asociado con tanta frecuencia a los problemas emocionales y para maximizar el apoyo prestado a sus trabajadores (Cooper y Williams 1994 en OIT, 1998). Algunas medidas formales que pueden adoptarse en este sentido son:

- Informar a los trabajadores de los mecanismos de apoyo y asesoramiento existentes dentro y fuera de la organización, como los servicios de salud ocupacional.
- Incorporar específicamente aspectos del desarrollo personal a los sistemas de valoración.
- Ampliar y mejorar el “don de gentes” de los directivos y supervisores, para que adopten actitudes de apoyo y puedan enfrentarse con más facilidad a los problemas de los trabajadores.

El impacto de un ambiente de trabajo sano

Para la firma Pricewaterhouse Coopers, S.C., el clima organizacional se refiere al “conjunto de propiedades medibles de un ambiente laboral, percibidas por quienes trabajan en él.” Esto nos hace pensar que es importante conocer cómo se encuentra el clima laboral pues por su definición, puede influir en el desempeño de los trabajadores y por ende de la empresa como un todo. (Pricewaterhouse Coopers, S.C., en OIT, 2012).

Según la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, el estrés del trabajo se ha convertido en una de las principales causas de incapacidad laboral en Norteamérica y Europa. La aparición de estos fenómenos es comprensible si tenemos en cuenta las exigencias del trabajo moderno. En un estudio de 1991 sobre los Estados miembros de la Unión Europea se llegó a la conclusión de que “la

proporción de los trabajadores que se quejan de problemas organizativos, que son especialmente propicios para la aparición del estrés, es superior a la proporción de los que se quejan de problemas físicos” (OIT, 1998).

La repercusión de este problema en términos de pérdida de productividad, enfermedad y deterioro de la calidad de vida es sin duda enorme, aunque difícil de estimar de manera fiable. No obstante, análisis de datos de más de 28.000 trabajadores realizados por Saint Paul Fire and Marine Insurance comprueban que los problemas de salud notificados estaban más asociados a la presión de tiempo y otros problemas emocionales y personales en el trabajo que a cualquier otro estresor de la vida personal, más incluso que los problemas financieros o familiares o que la muerte de un ser querido (OIT, 1998).

Los factores psicosociales, condiciones que conducen al estrés en el trabajo y a otros problemas conexos de salud y seguridad, comprenden aspectos del puesto de trabajo y del entorno de trabajo, como el clima o cultura de la organización, las funciones laborales, las relaciones interpersonales en el trabajo y el diseño y contenido de las tareas (por ejemplo, su variedad, significado, alcance, carácter repetitivo, etc.). El concepto de factores psicosociales se extiende también al entorno existente fuera de la organización (por ejemplo, exigencias domésticas) y a aspectos del individuo (por ejemplo, personalidad y actitudes) que pueden influir en la aparición del estrés en el trabajo.

Medición de los factores organizativos

Los factores organizativos no son objetos físicos, son intangibles y la mayoría se manifiestan en actividades e interacciones que desaparecen con mayor o menor rapidez, para ser sustituidos por otros nuevos. En

nuestro caso la percepción personal de los aspectos de satisfacción es psicológica, lo que resulta considerablemente más difícil de medir.

La medición de los fenómenos organizativos se basa en varias fuentes de información:

- Observación sistemática por parte de los investigadores del comportamiento en el trabajo y la interacción social.
- Declaraciones de los trabajadores sobre sus comportamientos, interacciones, actividades, actitudes, intenciones y pensamientos.
- Opiniones de personas relevantes.
- Instrumentos de recopilación de datos como cuestionarios.

La decisión sobre la clase de información a la que debe concederse prioridad está relacionada por una parte con el tipo de factor organizativo que debe evaluarse y con las preferencias en cuanto a método y, por otra, con la generosidad de la organización para dejar que el investigador desarrolle su actividad del modo que prefiera.

Clima y cultura laboral

El contexto organizativo del trabajo se compone de numerosos elementos, como liderazgo, estructura, recompensas, comunicaciones, etc., que se incluyen en los conceptos generales de clima y cultura laboral. El clima se asocia a la percepción de la práctica organizativa comunicada por las personas que trabajan en un lugar (Rousseau 1988, en OIT 1998).

Clima laboral

El Clima Laboral ha sido definido como el conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los colaboradores desarrollan en relación con las características de la organización a la que pertenecen, tales como,

prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma, como por ejemplo el estilo de dirección, horarios, autonomía, existencia y calidad de la capacitación, relaciones laborales, estrategias organizacionales, estilos de comunicación, procedimientos administrativos, condiciones físicas del lugar de trabajo, ambiente laboral en general; elementos que distinguen una organización de otras y que influyen en el comportamiento del colaborador inmerso en ella.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario que, como estrategia clave, se trabaje por establecer relaciones interpersonales laborales sanas y armoniosas y por un mecanismo de retroalimentación eficaz que permita direccionar y coordinar acciones.

Variables del clima laboral (DAFP, 2005)

Orientación Organizacional

Se refiere a la claridad que tengan los colaboradores en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una organización, y de la manera como se lleva a cabo la planeación y se ejecutan los procesos, se distribuyen las funciones y son asignados los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de las labores.

Organización del Trabajo

Aquí se integra el conjunto de políticas y prácticas de gestión del recurso humano destinadas a definir las características y condiciones del ejercicio de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas que las han de desempeñar.

Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales

Aquí se busca gestionar las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados, en torno a las políticas y prácticas de personal, cuando, por razones diversas, éstas adquieren, en un contexto determinado, una dimensión colectiva.

Estilo de Dirección

Comprende los conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.

Las tres competencias básicas de un directivo, además de otras más específicas son:

- **Analítica:** Capacidad de razonar con objetividad y de valorar las diferentes variables implicadas en una situación determinada, con miras a tomar decisiones adecuadas en condiciones de ambigüedad.
- **Interpersonal:** Capacidad de influir y motivar a los miembros de su equipo para el logro de las metas organizacionales.
- **Emocional:** Capacidad de sentirse estimulado en las crisis, saber perder y saber ejercer el poder sin vergüenza y sin sentimientos de culpa.

Otros tipos de habilidades que deben desarrollar y fortalecer los gerentes para garantizar estilos de dirección eficientes son los siguientes:

- **Empoderamiento:** No es dar poder, sino reconocer el poder que el colaborador ya tiene. Crear unas condiciones que faciliten a cada ser humano dar lo mejor de sí.

- Delegación: Asignar parte de las propias responsabilidades y autoridad al miembro adecuado del equipo para que colabore y contribuya en el cumplimiento de la misión organizacional.
- Toma de decisiones: Elegir entre varias alternativas de solución a un problema, comprometerse con su implementación y ejecución y aceptar la responsabilidad que implica.
- Supervisión y control: Velar para que los plazos se cumplan y la calidad de los resultados sea excelente.
- Capacidad de negociación: Capacidad para efectuar intercambios con terceras personas, de cualquier tipo, que resulten beneficiosas para ambas partes.

Comunicación e Integración

Es el intercambio retro alimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades; orientados a fortalecer la identificación y cohesión entre sus miembros.

Existen diferentes niveles de comunicación. A medida que se descende hay mayor humanización y personalización:

- Masiva
- De Multigrupos
- De Grupos
- Interpersonal
- Intrapersonal

La comunicación se transmite por dos grandes medios:

- Verbal: a través del idioma, de la palabra.

- No Verbal: de una manera menos consciente, a través del propio cuerpo: posturas, movimientos, gestos de la cara, movimientos de ojos o incluso el tono de la voz.

La comunicación es un “acto de relación” en un tiempo y un espacio determinados entre seres humanos particulares. Las habilidades sociales y de integración, adecuadamente desarrolladas en el trabajo, permiten obtener objetivos afectivos e instrumentales; los primeros se refieren a relaciones satisfactorias con los demás y los segundos a actividades exitosas en lo laboral.

Trabajo en equipo

Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.

La inteligencia de un empleado está constituida, entre otras, por la capacidad de utilizar la tecnología que se le proporciona y de integrarse a las fortalezas de las personas con que hace equipo. La inteligencia de los equipos se ve significativamente influida por su inteligencia emocional (conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan su conducta, sus reacciones), de la misma forma que sucede con los individuos.

Las buenas relaciones interpersonales y la compatibilidad de los miembros de un equipo son aspectos claves para su adecuado funcionamiento.

Para consolidar un equipo se deben apoyar los siguientes aspectos:

- La asignación de tareas adecuadas, de acuerdo con la especificidad de los talentos de los empleados.
- La consolidación de fuertes vínculos sociales.
- La mutua confianza en la capacidad ajena.

Las organizaciones deben prestar especial atención al fortalecimiento de la capacidad de trabajar en equipo de las personas que conforman el equipo directivo.

Cultura laboral

La Cultura Organizacional se define como el conjunto de valores (lo que es importante), creencias (cómo funcionan las cosas) y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común y su efecto sobre el comportamiento (cómo se hacen las cosas); esto significa que la cultura es el enlace social o normativo que mantiene unida a una organización. La cultura se traduce en valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización comparten y que se manifiestan como mitos, principios, ritos, procedimientos, costumbres, estilos de lenguaje, de liderazgo y de comunicación que direccionan los comportamientos típicos de las personas que integran una entidad (DAFP, 2004).

Los investigadores identifican cinco componentes básicos de la cultura organizativa (OIT, 1998):

1. Presunciones básicas (creencias inconscientes que configuran las percepciones de los miembros en lo que respecta, por ejemplo, al tiempo, la hostilidad ambiental o la estabilidad).
2. Valores (preferencia por unos resultados sobre otros: por ejemplo, el servicio o el beneficio).

