

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL PARA COMBATIR EL SÍNDROME DE
BURNOUT EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA INDUSTRIA TEXTIL**



LICENCIADA

MONICA MARLENI BRAN BAC

GUATEMALA, AGOSTO DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL PARA COMBATIR EL SÍNDROME DE
BURNOUT EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA INDUSTRIA TEXTIL**

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación, aprobado por junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 agosto de 2018.

DOCENTE: MSc. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES

AUTOR (A): LICDA. MONICA MARLENI BRAN BAC

GUATEMALA, AGOSTO DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal Primero: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal segundo: Msc. Hayde Grajeda Medrano

Vocal Tercero: Vacante

Vocal Cuarto: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar

Vocal Quinto: P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Claudia Aquino

Evaluador: Msc. Karla Krings

Evaluador: Msc. Mildred Guillen

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **MONICA MARLENI BRAN BAC**, con número de carné: **199915209**.

Declaro que como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: _____

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'M. Bran Bac', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

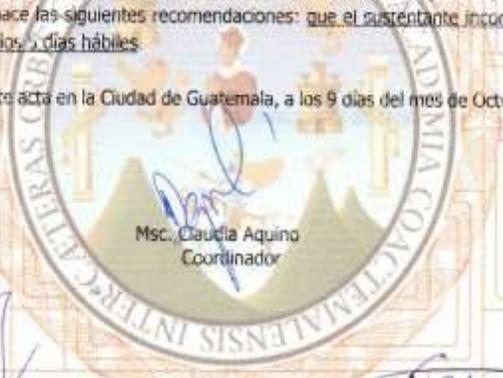


ACTA No. EEP.OF.RRHH-D-028-JPFS-2022

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 9 de Octubre de 2022, a las 13:00 - 13:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Mónica Marleni Bran Bac**, carné No 199915209, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL PARA COMBATIR EL SÍNDROME DE BURNOUT EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA INDUSTRIA TEXTIL"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **15 / 30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 7 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 9 días del mes de Octubre del año dos mil veintidos.



[Signature]
Msc. Claudia Aquino
Coordinador

[Signature]
Msc. Karla Krings
Evaluador

[Signature]
Msc. Mirel Guillen
Evaluador

[Signature]
Licda. Mónica Marleni Bran Bac
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Mónica Marleni Bran Bac**, Carné 199915209 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	62
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	16
Nota final:	78

APROBADO

Guatemala 15 de Octubre de 2022.

(F)  _____

MSc. Msc. Noemi Carrillo
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

ACTO QUE DEDICO

A Dios y la Virgen Santísima en primer lugar, a quienes debo la honra y gloria de esta meta alcanzada.

A mi padre por ser mi ejemplo de vida, su amor, perseverancia, esfuerzo, guía y por estar siempre a mi lado.

A mi madre porque en vida siempre me demostró su amor y confianza.

A mis abuelas, por siempre ser fuentes de inspiración.

A mi esposo, por ser mi soporte y fortaleza, por su amor incondicional y su apoyo para culminar mis estudios.

A mis hermanos por su apoyo y motivación constante.

A mi casa de estudios y mi facultad por los conocimientos impartidos.

A Argentina Mérida, por su apoyo constante y sus palabras de aliento

A mis sobrinos Gabriel y Sofía para que siempre luchen por sus sueños.

Con amor y dedicación especial a mi hija, mi amada Fátima quien con su sonrisa ilumina mis días, para quien deseo ser ejemplo de que las metas se pueden alcanzar si se trabaja en ello con constancia, disciplina, esfuerzo y perseverancia.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Estudios realizados en los últimos años relacionados al Síndrome de Burnout	2
1.2 Antecedentes de la industria textil en Guatemala	9
1.3 Antecedentes de la unidad de estudio	10
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1 SÍNDROME DE BURNOUT	11
2.2 BIENESTAR LABORAL	29
2.3 INDUSTRIA TEXTIL	42
3. METODOLOGÍA	46
3.1 Definición y planteamiento del problema	46
3.2 Objetivos	47
3.3 Ámbitos de investigación	47
3.4 Método de investigación	47
3.5 Alcance y tipo de estudio	48
3.6 Técnicas de recopilación de información	48
3.7 Instrumentos	49
3.8 Población	50
3.9 Estadística	50
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	51
4.1 Análisis de resultados	51
4.2 Análisis descriptivo	52
4.3 Análisis de entrevista	71
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	76

ANEXOS	81
ÍNDICE DE TABLAS	129
ÍNDICE DE FIGURAS	130

RESUMEN

La organización objeto de estudio es una empresa guatemalteca cuyas operaciones se desarrollan dentro de la industria textil, un sector económico que en el país es altamente demandante de su capital humano, lo cual tiene relación directa con factores que afectan el bienestar laboral de los colaboradores, ya que afecta en varios ámbitos de su vida incluyendo su bienestar laboral.

Este trabajo de graduación se inició con una revisión bibliográfica de tesis a nivel de maestría y doctorado de las universidades San Carlos de Guatemala, Rafael Landívar, Ambato de Ecuador, y Ricardo Palma en Lima, Perú; basado en ellos, se identificó los alcances que puede tener la existencia de enfermedades laborales como el Síndrome de Burnout en distintos ámbitos profesionales, por lo que basado en la teoría plasmada de dichos estudios alusivos en los antecedentes incluidos en este documento, es necesario que las organizaciones implementen acciones con las cuales se combatan enfermedades de tipo laboral en su talento humano.

La investigación se desarrolló tomando como referencia las tres fases del método científico: indagatoria, para planificar la manera en que se obtendría la información del diagnóstico, la fase demostrativa, utilizada para realizar el análisis de la información recabada a través de los instrumentos, y la fase expositiva con la cual se pudo determinar el nivel de estrés que manejan los colaboradores. Los resultados del cuestionario que contiene 16 preguntas del Inventario de Burnout de Maslach evidenciaron la existencia del Síndrome de Burnout, presentando que las escalas de Agotamiento y Eficacia Profesional están en nivel medio, y en el tercer factor, la escala de Cinismo, aunque por mínimo, sí sobrepasa el nivel alto de burnout, razón por la cual, es necesaria la implementación de un programa de bienestar laboral basado no sólo en las necesidades de la organización, sino principalmente en los hallazgos obtenidos en la fase expositiva, de manera que sea posible combatir que el síndrome de Burnout en el personal administrativo de la empresa textil, con lo que se favorece la cultura organizacional al implementar buenas prácticas del programa que mejoren el clima laboral, la productividad y el desarrollo de las personas, fortaleciendo con ello el sentido de identidad en las personas y su motivación intrínseca.

INTRODUCCIÓN

La Administración de Recursos Humanos vela por el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de la gestión de las personas y la promoción del desempeño eficiente del personal, por otro lado, representa el medio que les permite a los colaboradores alcanzar sus objetivos laborales y profesionales, sumado a ello, el tema de bienestar laboral que en la actualidad está tomando auge en el ámbito empresarial velando por la integridad y salud de sus colaboradores. Prevenir enfermedades laborales como el Síndrome de Burnout en la empresa textil, representa una oferta de valor para sus colaboradores, y clientes quienes ponen en un lugar muy importante el trato a las personas dentro de este tipo de organizaciones.

El bienestar laboral influye en varios sentidos, principalmente en su salud mental, contribuye además en la productividad y eficiencia de su personal al mismo tiempo que genera mayor compromiso y sentido de pertenencia a la organización.

El objetivo de este trabajo de graduación es proponer un programa de bienestar laboral para combatir el Síndrome de Burnout en el personal administrativo de la empresa textil, como respuesta ante situaciones generadoras de estrés dentro de la organización y como una herramienta de gestión del talento con la que se busca crear un ambiente laboral sano para los colaboradores.

El primer capítulo presenta los antecedentes históricos relacionados con el Síndrome de Burnout, y la forma en que distintos autores nacionales e internacionales han abordado dicho tema, así también, cuenta con una descripción general de la empresa en la cual se desarrolla la investigación.

El segundo capítulo contiene el marco teórico, donde se presentan los fundamentos teóricos, concepciones, y distintas etapas del Síndrome de Burnout. Así como los efectos que tiene la presencia de dicha enfermedad laboral en las personas. También se muestran diferentes modelos de bienestar laboral que han sido desarrollados de acuerdo a teorías y enfoques de distintos autores.

En el tercer capítulo se presenta la metodología del trabajo de graduación, incluye los objetivos del trabajo, la definición y delimitación del problema, unidad de análisis, delimitación geográfica, métodos, técnicas y los instrumentos que se utilizaron para recabar información, mismos que se encuentran en la sección de anexos.

En el cuarto capítulo se presenta la discusión de los resultados que fueron obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos para determinar la incidencia del Síndrome de Burnout en el personal de la organización textil.

Las conclusiones proporcionan en síntesis los principales resultados obtenidos en concordancia con los objetivos específicos del trabajo, y las recomendaciones que se hacen a la organización objeto de estudio, estudiantes y demás investigadores del tema.

La bibliografía y e-grafía enlistan los textos y sitios que se utilizaron como consulta para la creación del presente trabajo, cuyo orden se muestra alfabéticamente y en forma ascendente.

En la parte de anexos, se muestra el programa de bienestar laboral sugerido para combatir el Síndrome de Burnout y para ser implementado en la empresa textil, unidad de estudio.

1. ANTECEDENTES

La Organización Mundial de la Salud, ha reconocido el Síndrome de Burnout como una enfermedad laboral, debido a los excesos en la carga laboral, responsabilidades en un puesto de trabajo, el inadecuado clima organizacional y las deficientes condiciones físicas de la empresa, sumado a la insatisfacción de no poder equilibrar el tiempo dedicado al trabajo con el tiempo personal, lo que provoca que cada día sean más los afectados con ese desgaste profesional. En 1974, los estudios realizados por el psiquiatra Herbert Freudenberg, demostraron que la excesiva carga laboral daba como resultado a futuro un proceso paulatino con el cual las personas iban perdiendo interés en su trabajo, su sentido de responsabilidad e incluso estados de depresión profunda que llegaba a provocar la muerte.

Años más tarde, Christina Maslach, psicóloga social oficializó el término Burnout durante el congreso anual de La Asociación Americana de Psicología, además, estableció el instrumento de investigación que a la fecha es el más utilizado para evaluarlo, el Inventario de Bournot de Maslach (siendo MBI sus siglas en inglés), en primera instancia, este Síndrome fue asociado a profesionales quienes tenían trato directo con clientes o pacientes, por lo que las profesiones que se consideraron más propensas de padecerlo, eran las relacionadas al sector salud y educación.

En 2016, Guy Ryder, Director General de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) durante su declaración en la celebración del Día Mundial de la Seguridad y Salud en el Trabajo, refirió que "El estrés laboral afecta a los trabajadores de todas las profesiones, tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo. Puede tener efectos muy nocivos no sólo para la salud de los trabajadores sino también, con demasiada frecuencia, para el bienestar de sus familias." (Organización Internacional del Trabajo, 2016). Si bien es cierto, estrés laboral no es lo mismo que Burnout, sin embargo, debe considerarse que el exceso de éste, sí es un factor que llegue a provocarlo.

Como se aprecia anteriormente, los antecedentes establecen una referencia sobre elementos históricos con lo cual es posible realizar una descripción sobre el estado actual en el que se encuentra el tema de investigación, por ello, en este documento, se aborda

el tema de Síndrome de Burnout o Síndrome del trabajador quemado, lo cual puede afectar el bienestar de los colaboradores en cualquier tipo de organización o institución, en particular, la presente investigación se dirige al personal de una empresa de la industria textil ubicada en Amatitlán, Guatemala

1.1 Estudios realizados en los últimos años relacionados al Síndrome de Burnout

En los últimos años se han realizado distintos trabajos de graduación a nivel maestría y doctorado relacionados al tema de investigación, en los cuales se desarrollan diversos aportes que permitan orientar sobre el efecto que representa el Síndrome de Burnout en los colaboradores, independientemente del giro del negocio en el que se desempeñen. Varios estudios han concluido que, en la actualidad, el estrés ocasionado por el trabajo es un desafío, tanto para los individuos como para las organizaciones, ya que no sólo puede causar deterioro en la salud de las personas, sino su bajo o mal desempeño puede desencadenar en pérdidas económicas para las empresas.

En el estudio de tesis de maestría del autor Sánchez (2021) titulado Estrés laboral y la permanencia a corto y largo plazo de los empleados del sector textil, publicado por la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, se estableció que en la mayoría del personal encuestado predomina el estrés laboral en grado intermedio, siendo la influencia del líder y los estilos de liderazgo, lo que lo provoca debido a que es percibido como autoritario y coercitivo por parte de los trabajadores. Además de verse afectado el clima organizacional pues no comprenden la misión ni metas de la empresa, así como sus estrategias y políticas organizacionales impuestas por los gerentes, impidiendo así un adecuado desempeño. Otro factor que también afecta, es la estructura organizacional, es decir la manera en que se presentan los informes o resultados respecto del trabajo entre superior y subordinado, haciendo sentir a los colaboradores presionado, o bien que existe un alto grado de burocracia, y que en ocasiones no respeta la cadena de mando. Se evidencia además que los colaboradores se sienten estresados debido a que no se sienten apoyados ni parte del grupo debido a la falta de cohesión que consideran existe en la unidad de análisis. Refiere también que factores asociados al estrés laboral que padecen los colaboradores, se ve reflejado en el promedio de las faltas a la jornada laboral y el costo monetario de estas ausencias. (págs. 39-48)

De lo anterior, se puede determinar que el estrés laboral a causa de factores propiamente internos de la organización como un incorrecto liderazgo puede traer no sólo consecuencias para la salud de los colaboradores, sino repercute económicamente en los resultados de la organización, ya que, no sólo no obtiene los resultados de producción esperados, sino posee un clima laboral inadecuado en el que los colaboradores no se sienten motivados a lograr las metas organizacionales.

La tesis realizada por Larrea (2021) titulada Síndrome de Burnout en el desempeño administrativo del talento humano, publicado por la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, concluye que los síntomas del Síndrome que afectan en mayor medida a la población investigada son la realización personal y la despersonalización, ambos en nivel alto. Y en un nivel medio, el cansancio emocional, demostrando que al menos el 10% de la población sujeta de estudio padece del Síndrome de Burnout y un 14% está propenso a padecerlo. En contraparte se determinó que en cuanto al desempeño solamente el 10% presentaba un desempeño alto. (pág. 39)

Lo antes descrito en base a datos estadísticos, nos lleva a comprender que la relación entre el adecuado desempeño de los colaboradores va totalmente de la mano de su bienestar emocional, físico y psicológico. Dado que, a mayor desarrollo de los síntomas del padecimiento, menor es el rendimiento de los colaboradores en cualquier tipo de organización.

En su trabajo de tesis de maestría, Pazmiño (2020) titulado El Síndrome de Burnout y el desempeño laboral del personal del área comercial de una empresa industrial de la ciudad de Ambato, publicado por la Universidad Técnica de Ambato en Ecuador, concluye que la relación entre el Síndrome de Burnout y el desempeño laboral del personal analizado, tuvo como resultado una correlación positiva débil significativa entre el estrés y la despersonalización y agotamiento emocional, lo que indica que a mayor nivel de estrés se reporta un mayor nivel de despersonalización y agotamiento emocional característico de ventas de campo y contact center. De manera adicional encuentra una correlación negativa débil entre la realización personal y el agotamiento emocional, siendo que, a mayor agotamiento emocional, menos realización personal y viceversa, a mayor realización personal menos agotamiento emocional. Por lo tanto, afirma que

encontró relación entre esas dos dimensiones del Burnout y el desempeño laboral. (pág. 58)

Conforme a lo antes descrito, se identifica que otro causante de estrés a nivel laboral, es la insatisfacción en la realización de sus metas personales, se entiende que mientras más cansados o estresados se sientan los individuos, es más frecuente que renuncien a sus metas personales. Aparte, se refleja que la despersonalización provoca que se sienta desvinculado o separado del objetivo que tiene sobre sus tareas, exigiendo un esfuerzo físico y mental mayor, que a la larga provoca no sólo el agotamiento mental sino un proceso de ansiedad que puede resultar complicado para su comportamiento y estado mental.

En la tesis de maestría, realizada por Aguilar (2019) titulado Prevalencia del Síndrome de agotamiento profesional y factores relacionados en los profesionales de enfermería del Hospital General San Juan de Dios, Guatemala 2019; publicado por la Universidad Rafael Landívar, Guatemala, se concluyó que la dimensión de agotamiento emocional y la despersonalización presenta nivel alto, indicando el comportamiento del Síndrome, variando su prevalencia, afectando a mayores enfermeras profesionales. Otros resultados mostraron además que también presentaban baja realización personal. Además, refiere que el mayor porcentaje de cansancio emocional del personal de enfermería se da en los turnos con horario fijo ya que deben realizar actividades administrativas que el personal de turno rotativo no tiene asignado. También indica que la prevalencia del Síndrome de Burnout encontrada en el hospital, es similar a la reportada en la mayoría de los estudios a nivel internacional y nacional, (págs. 50-51, 59)

Basado en lo anterior cabe inferir que varios síntomas del Síndrome de Burnout se presentan cotidianamente en el personal de enfermería que laboran en los distintos hospitales del país, ya que tienen un constante contacto con pacientes y es normal en esos centros de trabajo la atención a individuos en salas de urgencia, y que en oportunidades debido a los horarios, la carga laboral no es equilibrada, considerando aún, que tiene un horario establecido, las emergencias no tienen horario de atención presentándose a veces más de una a la vez, lo cual provoca, alto nivel de estrés en el personal que labora en el sector hospitalario.

Ibarra (2019) en su tesis de maestría titulado, Estrés laboral y su impacto en la satisfacción de personal operativo de plantas empacadoras de la costa sur, publicado por la Universidad de San Carlos de Guatemala, refiere que el mayor porcentaje de colaboradores en la unidad de estudio, se encuentran entre un nivel de estrés intermedio y alto; y podría inferirse que los estímulos externos de su ambiente de trabajo (variables o estresores) a los cuales están siendo expuestos los colaboradores son más fuertes que los recursos internos con los que estos cuentan para poder enfrentarlos. Estas demandas del trabajo están generando en los colaboradores reacciones adversas para su salud ocupacional, generando estrés (págs. 58-59). Otros factores que se consideran en el estudio como causantes de estrés son el ruido de las máquinas, las condiciones de calor, así como los horarios extendidos.

Lo antes indicado, nos lleva a comprender que existen factores ambientales dentro de las empresas, que al no tener un control adecuado son perjudiciales para la salud de los trabajadores. En cuanto al tema de jornadas extendidas, también perjudica de tal manera a los individuos, que, al no tener un descanso reparador, se sienten en condiciones estresantes por cumplir con las metas planteadas en los procesos de producción y tener que dedicar más horas de las ordinarias en la jornada.

La tesis de maestría realizada por Toledo (2018) identificada El estrés laboral y su incidencia en los empleados administrativos en empresas de logística del municipio de Guatemala, publicada por la Universidad de San Carlos de Guatemala, determinó que el estrés que maneja el empleado administrativo en empresas de logística se evidencia en síntomas físicos, conductuales, interpersonales y emocionales. Ya que los trabajadores viven situaciones de agobio y tensión por cumplir en tiempo y a cabalidad con sus responsabilidades. Entre las manifestaciones más frecuentes de estrés se refirió que los más comunes eran dolores de cabeza, espalda, cuello, enfermedades secundarias como colon irritable, caspa, gastritis, diabetes, caída de cabello, cansancio, sueño, sobrepeso, insomnio. Las causas que generan estrés laboral según los resultados obtenidos son: carga laboral excesiva, elevado grado de responsabilidad, inadecuada planificación de tareas, jornadas de trabajo extensas, ausencia de apoyo (supervisor- empresa), no reconocer el trabajo del colaborador, falta de apoyo para trabajo en equipo y una

compensación salarial inadecuada de acuerdo al puesto que desempeñan. También encontró una relación entre estrés y la no satisfacción con la remuneración. (págs. 89-90)

Lo anterior se puede resumir en que a mayor grado de responsabilidad existe mayor riesgo de padecer síntomas provocados por el estrés laboral, y cuando las atribuciones sobrepasan la capacidad ejecutora del individuo, trae consigo consecuencias físicas que entorpecen su rendimiento, pues más allá de pensar en cómo hacer sus tareas, su mente divaga hacia cómo solucionar el malestar físico que le aqueja. Por otro lado, la falta de motivación, reconocimiento y una remuneración inadecuada también causan estrés, ya que no se enfocan en lograr los objetivos, sino inclusive buscan alternativas de empleo en otras empresas donde consideran que pueden estar mejor económicamente y en cuestión de salud.

La tesis de maestría realizada por Mejía (2018) titulada Relación de los factores asociados en la prevalencia del Síndrome de Burnout en médicos residentes del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, publicado por la Universidad de San Carlos de Guatemala, brindó datos demográficos en los que establece que el sexo femenino, así como las personas solteras y las personas jóvenes fueron quienes presentaron mayor vulnerabilidad en la prevalencia del Síndrome de Burnout a pesar de no existir una relación directa estadísticamente significativa para que esos factores sean determinantes en la prevalencia de ese padecimiento. Infiere que cualquier médico residente puede presentar esa enfermedad laboral sin importar la especialidad médica a la que se dedique o esté asignado. Destaca que los primeros años de residencia son los que muestran una mayor vulnerabilidad en la prevalencia de Burnout, aunque dado el ámbito en el que se desenvuelven ya sea al inicio de la residencia médica o al final de ésta siempre corren el riesgo de padecerlo. Indica también que aquellas personas quienes realizan algún tipo de actividad extra hospitalaria también son vulnerables a presentarlo. Estableció que existe relación directa entre las horas laboradas a la semana y la prevalencia de Burnout en los médicos residentes los cuales laboran aproximadamente más de 80 horas a la semana. (pág. 32)

Con lo anterior se puede determinar que, el exceso de horas hábiles a la semana, perjudica en gran medida a los individuos, provocando cansancio excesivo y padecimientos físicos a causa de ello. En este caso en particular, dado el tipo de profesión, se entiende que las jornadas de trabajo sean más largas, pues dependen del estado de salud de los pacientes que estén en el hospital, así como la cantidad de emergencias que deban atender. Sumado a esto que el estudio se realizó en personal joven, se debe considerar que el tiempo para estudios, realización personal y sociabilidad también aqueja sus actividades cotidianas, en cuanto a no poder cumplir con alguno de estos compromisos puede llevar a la frustración o aislamiento del individuo, lo que tampoco es saludable para nadie.