3. Normas de comportamiento (creencias sobre los comportamientos considerados correctos o incorrectos, como la forma de vestir y el trabajo en equipo).
4. Patrones de comportamiento (prácticas reiteradas observables, como la retroinformación sistematizada del rendimiento y la toma de decisiones por las instancias superiores).
5. Artefactos (símbolos y objetos utilizados para expresar mensajes culturales, como los logotipos y los lemas definitorios de misiones).

La cultura organizacional está compuesta por lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmitiendo valores y filosofías, socializando a los miembros, motivando al personal y facilitando la cohesión del grupo y su compromiso con metas relevantes de la organización(DAFP, 2004); dicha cultura cumple con funciones importantes tales como:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Para lograr una cultura organizacional sólida se requiere incidir en todo el personal de la entidad, de manera que se generen sentimientos, valores y relaciones en las que predomine la lealtad, la confianza, la participación, la solidaridad, la comunicación, el ejemplo y la congruencia en las conductas. Lo anterior se logra si se acogen las recomendaciones que la administración considera importantes (DAFP, 2005):

- Definir la misión de la entidad y generalizarla en el personal.

- Crear una visión y compartirla con todo el personal.
- Desarrollar y socializar un código de valores y principios, el cual regirá la forma de hacer las cosas para una cultura sana y productiva.
- Crear y mantener un programa estratégico de recursos humanos tendiente al mejoramiento continuo y que asegure que la cultura sea practicada por todos.
- Establecer claramente los objetivos, funciones, métodos, procesos y procedimientos de las áreas y de cada uno de los empleos.
- Mantener una cultura de diálogo permanente con los servidores de la organización.
- Orientar a la entidad, dependencias y personas hacia el logro de resultados.
- Transformar el modelo tradicional de jefe hacia un liderazgo desarrollador.
- Fortalecer los mecanismos de comunicación y participación entre los servidores.

En contraste con el clima, la cultura se aborda con menos frecuencia en los estudios como factor coadyuvante al bienestar de los trabajadores o al riesgo profesional. Esta pobreza investigativa es atribuible tanto a la relativa novedad de la cultura como concepto incluido en el estudio de las organizaciones como a la existencia de debates ideológicos sobre la naturaleza de la cultura, su medición (cuantitativa o cualitativa) y la idoneidad del concepto para un estudio transversal (Rousseau 1990, en OIT, 1998).

Según los estudios cuantitativos de la cultura centrados en los valores y en las normas de comportamiento, las normas basadas en el concepto de trabajo en equipo se asocian a un mayor nivel de satisfacción

personal y a una menor tensión que las normas de orientación técnica o burocrática(Rousseau 1990, en OIT, 1998). Por otra parte, el grado de congruencia de los valores del trabajador con los de la organización influye en el estrés y la satisfacción (O'Reilly y Chatman 1991, en OIT, 1998).

Se ha podido establecer que las culturas débiles y las fragmentadas por conflictos de roles y desacuerdos entre los miembros provocan reacciones de estrés y crisis de identidad profesional (Meyerson 1990, en OIT, 1998). Clima y cultura se solapan en cierta medida, ya que las percepciones de los patrones de comportamiento culturales constituyen buena parte del objeto de estudio de las investigaciones sobre el clima. Los miembros de una organización pueden describir las características organizativas (el clima) de forma similar y, sin embargo, interpretarlas de distinto modo, debido a influencias culturales y subculturales, por ejemplo, un modelo de liderazgo estructurado y escasa participación en la toma de decisiones se puede valorar como negativo y restrictivo desde una determinada perspectiva, y como positivo y legítimo desde otra.

Los factores sociales que reflejan la cultura organizativa conforman la interpretación que los miembros tienen de las características y actividades de la organización. Por consiguiente, parece más recomendable evaluar el clima simultáneamente con la cultura en el estudio de la influencia de la organización en el bienestar de sus miembros.

Variables de la cultura laboral (DAFP, 2005)

Mitos e Historias

Son narraciones de eventos ocurridos y que han dejado huellas en el sistema de creencias de un grupo. En la vida organizacional se construyen

mitos e historias que permiten detectar valores y acciones que, recreándolas o recuperándolas, sirven como elemento de juicio en los colaboradores para adherirlas o rechazarlas de acuerdo con el conjunto de principios y valores corporativos.

Recuperar la historia o la vida institucional de la organización a través de sus mitos, se convierte en una acción clave para facilitar la apropiación de la cultura organizacional, puesto que facilita la comunicación y permite documentarla organización desde perspectivas diferentes a las meramente técnicas o formales.

El mito se puede asimilar a una inmensa fuente de vida e información, en la que el hombre moderno se sumerge en busca de aquella verdad, aún hoy tan esquiva a su capacidad de entendimiento, sobre la concepción de lo que es la naturaleza humana y cómo surgió. El mito en las organizaciones es una realidad.

Ritos y ceremonias

Los ritos y ceremonias son actos simbólicos, que muchas veces no están escritos pero funcionan como rutinas; son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, reconocimiento, valorización del buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, entre otros. Son caminos utilizados para esclarecer lo que se valora y no se valora en la organización.

En ese sentido, es importante conocer los diferentes rituales y ceremonias que las normas contemplan o que son formales tales como reconocimiento al desempeño excelente y otorgamiento de estímulos, reconocimiento a los servidores por su antigüedad, posesión, juramento, bienvenida o inducción de los nuevos servidores, entre otros. Igualmente

aquellos que no son formales, pero que cobran importancia dentro de la entidad como cumpleaños, aniversarios de la institución, celebraciones navideñas, celebraciones, entre otros.

Creencias

Las creencias son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje que sirven para expresar la realidad y que preceden a la configuración de los valores. La relación existente entre creencias y valores es sumamente estrecha. Por eso se debe abordar más el cambio de creencias y valores, que el cambio de valores aisladamente.

El des-aprendizaje de creencias es fundamental para replantear valores, cambiar conductas e influir positivamente sobre los resultados en la organización; abordándolo como el examen crítico de las creencias actuales no funcionales con los sujetos y la sustitución por aquellas más adaptativas, mediante una guía adecuada y el consenso.

Mantener programas permanentes para monitorear y aclarar las creencias es una actividad importante para fortalecer la cultura laboral e impedir que falsos supuestos se introyecten en la organización.

Valores

Estos se refieren al modo de ser o de actuar ya sea grupal o individual, que se ve como ideal y mediante el cual aprobamos a las personas o conductas a las que se atribuye dicho valor. Son las normas culturales del juicio social, que orientan la acción y le otorgan una carga afectiva. Mediante los valores se reflejan las concepciones explícitas o implícitas de lo deseable.

Para alcanzar conductas éticas deseables que permitan incrementar el capital moral y hacerle frente a las malas prácticas administrativas, es fundamental iniciar procesos de formación que desarrollen nuevas habilidades del talento humano en busca del sentido y el gusto por los valores para trascender el individualismo, la indiferencia, la apatía y la ausencia del sentido de pertenencia.

Comunicación

Proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, sea ella formal o informal, verbal o no verbal.

Para logra un alto grado de integración en una organización, es necesario fortalecer unas vías de comunicación saludables.

Socialización

Evaluación de la socialización organizativa

El proceso de socialización organizativa es un fenómeno dinámico, interactivo y comunicativo que se desarrolla en el tiempo. Esta complejidad explica la dificultad de evaluar los esfuerzos de socialización.

Al evaluar la socialización, se debe partir del criterio de que existen varios resultados que marcan el éxito de la socialización: rendimiento, satisfacción en el puesto de trabajo, identificación con la organización, interés por el trabajo e intención de permanecer en la organización.

Si la socialización modera el estrés, los síntomas de estrés negativo (concretamente, la presencia de un bajo nivel de estrés negativo) se deben incluir entre los indicadores del éxito de la socialización.

Socialización organizativa y estrés

Recientes investigaciones demuestran que la socialización organizativa constituye un proceso estresor que, si no se gestiona correctamente, puede producir síntomas de estrés negativo y otros problemas de salud. Las organizaciones pueden adoptar, al menos, tres medidas para facilitar el proceso a fin de conseguir unos resultados positivos de la socialización.

- Propiciar entre los nuevos miembros unas expectativas realistas respecto a los factores de estrés inherentes al nuevo puesto de trabajo. Esto puede lograrse mediante una presentación realista del nuevo puesto, en la que se describan los factores de estrés más comunes los métodos más eficaces para afrontarlos (Wanous 1992, en OIT 1998). Si un recién llegado conoce perfectamente los problemas que le esperan, puede idear anticipadamente los medios de afrontarlos y, además, se sentirá menos traumatizado por los factores de estrés que le hayan sido comunicados por anticipado.
- Poner a disposición de los recién llegados, múltiples fuentes de información, como folletos, sistemas interactivos de información o líneas directas de teléfono (o la totalidad de estas fuentes). Las incertidumbres inherentes en la adaptación a un nuevo puesto de trabajo pueden ser abrumadoras, y el ofrecimiento de una asistencia basada en múltiples fuentes de información puede contribuir a despejar esas incertidumbres.
- Diseño de los programas de socialización que deben incluir expresamente la prestación de apoyo emocional. El jefe inmediato es un elemento clave en la prestación de este apoyo emocional y su colaboración puede resultar extraordinariamente valiosa, emocional y psicológicamente, para los nuevos miembros (Hirschhorn 1990, en

OIT 1998). Este apoyo emocional puede encauzarse igualmente por otros canales, como la tutoría, los contactos con otros nuevos trabajadores y las actividades conjuntas con los compañeros más antiguos y experimentados.