Cano (2017) en su trabajo de tesis Relación entre el Síndrome Burnout y los factores laborales y personales de los profesores del nivel de secundaria de un colegio privado de la ciudad de Guatemala, publicado por la Universidad Rafael Landívar, Guatemala, relaciona el Síndrome Burnout con el factor laboral de dominio de grupo, a mayor dominio de grupo, menos agotamiento emocional y mayor realización personal; otro de los factores laborales con los que tiene relación fue la carga docente, a mayor carga docente, mayor agotamiento emocional; otro factor laboral con significatividad en su relación con este trastorno fue la carga administrativa, a mayor carga administrativa, mayor agotamiento emocional, mayor despersonalización y menor realización personal; y por último el salario como factor laboral, a mayor salario, menos agotamiento emocional y menos despersonalización y mayor realización personal. Los factores laborales que no tuvieron relación fueron el tiempo laboral, las relaciones con los compañeros de trabajo y la doble jornada laboral. (pág. 43)

Con base en lo anterior, se puede entender que a pesar de que exista un ambiente adecuado de trabajo, el compromiso con la institución y salario satisfactorio para los colaboradores, el riesgo de padecer agotamiento emocional, despersonalización e insatisfacción en el logro de objetivos personales está presente en los docentes del área de estudio. Por lo que es importante que las distintas organizaciones consideren más allá de factores económicos para sus colaboradores, pues a la larga la compensación deja de ser un satisfactor de acuerdo al nivel de vida de cada individuo.

Según Vega (2017) en su tesis de maestría *Relación entre el Síndrome del Burnout y bienestar psicológico en los colaboradores operativos de servicio de una entidad financiera estatal*, publicado por la Universidad Ricardo Palma en Lima, Perú relaciona el Síndrome de Burnout con el bienestar psicológico en los colaboradores operativos en una entidad financiera estatal, indicando que entre ambos existe una relación inversa negativa, lo que quiere decir que en la medida en que disminuye el estrés, el agotamiento emocional, y la despersonalización, aumenta el bienestar psicológico. Además, indica que si hay menor realización personal hay mayor percepción de malestar subjetivo, material, laboral y de pareja.

Con base en lo anterior, se puede inferir que los factores que originan el Síndrome de Burnout no se manifiestan únicamente en el ámbito laboral, en donde el distanciamiento con sus compañeros de trabajo puede llevarlo a un estado de depresión por no sentirse parte de la organización. Los factores en mención, también tiene un impacto en la vida personal de los trabajadores, reduciendo su bienestar físico y emocional, provocando inclusive problemas familiares.

En su tesis de maestría, *Prevalencia del Síndrome de Burnout en médicos residentes y su relación con ansiedad, depresión, y tipo de personalidad*, publicada por la Universidad de San Carlos de Guatemala, Ochozogo (2016) refirió que la existencia de este Síndrome se manifestaba en las áreas de medicina interna, ginecología y pediatría. Y que a pesar de que los médicos en cuestión se acostumbran a sobrellevar la carga de estrés laboral, la modificación de algunos rasgos de su personalidad, se ven reflejados en síntomas depresivos y ansiosos que se mantienen por un período largo de tiempo. Se demostró también que el tiempo de exposición relacionado al departamento donde labora el residente tiene relación directa con el desarrollo de Burnout. La investigación también evidenció estadísticamente que los residentes que presentaron síntomas del Síndrome tienen mayor probabilidad de presentar ansiedad. Y en cuanto a los estudiantes del último de residencia, debido a que es el que presenta mayor responsabilidad administrativa en el ciclo de residencia, la ansiedad se presenta con mayor frecuencia ejerciendo mayor control sobre los demás estudiantes de inferior grado, tomando actitudes en algunos casos de intimidación y abuso de poder. (págs. 60-62)

Basado en lo anterior, se entiende que, a mayor grado de responsabilidad, mayor es el nivel de estrés, ansiedad, depresión y despersonalización que presentan los trabajadores en su ambiente laboral y a la vez, genera un ambiente hostil entre jefes y subordinados debido a la manera inadecuada del trato interpersonal. En otras palabras, el estrés de un médico residente genera estrés en otros colegas, haciendo un ciclo vicioso que trae consigo otros síntomas del Síndrome de Burnout.

1.2 Antecedentes de la industria textil en Guatemala

Desde tiempos remotos, la manufactura de hilos, telas y otros productos derivados como la ropa, requería de procesos artesanales, siendo a partir de la primera revolución industrial, cuando la instalación de talleres requirió de mano de obra para llevar a cabo sus procesos. Con el pasar de los años esta industria fue modernizándose, siendo en el siglo XIX cuando introdujo nuevas tecnologías en el desarrollo de sus operaciones para poder producir más, requiriendo a su vez mayor cantidad de trabajadores. Actualmente, emplea gran cantidad de mano de obra a nivel mundial, y sus productos se consumen durante todo el año, ya que, a través de la transformación de materia prima en bienes de consumo final, llegan a los consumidores variando el tipo de prendas de acuerdo a la época del año.

En Guatemala, tiene sus inicios con los artesanos guatemaltecos, quienes con sus telares y trajes típicos han atraído hasta la fecha, gran cantidad de turistas, ganando así el sustento para sus familias. Para el país, el progreso de este tipo de industria, representa una fuente importante de empleo, dado que económicamente su crecimiento ha sido prometedor a nivel nacional año con año. La industria de vestuario y textiles es una de las principales exportadoras del país, sus principales destinos son Estados Unidos, Centroamérica, México y Canadá, se estima que contribuye a la creación de 180,000 empleos, representando una fuente de empleo formal e inversión, dado que, este sector está conformado por más de 435 empresas que incluye textileras, fábricas de confección, empresas que prestan servicios de acabados y accesorios. Actualmente es representado por la Asociación de la Industria de Vestuario y Textiles de Guatemala – Vestex-.

1.3 Antecedentes de la unidad de estudio

Los orígenes comerciales de la empresa textil objeto de estudio, se remontan al año 1956 cuando fungía como una empresa comercializadora de telas. Años más tarde la experiencia de sus fundadores permitió que el negocio evolucionara y fuera capaz de diseñar, producir y vender sus propios productos, logrando así abastecer el mercado local, siendo en 1973 cuando se incorporan al mercado internacional a través de sus primeras exportaciones a Estados Unidos. Su objetivo era transformarse en un supermercado textil, lo cual logró a través de la innovación ya que fue capaz de producir y comercializar una amplia diversidad de productos, partiendo desde hilo, tejido plano, tejido de punto, tejidos de hilo preteñido, tejidos estampados, hasta llegar a forjar una marca propia, bien reconocida en la industria textil gracias a la exigencia y disciplina de altos estándares de calidad con los que trabajan.

En la actualidad es el proveedor más importante de productos y servicios dentro del mercado textil regional. Posee un enfoque de servicio muy claro, su lema: dar siempre lo mejor, de manera eficiente y en tiempo récord, con que el legado de sus fundadores sigue vigente, haciendo de la empresa la mejor fábrica textil de la región, a través de una filosofía de trabajo y servicio, conservando un total compromiso con sus clientes al brindar calidad y excelencia en todos sus productos.

Dicha sucesión, además les conduce a actuar con un sentido humano profundo, haciendo que sus actividades y logros estén enfocados al desarrollo social y al progreso de todos los colaboradores de la empresa, promueven la mejora constante en la seguridad industrial, el fortalecimiento del nivel educativo de sus colaboradores a través de becas, facilidades de estudios universitarios y aprendizaje del idioma inglés. Entre otros beneficios, ofrece a sus colaboradores viviendas en alquiler a montos accesibles, con opción a adquisición si así lo requirieren.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Síndrome de Burnout

2.1.1 El estrés

La Biblioteca Nacional de Medicina de Estados Unidos define, "El estrés es la reacción de su cuerpo a un desafío o demanda." (Enciclopedia Médica ADAM, 2020) Basado en ello es posible inferir que el estrés es el cúmulo de reacciones que puede llegar a afectar a una persona cuando se somete a un estado de tensión en cualquier ámbito, ya sea familiar, laboral, personal o la combinación de cualquiera de estos.

La liberación de hormonas es la reacción que toma el cuerpo frente a situaciones de estrés. A menudo, reacciones como músculos tensos y aumento en el pulso son buenas porque ayudan a manejar una situación causante de estrés ya que es la manera en que el cuerpo avisa y se protege a sí mismo. Sin embargo cuando el estrés es mayor y se vuelve crónico, esa alerta permanece constante inclusive sin estar frente a situaciones de tensión, provocando problemas de salud, por lo que la Asociación Americana de Psicología (APA), indica que "el estrés afecta a todos los sistemas del cuerpo" (American Psychological Association [APA], 2018), de acuerdo ello sus consecuencias son:

Tabla No. 1
Consecuencias del estrés laboral

	Efectos a corto plazo	Efectos por tiempo prolongado
Sistema musculoesquelético	<ul style="list-style-type: none"> Músculos tensos 	<ul style="list-style-type: none"> Dolor de cabeza Migraña Atrofia muscular Dolor musculoesquelético en la parte baja de la espalda y las extremidades superiores
Sistema respiratorio	<ul style="list-style-type: none"> Dificultad para respirar o respiración rápida. 	<ul style="list-style-type: none"> Ataques de asma Ataques de pánico
Sistema cardiovascular	<ul style="list-style-type: none"> Aumento en la frecuencia cardíaca. Contracciones en el músculo cardíaco con las hormonas del estrés: adrenalina, noradrenalina y cortisol. Eleva la presión arterial 	<ul style="list-style-type: none"> Problemas en el corazón y vasos sanguíneos Hipertensión Ataque cardíaco Accidente cerebrovascular. Pérdida de estrógeno en las mujeres posmenopáusicas
Sistema endocrino	<ul style="list-style-type: none"> Aumento en la producción de cortisol 	<ul style="list-style-type: none"> Fatiga crónica Trastornos metabólicos (diabetes, obesidad) Depresión Trastornos inmunológicos

Sistema gastrointestinal	<ul style="list-style-type: none"> • Dolor • Hinchazón • Náuseas • Aumento o disminución innecesario del apetito • Diarrea o estreñimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Acidez estomacal • Espasmos en el esófago • Síndrome de intestino irritable
Sistema nervioso	<ul style="list-style-type: none"> • El corazón late más rápido • Aumenta la frecuencia respiratoria 	<ul style="list-style-type: none"> • Vasodilatación exagerada • Circulación sanguínea comprometida
Sistema reproductor	<ul style="list-style-type: none"> • Masculino: afecta la producción de testosterona. • Femenino: ciclos menstruales ausentes o irregulares, períodos más dolorosos y cambios en la duración de los ciclos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Masculino: afecta negativamente la producción y maduración de espermatozoides. • Femenino, afecta en su capacidad para concebir, padece de Síndrome premenstrual o Síndrome de ovario poliquístico.

Nota: American Psychological Association [APA]. (2018, <https://www.apa.org/topics/stress/body>)

2.1.2 Etapas de estrés

En su libro, *Trata el estrés con PNL*, Pérez (2018) refiere que el Dr. Hans Selye quien se considera el padre en el estudio del estrés, describió tres etapas de adaptación: alarma de reacción, cuando el cuerpo detecta al estresor, fase de adaptación, en la que el cuerpo reacciona ante el estresor y fase de agotamiento: llamada así porque su duración o intensidad empieza a agotar las defensas del cuerpo. (pág. 19)

Es así, como las circunstancias que dan origen al estrés en un individuo, van evolucionando de lo simple a lo complejo, trayendo consigo consecuencias no sólo en el aspecto personal y su salud, sino además con su entorno. Partiendo de ello, cuando se está en la fase de alarma, hay algunos cambios fisiológicos, emocionales y cognitivos con lo cual el individuo se prepara para afrontar la situación. Sin embargo, cuando se presentan condiciones que están fuera de su alcance y le es difícil de manejar, cambia a la segunda fase, produciendo reacciones metabólicas como cansancio, fatiga y dificultad para dormir y otras como la poca tolerancia ante la frustración. En la fase final, se presentan reacciones crónicas, como el debilitamiento en el sistema inmune e incluso afectando en enfermedades psicosomáticas.

Figura No. 1
Fases del estrés



Nota: Adaptado de *¿Qué sabes de... el estrés?* [fotografía], por PNI Mèdic Lleida, 2019,
<https://www.pnimediclleida.com/que-sabes-de-el-estres/>

2.1.3 Tipos de estrés

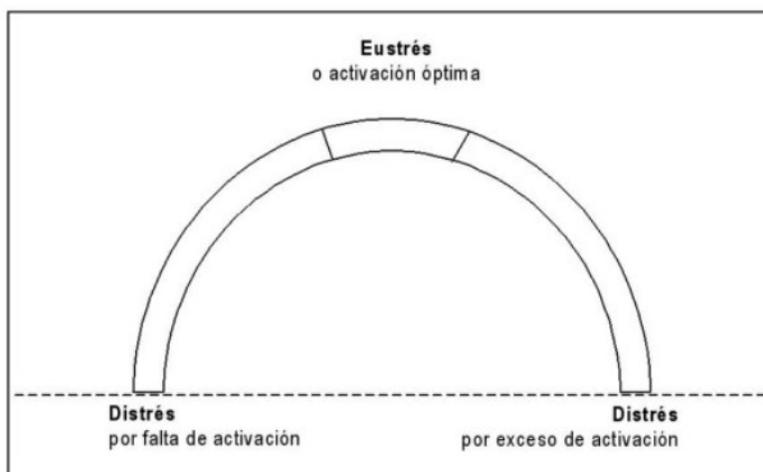
Son muchas las causas que pueden dar origen a este padecimiento, comúnmente puede referirse entre ellos, el cambio de estado civil, el inicio de nuevos proyectos o de un nuevo empleo, la enfermedad o fallecimiento del cónyuge o algún familiar cercano, el inicio o cese de relación laboral, el nacimiento de uno o varios hijos, carga laboral, problemas económicos, familiares o laborales, inclusive una fuerte carga académica o un accidente, razón por la cual, distintos autores hacen una diferenciación de acuerdo a sus síntomas, duración y consecuencias catalogándolos en distintos tipos, con lo cual tanto profesionales como académicos pueden identificar a grandes rasgos la clase de estrés que pueda estar afectando su entorno y a ellos mismos.

Por ejemplo, la Sociedad de Lucha contra la Leucemia y el Linfoma (2018) hace una diferenciación entre estrés positivo o eustrés que es el resultante de acontecimientos positivos en la vida, y por el contrario el estrés negativo o distrés que se suscita a razón de un evento negativo (pág. 3). Esta clasificación es probablemente la de mayor conocimiento y de fácil identificación, por citar unos ejemplos, el estrés positivo se observa durante una competencia deportiva en la cual los participantes buscan ser los ganadores de un reconocimiento.

Ahora bien, en cuanto al estrés negativo puede suceder posterior a un suceso traumático como ser víctima de un asalto, siendo la crisis nerviosa o romper en llanto, una reacción de éste. La curva de rendimiento del estrés muestra que el eustrés es el nivel óptimo que

es necesario para realizar las actividades cotidianas. Y en contraparte el distrés es el nivel excesivo o inadecuado frente a las demandas de la situación que se presenta en la persona.

Figura No. 2
Curva de rendimiento



Nota: Adaptado de *El estrés laboral y su prevención* [Fotografía], por Madrid Salud, 2016, <https://madridsalud.es/el-estres-laboral-y-su-prevencion/>

Por otro lado Gallardo (2020) hace referencia a la clasificación realizada por la APA quienes desde el punto de vista médico y psicológico lo dividen en 2 tipos, agudo y crónico (párr. 13-14) Además, refiere como otros datos, la clasificación de estrés postraumático resultante de haber afrontado una situación traumática en la que estaba en riesgo algo muy importante, incluso la propia vida o la de un ser querido, y estrés laboral el cual se pone en marcha frente a las exigencias laborales. (pág. 19 y 26)

Tabla No. 2
Tipos de estrés según la Asociación Americana de Psicología (APA)

Estrés agudo	Estrés crónico
<ul style="list-style-type: none"> • Desaparece rápidamente a corto plazo. • No suele causar problemas importantes para la salud. • Ocurre cuando se presentan situaciones nuevas, emocionantes o con algún grado de complicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su duración es por tiempo prolongado, puede variar desde semanas a meses. • desencadena en problemas de salud. • Suele aparecer cuando se presentan situaciones complejas y deprimentes.

Nota: American Psychological Association [APA]. (2018, <https://www.apa.org/topics/stress/tipos>)

Haciendo un resumen de los puntos de vista de los autores citados, sea cual sea el tipo de estrés al que se enfrenten los individuos, sus resultados diferirán dependiendo de su clasificación. Se sabe entonces, que el estrés positivo puede resultar incluso motivante en ciertos eventos como los deportivos, concursos o cualquier otro tipo de competencia en la que se ofrezca un premio o recompensa y el evento sea a corto plazo. Y en contraparte, que el negativo puede tener consecuencias en la salud de las personas pueden llegar a ser perjudiciales si llegan a ser crónicos, de este mismo tipo de estrés se desprenden otras ramas que traen consecuencias para el individuo y su entorno, como es el caso en especial del estrés laboral.

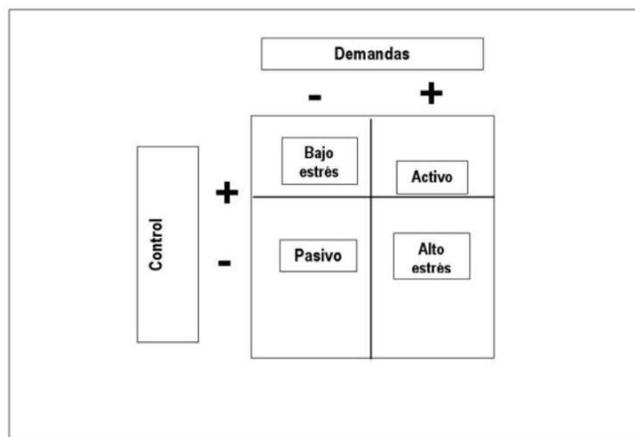
2.1.4 Estrés laboral

El Instituto Nacional de Salud Pública en México refiere que, según la OMS "el estrés laboral es identificado como un grupo de reacciones emocionales, psicológicas, cognitivas y conductuales ante exigencias profesionales que sobrepasan los conocimientos y habilidades del trabajador para desempeñarse de forma óptima" (Instituto Nacional de Salud Pública [INSP], 2020 párr. 2). Además vincula que, los riesgos directos del estrés laboral para la salud han sido relacionados con cardiopatías, trastornos digestivos, aumento de la tensión arterial y dolor de cabeza, trastornos músculo-esqueléticos como lumbalgias (párr. 4).

Por lo cual, el estrés laboral es considerado una enfermedad ocupacional, debido a que se produce gracias a la presión excesiva que se tiene en el puesto de trabajo para cumplir con ciertas metas e instrucciones, algunas veces el desequilibrio entre las exigencias laborales, la ausencia o poca disponibilidad de recursos, y la sobrecarga laboral provocan este tipo de estrés.

Se sabe que el estrés laboral está relacionado directamente con la competitividad, productividad, salud y las relaciones interpersonales. También es asociado con un inadecuado ambiente laboral, malas relaciones entre los colaboradores y la sobrecarga de tareas, así como el estilo de liderazgo de los directivos y la incertidumbre sobre temas como despidos o cambios en la organización. El resultado de la interacción entre demandas en el trabajo y control que el trabajador ejerce sobre él se ejemplifica a continuación:

Figura No. 3
Interacción entre demandas en el trabajo y control del trabajador



Nota: Adaptado de *El estrés laboral y su prevención* [Fotografía], por Madrid Salud, 2016, <https://madridsalud.es/el-estres-laboral-y-su-prevencion/>

Explicando lo anterior, el estrés laboral sea alto o bajo, surge en relación directa ya sea positiva o negativamente con las demandas de trabajo y la capacidad de control en la toma de decisiones, dichos factores combinados dan origen las siguientes relaciones: bajo estrés = baja demanda y alto control, estrés activo = alta demanda y alto control, estrés pasivo = baja demanda y bajo control, por último, alto estrés = demandas altas y bajo control.

2.1.5 Diferentes teorías de estrés laboral

Con el pasar de los años se han formulado diferentes teorías y modelos sobre el tema, a lo cual Barea en su estudio de tesis (2018) hace una síntesis de tres modelos explicativos del estrés laboral, siendo ellos, Modelo demandas-control (Karasek), que consiste en el equilibrio entre la demanda y el nivel de control del estímulo, produciendo cierto grado de estrés en determinado momento y el individuo además debe pasar un proceso de recuperación tras el período de estrés, Modelo de demandas y recursos laborales (Demerouti y cols.) que aborda factores laborales y psicosociales identificando sus riesgos y protectores; y por último el Modelo espiral de la salud ocupacional (Salanova y colegas) que parte del modelo anterior ampliándolo con conceptos como

recursos personales y demandas extra organizacionales como factores clave. (págs. 12-14).

Por otra parte Félix et al. (2018):

plantea el estrés laboral desde dos enfoques explicativos: centradas en factores externos y centrado en la interacción entre los estresores y la respuesta del estrés, relacionándolos con los siguientes modelos: Modelo instructivo de estrés ocupacional, el cual plantea que el estrés está delimitado por las características individuales del trabajador y como su respuesta adaptativa estará intervenida por las características individuales y la acción de una situación externa, también con el modelo de Karasek. (págs. 37-38) Además, refiere otros modelos, como el de desequilibrio esfuerzo-recompensa que plantea, que reacciones de estrés relacionadas a la ausencia de costos y ganancias, el transaccional del estrés de Lazarus y Folkman, que es estudia las divergencias entre la perspectiva de la persona y el entorno. Y el denominado Self, Work, Social, que aborda el estrés como el inter-juego entre esos tres factores que pueden aportar negativamente como estresores o de forma positiva como apoyo. (pág. 38)

Indistintamente de los autores a que se refieren los textos citados, se puede resumir que todos ellos llegan a coincidir en que un individuo frente a demandas laborales a las que no puede hacer frente con los recursos que dispone, es susceptible de tener consecuencias relacionadas directamente con el estrés laboral afectando su desempeño y su salud.

2.1.6 Estresores laborales

"El control eficaz del estrés comienza con la identificación de sus fuentes de estrés... Una forma de hacerlo es elaborar una lista de las situaciones, preocupaciones o desafíos que desencadenan su respuesta de estrés" (Hospital Mayo Clinic, 2019). Los estresores laborales no son más que aquellos acontecimientos que se presentan en el día a día como referencia de cualquier tipo de exigencia o característica que un trabajo pueda tener, y que en su transcurrir pueda desencadenar en estrés laboral. Existen diferentes tipos de estresores o factores que dan origen al estrés laboral y se observan en la tabla 3:

Tabla No. 3
Tipos de estresores

Propios del trabajo	Relación hogar y trabajo	Personales
<ul style="list-style-type: none"> • El rápido ritmo de las actividades de la empresa. • Presión de tiempo. • Falta de control. • Pobre apoyo de los supervisores o compañeros de trabajo. • Ausencia de planes de carrera. • Inseguridad laboral. • Largas jornadas laborales. • Salario bajo o poco competitivo. • Acoso laboral o sexual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición del núcleo familiar a riesgos ocupacionales. • Violencia intrafamiliar. • Dificultades en la logística de la vida diaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de confianza en uno mismo. • Persona muy competitiva u hostil. • Persona muy comprometida con sus tareas.

Nota: Instituto Nacional de Salud Pública (2020, <https://www.insp.mx/avisos/3835-riesgos-estres-laboral-salud.html> 2020)

A pesar de coincidir con varios de los estresores antes descritos, Mariva Psicólogos (2020) sugiere otros factores que también influyen, siendo estos: mal ambiente laboral, sentirse sólo en el trabajo, sobrecarga de tareas, tareas y objetivos poco definidos, diferencia entre los valores propios y los de la empresa, ambiente de competitividad, estilo de liderazgo disfuncional por parte de los supervisores, trabajar en condiciones precarias, desarrollar un trabajo difícil sin formación o demasiado fácil o monótono, así como continuas quejas o exigencias por parte de compañeros o superiores. (párr. 4). En este ámbito, inclusive cabe agregar los cambios tecnológicos.

Es importante mencionar que todos los aspectos indicados anteriormente, no son exclusivamente para hombres o mujeres, ya que ambos géneros conviven en el ambiente productivo y laboral, además esos factores, se les suman otros que dependen específicamente de asuntos personales, como el papel que juega en el núcleo familiar, su estado civil, y la discriminación de género por citar unos ejemplos.

2.1.7 Condiciones de trabajo

Vivir bajo condiciones de estrés laboral, es comúnmente tomado como normal, ya que los individuos la mayor parte de su vida profesional la pasa bajo la presión de cumplir con metas, objetivos y otras exigencias propias de su puesto de trabajo, lo cual en el día a

día se asimila poco a poco, sin embargo con el pasar del tiempo se acumula un cantidad suficiente de malestares y síntomas que empiezan a afectar la salud física y mental, tal es el caso que puede iniciar con un dolor muscular tensional por ejemplo hasta llegar a problemas cardíacos graves, o presentar ansiedad a tal punto que se llegue a crear una adicción de cualquier tipo.

De lo anterior se puede explicar la razón por la cual:

La OIT y la OMS coinciden en identificar la principal causa del estrés laboral en diversos factores que componen una mala organización en el trabajo, como características del puesto, volumen y ritmo de trabajo, horarios, participación y control, perspectivas profesionales, relaciones interpersonales y cultura institucional. (INSP , 2020, párr. 9)

Otras condiciones causantes de estrés laboral pueden ser los turnos largos, trabajos pesados, rutinarios, así como las condiciones físicas del lugar donde se desarrollan las labores, como lo son altas o bajas temperaturas, poca o excesiva iluminación y ruidos o sonidos molestos. Dependiendo además de la personalidad de cada individuo, Un dato interesante, es que a raíz de la pandemia Covid-Sars 2019 muchas organizaciones tanto nivel mundial como nacional han tenido la necesidad de adaptarse a nuevas políticas y directrices de seguridad e higiene organizacional así como a nuevas modalidades en el trabajo, adaptándose al teletrabajo, lo que ante dicha situación también ha resultado como una condición generadora de estrés laboral tanto en el sentido de permanecer en casa sintiéndose aislado o por el contrario, acudiendo a labores presenciales pero con el temor de ser contagiado de la enfermedad y llevar el virus a su casa.

2.1.8 Síndrome de Burnout

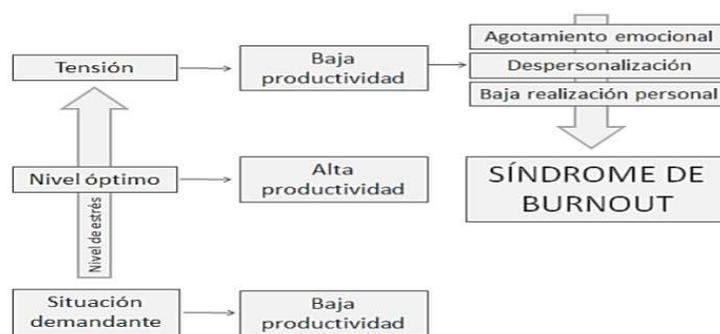
El Síndrome de Burnout también es llamado Síndrome del trabajador quemado y debe su nombre los múltiples factores que llevan a las personas a padecerlo, se tiene entendido que, dado el incremento de trabajadores a nivel mundial con este padecimiento, la OMS lo considera como dificultad asociado al empleo, inclusive lo ha catalogado como un riesgo laboral. El Burnout es un trastorno emocional ligado al entorno de trabajo. Es una patología psicológica que afecta a las condiciones físicas del colaborador, se genera en el ámbito laboral y con el transcurrir del tiempo, va afectando su vida personal. Crece de manera progresiva y si no es diagnosticado a tiempo, su

evolución puede alcanzar el ámbito familiar o social, perjudicando al desarrollo personal a través de frustración, agotamiento, abuso de sustancias e incluso ideas de suicidio. Distintas investigaciones se han hecho sobre el tema, en la realizada por Rivera et al. (2019), afirmaron lo siguiente:

El Síndrome de Burnout se caracteriza por actitudes negativas hacia los sujetos que constituyen el objeto de su trabajo y hacia el propio trabajo, entre los cuales están; pesimismo, apatía, motivación escasa o nula, baja implicación laboral, irritabilidad hacia las personas destinatarias del trabajo, preocupación excesiva por el confort y el bienestar laboral, tendencia a racionalizar fracasos culpando a otras personas que lo rodean. (pág. 4)

El ámbito profesional reúne una considerable cantidad de actividades que van totalmente ligadas a cierto grado de responsabilidad como parte de las atribuciones de los puestos de trabajo, por otro lado, el cumplimiento de roles y la superación laboral-personal que en un inicio son motivados por un salario acorde a las necesidades del momento, a lo largo del tiempo deja de ser motivante, y al igual que la emoción positiva con la que se contaba para alcanzar un puesto de trabajo de mayor jerarquía, pasan a ser factores que por la rutina pueden ser percibidos como tediosos por los profesionales, presentando una serie de malestares en el día a día, de tal manera que la persona va asimilando al caer en esta etapa, un estrés laboral que puede llegar a convertirse en nocivo dando entrada al Síndrome de Burnout. La figura 4 presenta un modelo explicativo del sobre el Síndrome:

Figura No. 4
Modelo explicativo sobre el Síndrome de Burnout



Nota: Adaptado de *Burnout en el personal del área de salud y estrategias de afrontamiento* [Fotografía], por Correo Científico Médico, Vol. 24 No. 1, 2020 <http://www.revcoemed.sld.cu/index.php/coemed/article/view/3061/1750>

2.1.9 Origen del Síndrome de Burnout

De acuerdo a Saborío e Hidalgo (2015) históricamente:

El primer caso reportado de Síndrome de desgaste profesional en la literatura fue hecho por Graham Greens en 1961, en su artículo "a Burnout case". En 1974 Herbert 3. Freudenberger realizó la primera conceptualización de esta patología. En 1982, la psicóloga Cristina Maslach y el psicólogo Michael P. Leiter, crearon el Maslach Burnout Inventory (MBI). (pág. 2).

Sin embargo su historia, no queda allí, Larrea (2021) compiló información citando a Fernández et al. (2011), para dar a conocer otras denominaciones con las que también se hace referencia al Síndrome de Burnout:

La historia del Síndrome de Burnout es conocida de varias formas; algunas de ellas son: "quemarse por el trabajo", "quemazón profesional", "Síndrome del estrés laboral asistencial" o "Síndrome de estrés asistencial", "Síndrome de desgaste profesional" o "Síndrome de desgaste emocional", "estar quemado profesionalmente" y "desgaste psíquico", entre otras (pág. 16), siendo así entonces como se llega a conocer etimológicamente el origen del Burnout y sus distintas denominaciones, sin embargo también es de gran importancia reconocer cuál es su origen desde el punto de vista de las ciencias de la salud, por ello a continuación se expone cómo inicia el Síndrome a partir del estrés laboral.

Toda persona laboralmente activa o inactiva ha vivido situaciones de estrés relacionadas con su trabajo. No existe actividad laboral que no esté acompañada en algún momento por presiones para cumplir con tiempos y fechas estimadas o metas establecidas, de lo anterior, esas actividades cotidianas dentro del mundo empresarial, generalmente se son tomadas por los individuos como "algo normal", ahora bien, cuando esas presiones suben de nivel y permanecen constantes, se origina básicamente el estrés laboral. Una vez, que la tensión aumenta y que las condiciones laborales sean inadecuadas, pueden suscitar en que el estrés pase a ser crónico lo que puede resultar en efectos que sean perjudiciales para la salud física y emocional, dando así origen al Síndrome de Burnout. Guevara (2016) hizo una integración de los estudios realizados por varios autores que describen la transición por fases del Síndrome de Burnout, destacando 5 fases en el desarrollo del mismo, siendo estas: 1. inicial, de entusiasmo: la que se experimenta frente

a un nuevo puesto de trabajo, 2. de estancamiento, cuando no se cumplen las expectativas profesionales, 3. de frustración, cuando existe la percepción de que el trabajo carece sentido, hay irritabilidad y provoca conflictos en el grupo de trabajo, 4. de apatía, presenta cambios conductuales y actitudes defensivas y distanciadas, y 5. fase de quemado: colapso emocional y cognitivo con importantes consecuencias en la salud (pág. 7 y 8). Las siguientes imágenes ejemplifican las fases indicadas:

Figura No. 5
Transición por fases del Síndrome de Burnout



Nota: adaptado de *Síndrome de Burnout en los residentes* (p. 7-8), por R. Guevara R, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2016

Psicológicamente el estudio del estrés ha proporcionado gran cantidad de información accesible para cualquier persona, originalmente, el Síndrome de Burnout fue asociado casi exclusivamente a personal de salud o que tienen demasiado contacto con personas como maestros o personal de servicios asistenciales por dar unos ejemplos. Sin embargo, con el transcurrir del tiempo y frente a la globalización y las nuevas tendencias y modalidades de trabajo y convivencia a las que se enfrenta la humanidad, todas las personas que trabajan independiente o en relación de dependencia son vulnerables de padecer sus síntomas y las repercusiones que trae consigo.

2.1.10 Síntomas y diagnóstico del Síndrome de Burnout

El Burnout es considerado como un proceso multicausal y complejo, por lo que se han clasificado como síntomas principales de este Síndrome: el cansancio o agotamiento emocional, la despersonalización y el abandono de la realización personal. Si el estrés persiste, puede afectar la salud y bienestar de los individuos en la organización.

Figura No. 6
Principales manifestaciones del Burnout en la persona



Nota: adaptado de *Estrés laboral: causas y cómo combatirlo*, por PSIU Psicólogos Uruguay, 2022
<https://psicologosuruguay.com/estres-laboral-causas-y-como-combatirlo/>

Lemus (2015) en su estudio de tesis indica que este Síndrome se manifiesta a través de varios síntomas específicos (pág. 2) los que se presentan en el Tabla No. 04, así también hizo referencia a que la lista de síntomas psicológicos que puede dar origen al Burnout es extensa, y la clasificó como leves, moderados, graves o extremos. (pág. 6)

Tabla No. 4
Síntomas específicos del Síndrome de Burnout

Psicosomáticos	De conducta	Emocionales	Laborales
<ul style="list-style-type: none"> • Fatiga crónica • Trastornos del sueño • Úlceras y desórdenes gástricos • Tensión muscular 	<ul style="list-style-type: none"> • Absentismo laboral • Adicciones (tabaco, alcohol, drogas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Irritabilidad • Incapacidad de concentración • Distanciamiento afectivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor capacidad en el trabajo • Acciones hostiles • Conflictos

Nota: Lemus (2015, p.2)

Figura No. 7
Síntomas psicológicos que dan origen al Burnout

Leves	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para levantarse por la mañana o cansancio patológico.
Moderados	<ul style="list-style-type: none"> • Distanciamiento, irritabilidad, cinismo, fatiga, aburrimiento, emocionalmente exhausto, frustración, incompetencia, culpa y autovaloración negativa.
Graves	<ul style="list-style-type: none"> • Abuso de psicofármacos, absentismo, abuso de alcohol y drogas.
Extremos o crónicos	<ul style="list-style-type: none"> • Baja autoestima, frustración agobiante con melancolía y tristeza, sentimientos de impotencia, pérdida, fracaso, estados de neurosis, psicosis con angustia o depresión, impresión de que la vida no vale la pena, ideas francas de suicidio.

Nota: adaptado de *Síndrome de Burnout en residentes de Pediatría* (p. 6), por L.F. Lemus, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2015

De acuerdo a la teoría plasmada en la figura 7, es notable el efecto que tiene el estrés en la salud de los trabajadores y las consecuencias que a largo plazo pueden representar, para quienes lo padecen y para su entorno, sea familiar o laboral. La salud mental es tan importante como la salud física, y bajo el contexto del bienestar familiar y de la empresa, muchas veces los colaboradores toman una posición de dejar su cuidado y bienestar propio para después, provocando de alguna manera que sean más susceptibles de padecer los síntomas que se presentaron anteriormente y no darse cuenta que están perdiendo el control.

La tabla 5 muestra cómo se manifiesta el síndrome de burnout en los colaboradores, y los efectos físicos y psicológicos en quienes lo padecen, como resultado de la interacción de las demandas propias del trabajo y la deficiente capacidad de control en la toma de decisiones que afectan al personal.

Tabla No. 5
Manifestaciones externas, consecuencias físicas y psíquicas como efectos del Síndrome de Burnout

Manifestaciones Externas	Físicas	Psíquicas
<ul style="list-style-type: none"> • Hablar rápido • Temblores • Tartamudeo • Imprecisión al hablar • Conductas impulsivas • Explosiones emocionales • Voz entrecortada • Comer en exceso • Falta de apetito • Risa nerviosa • Bostezos frecuentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Trastornos cardiovasculares, gastrointestinales, endocrinos, dermatológicos, musculares y del sistema inmune 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación excesiva • Incapacidad para tomar decisiones • Sensación de confusión • Incapacidad para concentrarse • Dificultad para mantener la atención. • Falta de autocontrol. • Desorientación, • Frecuentes olvidos. • Bloqueos mentales. • Hipersensibilidad a las críticas. • Mal humor • Consumo de tóxicos.

Nota: Madrid Salud, (2016, <https://madridsalud.es/el-estres-laboral-y-su-prevencion/>)

Herrera (2016), describe que existen varios parámetros que se utilizan para diagnosticar el nivel de estrés en el cual se encuentra una persona, siendo estos: a nivel cognitivo, se presenta inseguridad y problemas de concentración, tiene la sensación de haber perdido la memoria, a nivel fisiológico, en el que se manifiestan síntomas físicos como dolores de cabeza, tensión muscular, alteraciones del sueño, fatiga y enfermedades de la piel, y por último el nivel motor, que se manifiesta en actitudes no habituales como llorar, comer compulsivamente, fumar demasiado, tics nerviosos y deseos de huir para evitar la situación que genera estrés. (pág. 26)

Es posible diagnosticar el Síndrome de Burnout a través de varias técnicas e instrumentos, y si es detectado, se debe acudir inmediatamente al médico especialista para que le de tratamiento adecuado.

2.1.11 Instrumentos de medición del Síndrome de Burnout

Los investigadores del Síndrome de Burnout, inicialmente partieron del método de la observación clínica, el cual no tuvo suficiente respaldo, luego se utilizó la entrevista, y posteriormente se fueron desarrollando una serie de técnicas de evaluación del Síndrome. Conforme se presentaron distintas delimitaciones conceptuales sobre el

término se desarrollaron más técnicas e instrumentos que indagan sobre los síntomas comunes de Síndrome de estar quemado, tales como la percepción de fracaso, desgaste emocional y físico entre otros.

Figura No. 8
Instrumentos de medición del Síndrome de Burnout

Escala	Abreviatura	Autor
Staff Burnout Scale for Health Professionals	SBS-HP	Jones (1980)
Tedium Scale	TD	Pines et al. (1981)
Maslach Burnout Inventroy	MBI	Maslach y Jackson (1981)
The Gillespie-Numeroff Burnout Inventory	GNBI	Gillespie y Numeroff (1984)
Meier Burnout Assessment	MBA	Meier (1984)
Matthews Burnout Scale for employees	MBSE	Matthews (1986)
Work related Strain Inventory	WRSI	Revicki et al. (1991)
Escala para la evaluación del Burnout	EPB	Izquierdo (1992)
Oldenburg Burnout Inventory	OLBI	Demerouti (1999)
Cuestionario Breve de Burnout	CBB	Moreno-Jiménez et al. (2001)
Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo	CESQT	Gil-Monte (2005a)
Shirom-Melamed Questionnaire	SMBQ	Shirom y Melamed (2006)

Nota: Adaptado de *El Síndrome de Burnout: Antecedentes y consecuentes organizacionales en el ámbito de la sanidad pública gallega*, (p.141), por A. López, 2017, Universidad de Vigo Escuela Internacional de Doctoramiento, España.

Como se observa en la figura 8, López (2017) realizó una compilación en la que enumeró y describió los distintos instrumentos de medida de Burnout, destacando como los de mayor aceptación y popularidad académica y profesionalmente el de Burnout Measure (BM) y el Maslach Burnout Inventory (MBI), ambos fueron creados en 1981 y destacan a la hora de elegir un instrumento por su robustez psicométrica, además de reunir un gran consenso respecto a su grado de confianza. (págs. 141-145)

Ambos instrumentos presentan ventajas y desventajas, mismas que analizadas objetivamente, ofrecen una visión amplia de su ámbito de aplicación, las cuales se observan en la tabla 6:

Tabla No. 6
Comparativo de cuestionarios para medir el Síndrome de Burnout

	Objetivo	Ventajas	Desventajas
Burnout Measure (BM)	Proporcionar información fiable y razonablemente válido para indicar el nivel de agotamiento del individuo.	Presenta antecedentes inmediatos. Fácil administración y puntuación, los evaluados pueden auto diagnosticarse e interpretar las puntuaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo de profesión.	El cuestionario actúa como un instrumento unidimensional. Presenta ciertas restricciones en su aplicación. No se recomienda porque no existen normas válidas de este cuestionario.
Maslach Burnout Inventory (MBI)	Normalizar la definición de Burnout como un Síndrome caracterizado por el agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal.	Gran aceptación internacional. Facilidad para su administración. Brinda información de validez convergente y factorial. Instrumento consolidado en el contexto académico.	En ocasiones, presenta inconsistencia en los bajos niveles que se dan en algunas dimensiones. No está exento de problemas psicométricos.

Nota: López (2017, p. 142-143)

Para cualquier tipo de diagnóstico es importante y necesario conocer los instrumentos que sean de apoyo para determinar el grado de gravedad o simplicidad que pueda tener un paciente. Para este caso en particular, a pesar de que el más conocido es el Maslach, las opciones con las que se cuenta gracias a las investigaciones realizadas por varios autores, han ayudado a profundizar en el tema y realizar nuevas metodologías en favor del bienestar de las personas. También gracias a los instrumentos que se han creado para este fin, los análisis sobre el Síndrome de Burnout van tomando más seriedad, y dándole la importancia que merece por representar un riesgo laboral para la salud.

2.1.12 Inventario MBI (Maslach Burnout Inventory)

Cuestionario creado originalmente en 1981 por Cristina Maslach y Susan Jackson, basado en la necesidad de crear un instrumento con el cual fuera posible evaluar el agotamiento que experimentaban los trabajadores de servicios de la salud. El inventario contiene 22 enunciados con los cuales abarca tres dimensiones: agotamiento, despersonalización y baja eficacia profesional, mismas que caracterizan la existencia de Burnout en los profesionales dedicados a dicha área. De acuerdo con Maslach y Leiter (2021), “el Inventario de Burnout de Maslach (MBI) es la primera medida de

Burnout desarrollada científicamente y se usa ampliamente en estudios de investigación en todo el mundo.” Además, refieren que dicho padecimiento se experimenta como una respuesta frente al entorno social y laboral donde el individuo se desenvuelve.