Apoyo social

En los últimos diez años se ha producido un impacto en la literatura relativa al concepto de apoyo social en relación con el estrés relacionado con el trabajo. En la psicología, el concepto de apoyo social ya se había incorporado plenamente a la práctica clínica. La terapia centrada en el cliente de Rogers (1942), de enfoque incondicionalmente positivo, constituye, básicamente, un método de apoyo social.

Cassel (1976) adaptó el concepto de apoyo social a la teoría de la salud pública como medio de explicación de las diferencias observadas en algunas enfermedades que se consideraban relacionadas con el estrés. El autor quería averiguar las causas de que algunos individuos fuesen más resistentes al estrés que otros. La teoría de que el apoyo social fuese un elemento del proceso causal de las enfermedades parecía plausible, ya que Cassel había observado que tanto las personas como los animales que experimentaban estrés en compañía de "semejantes significativos" parecían experimentar menos consecuencias adversas que los individuos aislados. Cassel aseguró que el apoyo social podía actuar como elemento de protección contra el estrés.

Cobb (1976) amplió este concepto al observar que la simple presencia de otra persona no supone un apoyo social, añadiendo que se precisa un intercambio de "información", de la que identificó tres categorías:

- Información que induce a la persona a sentirse querida o cuidada (apoyo emocional).
- Información que produce la sensación de ser estimado y valorado(apoyo de la estima).
- Información que fomenta el sentimiento de pertenencia a un sistema de intercomunicación y de obligaciones recíprocas.

Cobb observó que las personas que sufren episodios graves con carencia de apoyo social son diez veces más propensas a sufrir depresión, e indica que alguna forma de relación íntima o de apoyo social protege contra los efectos de las reacciones de estrés. Asegura igualmente que el apoyo social funciona a lo largo de la vida del sujeto y que afecta a diversas experiencias vitales, como el desempleo, las enfermedades graves y la pérdida de seres queridos. Según Cobb, el apoyo social incrementa la capacidad de afrontamiento (manipulación del entorno) y facilita la adaptación (cambio auto-inducido para mejorar la adaptación de la persona al entorno). Advierte, no obstante, que la mayoría de los estudios se centran en los estresores agudos y no permiten generalizar sobre la capacidad protectora del apoyo social frente a los efectos de los estresores crónicos o del estrés traumático.

Los cinco elementos integrantes más importantes del apoyo social son (Hirsh, 1980 en OIT, 1998):

1. Apoyo emocional: cuidados, comodidad, amor, afecto y comprensión.
2. Estímulo: elogio, cumplidos; esto es, la medida en que la persona se siente alentada por quienes la ayudan a hacer acopio de valor, a albergar esperanzas, o a sobreponerse.
3. Asesoramiento: información útil para la solución de problemas; esto es, la medida en que la persona se considera informada.

4. Compañía: el tiempo pasado con la persona que presta ayuda; esto es, la medida en que el individuo no se siente solo.
5. Ayuda tangible: recursos materiales, como dinero o ayuda en la realización de las tareas; esto es, la medida en que la persona se siente aliviada de las cargas.

House (House, 1981 en OIT, 1998) utiliza otro marco de referencia para el análisis del apoyo social en el contexto del estrés relacionado con el trabajo:

- Emocional: empatía, cuidados, amor, confianza, estima o muestras de interés.
- Evaluativo: información aplicable a la autoevaluación; retroinformación proporcionada por terceros que resulte válida para la afirmación personal.
- Informativo: sugerencias, consejos o información de utilidad para la solución de problemas.
- Instrumental: asistencia directa en forma de dinero, tiempo o trabajo.

Para House, el apoyo emocional es la forma más importante de apoyo social. En el lugar de trabajo, el apoyo de los jefes inmediatos constituye el factor principal, seguido del apoyo de los compañeros. Tanto la estructura y organización de la empresa como la naturaleza concreta de los puestos de trabajo existentes pueden contribuir a enriquecer o empobrecer la capacidad de prestar apoyo.

La escucha activa

Al escuchar a los otros (colaboradores y compañeros), la clave no es intentar resolver sus problemas, sino haberles puesto atención. Cuando

alguien les escucha debidamente, los otros quedan facultados para resolver muchos desafíos por su cuenta.

El enfoque es estar más preocupado en prestarle atención a las necesidades y sentimientos de los otros que en tratar de resolver el problema. Más bien, se trata de celebrar el logro de una persona o compartir la tristeza de otro. Se trata de ayudar al empleado a deducir su propia solución a una dificultad. Aquí, la regla práctica es que las relaciones interpersonales así como desafíos que han existido durante mucho tiempo, pueden requerir solo escucha activa. Esto puede ser frustrante para quien busca a un "experto" que le diga cómo resolver una u otra situación.

Este tipo de escucha requiere empatía, lo que nos mueve a suspender nuestras propias necesidades y preocupaciones durante un momento, mientras tratamos de realmente absorber lo que la otra persona nos está comunicando. Escuchar con empatía es una habilidad esencial. No existen atajos en cuanto al saber escuchar. Las personas se dan cuenta rápidamente cuando no han sido escuchadas de verdad.

La necesidad de ayuda

Cuando una persona pide ayuda, no siempre lo hace del individuo con más conocimiento. La gente también considera factores tales como quién ofrece ayuda alegremente y sin tonos condescendientes. El pedir ayuda incluye la necesidad de posiblemente compartir asuntos de índole personal.

El pedir ayuda puede incluso generar un costo adicional cuando se le pide ayuda a un individuo obsesionado por la competencia. Tal persona

aprovecha para establecer superioridad en un ramo y ve las preguntas del otro como un signo de debilidad o un reconocimiento de su supremacía.

Quienes están dispuestos a compartir sus conocimientos también miden las ventajas y desventajas de ya sea proveer ayuda, ofrecer una que otra sugerencia, o l

Las ventajas de ofrecer ayuda pueden incluir un aumento de la autoestima tanto como el agrado de estar al servicio de otra persona. Los costos pueden incluir el tiempo gastado y la posibilidad de motivar demasiada dependencia de parte del otro sujeto.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo General

- Realizar una propuesta que aporte en la mejora de la percepción de los trabajadores de la Sección de Intermediación Laboral respecto de las relaciones interpersonales en el trabajo y la satisfacción laboral, como estrategia para que su comportamiento se ajuste productiva y satisfactoriamente a los fines estratégicos de la entidad, mejorando la calidad del servicio que prestan.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los factores que afectan las relaciones interpersonales en el trabajo, la satisfacción laboral y las vías de comunicación en la sección de intermediación laboral de la DGE; para poder incidir en ellos.
- Evidenciar las condiciones de trabajo que pueden ser percibidas como estresantes por los colaboradores de la sección de

intermediación laboral de la DGE y que pueden influir de manera negativa en la satisfacción laboral y por ende en la calidad del servicio que prestan a sus usuarios, para desarrollar una propuesta de mejoramiento.

- Promover la implementación de acciones de reflexión, socialización, mediación de conflictos, y capacitación en temas de relaciones interpersonales en el trabajo, para incidir en la percepción de las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral, e influir positivamente de esta manera en la calidad del servicio que los trabajadores de la sección de intermediación de la DGE, prestan a sus usuarios.

2.2.3 Metodología del Abordamiento

Inicialmente se procedió a explicar claramente a los colaboradores de la sección de intermediación laboral de la DGE, cuál era el objetivo que se perseguía con las acciones que se emprenderían. Se realizó un diagnóstico de clima laboral mediante la aplicación de un cuestionario auto aplicado y observación indirecta de la interacción social de la población atendida en varios niveles, con esto se pudo determinar el nivel y tipo de intervención necesarios, los cuales deberían partir desde los mandos medios, pues se hizo evidente que uno de los principales obstáculos era la comunicación tanto ascendente, descendente y horizontal.

Posterior a ese análisis, se decidió investigar más acerca de la cultura organizacional y algunos aspectos muy específicos como los valores y los mitos de la Sección de Intermediación Laboral, participando con ellos en diferentes actividades como las organización de Ferias de Empleo, en donde se involucra a todo el personal y se tuvo la oportunidad

de observar la dinámica de interacción social de la población atendida y que sirvió de modelo para el desarrollo de la propuesta de intervención.

Para complementar la información recopilada mediante la observación directa, se aplicaron algunas entrevistas grupales e individuales.

Medición del Clima Organizacional

El desarrollo de esta estrategia se implementó a través de una Evaluación del Clima Laboral en forma de cuestionario auto aplicado, que incluyó los siguientes aspectos:

- Identificación de las percepciones de los colaboradores.
- Análisis de las percepciones que tienen los colaboradores en relación con diferentes variables relevantes del entorno laboral.
- Análisis de fortalezas y debilidades relacionadas con las variables que fueron consideradas para su evaluación.
- Establecimiento de hipótesis diagnósticas y propuesta de estrategias de intervención, tomando como punto de partida las debilidades y oportunidades de mejoramiento detectadas.
- Desarrollo de estrategias de crecimiento y mantenimiento para los aspectos percibidos como positivos.
- Diseño de acciones de intervención específicas para los aspectos percibidos como negativos.

Para recabar la información complementaria para la evaluación, se recurrió a entrevistas individuales y grupales, observación directa y testimonios (Ver anexo 1).