A la fecha es uno de los instrumentos más utilizados para evaluar el Síndrome de Burnout, razón por la que se han realizado adaptaciones para que sea válido en otros ámbitos profesionales, siendo las variaciones las que se presentan en la tabla 7:

Tabla No. 7
Comparativo de adaptaciones del MBI

Nombre del formulario	Año de creación y actualización	Aplicado a:	Ejemplo de interrogante utilizadas
MBI-HSS (MP)	1981, 2016	Personal médico	Realmente no me importa lo que les pase a algunos pacientes
MBI-HSS	1981, 2016	Trabajadores de servicios humanos, donde se incluye personal de enfermería, médicos, asistentes de salud, trabajadores sociales, terapeutas, psicólogos, policías, personal dedicado a la seguridad, funcionarios penitenciarios, clérigos y demás personal dedicado a la ayuda humanitaria.	Realmente no me importa lo que les suceda a algunos destinatarios.
MBI-ES	1986, no ha sido actualizado	educadores, administradores, personal y voluntarios que se desenvuelven en el entorno educativo a cualquier nivel desde la educación inicial hasta la superior.	Realmente no me importa lo que les pase a algunos estudiantes.
MBI-GS	1996, 2016	para aplicar a los demás grupos ocupacionales como servicio al cliente, administración, mantenimiento, fabricación y en general el resto de profesiones ajenas a la salud y educación	Dudo de la importancia de mi trabajo.
MBI-GS (S)	1996, 2016	estudiantes universitarios.	Dudo de la importancia de mis estudios.

Nota: (Mindgarden.com, s.f.)

2.1.13 Inventario MBI Estudio General (MBI-GS)

Este cuestionario fue diseñado para ser utilizado en profesionales cuya ocupación es distinta a los servicios humanos, educación y salud, al igual que el inventario original, arroja resultados en tres dimensiones, siendo estas: agotamiento, cinismo y eficacia

profesional. Su objetivo es estudiar las circunstancias que se asocian a cada una de ellas. El instrumento consta de 16 enunciados que pueden ser aplicados a cualquier tipo de profesionales. Se diferencia de la versión original de MBI haciendo referencia a las relaciones con el trabajo y la satisfacción laboral, así también, cambiando el nombre original de despersonalización por el de cinismo, incluyendo actitudes negativas, indiferentes o de distanciamiento hacia el trabajo.

2.1.13.1 Escalas del Inventario MBI-GS

Los ítems que se estudian en el cuestionario son:

- a. Agotamiento, también interpretado como desgaste emocional o cansancio. Es la primera y más obvia manifestación de la existencia del Síndrome de Burnout. Se manifiesta en la incapacidad para ser empático con otras personas dentro del mismo ámbito laboral, mide los sentimientos de sobrecarga laboral.
- b. Cinismo, mide la indiferencia y el distanciamiento del evaluado hacia su trabajo, reflejando indiferencia frente a sus atribuciones y la importancia de su profesión. Frente a situaciones demandantes, presenta actitudes defensivas y distantes sin interés ni entusiasmo.
- c. Eficacia profesional, mide la satisfacción de los logros pasados y presentes, puede definirse además como una reducción de la sensación de la realización personal debido al agotamiento y el cinismo, además de agudizar un sentimiento de frustración profesional al darse cuenta de su bajo desempeño laboral y genera dudas sobre su baja realización profesional.

2.2 Bienestar laboral

2.2.1 Bienestar

Bienestar se refiere al “estado de la persona en el que se le hace sensible el buen funcionamiento de su actividad somática y psíquica” (Real Academia Española, s.f., definición 3), lo cual comprende las condiciones adecuadas que contribuyan a un buen funcionamiento individual y colectivo en donde sus necesidades existenciales mínimas están cubiertas tanto objetiva como subjetivamente. Tener bienestar se puede interpretar como estar sano desde el punto de vista de la salud física, mental y emocional, razón por la cual existen distintas dimensiones bajo las cuales es posible clasificarlo, siendo estas:

emocional, espiritual, físico, económico, medioambiental, intelectual, social, y laboral. Cabe destacar que llevar a la práctica este concepto es susceptible de la subjetividad con que sea representado, ya que va a depender de las necesidades que cada persona califique como necesarias para su estado de bienestar.

2.2.2 Bienestar laboral

Dado que bienestar se refiere a la experiencia de sentirse bien, en el ámbito laboral significa sentirse satisfecho con el trabajo diario, teniendo un equilibrio saludable entre la vida laboral, profesional y personal. Además, incluye aquellas condiciones que procuran garantizar la seguridad y satisfacción de las personas en sus ambientes laborales bajo una metodología estratégica en la que el colaborador sea el objetivo principal, de manera que tenga la capacidad para alcanzar sus intereses logrando su enriquecimiento profesional, manteniéndolo enfocado y motivado en el puesto que desempeña y a su vez haciéndolo más productivo.

Es así, como la OMS, (2010) citado por Alzate et al. (2020), refiere que:

un lugar de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y el personal superior colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo (pág. 8)

Para lograr un entorno saludable en el trabajo, la Organización Panamericana de la Salud [PAHO] (2015), promueve la salud, el bienestar y el trabajo saludable en el lugar de trabajo, y busca poner en marcha actividades que promuevan lo antes indicado en favor de los trabajadores dentro de lugares saludables y respetuosos que contribuyan a su atención integral promoviendo a través de políticas y reglamentos para la prevención de enfermedades no transmisibles, accidentes y muertes ocupacionales. (pág. 13-14)

Actualmente, son varias las actividades que pueden llevarse a cabo para mejorar el bienestar laboral, y que contribuyen a mejorar los procesos de las organizaciones y su clima organizacional. Es importante reconocer que, aunque un colaborador posea cualidades y habilidades que le permitan tener un buen desempeño, si se desenvuelve en un lugar donde hay actitudes negativas, un ambiente tóxico y desmotivante, su rendimiento será deficiente y se perjudica inclusive el ambiente laboral.

2.2.3 Base legal del bienestar laboral

Un estudio realizado en Colombia, por Gallego et al. (2018) refiere que en el año de 1950, el Comité Mixto de la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud (OIT–OMS) define el objetivo de la medicina del trabajo, el cual es: ...mantener el más elevado nivel de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las profesiones; prevenir todo daño causado a la salud de éstos por las condiciones de su trabajo; protegerlos en su empleo contra los riesgos resultantes de la presencia de agentes nocivos para la salud; colocar y mantener al trabajador en un empleo que convenga a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas y, en suma, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su trabajo (págs. 57-58)

La OIT promueve la salud en el lugar de trabajo de tal manera que sugiere se cuente con medidas seguridad y salud como una estrategia entre patronos, empleados y autoridades nacionales a manera de lograr que las condiciones tanto la salud como del bienestar de los colaboradores sean cada vez mejor, por lo que en el año 2002 creó un paquete de formación denominado SOLVE, el cual centra su contenido en la prevención de riesgos psicosociales y la promoción de la salud y el bienestar en el trabajo a través del diseño y la acción de políticas. El mismo fue actualizado en el 2012 revisando los temas que fueron incluidos en su versión original y adecuándolo a los avances científicos y los nuevos desafíos del mundo laboral, tomando en cuenta nuevas situaciones en tiempo de cambio para una gestión orientada a la reducción del estrés.

Dado que el objetivo de un programa de bienestar laboral es mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, mejorar el clima laboral y fortalecer los vínculos empleado-patrono y empleado-empleado, es importante reconocer que existen leyes, acuerdos y normativas relacionadas con el tema a fin de proteger los derechos de los trabajadores en pro de su salud física y mental. La legislación guatemalteca que promueve y avala el bienestar laboral está contemplada básicamente en la Constitución Política de la República de Guatemala, el Código de Trabajo y la Ley del Organismo Ejecutivo, en ellos los artículos dedicados al tema ordenan un nivel de bienestar, aunque mínimo pero que deben tener los trabajadores en su ambiente laboral, además buscan promover las buenas relaciones laborales entre trabajador y patrono.

La Constitución Política de la República de Guatemala, (Constitución Política de la República de Guatemala, 1993) señala:

Artículo 102.- Derechos sociales mínimos de la legislación del trabajo. Son derechos sociales mínimos que fundamentan la legislación del trabajo y la actividad de los tribunales y autoridades: ... r) El establecimiento de instituciones económicas y de previsión social que, en beneficio de los trabajadores, otorguen prestaciones de todo orden, especialmente por invalidez, jubilación y sobrevivencia; ... y t) El Estado participará en convenios y tratados internacionales o regionales que se refieran a asuntos de trabajo y que concedan a los trabajadores mejores protecciones o condiciones. (Constitución Política de la República de Guatemala, 1993, pág. 20 y 22)

El artículo 197 del Código de Trabajo, (Código de Trabajo, 1961) por su parte señala: Todo empleador está obligado a adoptar las precauciones necesarias para proteger eficazmente la vida, la seguridad y la salud de los trabajadores en la prestación de sus servicios. Para ello, deberá adoptar las medidas necesarias que vayan dirigidas a... b) Prevenir enfermedades profesionales y eliminar las causas que las provocan; d) Proveer un ambiente sano de trabajo; (Código de Trabajo, 1961, pág. 113)

Así también el artículo 198 dicta "Todo patrono está obligado a acatar y hacer cumplir las medidas que indique el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social con el fin de prevenir el acaecimiento de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales." (Código de Trabajo, 1961, pág. 115)

El decreto 114-97, (Ley del Organismo Ejecutivo, 1997), en su Artículo 40 señala que "Corresponde al Ministerio de Trabajo y Previsión Social hacer cumplir el régimen jurídico relativo al trabajo, la formación técnica y profesional y la previsión social" (Ley del Organismo Ejecutivo, 1997, pág. 26) refiriéndose a que las funciones que por mandato le corresponde establecer relacionadas al bienestar del trabajador, son:

.... a) Formular la política laboral, salarial y de salud e higiene ocupacional del país. b) Promover y armonizar las relaciones laborales entre los empleadores y los trabajadores; prevenir los conflictos laborales e intervenir, de conformidad con la ley. i) 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

... formular políticas en relación a todos los aspectos del trabajo, armonizar relaciones laborales entre empleados y empleadores de conformidad con la ley, y formular la política de previsión social y mejorar los sistemas y la prevención de accidentes laborales. (Ley del Organismo Ejecutivo, 1997, pág. 26 y 27)

Otros acuerdos también relacionados al tema del bienestar laboral son:

Acuerdo Gubernativo 229-2014 Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional quien en su artículo 4 dispone que "Todo patrono o su representante intermediario o contratista debe adoptar y poner en práctica en los lugares de trabajo, las medidas de SSO para proteger la vida, la salud y la integridad de sus trabajadores..." (Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional, 2014, pág. 2)

Acuerdo Gubernativo 79-2020 Normas Complementarias al Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional, el artículo 13 dicta "... es responsabilidad del patrono contar con un plan de prevención de riesgos laborales ..." (Normas Complementarias al Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional para la prevención y control de brotes de SARS Cov-2 en los centros de trabajo, 2020, pág. 7 y 8)

De acuerdo al giro de negocio de la unidad de análisis, también es aplicable el Tratado de Libre Comercio entre EE.UU., Centroamérica y República Dominicana (DR-CAFTA), el cual incluye un capítulo laboral, con la finalidad de proteger, fortalecer y hacer efectivos los derechos fundamentales de los trabajadores, así como mejorar las condiciones laborales y los niveles de vida en sus respectivos países.

Por otro lado, en el 2020 el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) a través de la sección de Seguridad e Higiene y Prevención de Accidentes inició con la promoción y divulgación de la Guía de identificación de riesgos laborales por COVID-19 y medidas preventivas en los centros de trabajo, con la finalidad de brindar un apoyo a los guatemaltecos y que sea implementada en las empresas del país, en la cual también se toca el tema del estrés laboral y su prevención.

Como se indicó anteriormente, las fuentes consultadas como base legal para el tema de bienestar laboral únicamente cubren aspectos mínimos sobre el tema, en su mayoría se enfocan en la seguridad e higiene laboral, es por ello que varias empresas guatemaltecas comprometidos con su recurso humano han adoptado medidas propias y adecuadas para

su cultura organizacional promoviendo además de la salud física, la salud mental de sus colaboradores.

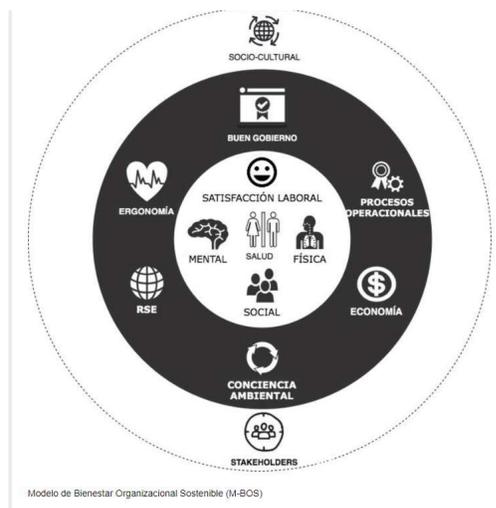
2.2.4 Modelos de Estado de Bienestar

El Estado del Bienestar, se refiere a todo aquello orientado a garantizar los requerimientos mínimos que garanticen la satisfacción de los trabajadores, basados principalmente en 4 cimientos: bienestar físico, emocional, financiero y social, por lo que “hablar de bienestar no es hablar de un programa o una acción aislada, sino de una estrategia integrada en los valores de la organización y en la experiencia del empleado.” (Samaniego, 2020)

Puede considerarse como punto de partida del bienestar, la necesidad de estar bien, desde la Teoría de las Jerarquías de Necesidades de Maslow, se identificó que es necesario estar conscientes de las necesidades de cada individuo dentro de la organización, ya que cada uno tiene metas y deseos distintos a los de los demás. La teoría administrativa, ha evolucionado en cuanto a las teorías de la motivación, partiendo de sus inicios desde las necesidades básicas, y evolucionando gracias a los estudios de otros autores como Alderfer, Herzberg, McClelland quienes consideraron en sus análisis que la motivación se enfoca en factores internos de las personas. Hoy día, con el transcurrir del tiempo y las necesidades que cada vez son más cambiantes en el mundo empresarial, se han definido distintos modelos de bienestar y felicidad en el trabajo, que buscan el compromiso y la productividad del colaborador haciéndolos partícipes de actividades que cubran sus necesidades materiales, físicas, e incluso emocionales dentro de un enfoque integral. Es de allí que han surgido varios modelos de bienestar laboral, siendo algunos de ellos:

a. Modelo de bienestar organizacional sostenible M-SOW: dentro de éste, “se observan las diversas relaciones que surgen en la gestión y se considera que es ahí donde los gerentes organizacionales deben prestar atención para lograr organizaciones prósperas y sustentables respetando el medio ambiente y las necesidades del colaborador.” (Rivera, Tarride y León, 2019)

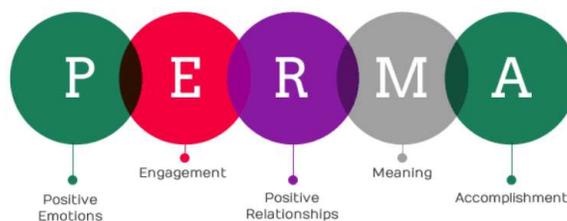
Figura No. 9
Modelo de bienestar Organizacional Sostenible M-SOW



Nota: Adaptado de “Modelo de Bienestar Organizacional Sostenible M-Bos” (p.19), por K. Rivera, M. Tarride y F. León, julio 2019, *Revista salud y bienestar colectivo*, (5).

b. Modelo PERMA: fue creado por Martin Seligman, por lo que también es conocido como Modelo de Felicidad de Seligman. Está integrado por cinco factores, donde la mejora y el desarrollo de cada uno de ellos es el paso para el incremento de los niveles de satisfacción y motivación. Las siglas de cada fase están en idioma inglés, y se traducen en emociones positivas (P), compromiso (E), relaciones (R), propósitos y significados (M), logro (A).

Figura No. 10
Modelo PERMA

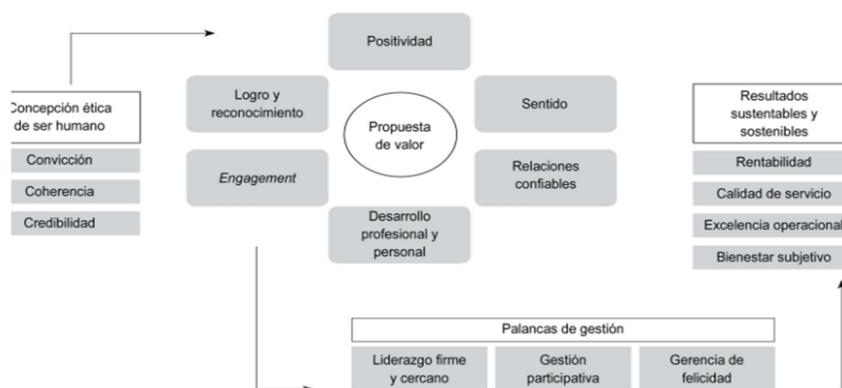


Nota: Adaptado de *Modelo PERMA de la Felicidad (ejemplos + imágenes)* [Fotografía], por Practical Psychology, 2022 <https://practicalpie.com/perma-model-of-happiness/>

c. Modelo de felicidad en el trabajo de Fernández: creado en 2013 por Ignacio Fernández toma su base del modelo de Seligman, en este caso, presenta seis variables: positividad, sentido, relaciones confiables, desarrollo profesional y personal,

compromiso y logro, y por último reconocimiento. De acuerdo al autor, la funcionalidad de éste requiere de un estilo de liderazgo firme y cercano, gestión participativa y de la gerencia de la felicidad. (González 3., Ochoa, E. y Cardona, D. 2018.)

Figura No. 11
Modelo de felicidad en el trabajo de Fernández



Nota: Adaptado de *Felicidad Organizacional, cómo construir felicidad en el trabajo*. (p. 65), por I. Fernández, 2015, Ediciones B. Chile, S.A.

d. Modelo de Coaching Empresarial: tiene como objetivo principal que el entorno de trabajo sea el idóneo para construir procesos que mejoren el rendimiento de los trabajadores, diagnosticando y creando programas de bienestar efectivos. Mide el impacto y el retorno de la inversión de las acciones que se implementaron para diseñar el plan estratégico de bienestar. Al igual que el modelo anterior, tiene su base en la psicología positiva.

Figura No. 12
Modelo de Coaching Empresarial



Nota: Adaptado de *Guía para la elaboración de un Programa de Bienestar Laboral* [Fotografía], por Ministerio de Educación Nacional, República de Colombia, 2014 <https://slideplayer.es/slide/1055850/>

e. **Modelo de empresa saludable de AENOR:** fue publicado inicialmente en 2012 por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) está inspirado en el modelo de ambientes de trabajo saludables de la OMS, este modelo parte de una decisión estratégica y de una exigencia ética de la organización, y depende del liderazgo de todas las partes involucradas. “Solo de este modo se podrá establecer una cultura del bienestar completa en la organización integrando, no solo la protección de la salud, sino la prevención y la promoción” (Serrano, 2019). En el año 2019, AENOR, lo sustituyó y publicó el nuevo Sistema de Gestión de la Organización Saludable (SIGOS), en el cual ordena y pone valor a todas las iniciativas que las empresas realizan referente a la seguridad laboral, la promoción de la salud, la sostenibilidad y el compromiso responsable con la comunidad donde se encuentra ubicada físicamente la organización, manifestando así una mejora continua.

Figura No. 13
Modelo de empresa saludable AENOR



Nota: Adaptado de *Empresa saludable: el camino hacia la excelencia* [Fotografía], por Instituto Europeo de Salud y Bienestar Social, s.f. <https://institutoeuropeo.es/empresa-saludable/>

2.2.5 Programa de bienestar laboral

Una forma adecuada para prevenir el estrés laboral debe incluir una dieta equilibrada, ejercicio físico regular, desconectarse completamente de la oficina al terminar la jornada, dormir bien y salir de la rutina. Sin embargo, para asegurar el bienestar laboral a nivel organizacional es recomendable la existencia de un programa a través del cual el colaborador se sienta acompañado y respaldado por su organización a fin de que para ambos sea un ganar-ganar con resultados positivos para cada parte involucrada.

La revista electrónica Psyconex comunica "Un ambiente sano y seguro permite que haya salud mental, seguridad laboral y con ello se garantiza la productividad y la calidad de vida de los empleados." (Castañeda, Betancourt, Salazar, & Mora, 2017), razón por la cual, contar con un programa de bienestar laboral en las organizaciones trae beneficios importantes que pueden verse reflejados en la productividad y el desarrollo de una cultura organizacional mejorada motivando al personal para minimizar o mejor aún eliminar problemas de relaciones interpersonales en el ámbito de trabajo, con lo cual se podrá aportar al mejor desempeño del personal encaminado hacia el logro de los objetivos y metas en favor de la filosofía empresarial.

García (2021), indica que "el bienestar laboral tiene que ver con la productividad de los trabajadores, su participación en las actividades de crecimiento profesional y de fortalecimiento de equipos..." lo que puede lograrse con la implementación de programas, actividades y proyectos que favorezcan el equilibrio entre los distintos aspectos de los colaboradores. Es importante no dejar de lado que los trabajadores pasan alrededor del 60% del día en una organización, velar por su bienestar es uno de los objetivos de la gestión de personal, colaboradores satisfechos podrán dar mejores resultados tanto a corto como a largo plazo en la organización.

2.2.5.1 Importancia del Programa de Bienestar Laboral

Otra aseveración realizada por el INSP (2020) es que:

La OIT ha reconocido una relación entre el aumento del estrés laboral y de otras enfermedades mentales relacionadas con el trabajo y los factores tecnológicos, sociales y económicos, por ejemplo "exceso de información, intensificación del trabajo y de las presiones temporales, mayores exigencias de movilidad y flexibilidad, estar siempre 'disponible' debido a la tecnología de los teléfonos móviles y, por último, pero no menos importante, el miedo de perder el trabajo" (párr. 8)

Para un colaborador que no está motivado, recibir un buen salario, no es un motivador ni suficiente al mediano y largo plazo, ya que el dinero de por sí no es un motivador pues en la medida que aumentan sus ingresos, generalmente sus gastos por el nuevo estilo de vida también van en ascenso, es por ello que en la actualidad la productividad de los colaboradores va de la mano con las compensaciones no monetarias que pueda ofrecerle su organización, ya que si no las encuentra allí, tiende a salir en busca de otras

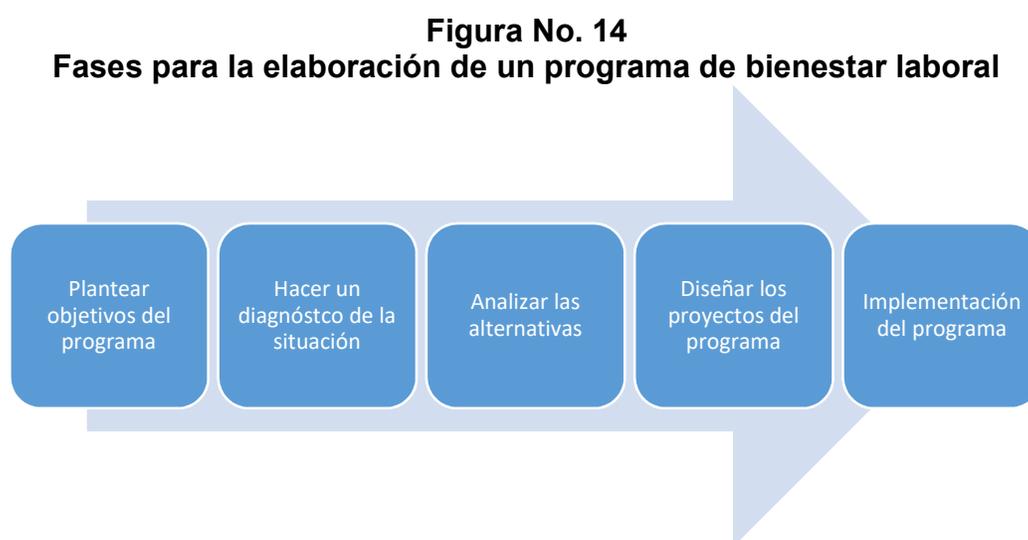
oportunidades en empresas que le ofrezcan mejores incentivos que pueden ir desde un plan de carrera hasta distintas gestiones administrativas como la Gerencia de la felicidad por citar un ejemplo.

Un plan de bienestar laboral no es igual en todas las empresas, ya que debe estar alineado a los objetivos empresariales particulares de cada una, y dependerá en gran medida de la administración del departamento de recursos humanos quienes deberán establecer los planes que contribuyan a mejorar el bienestar de los colaboradores, incluyendo programas con actividades culturales, deportivas o de recreación que motiven a los trabajadores de tal manera que cada vez se sientan más gusto dentro la empresa y el puesto que desempeña, logrando que luego de un tiempo estimado exista un mayor grado de compromiso hacia la empresa reflejado en la mejoría en los indicadores.

2.2.5.2 Fases para implementar un programa de bienestar laboral

Dado que la prevención del Síndrome de Burnout debe ser parte de las estrategias de la organización, para diseñar el programa de bienestar laboral se deben tomar en cuenta elementos como la estructura organizacional, los puestos de trabajo, el entorno físico y social, al igual que los beneficios para la salud de los colaboradores. Todo lo anterior, sin dejar de lado su cultura organizacional y los mecanismos que utilizan para capacitar al personal.

A continuación, se presentan las fases que conlleva la elaboración de un programa de bienestar laboral:



Nota: adaptado de Conoce el paso a paso para hacer un plan de bienestar laboral, (2022) por E. Gutierrez, <https://lmsnews.org/conoce-el-paso-a-paso-para-hacer-un-plan-de-bienestar-laboral/>

El éxito de un programa de bienestar laboral tiene su base en la visión de la empresa, pero enfocándose en su talento humano. Por lo cual los objetivos del programa deben ir encaminados a mejorar los indicadores clave de recursos humanos, para cual se debe realizar un diagnóstico del nivel de motivación que tienen los colaboradores, lo cual servirá para realizar el análisis de las alternativas que tiene la organización para mejorar su situación actual. Con ello es posible diseñar los proyectos del programa definiendo los beneficios y las fases para el proceso de implementación, lo cual debe ser plasmado en un cronograma de actividades, así también se sugiere el establecimiento de metas para poder medir la efectividad del proyecto y retroalimentar, el proyecto final debe incluir los costos en los que se va a incurrir en cada fase, y la inversión total del proyecto.

2.2.5.3 Contenido del programa de bienestar laboral

"En épocas de tanto cambio, donde los planes del 2020 tuvieron que ajustarse de manera acelerada a la nueva realidad, los objetivos y prioridades para el 2021 deben ser diferentes tanto a nivel individual como a nivel organizacional." (Arévalo, 2021) La pandemia COVID-19 trajo consigo un sinnúmero de cambios en el mundo afectando grandemente a las organizaciones en todo sentido, muchas no sólo se han visto afectadas por las consecuencias económicas que esto ha traído, sino también han perdido colaboradores talentosos, ante situaciones como esta tan complejas es casi imperativo retroalimentar los objetivos de recursos humanos como socio estratégico de la organización. Contar con herramientas de gestión, contribuirá a la construcción de una cultura mejorada y de confianza.

El programa de bienestar debe contener como mínimo: Objetivos, alcance, políticas, los antecedentes que dieron origen a la creación del documento, metas, estrategias y desarrollo. Puede estar integrado por actividades que favorezcan la vida de sus empleados (formación, planes asistenciales, y recreativas), por medidas que fomentan el autocuidado, la salud física y emocional, así como otros incentivos que dependen de lo que la empresa y sus posibilidades puedan abarcar. Así como, del modelo de bienestar laboral que adapten de acuerdo a sus necesidades particulares. Por otro lado, socializar los beneficios que tiene el programa para los colaboradores es un aliado importante para que su implementación sea exitosa.

La Caja de Compensación Familiar de Antioquia (2021), sugiere que para hacer un plan de bienestar laboral, es necesario, que parta de la filosofía empresarial y los valores organizacionales, conocer los intereses y necesidades de sus colaboradores, y en tercer lugar, definir objetivos específicos en cada una de sus etapas desde su creación hasta la puesta en marcha. (párr. 16-18) lo anterior apuesta en su totalidad a que el bienestar de los trabajadores debe estar relacionado con lo que la empresa desea lograr, ya que si un trabajador está motivado y feliz contribuirá positivamente en el desarrollo organizacional.

2.2.6 Beneficios de la implementación de un programa de bienestar laboral

Entre los beneficios que trae consigo la implementación de un programa de bienestar laboral, se puede indicar que promueve el apoyo social dentro de la organización, con lo cual mejora la cohesión entre los distintos equipos de trabajo y sus supervisores. Además, en el ámbito empresarial, representa una ventaja competitiva dentro del mercado laboral ya que el personal está más motivado y a su vez comprometido con la organización aumentando la productividad individual y organizacional. Otros beneficios que se obtienen al implementarlo son: disminuye costos por aprovisionamiento de personal y absentismo, previene los riesgos de enfermedades laborales como el estrés, aumenta la capacidad individual de los colaboradores para mantener su salud física y mental, fomenta los hábitos de vida saludable, se refuerzan los vínculos de confianza entre colaboradores y empresa.

La revista *Empresarial & Laboral*, (2019) resume las razones para implementar programas de bienestar laboral en tres principales: 1. Incrementa las capacidades del personal, 2. Se refuerzan los vínculos de confianza, y 3. Disminuye la deserción laboral. Partiendo de ello, explican que un buen programa de bienestar laboral y bien ejecutado, mejorará las habilidades y destrezas de los colaboradores, por lo que, los empleados al sentirse apreciados tendrán un impulso a nivel profesional para ellos, con lo que mostrarán más tranquilidad para ellos al sentirse motivados por su esfuerzo constante y el compromiso hacia la compañía. (párr. 9-13)

Contar con estos programas permite a la empresa dar soluciones a las necesidades que pueda presentar el factor humano en la organización, creando un vínculo emocional y de pertenencia al sentirse no como un número más en la lista de personal, sino un

colaborador que es valorado por sus capacidades y aportes a la organización, por lo que representa un compromiso tanto para la parte patronal como para los trabajadores, en primera instancia por la inversión que se debe hacer desde el momento de su planificación y puesta en marcha, hasta la evaluación de los resultados y su respectiva retroalimentación para mejorar los puntos débiles y hacer parte de la cultura de mejora en el ambiente laboral. Un seguimiento sistematizado en los planes puestos en marcha será fuente de confianza de los colaboradores hacia la organización a la que pertenecen.

2.2.7 Desventajas por no implementar un programa de bienestar laboral

Como se mencionó, el bienestar laboral es un proceso permanente que incluye la participación de los colaboradores y gestión del departamento de recursos humanos a fin de mejorar las condiciones que beneficien el desarrollo de la cultura organizacional y el desarrollo del trabajador, para la organización, la ausencia de un programa laboral repercute en costos de reclutamiento y selección debido a renuncias o abandono de trabajo, aumento en los índices de rotación y absentismo laboral, también afecta la cultura organizacional dado que los colaboradores pueden presentar falta o ausencia de sentido de pertenencia hacia la empresa y escaso trabajo en equipo. Por consiguiente, para el trabajador representa una desventaja dentro de su empresa debido a la falta de motivación laboral.

Analizando las consecuencias antes expuestas, si fueran colocadas en una balanza, es evidente que los efectos no positivos pesan más en el terreno organizacional, lo que puede resultar una desventaja competitiva, cabe añadir que todo programa de bienestar laboral cumplirá su objetivo siempre que los colaboradores se comprometan y participen en las actividades establecidas hacia el proceso de cambio en la organización.

2.3 Industria textil

De acuerdo al Informe Económico y Comercial (2019) :

el sector manufacturero es entendido como la industria que incorpora valor a las materias primas, y en el año 2018 tuvo una participación del 17.6% en el PIB. Destacando entre otros tipos de industria la textil y de confección, estimando que el crecimiento está influenciado por una mayor demanda externa de textiles y prendas de vestir por parte de los Estados Unidos, principal producto de esos productos. (pág. 11).

Asimismo, indica al respecto de la industria textil:

Dentro del sector de las manufacturas, el sector de los artículos de vestuario y textiles es el de mayor tamaño. Actualmente, esta industria es una de las más dinámicas de la economía nacional, contribuyendo considerablemente al crecimiento económico y el desarrollo del país... Más de 280 empresas conforman la cadena de suministro integrada por textileras, fábricas de confección y empresas que prestan servicios de acabados y accesorios. Del total de empresas del sector, 173 se dedican a la confección lo que representa el 60% del total, 36 son textileras y 81 se dedican a proveer servicios y accesorios, equivalente al 28% de las mismas. La industria contribuye con la creación de 180 mil empleos directos e indirectos. (pág. 11)

Tal como indica el informe en mención, en Guatemala el sector de vestuario y textil ha crecido paulatinamente año con año. La Agencia Guatemalteca de Noticias (Monzón, 2021) informó que:

Pese a la pandemia del Coronavirus durante el año 2020, las exportaciones de este sector superaron las de otros países del área. De acuerdo a lo indicado por la Asociación de la Industria de Vestuario y Textiles (Vestex), con cifras extraídas del Banco de Guatemala, el producto con mayor participación en el total de exportaciones del comercio en general hasta noviembre 2020, fue el de artículos de vestuario con US\$1093.3 millones. (párr. 2-6)

La industria de vestuario y textiles es la principal exportadora del país, sus principales destinos son Estados Unidos, Centroamérica, México y Canadá. Se estima que ésta industria contribuye a la creación de 180,000 empleos, empleando tanto hombres como mujeres. Representando así una fuente de empleo formal e inversión. En cuanto al recurso humano, para el sector de vestuario y textiles es necesario contar con un perfil adecuado a las necesidades de la industria., por lo que en este sector se considera principalmente tres categorías de los colaboradores:

Administrativos: deben tener conocimiento de las leyes y acuerdos vigentes relacionados al sector, temas laborales, fiscales, financieros, de exportación, salud y seguridad industrial por mencionar algunos y poseer grados académicos a nivel medio o superior universitario. Aquí se incluye, asistentes, secretarías, contador, coordinadores de recursos humanos, jefes de departamentos, mandos medios, entre otros.

Técnicos: los profesionales más cotizados en el sector son ingenieros textiles, mecánicos industriales, ingenieros mecánicos, quienes poseen conocimientos teóricos y prácticos sobre los procesos de producción, mantenimiento del equipo y maquinaria industrial. Generalmente ocupan puestos de gerencia y mandos medios.

Y, por último, pero no menos importante, el operativo: que no requiere una especialización ni un nivel avanzado de estudios, en su mayoría son formados con la experiencia de trabajadores antiguos y la práctica. Aunque organizacionalmente se ubican en los últimos niveles del organigrama, en el caso de la industria manufacturera, son los puestos con mayor demanda dado no requieren de un alto grado de especialización y en caso de un aumento en la capacidad instalada o en las órdenes de producción, las empresas se ven en la necesidad de contratar más personal para las áreas de operación.

Larrea (2021) define que en las organizaciones, las personas que sufren Burnout pueden cometer errores en la empresa, ser impuntuales con el cumplimiento de tareas o la hora de llegada, carecen de compromiso con su trabajo e incluso son agresivas, lo cual puede causar problemas con sus compañeros (pág. 15). En efecto, esas son algunas de las consecuencias que trae consigo el Síndrome de Burnout en los colaboradores, ya que además incide en la baja y deficiente productividad, al mismo tiempo que afecta el ambiente organizacional, así, un clima laboral negativo va a influir directamente en conflictos en el personal trayendo consigo problemas laborales, fisiológicas y psicológicas en los trabajadores, dando origen al estrés laboral, con lo cual se pone en riesgo a los colaboradores, pues un estrés desmedido puede volverse crónico y dar lugar al Síndrome de Burnout.

Otro tipo de consecuencias originadas por el Síndrome de Burnout son los que afectan directamente a las organizaciones, puede provocar aumento de accidentes laborales, absentismo y rotación de personal, lo que lleva a incurrir en costos para el aprovisionamiento de personal tanto en tiempo como dinero y repercutiendo también en costos por reprocesos cuando las operaciones no se hacen correctamente, llegando así hasta en provocar inconformidades con los clientes si fuera el caso.

El Burnout puede aquejar a los colaboradores a tal punto de presentar consecuencias físicas y psíquicas afectando su desempeño laboral y puede ser causa de actitudes poco

saludables o nocivas que perjudiquen tanto su salud como su estabilidad laboral debido a su bajo desempeño. Por ello, la prevención del Síndrome de Burnout en colaboradores administrativos de la industria textil, es necesaria debido a todos los factores antes mencionados que perjudican tanto el bienestar personal como el organizacional.

Por lo cual, una manera a través de la que se puede contribuir en contrarrestar la presencia del Síndrome de Burnout para beneficio propio de la empresa y de sus colaboradores, es la creación de un programa de bienestar laboral, adecuado a las necesidades propias organizacionales y sus colaboradores, en el cual se incluyan dinámicas que aporten a la salud y motiven a su personal. Los psicólogos Mansilla & Favieres (2016) refieren que:

el Instituto Nacional de Seguridad y Salud Laboral de Estados Unidos establecen medidas preventivas en los lugares de trabajo, tales como horarios de trabajo estables y predecibles, promover la participación de los trabajadores, comprobar que las exigencias de trabajo sean compatibles con las capacidades y recursos del trabajador, definir los roles y responsabilidades, crear oportunidades para la interacción social y evitar ambigüedad en temas de estabilidad laboral y desarrollo de carrera dentro de la organización. (párr. 31). Sumado a ello, aunque el manejo de las situaciones de estrés dependerá en gran medida de la forma en que el trabajador las afronta de acuerdo al adecuado empleo de su inteligencia emocional y su personalidad, la empresa, a través del programa, le brindará oportunidades para disminuirlo.

Basado en el cúmulo de información reflejada en la parte teórica, se comprende la necesidad de prevenir enfermedades laborales como el Síndrome de Burnout en trabajadores del área administrativa de una empresa textil, para lo cual, contar con un programa de bienestar laboral es una ventana de oportunidad para crear lazos de confianza y compromiso entre colaboradores y empresa, así como para formar una ventaja competitiva frente a otras textileras nacionales.

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición y planteamiento del problema

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (2017) "las condiciones de empleo, la ocupación y la posición en la jerarquía del lugar de trabajo también afectan a la salud" (párr.11), en la actualidad son muchas las preocupaciones de los trabajadores a nivel mundial, las cuales van desde el ámbito salud, hasta el financiero, dada la actual crisis sanitaria por la pandemia Covid-Sars 19 que a la fecha permanece activa. Si bien, laboralmente se han encontrado alternativas para sobrellevar los procesos organizacionales, también es notorio que el nivel de exigencia a los colaboradores de las distintas organizaciones ha aumentado.

La palabra estrés forma

parte de conversación entre los colaboradores de las empresas, relacionandolo no sólo con el entorno laboral, los avances tecnológicos, y los cambios en la modalidad de trabajo, sino además, con la poca disponibilidad de tiempo para el deporte, actividades sociales o familiares. En oportunidades. Otro tema importante que acompaña dichas conversaciones, es la busca de oportunidades laborales en otros sectores de negocio ajenos al que pertenecen, buscando entre otros aspectos, tranquilidad emocional y menor desgaste profesional.

Un trabajador que no se siente preparado para ejecutar sus funciones debido a las exigencias del puesto y la organización, puede sentirse desadaptado en cuanto al logro de los objetivos organizacionales, ocasionando en él, sentimientos de ansiedad, frustración e inclusive depresión, lo que puede resultar en baja productividad en su puesto de trabajo. Sumado a ello, prácticas comunes del personal administrativo en la industria textil como son, los horarios extendidos, exceso de responsabilidad y otras como estar pendiente de las llamadas al celular o correos electrónicos de la empresa incluso en horarios de descanso, provocan un nivel de desgaste emocional debido a que carece de armonía entre la vida laboral y la familiar.

Por lo cual el estrés laboral debe ser controlado para que no llegue a estar en un nivel muy alto que llegue a convertirse en Síndrome de Burnout afectando seriamente la salud física y mental de los colaboradores.

Para las empresas de la industria textil guatemalteca, tanto sus procesos como su talento humano, son una carta de presentación, ya que periódicamente los clientes internacionales realizan auditorías para reconocer si las condiciones laborales son las adecuadas para el personal que en ellas laboran, dando valor al bienestar laboral de los colaboradores, y si las condiciones no son aptas, pueden imponer penalizaciones a la empresa o inclusive, cancelar las órdenes de trabajo que están en producción. Es por ello, que velar por la salud física, psicológica y social de los trabajadores del sector, es necesario e imperativo. Por lo anterior, ¿cuáles son los factores del Síndrome de Burnout que se presentan en el personal administrativo de la industria textil?

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo General

Analizar los factores que producen Síndrome de Burnout en el personal administrativo de una empresa del sector textil.

3.2.2 Objetivos específicos

- Conocer el nivel de estrés laboral de los trabajadores administrativos de la empresa textil y las causas que lo provocan.
- Identificar las consecuencias que trae consigo el estrés laboral en la organización.
- Definir un modelo de bienestar laboral para prevenir el Síndrome de Burnout en los colaboradores del área administrativa de la industria textil.

3.3 Ámbitos de investigación

Con base en lo descrito en el planteamiento del problema, se define como unidad de análisis una empresa del sector textil, la cual está ubicada en el municipio de Amatitlán, departamento de Guatemala, Guatemala. Siendo el período de análisis abarcado de febrero a agosto del año 2022. Contando para ello con la participación del personal administrativo.

3.4 Método de investigación

Para Cifuentes (2016), investigar "es realizar operaciones para buscar las causas del por qué un fenómeno o una estructura se reitera o se presenta en un espacio y un tiempo".

Por lo que a partir del método científico se revisa la literatura necesaria para comprender la información existente sobre el tema de estudio. El trabajo de investigación se desarrolló tomando como referencia las tres fases del método científico: indagatoria, demostrativa y expositiva.

La fase indagatoria conllevó preveer, planificar y recolectar información útil para la investigación, se planificó la manera en que se obtendrían los datos de los colaboradores de la empresa. La fase demostrativa consistió en establecer y ejecutar los métodos y técnicas que permiten medir o cuantificar matemática y estadísticamente, se utilizó para realizar el análisis de la información recabada a través de los instrumentos con los que se determinó el nivel de estrés que padecen los colaboradores de la unidad de estudio. Y la fase expositiva que finalizó con dar a conocer los resultados obtenidos en las dos previas fases, que para este fin es el nivel de estrés que manejan los colaboradores y el riesgo de que se presente el Síndrome de Burnout en los trabajadores de la empresa sujeta de estudio.

3.5 Alcance y tipo de estudio

Para efectos del estudio, los tipos de investigación a utilizados fueron:

Investigación documental para realizar un análisis de la información escrita existente sobre el tema de estrés laboral y las consecuencias que pueden repercutir para trabajadores y organizaciones.