Solución y fortalecimiento de puntos débiles y fuertes.

Como parte de la estrategia principal se derivaron las demás acciones que tuvieron como objetivo fortalecer aquellos aspectos valorados por el personal como "fuertes" y la solución de aquellos valorados como "débiles", en los resultados de la medición de clima laboral.

Metodología

Las herramientas que se utilizó como medio para la consecución de objetivos planteados y trabajar aquellos aspectos revelados por el diagnóstico fueron:

- Talleres: Para articular de manera ágil la parte teórica con ejercicios prácticos, facilitar los procesos de aprendizaje mediante la reflexión individual y grupal basados de igual forma en la experiencia vivida de cada participante.
- Estrategias Pedagógicas: Como alternativas facilitadoras del proceso de formación en el desarrollo de los talleres. Estas posibilitan información para ampliar otras estrategias y mediaciones lúdicas.
- Jornadas de Reflexión: Espacios de encuentro para dar respuesta, en consenso, a problemas detectados en las relaciones interpersonales, comunicación o en situaciones por superar.
- Ejercicios de Integración: Dinámicas que permiten distensionar el ambiente y las relaciones entre los participantes, facilitando siempre una actitud positiva que motive la participación y la reflexión.

Los aspectos a tratar en los talleres fueron:

- Para el fortalecimiento de la cultura laboral: Socializar la misión y visión de la entidad y del área específica, con todo el personal. Desarrollar y socializar un código de valores y principios, el cual

regirá la forma de hacer las cosas para una cultura sana y productiva. Mantener una cultura de diálogo permanente con los jefes inmediatos y mandos medios de la organización. Fortalecer los mecanismos de comunicación y participación entre los colaboradores.

- La identificación y mejoramiento del sistema de ritos y ceremonias en la entidad, generando un sentido de pertenencia hacia la entidad. Incluir en el proceso de inducción las diferentes ceremonias que a nivel formal e informal se realizan en la organización. Monitorear, el grado de aceptación o rechazo que dichos ritos y ceremonias tienen en la DGE. Fortalecer la planeación de las ceremonias de manera que se constituyan en espacios de integración y componente de la cultura. Involucrar a los directivos en el desarrollo de los ritos y ceremonias institucionales. Establecer un programa de refuerzos donde se valore y felicite cuando se obtienen resultados positivos, con el fin de motivar actitudes y aptitudes semejantes y reconocer el buen desempeño.
- Para la gestión de las relaciones interpersonales en el trabajo: Desarrollar eventos de aprendizaje vivencial para el manejo adecuado de los conflictos y de mediación de los mismos. Promover reflexiones sobre acontecimientos de la cotidianidad organizativa, que orienten las aspiraciones de los empleados hacia un mejor estilo de vida, favoreciendo la armonía y la convivencia organizacional.
- Temas a tratar con los mandos medios: Estilo de Dirección. Aplicación progresiva del empoderamiento y el autocontrol en los colaboradores. Promover la cultura de la delegación, para la efectividad organizacional y el desarrollo y motivación de los colaboradores. Fomentar un estilo participativo para la toma de

decisiones, lo cual cualifica el proceso decisorio. Dotar a los jefes de herramientas que le permitan realizar la asignación de trabajos a sus colaboradores de forma adecuada, cerciorándose de que la persona entendió bien de qué se trata, cuáles son las características que debe tener el resultado final y realizar seguimientos con el fin de constatar que el trabajo asignado avanza a un ritmo adecuado, con miras a garantizar el cumplimiento de los plazos acordados.

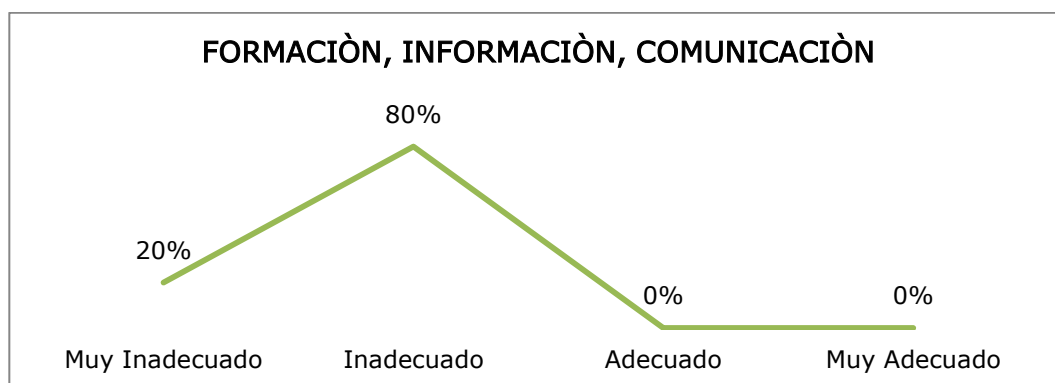
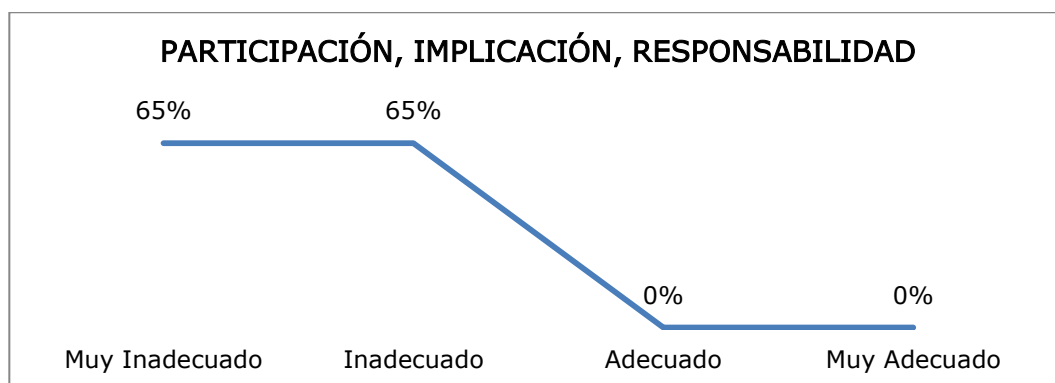
CAPITULO III: Análisis y Discusión de resultados

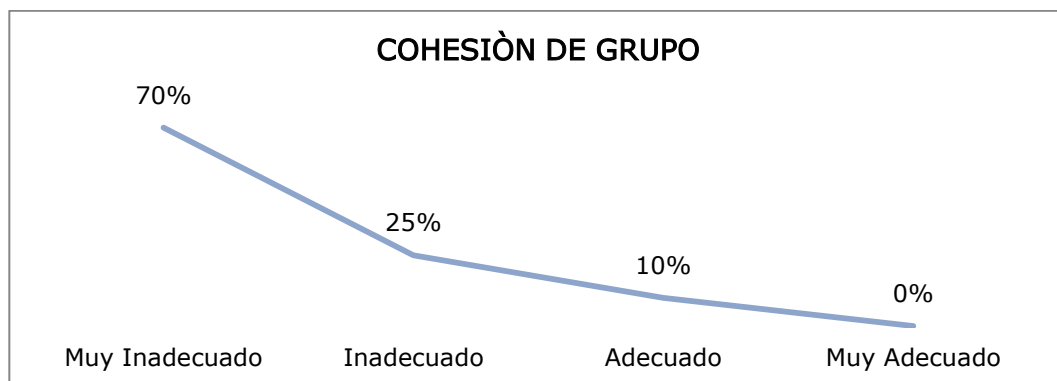
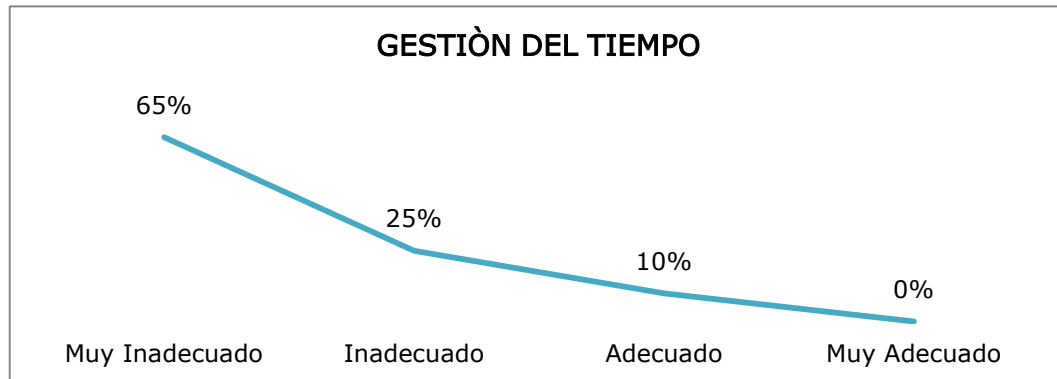
Presentación de Actividades y Resultados

Para la consecución de los objetivos planteados se procedió a evaluar la Satisfacción Laboral en la Sección de Intermediación Laboral, mediante un cuestionario auto-aplicado que se proporcionó a todos los colaboradores de lugar mencionado (Ver Anexo 2). Como método de apoyo se utilizaron pautas de observación de algunos aspectos relevantes que influyen directamente en la percepción de satisfacción laboral, pudiendo observar deficiencias en este sentido, siendo más evidentes los indicadores de un nivel muy inadecuado en las áreas de participación, implicación y responsabilidad y en la de Gestión del tiempo.

Cuadro 1

Resultados Cuantitativos de Diagnostico mediante Cuestionario Auto- Aplicado de Satisfacción Laboral por factores psicosociales del trabajo





También se realizaron algunas entrevistas con colaboradores y mandos medios, lo cual confirmó los resultados obtenidos tanto en el cuestionario y las observaciones. En algunas ocasiones se tuvo la oportunidad de ser un observador directo de la dinámica de las relaciones interpersonales del grupo estudiado, siendo bastante notoria la polarización en sub grupos, lo que dificulta ampliamente la comunicación entre ellos, aquí se puede mencionar un resultado de Inadecuado-Muy Inadecuado en el área de Formación, Información y Comunicación, en la gran mayoría de los instrumentos y técnicas aplicadas.

Se llevaron a cabo una serie de talleres en donde se logró entablar charlas con la participación de todo el personal, en donde se obtuvieron puntos de vista sobre la percepción grupal del trabajo y del ambiente laboral, en estas actividades se pudo también conocer las expectativas que los colaboradores tenían del trabajo de EPS, al cierre de los talleres se realizó una evaluación informal de los avances, evidenciando un cambio en la actitud hacia el trabajo grupal. Con estos talleres se trató de intervenir en el factor de formación, información, comunicación, involucrando a los

mandos medios para hacer evidente las fallas en la comunicación y proveer alternativas de primera mano.

Como parte del trabajo se realizó una recopilación de los factores de la cultura laboral del lugar como lo son los mitos e historias, ritos, creencias y valores; algunos de los cuales tienen mayor relevancia dentro del grupo cuando han sido presenciados por muchos de los integrantes del grupo, estos factores conforman en gran parte las bases para la cohesión de grupo.

Esto se logró mediante la integración en el grupo y la indagación con charlas con los involucrados directamente en las actividades y con los mandos medios para proceder luego a su comparación, entre los productos encontrados dentro de los factores de la cultura laboral del SNE, podemos mencionar la realización de las ferias de empleo, tanto a nivel metropolitano y departamental, la realización de Kioscos de empleo, la capacitación e inducción de nuevo personal para sede metropolitana y sedes departamentales y la realización de talleres de orientación laboral.

Todos estos eventos son ejemplo de actividades en las que se involucra gran parte del personal del SNE y en el cual se logra una convergencia de objetivos y valores para lograr un fin común. En este tipo de actividades se logró evidenciar una cohesión de grupo muy adecuada, contrario a los resultados de la percepción del trabajo en oficina.

Como resultado de la recopilación de los factores de la cultura laboral se logró realizar la semana de la cultura laboral, durante la cual los colaboradores pudieron ser testigos de hitos alcanzados por la Sección de Intermediación Laboral, mediante la presentación de un pequeño archivo fotográfico facilitado por las autoridades de la Dirección General de Empleo y la Coordinación de Sedes Departamentales. Se propuso que anualmente sea tomada en cuenta la presentación de resultados y la exposición fotográfica de los momentos más importantes del año como estrategia para la identificación de los colaboradores con la cultura laboral e influir de esta manera en la cohesión de grupo.

Aquellos aspectos que pertenecen a la rutina del trabajo diario como los ritos y valores son más o menos de fácil observación, pero aquellos que son parte solo de algunas actividades son menos frecuentes, como

aquellos que se dan únicamente en las ferias de empleo organizadas por la sección de intermediación laboral.

La organización del trabajo interno en sus diferentes factores fue algo difícil de establecer ya que se cuenta con manuales de puestos y funciones que no están actualizados y que en muchos casos solo se respetan a medias, ya que algunos colaboradores tienen más responsabilidades de las que su puesto delimita. Esta información se hizo evidente con la comparación de los manuales de puestos con la información que cada uno de los colaboradores proporcionó acerca de su trabajo y la observación de las actividades que cada uno de los colaboradores realizaba. En este sentido se trabajó de la mano de los mandos medios para la definición más específica de las tareas, proporcionando seguimiento periódico al cumplimiento de los manuales de puestos sin descuidar las tareas adicionales que se realizan en la sección, proponiendo la rotación de esas tareas, influyendo directamente sobre los factores de participación, implicación, responsabilidad y gestión del tiempo.

La organización del trabajo en ferias de empleo fue mucho más fácil de establecer, ya que a pesar de ser una actividad masiva, implica acciones que se distribuyen de manera muy equitativa y aprovechando los talentos individuales, mejorando los resultados y la satisfacción individual mediante la asignación de responsabilidades muy bien demarcadas en el grupo. Para evidenciar la organización de este tipo de actividades se tuvo la oportunidad de participar con la sección de intermediación laboral en varias ferias de empleo durante el periodo de ejecución del EPS. Gran parte de las observaciones realizadas durante este tipo de eventos fueron de gran ayuda para el diagnóstico pre y post intervención.

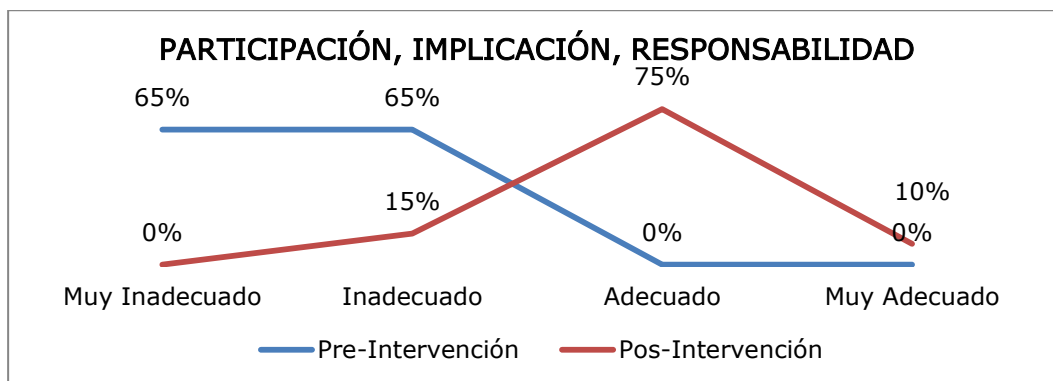
Además es importante mencionar otros factores observados como deficientes, como el flujo de comunicación, reconocimiento y la carga de trabajo, esto es fácilmente observable en los resultados de Muy inadecuado en el área de Gestión del Tiempo, en los instrumentos aplicados, esta área se refiere específicamente a la insatisfacción con la autonomía que se posee a la hora de realizar el trabajo, pues es común que se asignen tareas con muy poco tiempo de antelación o con plazos de entrega muy cortos.

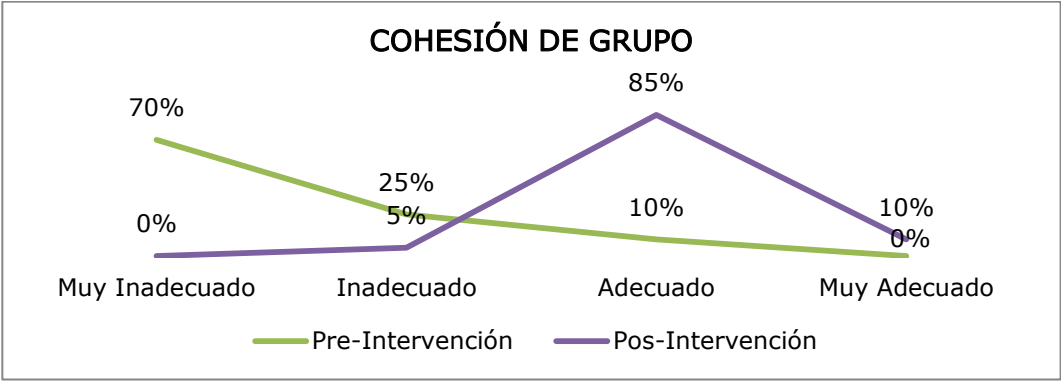
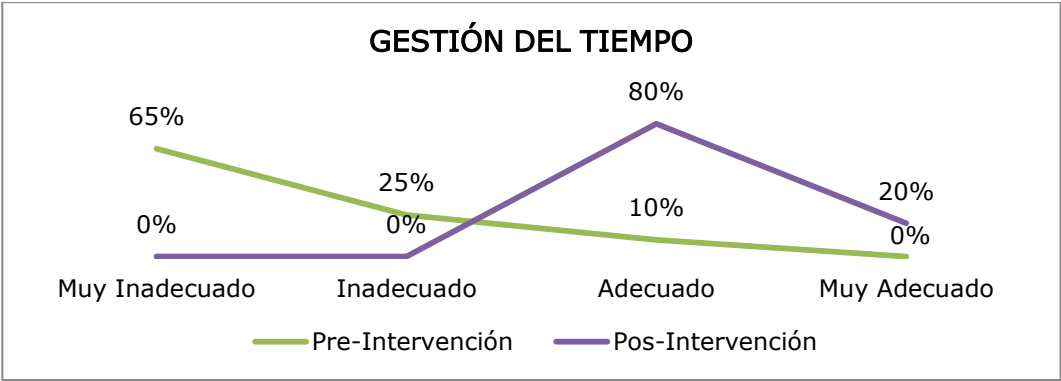
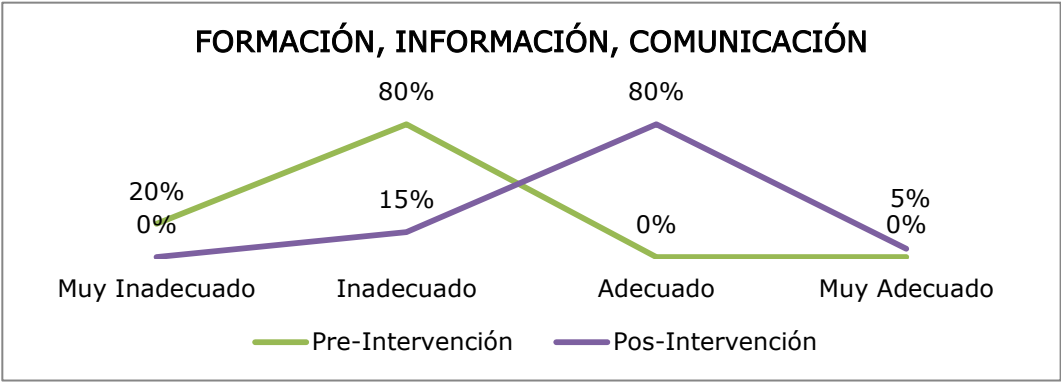
Con la información recopilada se establecieron los aspectos que se consideran emergentes, tales como la comunicación horizontal y vertical, el empoderamiento para la toma de decisiones en el trabajo individual, la falta de reconocimiento y la falta de feedback, trabajando en ellos a través de talleres participativos para lograr modificar un poco estos aspectos que están en alguna medida, al alcance de ser alterados para generar un ambiente de trabajo que se perciba de manera menos estresante y así, minimizar los efectos que estos producen, disminuyendo así también la insatisfacción laboral individual.