Investigación descriptiva, con el objetivo de identificar los factores que pueden ser generadores de estrés laboral en los colaboradores objeto de estudio.

Además el tipo de investigación correlacional explicativa ya que permite determinar la relación que existe entre el estrés laboral y sus efectos en los sujetos de estudio. Así como los beneficios que trae consigo la prevención del Síndrome de Burnout en los trabajadores de la organización.

3.6 Técnicas de recopilación de información

Para dar respuesta a la pregunta de investigación se recurrió a técnicas utilizadas para recolección de datos como lo son:

3.6.1 Censo

Con esta técnica se recopilaron datos que involucra a toda la población de la unidad de estudio, dado que está enfocada en el personal administrativo de la empresa, conformado por Recursos Humanos, Finanzas, Gerencia, Planificación, Almacén e inventarios, y Comercialización, siendo en total 40 personas que completaron el cuestionario que permitió obtener información sobre los indicadores del perfil de Burnout que están presente en los colaboradores, además dado que la información fue recabada de manera confidencial, los datos recopilados son precisos y detallados.

3.6.2 Entrevista

Se realizó una entrevista estructurada con la finalidad de recabar datos más puntuales y detallados sobre las consecuencias que conlleva el estrés laboral en la organización y la percepción de los jefes y gerentes frente a la manera en que los colaboradores asimilan los estresores laborales propios de la organización.

3.7 Instrumentos

Los instrumentos necesarios para recopilar información fueron la entrevista estructurada dirigida únicamente a los jefes y gerentes del área administrativa, de tal manera que permitió obtener información de fuente primaria sobre la percepción que tienen de los efectos del estrés laboral en el personal a su cargo, la misma contiene 15 items que serán calificados bajo la escala de Likert y una pregunta abierta para agregar alguna información adicional que el entrevistado considerara oportuna.

También se utilizó un cuestionario de preguntas cerradas, el cual contiene una serie con los items establecidos en el Inventario de Burnout de Maslach Estudio General (MBI-GS) el cual consta de 16 enunciados que se utilizan para medir la incidencia de cada una de las 3 dimensiones que figuran en el Síndrome de Burnout, siendo estas Agotamiento (preguntas 1, 2, 3, 4, y 6), Eficacia Profesional (5, 7, 10, 11, 12 y 15) y Cinismo (8, 9, 13 y 14) contando para ello con opciones de valoración una escala que va de 1 a 6 puntos, con lo que fue posible medir en qué nivel de estrés se encuentran los colaboradores administrativos. Además, comprende otra serie de 25 preguntas que permitieron establecer la percepción de los colaboradores frente a sus condiciones dentro de la

organización, las mismas fueron medidas por la escala de Likert, donde la valoración de cada una de estas preguntas está en una escala de 1 a 5, siendo los extremos de la misma: 1, Nunca y 5, Siempre.

3.8 Población

Los sujetos de análisis quienes conforman la población para el estudio, comprende 40 colaboradores del área administrativa de la organización siendo personal de sexo femenino y masculino, todos ciudadanos guatemaltecos mayores de edad que laboran en la empresa textil ubicada en el municipio de Amatitlan, departamento de Guatemala. Para los fines de la investigación, se utilizó un Censo para lo cual, el cuestionario fue utilizado para todo el personal administrativo, con lo cual cada uno de las 40 personas de dicha área, tuvo la misma oportunidad de ser tomado en cuenta, por consiguiente, en el caso de la entrevista, se realizó a cada uno de los jefes y gerentes de la misma área.

3.9 Estadística

Para el análisis de datos se utilizo la estadística descriptiva, teniendo un alcance descriptivo transversal y correlacional porque busca determinar la relación del estrés laboral y las consecuencias que trae para los colaboradores y la organización. El análisis de los resultados se realizó a través de figuras y tablas que permiten expresar tanto datos cuantitativos como cualitativos para una mejor comprensión de los resultados obtenidos.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo, se muestran y analizan los resultados obtenidos a través de la aplicación de instrumentos para recopilar información, siendo estos el censo y la entrevista realizados al personal administrativo de la industria textil ubicada en Amatitlán, Guatemala.

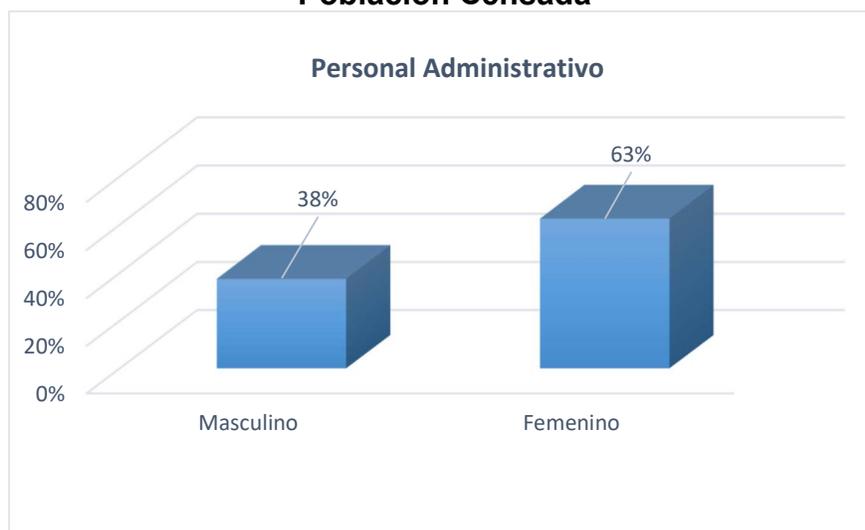
De acuerdo a Cristina Maslach, el Síndrome de Burnout se caracteriza por tres dimensiones interrelacionadas entre sí, siendo estas para personal en general: el agotamiento, la eficacia profesional y el cinismo; mismas que no siempre se mueven en el mismo sentido, lo cual indica que, aunque tienen relación en las consecuencias provocadas por el síndrome, no están altamente correlacionadas como para depender la una de la otra. Para fines de esta investigación, se emplearon las preguntas diseñadas para uso en grupos ocupacionales distintos de los servicios médicos y educación, entiéndase, personal administrativo, de atención al cliente, de mantenimiento por citar algunos ejemplos.

4.1 Análisis de resultados

El Burnout es la respuesta al estrés laboral crónico, que implica actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con quienes se trabaja, también se refleja en la medida en que el trabajador se siente incapaz de cumplir con sus atribuciones. Los efectos del Burnout son siempre negativos, aparecen la incertidumbre o poca claridad entre emociones y pensamiento, sin dejar de considerar que físicamente existen malestares como dolores de cabeza, de espalda y otros malestares.

Por lo que, para identificar el nivel de Burnout que existe en los colaboradores de la unidad de estudio, se utilizaron las preguntas del MBI-GS, el cual consta de 16 preguntas con las cuales se brinda información sobre los índices que afectan a los colaboradores. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo, para identificar los niveles actuales de estrés que pueden provocar el Síndrome Burnout en el personal administrativo de la unidad de estudio.

Figura No. 15
Población Censada



Nota: Censo dirigido al personal administrativo sobre estrés laboral realizado en julio de 2022

Para efectos del estudio se realizó el censo en el personal administrativo conformado por 40 colaboradores, predominando el sexo femenino con una presencia del 63% sobre el 38% del personal masculino. Los colaboradores pertenecen a distintas áreas, siendo ellas: Planificación, Contabilidad, Almacén Recursos Humanos y Gerencias.

4.2 Análisis Descriptivo

En primera instancia se calcularon los indicadores de tendencia central y de dispersión con la finalidad de obtener una guía de las variables que son relevantes para este estudio. Para interpretar las preguntas descritas en el cuestionario MBI-GS, es necesario reconocer sus claves principales: Agotamiento, que valora la vivencia en cuanto al cansancio emocional de las personas. Cinismo, que da valor al grado en que cada persona reconoce actitudes distantes y de alejamiento. Por último, la Eficacia Profesional que evalúa los sentimientos de autoeficacia y realización personal dentro del puesto de trabajo. Dado que estas escalas inciden directamente en el rendimiento de los colaboradores, en la tabla anterior se desarrollan los indicadores para identificar el grado actual en el que los colaboradores se sienten frente al estrés laboral.

Tabla no. 8
Análisis Descriptivo de las escalas de MBI-GS

Indicadores de Tendencia Central y Dispersión de datos							
	Media	Moda	Mediana	D.E.	Varianza	Mínimo posible	Máximo posible
Agotamiento	2.625	0.800	2.500	1.761	3.022	0.000	6.000
Eficacia Profesional	4.317	6.000	5.167	1.779	3.084	0.167	6.000
Cinismo	2.250	0.800	2.000	1.641	2.626	0.000	5.800

Nota: Censo dirigido al personal administrativo sobre estrés laboral realizado en julio de 2022

Según los datos recopilados y la escala MBI-GS, la tabla No. 9 permite observar que, en el censo realizado al personal administrativo, presenta niveles medios de Síndrome de Burnout en las subescalas de Agotamiento (M=2.625) y Eficacia Profesional (4.317), sin embargo, en Cinismo (M=2.250) aunque es mínima la diferencia, pero supera el máximo rango de ese indicador. En términos generales de acuerdo a los datos estadísticos del censo, durante el período de evaluación se evidencia la existencia de estrés a nivel medio para dos de las escalas del Síndrome de Burnout y la de Cinismo que sí está a nivel del padecimiento, tal como se muestra en la tabla No. 10 a continuación:

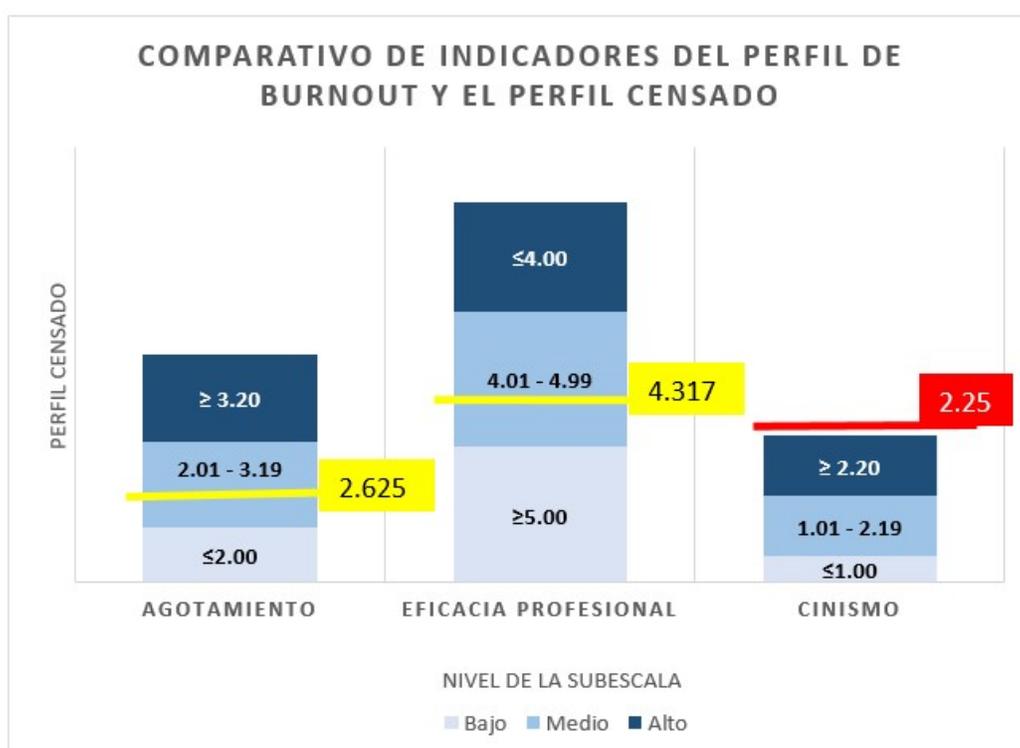
Tabla no. 9
Indicadores del Perfil de Burnout e Indicadores del Censo
(niveles de estrés)

Comparativo de indicadores				
	Perfil Burnout (Nivel de Estrés)			Perfil censado (nivel de estrés)
	Bajo	Medio	Alto	
Agotamiento	≤ 2.00	2.01 - 3.19	≥ 3.20	2.625
Eficacia Profesional	≥ 5.00	4.01 - 4.99	≤ 4.00	4.317
Cinismo	≤ 1.00	1.01 - 2.19	≥ 2.20	2.250

Nota: Censo dirigido al personal administrativo sobre estrés laboral realizado en julio de 2022

Por medio del censo, los colaboradores dieron a conocer que en muchas oportunidades se sienten acabados al final de la jornada, algunas veces incluso desde que despiertan se sienten agotados física, mental y emocionalmente por el trabajo. Debido a que tienen demasiado trabajo por hacer, ocasionalmente, quieren únicamente cumplir con su trabajo y que nadie les moleste o interrumpa ya que su percepción es que cuentan con muy poco tiempo para hacer muchas tareas y obligaciones. Con lo anterior, se evidencia los niveles de estrés que manejan los colaboradores administrativos de la empresa sujeta de estudio. Evidenciando así, los niveles de estrés manejados en el perfil establecido por Maslach, Jackson & Leiter como se muestra en la figura 16.

Figura No. 16
Comparativo de indicadores del perfil de Burnout y el perfil censado

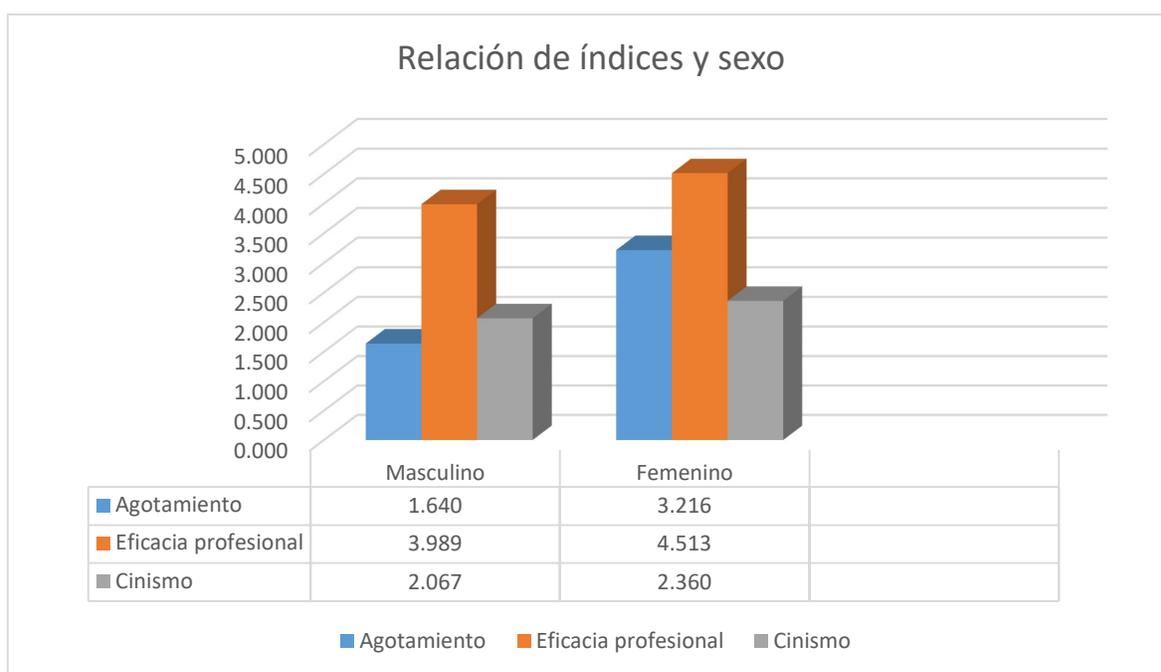


Nota: Censo dirigido al personal administrativo sobre estrés laboral realizado en julio de 2022

En la gráfica anterior, se presenta de mejor manera la relación que hay entre los índices obtenidos en el censo, y se observa que tanto el Agotamiento como la Eficacia

Profesional están en el rango medio del Síndrome de Burnout de acuerdo a los parámetros del instrumento MBI-GS. El Agotamiento emocional contempla el cansancio, la fatiga física y mental, genera una sensación de no poder dar más de sí mismo. Por otro lado, en cuanto a la Eficacia Profesional, se refiere a dejar trabajos inconclusos y al aumento en la sensación de cometer errores. Sumado a ello, la subescala de Cinismo, se refiere a los sentimientos, actitudes y respuestas negativas o frías hacia otros colaboradores, quien lo padece, mantiene una conducta irritable, desmotivada, distante de sus compañeros y comportándose incluso irónico y despectivo frente a los demás, y de acuerdo a los datos recabados, en términos generales los colaboradores están sobrepasando el rango máximo, lo cual es totalmente complicado de sobrellevar si no se ataca de raíz, ya que puede ser el origen de un clima laboral no adecuado.

Figura No. 17
Relación de índices y sexo



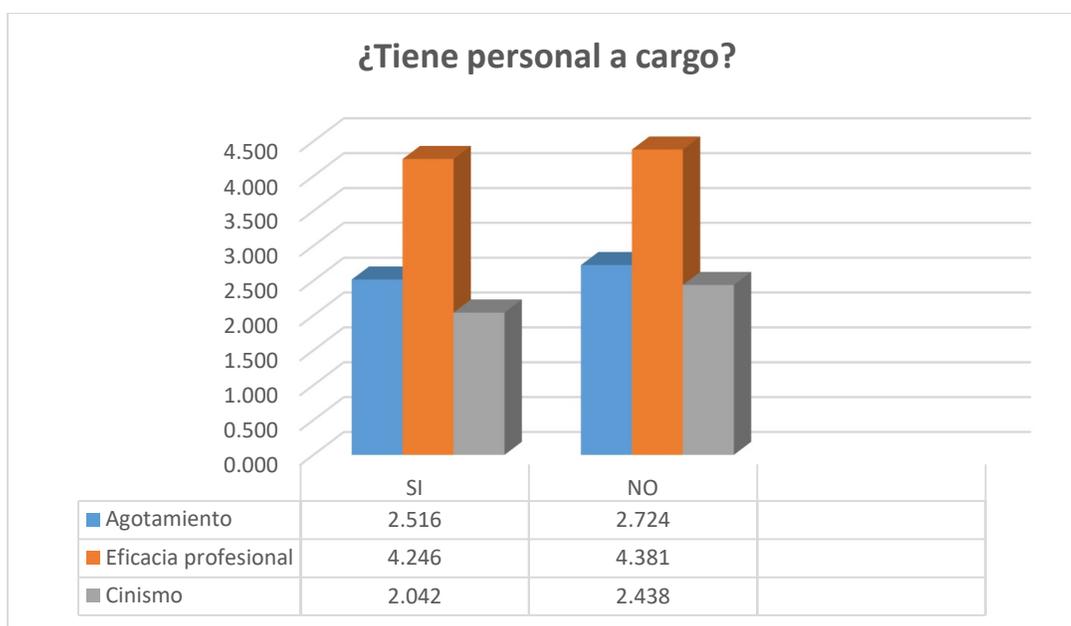
Nota: Censo dirigido al personal administrativo sobre estrés laboral realizado en julio de 2022

También se evidencia que el personal femenino, es quien presenta los valores más altos comparándolos con los del personal masculino, lo cual afecta en su rendimiento laboral y desencadena distintas consecuencias que perjudiquen o entorpezcan su bienestar. De

acuerdo a la información expuesta en la tabla no. 10, El sexo femenino denota que las subescalas Agotamiento y Eficacia Profesional están en el promedio de Burnout y el Cinismo está en el nivel máximo. En cuanto al personal de sexo masculino presenta los índices de las tres subescalas están en el rango medio de Burnout, lo cual sugiere que las mujeres se sienten mayormente presionadas en el trabajo y generan mayor estrés durante la realización de sus actividades.

Figura No. 18

Comparativo de índices entre colaboradores con personal a cargo y colaboradores que no tiene asignado personal para supervisión

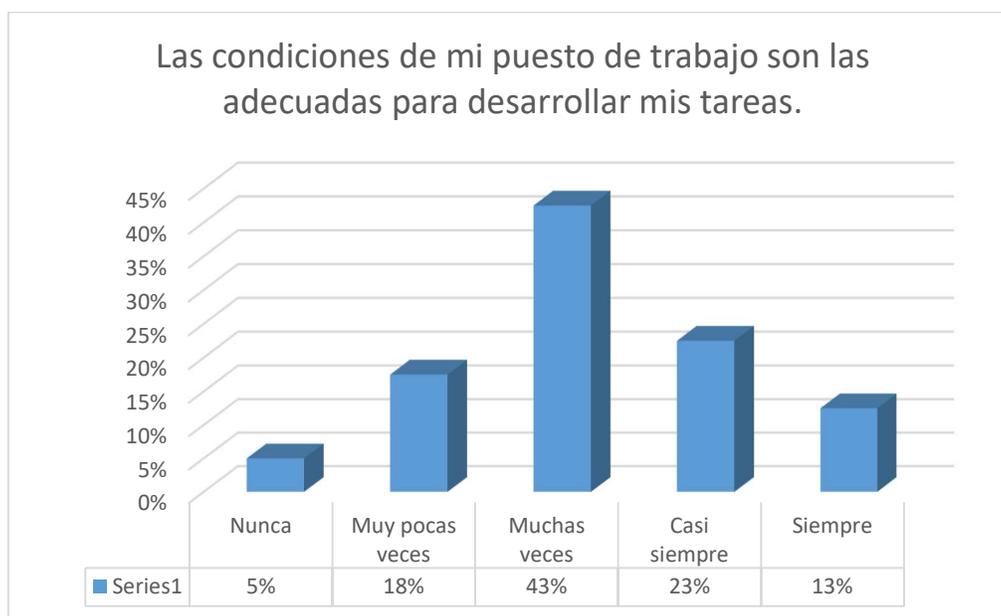


Nota: Censo dirigido al personal administrativo sobre estrés laboral realizado en julio de 2022

Otra perspectiva para analizar que la probabilidad de que el Síndrome de Burnout se presente en la unidad de estudio, es comparando los índices presentados por los colaboradores que tienen personal a su cargo y los que no, bajo esta perspectiva, tener o no personal asignado para supervisar, no es una delimitante que afecte la condición de estrés en los colaboradores, ya que todos están dentro del rango medio de cada una de las subescalas. Tanto el agotamiento, la eficacia profesional y el cinismo, es sobrellevado

de la misma manera por todos los colaboradores, dado que cada uno es consciente del grado de responsabilidad que debe sobrellevar.