De esta manera se logró establecer que el objetivo más importante en la consecución del objetivo del EPS, era reducir los factores que estaban causando la insatisfacción laboral, específicamente en el aspecto de cohesión de grupo, que incluye factores como el clima laboral, manejo de conflictos, cooperación y ambiente de trabajo. De esta cuenta todas las actividades realizadas ya mencionadas estuvieron enfocadas a una categoría de factores psicosociales del trabajo identificados en el cuestionario auto-aplicado y luego de la intervención y al acercarse al final del tiempo del EPS, fue necesaria una nueva aplicación del instrumento para la comparación de datos cuantitativos.

Cuadro 2

Comparación de Resultados Cuantitativos de Cuestionario Auto-Aplicado de Satisfacción Laboral por factores psicosociales del trabajo, Pre-intervención y Post-intervención.





Se considera necesario plantear en este punto que como lo explica la Teoría Bifactorial de Herzberg, no podemos asegurar que la no existencia de satisfacción en el trabajo sea una insatisfacción y que por el contrario la no existencia de insatisfacción en el trabajo, signifique en sí la satisfacción en el trabajo. Dentro de los factores que pueden causar insatisfacción, podemos mencionar las malas relaciones interpersonales. Este tipo de factores son llamados por la Teoría de Herzberg, Factores Higiénicos y se refiere a aspectos extrínsecos que cuando van mal generan la insatisfacción en el trabajo, pero cuando van bien no generan la satisfacción en el trabajo.

"Puesto que tenemos que considerar factores separados, dependiendo de si analizamos la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, se deduce que estos dos sentimientos no son opuestos entre sí. Lo opuesto a satisfacción en el trabajo no es insatisfacción sino, en cambio, falta de satisfacción y, de forma pareja, lo opuesto de insatisfacción no es satisfacción, sino falta de insatisfacción" López Mas, Julio, Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg

Es más que evidente que los factores psicosociales del trabajo que se identificaron en el presente estudio, tienen una gran influencia en el grado en que una persona percibe su satisfacción-insatisfacción en el trabajo y en consecuencia en la forma de relacionarse con el entorno laboral, afectando también las relaciones interpersonales. Siendo entonces menester flexibilizar progresivamente aquellos estilos de mando que puedan parecer autoritarios, promoviendo la delegación de responsabilidades en los trabajadores fomentando la responsabilidad individual, generando la implicación de los distintos agentes de la sección, sensibilizando a todas las personas acerca del significado y la importancia

de las tareas que realizan. Esto es parte del factor de participación, implicación y responsabilidad, el cual tiene un gran grado de importancia emocional, en el cual podemos repercutir mediante pequeñas acciones que contribuyan al reconocimiento de las tareas realizadas y la socialización de resultados mediante el acceso público a ellos. En la presente intervención se logró iniciar con el proceso mediante el cual, mensualmente se publican los resultados alcanzados por la Sección de Intermediación Laboral, datos que se consolidan y cuatrimestralmente se presentan mediante un pequeño evento de socialización de resultados y establecimiento de estrategias para alcanzar las metas de la sección. Como producto de estas acciones, se pudo observar un mayor involucramiento en las actividades gracias a la información a la que tenían acceso y relacionado con la gestión del tiempo esto puede generar una mejor organización individual.

Como estrategias para la reducción del estrés percibido se debe proporcionar al trabajador una información clara y precisa de lo que deben hacer y en la medida de lo posible, un mayor control sobre su tarea (capacidad de decisión sobre ritmo y sus variaciones, organización, cuotas de rendimiento y urgencia de las tareas). Acompañados de un conocimiento claro de los objetivos a alcanzar y un sistema de registro de los ya logrados en cada momento. Esto permite al trabajador establecer su ritmo de trabajo y ser capaz de adecuarse a él. En este sentido podemos observar un avance en el factor de gestión del tiempo y participación, implicación y responsabilidad con la rotación de tareas y el respeto de los manuales de puestos y funciones, lo cual es responsabilidad de los jefes inmediatos de cada área.

Se evidencia la necesidad de tomar en cuenta la importancia del apoyo social (apoyo afectivo, instrumental y de ayuda, que se dan entre sí las personas) en el diseño de la organización. Está comprobado que es un

importante reductor del estrés percibido por las personas. Es posible influir en este sentido con actividades tan simples como las reuniones informales dentro del espacio de trabajo, que incluyan la realización de actividades no relacionadas con el trabajo como compartir un refrigerio o jugar juegos de mesa o charadas. Este tipo de actividades fueron implementadas durante la intervención y se replicaron con regularidad, semanal, quincenal o mensual sin estar delimitada su regularización en el tiempo pero si posterior a este trabajo de EPS

Como resultado de las mediciones antes y después de la intervención, se encontró que la percepción de los aspectos incluidos en los instrumentos, variaron significativamente. Tomando en cuenta que la puntuación se clasifica en niveles iniciando en el punto más bajo con Muy Inadecuado, Inadecuado, Adecuado y finalizando con Muy Adecuado como el punto más alto, podemos observar una mayoría de percepción de Muy Inadecuado.

Podemos ver también que la relación en la comparación de resultados antes y después de la intervención tiene una tendencia a revertir la mala percepción hacia los factores psicosociales del trabajo que se priorizaron en la intervención.

CAPITULO V: Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

- La falta de satisfacción laboral en la Sección de Intermediación Laboral del MTPS, se reflejó en los aspectos de Participación implicación y responsabilidad, Formación, información y comunicación y la Gestión del tiempo, que corresponden a 3 de las 4 áreas evaluadas, lo que ocasionó dificultades en las relaciones interpersonales.
- La situación de la Sección de Intermediación se percibe como monótona, sin interés en la formación o en el trabajador y con problemas de comunicación, como se observa en la tabla de Información recopilada por objetivo del EPS y fuente (Anexo 2).
- La mejora de las relaciones interpersonales en la Sección de Intermediación Laboral de la DGE, se puede lograr únicamente en la medida en que se promueva la satisfacción laboral individual, lo cual influye positivamente en la calidad del servicio que se presta desde esta sección, como se evidencia en los resultados cuantitativos de los instrumentos aplicados y los resultados cualitativos de las acciones realizadas durante el presente EPS.
- La falta de satisfacción laboral en la Sección de Intermediación Laboral del MTPS no significa precisamente la presencia de insatisfacción laboral, ya que ambas se determinan en base a aspectos distintos.
- La mejora de la percepción de los factores psicosociales del trabajo es una tarea continua que requiere de la integración de mandos medios y colaboradores en espacios que promuevan la integración de los puntos de vista de ambos, tal como se evidencio en las acciones realizadas en el presente Ejercicio Profesional Supervisado.

- La intervención en la mejora de las relaciones interpersonales no significa precisamente alcanzar la satisfacción laboral pero como parte importante de los factores psicosociales del trabajo puede coadyuvar a la reducción de la insatisfacción laboral percibida.