Figura No. 19
Condiciones de trabajo



Nota: Censo dirigido al personal administrativo sobre estrés laboral realizado en julio de 2022

Las condiciones de trabajo hacen referencia a cualquier aspecto que en determinada situación pueda traer consecuencias ya sea positivas o negativas para los colaboradores. Dentro de las condiciones de trabajo se consideran distintos temas que van desde horas de trabajo, y período de descanso, e inclusive condiciones físicas y mentales que se imponen para un puesto laboral. En términos generales, los colaboradores de la empresa textil unidad de estudio reconocen que muchas veces las condiciones de su puesto de trabajo son las adecuadas para desarrollar sus tareas, esto se debe a que el giro de negocio es muy demandante, por lo que se infiere que de alguna manera “están acostumbrados” a ciertos horarios y exigencias que requieran algunos puestos.

Figura No. 20
Carga laboral



Nota: Censo dirigido al personal administrativo sobre estrés laboral realizado en julio de 2022

La adecuada administración del tiempo contribuye en el satisfactorio rendimiento y desempeño laboral, sin embargo, es frecuentemente se escucha decir a los colaboradores que tienen mucho por hacer, tal como se observa en la figura No. 20, el 50%, exactamente la mitad de los colaboradores censados indicaron que muchas veces tienen demasiadas cosas y disponen de muy poco tiempo para realizarlas. Para los trabajadores, cumplir con actividades que involucran esfuerzos físicos y/o mentales hace que la carga laboral sea mayor, y a su vez puede provocar efectos secundarios adicionales como la falta de energía, estrés laboral, ansiedad y falta de motivación para realizar las actividades cotidianas.

Figura No. 21**Rutina laboral**

Nota: Censo dirigido al personal administrativo sobre estrés laboral realizado en julio de 2022

Referirse a rutina laboral es realizar las actividades cotidianas de manera secuencial y sin motivación día tras día, sólo por costumbre, siendo tan repetitivo que carece de interés para llevar a cabo las actividades diarias. Del personal administrativo censado el 31% indicó que muchas veces la mayor parte del tiempo lo utiliza en labores de rutina laboral.

Figura No. 22**Requerimientos laborales fuera de la jornada de trabajo**

Nota: Censo dirigido al personal administrativo sobre estrés laboral realizado en julio de 2022

Todo trabajo requiere esfuerzo físico o mental que trae consigo algún tipo de desgaste, emocional o físico, sin embargo, la disponibilidad del colaborador para atender cualquier situación relacionada a su puesto de trabajo es computada como parte de la jornada laboral sin importar hora o día. La industria textil es demandante debido a los requerimientos específicos de clientes a nivel internacional, quienes muchas veces exigen alguna necesidad sin importar la diferencia de horarios entre ciudades, así también algunos puestos exigen mayor disponibilidad inmediata de respuesta, como se evidencia en la gráfica No. 11 donde 35% de los colaboradores indicaron que muchas veces deben estar pendiente de cualquier requerimiento laboral aún fuera de la jornada y otro 35% indicó que siempre deben estarlo.

Figura No. 23

Atención a requerimientos laborales fuera de jornada laboral

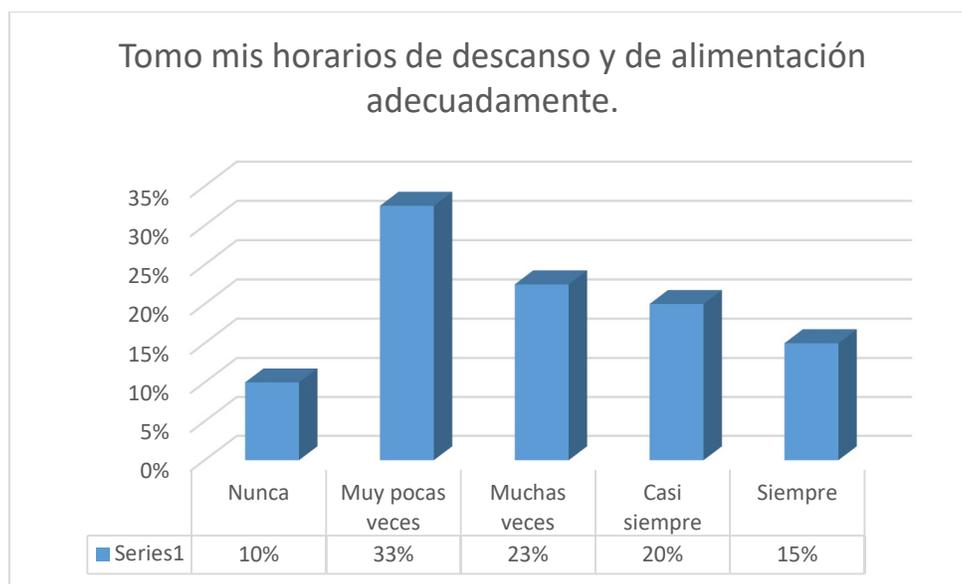


Nota: Censo dirigido al personal administrativo sobre estrés laboral realizado en julio de 2022

La disponibilidad tecnológica ha hecho que sea posible mantenerse siempre conectado sin importar horarios ni fechas, haciendo habitual y hasta cierto punto normal la recepción de llamadas, mensajes de Whatsapp o correos electrónicos de la empresa fuera de la jornada laboral, así como la solución casi inmediata de las situaciones por las que hayan sido contactados, el censo realizado evidencia que el 33% de la población indica que

muchas veces deben estar atentos a los medios de comunicación proporcionados por la empresa para que durante cualquier horario, aún fuera de la jornada laboral.

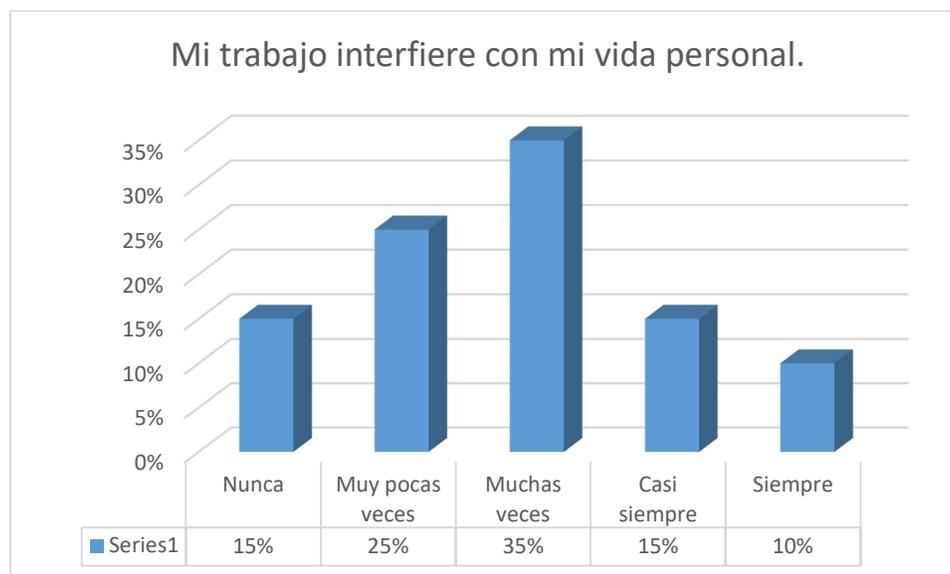
Figura No. 24
Horarios de descanso y alimentación



Nota: Censo dirigido al personal administrativo sobre estrés laboral realizado en julio de 2022

La gráfica anterior muestra que el 33% de las personas que contestaron el censo muy pocas veces, toman su horario de alimentación y de descanso adecuadamente. Lo cual puede ser causante de estrés y fatiga durante la jornada laboral. Es común que muchos colaboradores sufran de sobrecarga laboral y por ende no tengan tiempo suficiente para tomar sus alimentos y descansar, sin embargo, saltarse horarios de comida o la ingesta inadecuada de los alimentos desencadena enfermedades digestivas a corto y largo plazo.

Figura No. 25
Trabajo y vida personal



Nota: Censo dirigido al personal administrativo sobre estrés laboral realizado en julio de 2022

Lograr un balance entre la vida laboral y la personal de los colaboradores es un reto para muchas organizaciones y trabajadores. Sin embargo, aspectos como fuerte carga laboral, y una deficiente administración del tiempo, pueden tener efectos que interfieran en los compromisos personales de los colaboradores quienes muchas veces ante una situación de último minuto cancelan sus citas para quedarse a terminar las tareas asignadas. Es evidente que el 35% del personal de la unidad de estudio afirma que muchas veces el trabajo interfiere en su vida personal, generando otro tipo de situaciones particulares y familiares que afectan su estabilidad emocional y que a su vez no le permiten desempeñarse productivamente.

Figura No. 26
Salud y carga laboral



Nota: Censo dirigido al personal administrativo sobre estrés laboral realizado en julio de 2022

Factores como fuerte carga laboral y responsabilidades excesivas, pueden ser generadores de riesgos latentes para la salud a causa de estrés laboral, efectos como tensión muscular, aumento en la presión sanguínea, irritabilidad, dolores de cabeza, depresión son algunos de los síntomas que frecuentemente son notorios en el personal de distintas organizaciones. En la unidad de estudio se determinó que apenas el 10% de los que respondieron el cuestionario, afirman que nunca han visto afectada su salud por la carga laboral del puesto que desempeñan. Lo cual refiere que el 90% restante sí han tenido alguna repercusión en su salud, ese porcentaje está integrado por el 31% que refiere muy pocas veces, 23% muchas veces, 23% casi siempre y 15% siempre

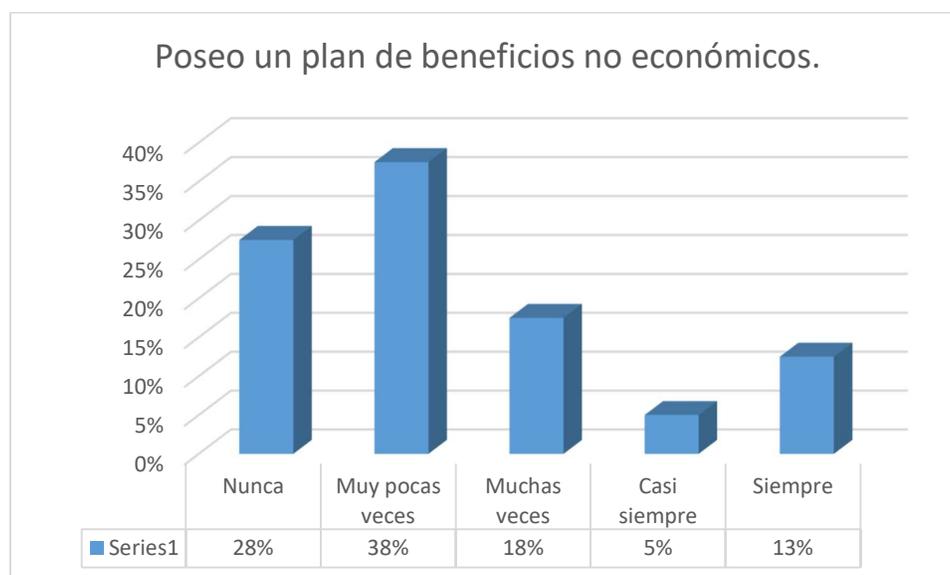
Figura No. 27
Bienestar emocional, físico y mental



Nota: Censo dirigido al personal administrativo sobre estrés laboral realizado en julio de 2022

De acuerdo al diccionario Oxford Languages, bienestar es el “Estado de la persona cuyas condiciones físicas y mentales le proporcionan un sentimiento de satisfacción y tranquilidad”. Los resultados del censo reflejan que el 38% del personal muy pocas veces siente que para su jefe es importante su bienestar emocional, físico y mental, por lo que se infiere que para los jefes y gerentes el tema de bienestar no es una prioridad, no obstante, la calidad de vida en el trabajo está muy relacionada con el bienestar de los colaboradores y una vida saludable que estimule el desarrollo de sus aptitudes y habilidades, así como la capacidad intelectual, satisfacción y tranquilidad.

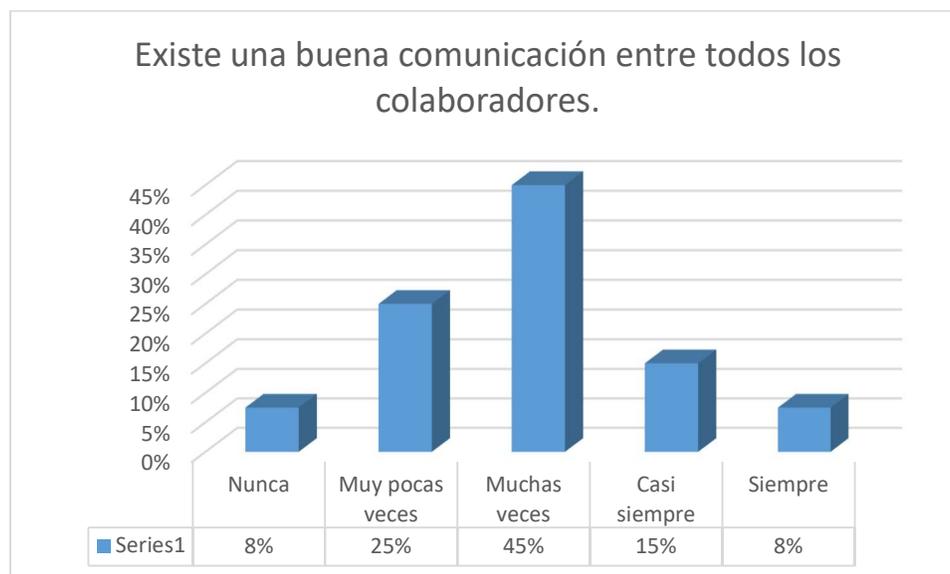
Figura No. 28
Plan de beneficios no económicos



Nota: Censo dirigido al personal administrativo sobre estrés laboral realizado en julio de 2022

Un plan de beneficios no económicos, comprende aquellas dinámicas e incentivos que mejoran las condiciones laborales de los trabajadores, y para la organización uno de los objetivos de tener implementado un programa de beneficios no económicos es la motivación de los empleados lo que a su vez aumenta la productividad y fideliza al trabajador reteniéndolo durante períodos largos. Sin embargo en este caso, solamente, el 13% de las personas indica que siempre cuentan con un plan de beneficios económicos, lo que evidencia que no todos los colaboradores conocen el término y creen que no cuentan con los mismos beneficios que todos los colaboradores, lo que es incorrecto, ya que todos tienen acceso al médico y odontólogo de planta, becas por estudios académicos y de inglés, y días adicionales con goce de salario que se suman a los 15 días de vacaciones que por ley corresponde a cada empleado.

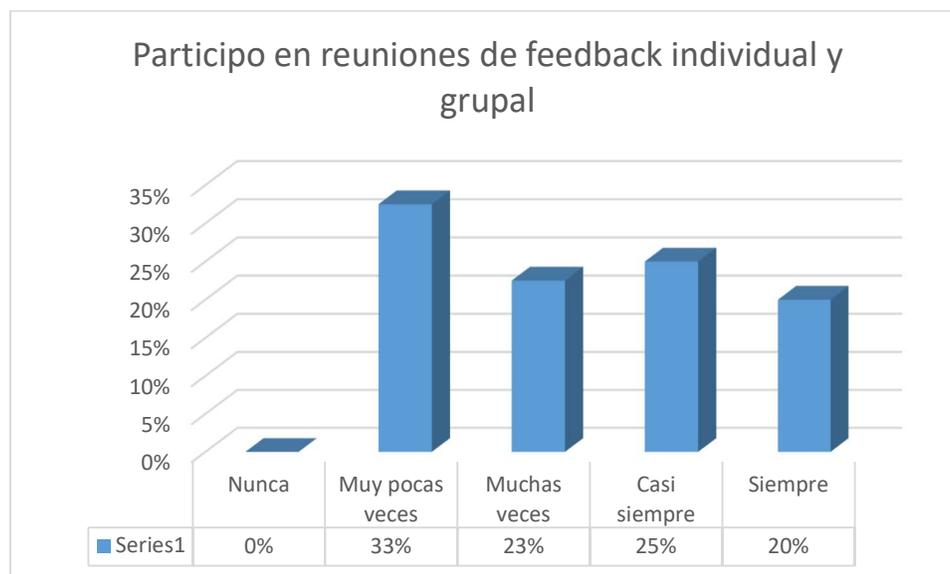
Figura No. 29
Comunicación dentro de la organización



Nota: Censo dirigido al personal administrativo sobre estrés laboral realizado en julio de 2022

La comunicación organizacional beneficia la gestión administrativa y de recursos humanos no sólo en cuanto a la implementación de estrategias y canales efectivos de comunicación que propicien claridad en la transmisión del mensaje para que los objetivos sean comunicados claramente y sin ambigüedad. La percepción del 45% de los colaboradores censados es que muchas veces, existe una buena comunicación entre todos los colaboradores, por lo tanto, no existe comunicación asertiva y clara, lo que puede provocar confusión entre los colaboradores, desconfianza y hasta sentimientos negativos como la frustración, enojo y resentimientos que afectan el clima laboral y la tranquilidad emocional de colaborador.

Figura No. 30
Retroalimentación



Nota: Censo dirigido al personal administrativo sobre estrés laboral realizado en julio de 2022

La retroalimentación es la forma de brindar información a una persona sobre los resultados obtenidos ya sea de un proyecto, una evaluación o cualquier tipo de gestión dentro de la empresa. En la organización beneficia tanto a colaboradores como a empresa, ya que sirve además para tener más claros los objetivos y prioridades organizacionales. Sin embargo, como se evidencia en la figura 7, la tercera parte de población censada indica que muy pocas veces ha participado en reuniones de retroalimentación. Lo cual puede provocar que el sentido de pertenencia a la organización se vea afectado principalmente en el 33% de los colaboradores y traiga como consecuencia sentimientos de despersonalización hacia la empresa.

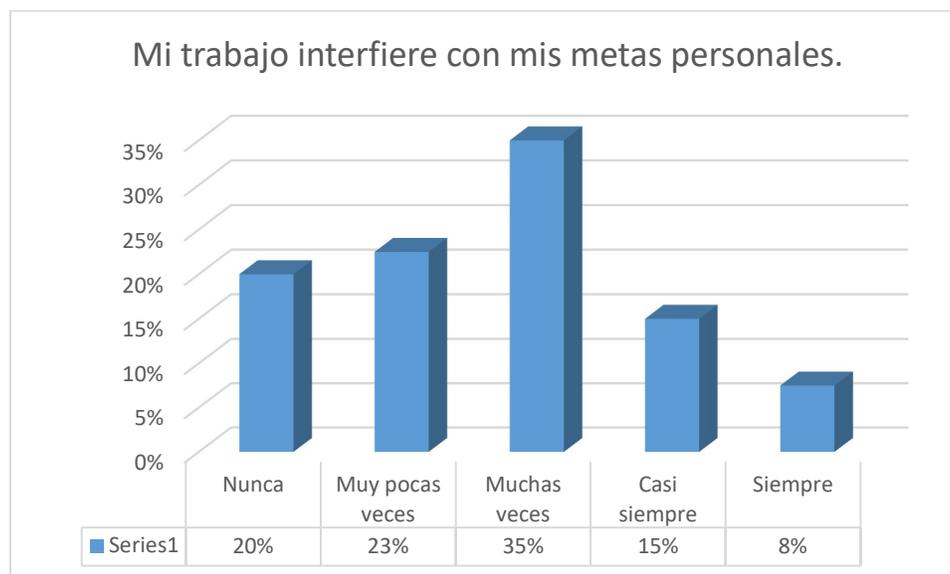
Figura No. 31
Retroalimentación y comunicación



Nota: Censo dirigido al personal administrativo sobre estrés laboral realizado en julio de 2022

Es indispensable la comunicación efectiva entre emisor y receptor, más aún cuando se trata de una retroalimentación, en esta gráfica, se evidencia hace falta comunicación en este sentido, ya que el 35% de los encuestados indica que nunca ha recibido retroalimentación sobre lo que está bien hecho y lo que no. La retroalimentación es esencial en todo proceso, ofrece opiniones fundamentadas en el desempeño y desarrollo de las actividades de los colaboradores, permite acompañar sus oportunidades de mejora y fomentar un sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización.

Figura No. 32
Trabajo y metas personales



Nota: Censo dirigido al personal administrativo sobre estrés laboral realizado en julio de 2022

Indiscutiblemente existe una relación entre el trabajo y las metas personales, lo ideal sería que ambas se complementen una con la otra, de manera que los colaboradores alcancen la satisfacción laboral y personal de sus proyectos. Sin embargo, en la realidad no es así, ya que el 35% de las personas censadas evidencian que muchas veces su trabajo sí interfiere con sus metas personales. Se puede inferir que esta situación se presenta constantemente cuando hay trabajadores que a su vez son estudiantes y que, por compromisos laborales, dejan de asistir a compromisos de estudios, siendo este un claro ejemplo de la manera en que interfiere el trabajo en las metas personales.