4.2 Recomendaciones

- Implementar la presente propuesta para incidir en una percepción laboral más positiva, por los colaboradores de la Sección de Intermediación Laboral del MTPS, contemplando propuestas de reconocimiento de logros y rotación de tareas.
- Fomentar estrategias que promuevan un clima organizacional sano, con respeto y comunicación asertiva en cualquier dirección para generar en los empleados una mejor percepción de la gestión del tiempo en el trabajo y por ende una menor insatisfacción laboral.
- Fomentar la participación de los trabajadores en las distintas áreas que integran el trabajo, desde la propia organización, distribución y planificación de las tareas a realizar.
- Prestar especial atención al apoyo social que los subordinados reciben por parte de sus superiores (reconocimiento del trabajo, asistencia técnica y material, relaciones personales tanto formales como informales, sensibilidad a problemáticas personales, etc.).
- Promover la apropiación de la cultura laboral mediante la socialización de hitos y la implicación emocional de los colaboradores en los logros de la Sección de Intermediación Laboral.
- Fomentar espacios en donde se puedan expresar libremente las demandas de comunicación y apoyo a los superiores.
- Promover la socialización de resultados con acceso público a ellos.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ **Billikopf Encina, Gregorio**, "Administración Laboral Agrícola: Cultivando la Productividad del Personal", Regents of the University of California, California, 2003.
- ❖ **DAFP, Departamento Administrativo de la Función Pública**, "La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público", Departamento Administrativo de la Función Pública, República de Colombia, Bogotá, D.C., 2004.
- ❖ **DAFP, Departamento Administrativo de la Función Pública**, "Guía de intervención para la Cultura Organizacional, el Clima Laboral y el Cambio Organizacional", Departamento Administrativo de la Función Pública, República de Colombia, Bogotá, D.C., 2005.
- ❖ **Davis, Keith y Newstrom, John W.** "Comportamiento Humano en el Trabajo". McGraw-Hill, México, 1994.
- ❖ **Goleman, Daniel.** "La inteligencia emocional en la empresa". Bogotá, Imprelibros, S.A., 2000.
- ❖ **Instituto Navarro de Salud Laboral.** "Factores psicosociales, Identificación de Factores de Riesgo". Pamplona, Fondo de Publicaciones del Gobierno de Navarra, 2002.
- ❖ **Lapeña Moñux, Yolanda Raquel**, Tesis Doctoral, "Estudio fenomenológico de las relaciones interpersonales laborales: La mirada del personal de enfermería de las diferentes unidades del Hospital General Santa Bárbara de Soria, Universidad de Alicante, España, 2012.

- ❖ **OIT, Organización Internacional del Trabajo**, “Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo”, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales Subdirección General de Publicaciones, Madrid, 1998.
- ❖ **Ramos C., Marció R.**, “Relaciones interpersonales en la empresa.”, International University, Facultad de Administración, Panamá, 2012.

E-GRAFÍA

- ❖ **“Calidad de vida en el trabajo.”**
http://www.direcciondeltrabajo.cl/1601/articles-64333_recurso_1.pdf
 Recuperado el: 10-03-2014 12:59 a.m.
- ❖ **Casel, J.** “The contribution of the social environment to host resistance”. American Journal Of Epidemiology, Vol. 104, U.SA. 1976., en:https://campus.fsu.edu/bbcswebdav/institution/academic/social_sciences/sociology/Reading%20Lists/Mental%20Health%20Readings/Cassel-AmEpide-1976.pdf Recuperado el: 10-03-2014 12:25 a.m.
- ❖ **Cobb, S.** “Social support as a mediator of life stress”. Psychosocial Medicine 1976, en: This Week’s Citation No. 25, febrero 1985.
<http://garfield.library.upenn.edu/classics1985/A1985ABM0600001.pdf>
 Recuperado el: 10-03-2014 12:31 a.m.
- ❖ **Espinoza Enrico, Claudia Alejandra, Peres Arenas, Ximena**, “Programa de capacitación en relaciones interpersonales como facilitador hacia un adecuado manejo de conflictos”, en:
<http://www.ucb.edu.bo/publicaciones/ajayu/v3n1/v3n1a5.pdf>
 Recuperado el: 25-03-2014 12:04 p.m.

- ❖ **López Mas, Julio**, "Motivación Laboral y Gestión De Recursos Humanos En La Teoría De Frederick Herzberg", en:
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692>
Recuperado el: 25-03-2014 11:58 a.m.

- ❖ **Pérez Bilbao, Jesús; Fidalgo Vega, Manuel**, Centro Nacional De Condiciones De Trabajo, "NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción", en:
http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf
Recuperado el: 25-03-2014 12:03 a.m.

- ❖ **Procel Ruiz, Gerardo Ernesto**, "Importancia de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral", en:
<http://urci.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/09/conferencia-lunes-10-sep-12.pdf>
Recuperado el 25-03-2014 11:55 a.m.

- ❖ **Saavedra, Lucerlia**, "Taller - Relaciones interpersonales", en:
<http://www.lucerlia.com/wp-content/uploads/taller-relaciones-interpersonales.pdf>
Recuperado el 25/03/2014 11:57 a.m.

- ❖ **Yáñez Gallardo, Rodrigo**, Ripoll Novales, Miguel," El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general", en:
<http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v16n2/a09v16n2.pdf>
Recuperado el: 25-03-2014 11:56 a.m.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Identificación Laboral

IDENTIFICACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL - CUESTIONARIO

Este cuestionario pretende obtener una visión global de su organización respecto a la satisfacción laboral.

A continuación le presentamos una serie de preguntas con varias alternativas de respuesta. Desde un punto de vista general, elija la opción que más se acerque a su organización. La información que usted aporte en el cuestionario será tratada de manera CONFIDENCIAL.

Por favor marque la opción que más se parezca a la situación actual de su organización, en la hoja de respuesta. Muchas gracias por su colaboración.

Pregunta 1

¿Tiene usted libertad para decidir cómo hacer su propio trabajo?

- A. No. B. Sí, ocasionalmente. C. Sí, cuando la tarea se lo permite. D. Sí, es la práctica habitual.

Pregunta 2

¿Existe un procedimiento de atención a las posibles sugerencias y/o reclamaciones planteadas por los trabajadores?

- A. No, no existe. B. Sí, aunque en la práctica no se utiliza. C. Sí, se utiliza ocasionalmente. D. Sí, se utiliza habitualmente.

Pregunta 3

¿El trabajador tiene la posibilidad de ejercer el control sobre su ritmo de trabajo?

- A. No. B. Sí, ocasionalmente. C. Sí, habitualmente. D. Sí, puede adelantar trabajo para luego tener más tiempo de descanso.

Pregunta 4

¿El trabajador dispone de la información y de los medios necesarios (equipo, herramientas, etc.) para realizar su tarea?

- A. No. B. Sí, algunas veces. C. Sí, habitualmente. D. Sí, siempre.

Pregunta 5

Ante la incorporación de nuevos trabajadores, ¿se les informa de los riesgos generales y específicos del puesto?

- A. No. B. Sí, oralmente. C. Sí, por escrito. D. Sí, por escrito y oralmente.

Pregunta 6

Cuando el trabajador necesita ayuda y/o tiene cualquier duda acude a:

- A. Un compañero de otro puesto. B. Una persona asignada. C. Un encargado y/o jefe superior. D. No tiene esa opción por cualquier motivo.

Pregunta 7

Las situaciones de conflictividad entre trabajadores, ¿se intentan solucionar de manera abierta y clara?

- A. No. B. Sí, por medio de la intervención del mando. C. Sí, entre todos los afectados. D. Sí, mediante otros procedimientos.

Pregunta 8

¿Pueden los trabajadores elegir sus días de vacaciones?

- A. No, la empresa cierra por vacaciones en periodos fijos. B. No, la empresa distribuye periodos vacacionales, sin tener en cuenta las necesidades de los trabajadores. C. Sí, la empresa concede o no a demanda del trabajador. D. Sí, los trabajadores se organizan entre ellos, teniendo en cuenta la continuidad de la actividad.

Pregunta 9

¿El trabajador interviene y/o corrige los incidentes en su puesto de trabajo (equipo, máquina, etc.)?

- A. No, es función del mando superior o persona encargada. B. Sí, sólo incidentes menores. C. Sí, cualquier incidente.

Pregunta 10

¿El trabajador tiene posibilidad de realizar pausas dependiendo del esfuerzo (físico y/o mental) requerido por la actividad?

- A. No, por la continuidad del proceso. B. No, por otras causas. C. Sí, las establecidas. D. Sí, según necesidades.

Pregunta 11

¿Se utilizan medios formales para transmitir informaciones y comunicaciones a los trabajadores?

- A. No. B. Charlas, asambleas. C. Comunicados escritos. D. Sí, medios orales y escritos.

Pregunta 12

En términos generales, ¿el ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas?

- A. No. B. Sí, a veces. C. Sí, habitualmente. D. Sí, siempre.

Pregunta 13

La actuación del mando intermedio respecto a sus subordinados es:

- A. Únicamente marca los objetivos individuales a alcanzar por el trabajador. B. Colabora con el trabajador en la consecución de fines. C. Fomenta la consecución de objetivos en equipo.

Pregunta 14

¿Se recuperan los retrasos?

- A. No. B. Sí, durante las pausas. C. Sí, incrementando el ritmo de trabajo. D. Sí, alargando la jornada.

Pregunta 15

¿Cuál es el criterio de retribución al trabajador?

- A. Salario por hora (fijo). B. Salario más prima colectiva. C. Salario más prima individual.

Pregunta 16

¿Se facilitan las instrucciones precisas a los trabajadores sobre el modo correcto y seguro de realizar las tareas?

- A. No. B. Sí, de forma oral. C. Sí, de forma escrita (instrucciones). D. Sí, de forma oral y escrita.

Pregunta 17

¿El trabajador tiene la posibilidad de hablar durante la realización de su tarea?

- A. No, por la ubicación del trabajador. B. No, por el ruido. C. No, por otros motivos. D. Sí, algunas palabras.
E. Sí, conversaciones más largas.

Pregunta 18

¿Han recibido los mandos intermedios formación para el desempeño de sus funciones?

- A. No B. Sí, aunque no ha habido cambios significativos en el estilo de mando. C. Sí, algunos mandos han modificado sus estilos significativamente. D. Sí, la mayoría ha modificado su estilo de mando.

Pregunta 19

¿Existe la posibilidad de organizar el trabajo en equipo?

- A. No. B. Sí, cuando la tarea se lo permite. C. Sí, en función del tiempo disponible. D. Sí, siempre se hace en equipo.

Pregunta 20

¿El trabajador controla el resultado de su trabajo y puede corregir los errores cometidos o defectos?

- A. No. B. Sí, ocasionalmente. C. Sí, habitualmente. D. Sí, cualquier error.

Pregunta 21

¿Se organizan, de forma espontánea, eventos en los que participa la mayoría del personal?

- A. No. B. Sí, una o dos veces al año. C. Sí, varias veces al año, según surja el motivo.

Pregunta 22

¿El trabajador puede detener el trabajo o ausentarse de su puesto?

- A. No, por el proceso productivo. B. No, por otros motivos. C. Sí, con un sustituto. D. Sí, sin que nadie le sustituya.

Pregunta 23

¿Existe, en general, un buen clima en el lugar de trabajo?

- A. No. B. Sí, a veces. C. Sí, habitualmente. D. Sí, siempre.

Pregunta 24

¿El trabajador recibe información suficiente sobre los resultados de su trabajo?

- A. Se le informa de la tarea desempeñar (cantidad y calidad). B. Se le informa de los resultados alcanzados con relación a los objetivos que tiene asignados. C. Se le informa de los objetivos alcanzados por la empresa. D. Se le anima a participar en el establecimiento de metas.

Pregunta 25

¿El trabajador tiene la opción de cambiar de puesto y/o de tarea a lo largo de su jornada laboral?

- A. No. B. Se cambia de manera excepcional. C. Sí, se rota entre compañeros de forma habitual. D. Sí, se cambia según lo considera el trabajador.

Pregunta 26

Ante la incorporación de nuevas tecnologías, nueva maquinaria y/o nuevos métodos de trabajo ¿se instruye al trabajador para

- A. No. B. Sí, oralmente. C. Sí, por escrito. D. Sí, oralmente y por escrito.

Pregunta 27

¿Qué tipo de relaciones son las habituales en la empresa?

- A. Relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas. B. Relaciones personales positivas, sin relaciones de colaboración. C. Relaciones sólo de colaboración para el trabajo. D. Ni relaciones personales, ni colaboración para el trabajo.

Pregunta 28

De los problemas que existen en un departamento, sección... ¿está siendo culpada alguna persona en concreto?

- A. Sí. B. No.

Pregunta 29

¿Han aumentado las bajas de origen psicológico de larga duración en el personal?

- A. Sí. B. No.

Pregunta 30

¿Hay alguna persona que está siendo aislada, ignorada o excluida del grupo en virtud de características físicas o personales?

- A. Sí. B. No.

Anexo 2. Información recopilada por objetivo del EPS y fuente

Objetivo del EPS	Factor Psicosocial del Trabajo identificado	Entrevistas (Individuales y grupales)	Fuente
Identificar los factores que afectan las relaciones interpersonales en el trabajo, la satisfacción laboral y las vías de comunicación en la sección de intermediación laboral de la DGE; para poder incidir en ellos.	Formación, Información, Comunicación, Gestión del Tiempo	"A mi no me avisaron cual era el nuevo proceso y cuando me dijeron era para entregar el siguiente día"	Entrevista Grupal
	Gestión Del Tiempo, Participación, Implicación, Responsabilidad	"Solo nos llaman a reunión cuando no hacemos las cosas y para regañarnos por algo, pero cuando están planificando algo solo nos dicen que es lo que tenemos que hacer cuando ya hay que entregarlo"	Entrevista Grupal
	Participación, Implicación, Responsabilidad	"Para la feria (de empleo) yo me enteré porque (nombre del colaborador) me contó porque no nos habían dicho nada"	Entrevista Grupal
	Participación, Implicación, Responsabilidad, Formación, Información, Comunicación, Gestión del Tiempo	"y ahora tengo que hacer lo que estaba haciendo (nombre del colaborador) porque le pidieron información urgente que le habían pedido al director desde hace más de una semana y nos habían dicho nada"	Entrevista Individual
	Participación, Implicación, Responsabilidad	"Las personas creen que solo porque entraron (al MINTRAB) por cuello tienen el trabajo asegurado y no es así"	Entrevista Individual
	Participación, Implicación, Responsabilidad	"ella come cuando está atendiendo a los usuarios y aun así no le dicen nada"	Entrevista Individual
	Participación, Implicación, Responsabilidad	"como es el novio de la jefa, se la pasa en la oficina de ella platicando en vez de salir a atender y uno con un montón de trabajo"	Entrevista Individual
	Participación, Implicación, Responsabilidad	"Atiende muy despacio, y si no tiene ganas no atiende, mira que los usuarios vienen pero espera que uno los llame, él no los llama"	Entrevista Individual
	Cohesión De Grupo	"no se está en su lugar, siempre anda en promoción o en regionales o con la jefa, platicando y cuando quiere atiende"	Entrevista Individual

Información recopilada por objetivo del EPS y fuente

Objetivo del EPS	Factor Psicosocial del Trabajo identificado	Entrevistas (Individuales y grupales)	Fuente
Evidenciar las condiciones de trabajo que pueden ser percibidas como estresantes por los colaboradores de la sección de intermediación laboral de la DGE y que pueden influir de manera negativa en la satisfacción laboral y por ende en la calidad del servicio que prestan a sus usuarios, para desarrollar una propuesta de mejoramiento.	Cohesión De Grupo, Participación, Implicación, Responsabilidad	"yo no voy a salir a atender (atención de usuarios en búsqueda de empleo) solo porque a (nombre del colaborador) se le ocurre, si quieren que salga que me lo diga (nombre del encargado del área)"	Entrevista Individual
	Formación, Información, Comunicación	"Todo lo quieren para ayer, mejor nos deberían de decir cuando vengan las solicitudes, pero nos dicen hasta que ya hay que entregarlo"	Entrevista Individual
	Cohesión De Grupo, Participación, Implicación, Responsabilidad	"Entonces el dije: Yo no no a ir a hablar con ella, mejor que se lo diga (nombre del jefe), porque yo no soy su jefa y si le digo se va a enojar y de todos modos no lo va a hacer"	Entrevista Individual
	Cohesión De Grupo, Participación, Implicación, Responsabilidad	"después de almuerzo ya no dan ganas de regresar, solo para ver jetas y malas caras y estar oyendo indirectas, así es todo el día"	Entrevista Individual
	Cohesión De Grupo	"Ellos (Coordinadores de áreas) comen juntos encerrados en la oficina y seguro hablan de nosotros porque salen riéndose y a uno lo regañan si se tarda mas en la hora de almuerzo pero ellos hasta 2 horas de almuerzo se toman"	Entrevista Grupal
	Cohesión De Grupo	"solo jalan (para almorzar juntos) al que se lleva bien con ellos y ellas ni las regañan porque comen con ellos"	Entrevista Individual
	Cohesión De Grupo	"hablan mal de uno (los compañeros de trabajo)"	Entrevista Individual
	Cohesión De Grupo	"como ellos se llevan bien (2 compañeros de la misma área de trabajo) no le hablan a los demás a menos que necesiten algo, sobre todo (nombre del colaborador"	Entrevista Individual
	Cohesión De Grupo, Participación, Implicación, Responsabilidad	"Para las ferias (de empleo) me llevo a un grupo de unas 5 o 6 personas que yo se que son las que trabajan, los que llegan con (nombre del jefe del área) solo llegan a pelársela (no colaboran en el trabajo)"	Testimonio
	Cohesión De Grupo, Participación, Implicación, Responsabilidad	"las ferias (de empleo) son matadas (arduas) y aquí nadie le agradece a uno"	Testimonio
	Cohesión De Grupo	"y cada vez que les pido que hagan algo me hacen caras y un par de veces hasta me he alegado con ellos así fuerte y algunos han salido de aquí llorando porque la discusión se ha puesto fuerte pero tienen que entender que yo soy la jefa"	Testimonio

Objetivo del EPS	Factor Psicosocial del Trabajo identificado	Entrevistas (Individuales y grupales)	Fuente
Evidenciar las condiciones de trabajo que pueden ser percibidas como estresantes por los colaboradores de la sección de intermediación laboral de la DGE y que pueden influir de manera negativa en la satisfacción laboral y por ende en la calidad del servicio que prestan a sus usuarios, para desarrollar una propuesta de mejoramiento.	Cohesión De Grupo, Participación, Implicación, Responsabilidad	"Una vez tuve que salir a atender yo misma porque a los chulos (personas asignadas al área de atención) se le ocurrió salir a almorzar todos juntos y no me avisaron y dejaron el área descubierta (sin alguien que atendiera a los usuarios)"	Testimonio
	Cohesión De Grupo	"Los grupitos están bien marcados, cada área separada del resto, y uno que otro que no se van con uno o con otro pero todos tienen su bando"	Testimonio
	Participación, Implicación, Responsabilidad	"y la señora le dijo: 'buen provecho, me puede atender', porque estaba comiéndose un pan y tomando café en su lugar"	Testimonio
	Cohesión De Grupo, Participación, Implicación, Responsabilidad	"es muy explosivo, cada vez que uno le dice que lo que está haciendo no está bien, alega y se enoja y ya no habla y sigue haciendo las cosas mal"	Testimonio
	Participación, Implicación, Responsabilidad, Formación, Información, Comunicación, Gestión del Tiempo	"y uno no puede decir nada porque entonces uno es el pone dedos pero no hay plazas en la BET (bolsa electrónica de trabajo) y así no se puede encaminar a la gente"	Testimonio

Observación: solo se mencionan una vez aquellos aspectos que estuvieron presentes en más de una entrevista o testimonio o que fueron recurrentes en las mismas.