Figura No. 33
Programa de formación y carrera



Nota: Censo dirigido al personal administrativo sobre estrés laboral realizado en julio de 2022

Un programa de formación de carrera ya sea académica o profesional, tiene como objetivo proveer de conocimiento, habilidades y destrezas con la finalidad de preparar al individuo para que pueda desempeñarse en un ámbito específico de manera útil y eficiente. Es evidente que en la unidad de estudio se carece de este tipo de programas, ya que 35% del personal opina que nunca existen programas de formación y carrera en su empresa y otro 35% tiene percepción de que muy pocas veces los hay. Ambos porcentajes reflejan que durante el período en que se realizó el censo, no había un programa de esta índole. Proyectos como planes de formación y desarrollo de capacidades apoyan en la gestión del talento humano, y para las organizaciones, sin importar su giro de negocio, contar con un plan de carrera le permite armonizar los objetivos y estrategias empresariales con los propios del colaborador, aumentando así la motivación y el compromiso de los trabajadores con la empresa.

Figura No. 34
Carrera profesional



Nota: Censo dirigido al personal administrativo sobre estrés laboral realizado en julio de 2022

La figura No. 18 refleja que el 34% de los colaboradores perciben que su carrera profesional no es lo que ha esperado, lo cual puede deberse a factores intrínsecos de cada colaborador o bien al estancamiento que puedan tener en un puesto de trabajo sin oportunidad de un ascenso de puesto. Esta situación puede provocar sentimientos de frustración en los colaboradores afectados, tensión, desmotivación, y falta de interés. Aunado a ello, la carencia de un programa de formación profesional y desarrollo de carrera provoca migración de colaboradores hacia otras organizaciones inclusive de la competencia.

4.3 Análisis de Entrevista

Con la finalidad de obtener el punto de vista de los jefes respecto a las actitudes de los colaboradores, se realizó entrevista a 5 jefes y gerentes administrativos y constó de 15 preguntas estandarizadas.

La entrevista se utilizó como un modelo de plática entre iguales, y fue realizada a través de video llamada, debido a las políticas de distanciamiento social que se manejaron en la empresa de estudio durante la obtención de los datos.

Las interrogantes fueron formuladas de manera que se relacionen directamente con los efectos que puede tener el Síndrome de Burnout y sus consecuencias no sólo para los colaboradores sino también para la organización.

Los resultados arrojaron que en situaciones de estrés se pudo determinar que en términos generales los colaboradores aún en situaciones de presión laboral, responden de manera eficiente a las tareas que se les asignan. En ocasiones, algunos colaboradores se aquejan de malestares como dolor de cabeza y tensión muscular como consecuencia de las presiones que se dan en el día a día o por la asignación de proyectos específicos que requieren mayor precisión, exactitud y agilidad en la entrega de resultados. Acorde a lo percibido por los jefes y gerentes, el rendimiento en general de los colaboradores es eficiente.

Otra aseveración es que, consideran que los colaboradores saben manejar o sobrellevar eficientemente las situaciones de estrés, ya que cumplen con los tiempos estipulados para la entrega de los resultados requeridos y que los colaboradores están comprometidos con los objetivos organizacionales ya que de ser necesario, utilizan tiempo fuera de su jornada laboral ordinaria para cumplir con requerimientos urgentes, y muestran además su disposición frente a dudas o emergencias que resulten, aún si ellos están en su tiempo de descanso.

Basado en lo recabado en las entrevistas, se destaca que, a pesar, de que los jefes y gerentes sí han notado que sus colaboradores se sienten estresados, su rendimiento laboral no se ha visto afectado, dado que es poco frecuente que presente errores repetitivos en sus labores, sin embargo, sí han notado que muchas veces se presentan abruptos cambios de humor en ellos.

CONCLUSIONES

Los resultados de los instrumentos presentaron que el nivel de estrés es medio en dos de las escalas establecidas para identificar existencia de burnout y en la tercera es alto, estos niveles de estrés principalmente se deben a la sobrecarga laboral de acuerdo a lo expuesto en las respuestas del censo realizado a los colaboradores. Dado el grado de estrés que poseen los colaboradores y la escala predeterminada de acuerdo al Inventario de Maslach para medir el Síndrome de Burnout, se afirma que el personal administrativo de la empresa textil tiene indicios este padecimiento específicamente en la escala de Cinismo, ya que su porcentaje general se encuentra mínimamente por encima del límite superior del rango.

A pesar de que la empresa cuenta con bajo índice de rotación dado que es del 3.4%, las principales características del comportamiento originado por el Síndrome de Burnout en la organización son la disminución de la eficiencia del trabajador, y poco interés para participar en las actividades del trabajo debido a que expresan que el mismo interfiere con sus metas personales.

Además los resultados reflejaron que los colaboradores buscan ser motivados por sus jefes, y sentirse parte importante de la empresa al notar que sus jefes se interesan en su bienestar físico, mental y emocional. Ya que actualmente son pocos los que sienten que sus jefes conocen sus aspiraciones personales y laborales considerando que se debe a que tiene poco en común con el resto de sus compañeros. Además de obtener beneficios como planes de carrera y la retroalimentación constante pues aducen no saber que es lo que hacen bien o mal, situaciones perjudican el bienestar de los colaboradores, evidenciado en la escala de Cinismo que se encuentra por encima del rango mayor.

Por lo anterior, es necesario identificar el modelo de bienestar laboral que mejor se adecúe a las necesidades actuales de la organización, que involucre el liderazgo de las jefaturas para que su implementación se dé en cascada desde los niveles más altos hasta bajar paulativamente al nivel operativo del área administrativa, favoreciendo así también,

una cultura organizacional que implemente buenas prácticas de gestión que mejoren el clima laboral, la productividad y el desarrollo del personal del área de estudio.

RECOMENDACIONES

Aplicar medidas correctivas para que los colaboradores adquieran la capacidad de controlar y reducir el estrés laboral a través de las estrategias implementadas en la propuesta de un modelo de bienestar laboral.

Brindar retroalimentación a los jefes de área sobre los resultados obtenidos del censo realizado al personal, para darles a conocer con evidencia el sentir de los colaboradores respecto a la gestión de talento que perciben en la actualidad, además de implementar estrategias propuestas en el programa de bienestar laboral elaborado para la unidad de estudio.

Implementar la propuesta del programa de bienestar laboral elaborado bajo el modelo de Felicidad Organizacional, dado que es el que se ajusta a cubrir los puntos débiles que el colaborador percibe en la empresa, involucrando el liderazgo participativo de los jefes y gerentes, con lo cual se beneficia al cien por ciento del personal administrativo de la empresa textil en estudio. Así también, promover el programa propuesto dado que su implementación busca favorecer la cultura organizacional a través del cambio de hábitos que fortalecen el sentido de identidad de los colaboradores hacia la empresa y a su vez, ser un motivante intrínseco para ellos.

Una vez puesto en marcha, se sugiere que se evalúe el avance del programa a través del cumplimiento de objetivos organizacionales que garanticen la importancia de la implementación del programa de bienestar laboral, mismo que puede ser medido en las evaluaciones de desempeño mediante un comparativo de los resultados antes y después de ser implementado, así como en las encuestas clima que se realizan en la organización, considerándolo así, como un proceso innovador de mejora continua en la gestión del talento humano del área administrativa que lleve a ser un referente vanguardista y competitivo en el mercado laboral del área textil.

BIBLIOGRAFÍA

- Alzate Perez, L., Ospina Montoya, C., Ospino Tapias, V., Oviedo Gonzalez, M., Rave Valencia, E., y Villota Erazo, A. (2020). *Características del entorno laboral saludable en la promoción de la salud y prevención de la enfermedad de los trabajadores en el sector formal de la economía en países de Suramérica*. Medellín, Colombia. Facultad de Medicina. Universidad CES
- American Psychological Association [APA]. (1 de noviembre de 2018). *Efectos del estrés en el cuerpo*. <https://www.apa.org/topics/stress/body>
- Arévalo, M. (21 de enero de 2021). *Una cultura de Medición y reconocimiento en el 2021*. <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/una-cultura-de-medicion-y-reconocimiento-en-el-2021/>
- Bareas, A. (2018). *Análisis modelos teóricos estrés laboral aplicados a un caso real del sector sanitario*. Castellon de la Plana, España: Universitat Jaume 2.
- Cano, M. E. (2017). *Relación entre el Síndrome de Burnout y los factores laborales y personales de los profesores del nivel de secundaria de un colegio privado de la ciudad de Guatemala*. Guatemala, Guatemala.: Tesis. Facultad de Humanidades. Universidad Rafael Landivar.
- Castañeda, Y., Betancourt, 3., Salazar, N., & Mora, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista electrónica Psyconex*, 1-13.
- Cifuentes, E. (2016). *La aventura de investigar: el plan y la tesis*. Guatemala: Magna Terra.
- Comfama. (08 de 09 de 2021). *Descubre cómo crear un plan de bienestar laboral*. <https://www.comfama.com/empresas/programas-y-servicios/salud-y-bienestar-en-el-trabajo/plan-de-bienestar-laboral/>
- Díaz, E. Y. (2019). *Prevalencia del Síndrome de agotamiento profesional y factores relacionados en los profesionales de enfermería del Hospital General San Juan de Dios, Guatemala 2019*. Guatemala, Guatemala: Tesis. Universidad Rafael Landivar. Ciencias de la Salud.
- Enciclopedia Médica ADAM. (10 de mayo de 2020). *El estrés y su salud*. <https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/003211.htm>
- Félix, R. O., García, C., & Mercado, S. (2018). *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/>
- Flores, P. M. (2021). *Estres laboral y la permanencia a corto y largo plazo de los empleados del sector textil*. Ambato-Ecuador: Tesis. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Técnica de Ambato.
- Gallardo, 2. (25 de 09 de 2020). *Estrés*. <https://cuidateplus.marca.com/enfermedades/psicologicas/estres.html>

- Gallego, Y. A. (2018). *Revisión teórica de eustrés y distrés definidos como reacción hacia los factores de riesgo psicosocial y su relación con las estrategias de afrontamiento*. Medellín, Colombia: Universidad CES, Facultad de Medicina.
- García, L. (25 de marzo de 2021). *Bienestar laboral y su importancia en las organizaciones*. <https://www.ucentral.edu.co/noticentral/bienestar-laboral-su-importancia-organizaciones>
- González Díaz, 3., Ochoa Dearco, E., y Cardona Arbeláez, D. (2018). *Modelo conceptual de gerencia de la felicidad*. Revista científica electrónica de Ciencias Humanas. Fundación Unamuno.
- Gonzalez, L. (2020). *Manejo del estrés y la salud mental laboral ante el paso de la pandemia Covid-19*. <https://www.igssgt.org/wp-content/uploads/2020/09/Guia-Manejo-del-Estres-y-la-salud-mental-Laboral-COVID-19.pdf>
- Guevara, R. (2016). *Síndrome de Burnout en los residentes*. Guatemala, Guatemala: Facultad de Ciencias Médicas Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Herrera, L. F. (2016). *Riesgo cardiovascular en médicos residentes de pediatría*. Guatemala, Guatemala: Facultad de Ciencias Médicas, Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Ibarra, S. A. (2019). *Estrés laboral y su impacto en la satisfacción de personal operativo de plantas empacadoras de la costa sur*. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Instituto Nacional de Salud Pública [INSP]. (26 de 08 de 2020). *Riesgos estres laboral salud*. <https://www.insp.mx/avisos/3835-riesgos-estres-laboral-salud.html#sup3>
- Larrea, D. (2021). *Síndrome de Burnout en el desempeño administrativo del talento humano*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Lemus, L. F. (2015). *Síndrome de Burnout en residentes de pediatría*. Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Loaiza Dávila, L. (2021). *Síndrome de Burnout en el desempeño administratito del talento humano*. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/32233>
- López, A. (2017). *El Síndrome de Burnout: antecedentes y consecuentes organizacionales en el ámbito de la sanidad pública gallega*. Pontevedra, España: Universidad de Vigo.
- Maslach C. y Leiter M. (19 de marzo de 2021). *Cómo medir el agotamiento de manera precisa y ética*. Ciencias de la Salud y del Comportamiento. Harvard Business Review.
- Maslach c. Jackson S. & Leiter M. (21 de marzo de 2016). *Maslach Burnout Inventory Manual*. Mind Garden, Inc.

- Mansilla Izquierdo, F., & Favieres Cuevas, A. (27 de 06 de 2016). *Madrid Salud*.
<https://madridsalud.es/el-estres-laboral-y-su-prevencion/>
- Mariva Psicólogos. (2020). *Estres laboral, causas como combatirlo*.
<https://psicologiymente.com/clinica/estres-laboral-causas-como-combatirlo>
- Mata, L. (07 de 05 de 2019). *Investigalia*. <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-de-investigacion-la-naturaleza-del-estudio/>
- Mayo Clinic. (28 de marzo de 2019). *Manejo del estrés: identifica cuáles son tus desencadenantes*. <https://www.mayoclinic.org/es-es/healthy-lifestyle/stress-management/in-depth/stress-management/art-20044151>
- Mejía, S. R. (2018). *Relación de los factores asociados en la prevalencia del Síndrome de Burnout en médicos residentes del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social*. Guatemala Guatemala: Teiss. Escuela de Estudios de Postgrado. Facultad de Ciencias Médicas. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Monzón, K. (08 de febrero de 2021). Guatemala supera media mundial en exportaciones de vestuario y textiles a Estados Unidos. *Agencia Guatemalteca de Noticias*. <http://www.vestex.com.gt/index.php>
- Navarro, 3. (22 de agosto de 2016). *Revista del Instituto de Estudios Interdisciplinarios en Derecho Social y Relaciones del Trabajo (IDEIDES-UNTREF)*. <http://revista-ideides.com/un-poco-de-historia-sobre-el-Burnout-nuevo-2016>
- Ochomogo, H. A. (2016). *Prevalencia del Síndrome de Burnout en médicos residentes y su relación con ansiedad, depresión y tipo de personalidad*. Guatemala, Guatemala: Tesis. Escuela de Estudios de Postgrado. Facultad de Ciencias Médicas. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Oficina Económica y Comercial de España en Guatemala. (2019). *Informe económico y comercial*. Guatemala: Secretaría de Estado de Comercio.
<https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/odix/~edisp/doc2019821159.pd>
- OMS. (<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/protecting-workers'-health> de enero de 2017). *Organización Mundial de la Salud*.
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Organización Internacional del Trabajo*.
https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/ilo-director-general/statements-and-speeches/WCMS_475728/lang--es/index.htm
- Organización Panamericana de la Salud. (2015). *Plande acción sobre la salud de los trabajadores 2015-2025*. <https://iris.paho.org/handle/10665.2/33983>
- Pazmiño, A. E. (2020). *El Síndrome de Burnout y el desempeño laboral del personal del área comercial de una empresa industrial de la ciudad de Ambato*. Ambato, Ecuador.

- Pérez, 3. (2018). *Trata el estrés con PNL*. Madrid, España: Editorial Universitaria Ramón Arece.
- Real Academia Española (s.f.) Bienestar. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 05 de junio 2022, de <https://dle.rae.es/bienestar>
- Revista Empresarial & Laboral. (29 de enero de 2019). *Razones para implementar programas de bienestar laboral*.
<https://revistaempresarial.com/empresas/razones-para-implementar-programas-de-bienestar-laboral/>
- Rivera Guerrero, A., Ortíz Zambrano, R., Miranda Torres, M., & Navarrete Freire, P. (2019). Factores de riesgo asociados al Síndrome de desgaste profesional Burnout. *Revista Digital de Postgrado*, 7.
- Rivera Ulloa, K., Tarride Fernández, M. y León Vásquez, F. (01 de julio 2019) *Modelo de Bienestar Organizacional Sostenible M-BOS*. Revista Salud y Bienestar Colectivo. Puerto Montt. Chile.
- Saborío, L., & Hidalgo, L. (2015). Síndrome de Burnout. *Scielo*, 6.
- Samaniego, 3. (26 de mayo 2020) *Los cuatro pilares de un programa de bienestar capaz de impactar en tu cuenta de resultados*.
<https://willistowerswatsonupdate.es/beneficios-sociales-y-bienestar/cuatro-pilares-programa-de-bienestar/>
- Santarmaría, A. E. (2020). *El Síndrome de Burnout y el desempeño laboral del personal del área comercial de una empresa industrial de la ciudad de Ambato*. Ambato, Ecuador.: Tesis. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Técnica de Ambato.
- Serrano, M. (febrero 2019). *Objetivo: bienestar de las personas*. AENOR La Revista de la Evaluación de la Conformidad. <https://revista.aenor.com/345/objetivo-bienestar-de-las-personas.html>
- Sociedad de Lucha contra la Leucemia y el Linfoma. (31 de octubre de 2018). *Manejo del estrés, efectos del estrés y como sobrellevarlos*.
<https://www.ils.org/booklet/manejo-del-estres-efectos-del-estres-y-como-sobrellevarlos-esta-publicacion>
- Toledo, C. G. (2018). *El estrés laboral y su incidencia en los empleados administrativos en empresas de logística del municipio de Guatemala*. Guatemala, Guatemala: Teiss. Escuela de Estudios de Postgrado. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Vega, E. C. (2017). *Relación entre el Síndrome del Burnout y bienestar psicológico en los colaboradores operativos de servicio de una entidad financiera estatal*. Lima, Perú: Tesis. Escuela de Posgrado. Universidad Ricardo Palma.

Westreicher, G. (30 de abril de 2020). *Economipedia*.
<https://economipedia.com/definiciones/industria-textil.html>

ANEXOS

- **Guía de entrevista para jefes**

No. 01



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
 HUMANOS



Tema	PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL PARA COMBATIR EL SÍNDROME DE BURNOUT EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA INDUSTRIA TEXTIL
-------------	--

ENTREVISTA A GERENTES Y JEFES ADMINISTRATIVOS

El objetivo de la siguiente entrevista es la obtención para identificar las consecuencias que trae consigo el estrés laboral en la organización.

Sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán únicamente para fines de estudio.

INSTRUCCIONES: A continuación, se presenta un listado que incluye aspectos relacionados con su trabajo, en donde se le pregunta por su grado de satisfacción. Por favor, ponga una cruz dentro de la opción con la cual se identifique más

Puesto que desempeña: _____ **Cantidad de personal a su cargo:** _____

Aspecto a trabajar	Nunca	Muy pocas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
1. Es frecuente que los colaboradores se ausenten de sus labores por motivos "personales" o por problemas de salud.					
2. Con frecuencia veo desmotivados a los colaboradores.					
3. Con frecuencia los colaboradores tienen dificultad para concentrarse.					
4. Frecuentemente a los colaboradores, les resulta complicado resolver problemas.					
5. Los errores son repetitivos.					

Aspecto a trabajar	Nunca	Muy pocas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
6. Las dificultades con la memoria son constantes en el personal.					
7. Difícilmente los colaboradores son capaces de tomar decisiones.					
8. El desempeño de las tareas es eficiente.					
9. Los colaboradores difícilmente se concentran en una tarea.					
10. Los cambios de humor de los colaboradores son frecuentes.					
11. Los empleados lucen cada vez más cansados y explotan por cualquier motivo					
12. La calidad del trabajo de mis colaboradores ha disminuido últimamente					
13. Los clientes o proveedores, se quejan del mal servicio de la empresa.					
14. Frecuentemente se solicita a los colaboradores que trabajen después de su jornada laboral.					
15. He notado que los colaboradores se sienten estresados					

¿Desea incluir algún otro comentario sobre lo que ha observado en el personal a su cargo bajo situaciones de estrés? SI _____ NO _____

*Si su respuesta es positiva, por favor exponer su argumento:

¡Muchas gracias por su colaboración!

- **Censo realizado al personal administrativo**



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS



Censo para medir el nivel de Estrés Laboral en el personal Administrativo

Estimado colaborador:

El objetivo del presente cuestionario es obtener información que permita realizar el análisis sobre el nivel de Estrés Laboral dentro del área administrativa y las condiciones de su trabajo. La información proporcionada será manejada con estricta confidencialidad y será utilizada para fines académicos y de análisis investigativo.

 monikabran@gmail.com (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#)



¡Gracias por su colaboración y sobretodo por la honestidad al responder las preguntas!

Fecha:

Fecha

dd/mm/aaaa 

Sexo

Hombre

Mujer

Departamento o área de labores:

Tu respuesta _____

¿A qué nivel pertenece su puesto laboral?

Gerencia

Jefatura

Supervisión

Administrativo

¿Tiene personal a su cargo?

SI

NO

15. Dudo sobre el valor de mi trabajo.	<input type="radio"/>						
16. En mi trabajo, tengo la seguridad de que soy eficaz en la finalización de las cosas	<input type="radio"/>						

Instrucciones

A continuación se presenta una serie de enunciados, por favor responda de acuerdo a la frecuencia que considere más apegada a su forma de sentir o percepción.

	Nunca	Muy pocas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
1. Conozco la filosofía empresarial.	<input type="radio"/>				
2. Existe una buena comunicación entre todos los colaboradores.	<input type="radio"/>				
3. Tengo hábitos que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales y los personales.	<input type="radio"/>				
4. Participo en reuniones de feedback individual y grupal.	<input type="radio"/>				
5. Poseo un plan de beneficios no económicos.	<input type="radio"/>				
6. En mi organización existe programas de formación y carrera.	<input type="radio"/>				

7. Para mis jefes es importante mi bienestar emocional, físico y mental.	<input type="radio"/>				
8. Mis jefes conocen mis aspiraciones personales y laborales.	<input type="radio"/>				
9. Respondo con precisión a las exigencias de mi puesto de trabajo.	<input type="radio"/>				
10. Las condiciones de mi puesto de trabajo son las adecuadas para desarrollar mis tareas.	<input type="radio"/>				
11. Mi trabajo interfiere con mi vida personal.	<input type="radio"/>				
12. Tengo demasiadas cosas que hacer en muy poco tiempo.	<input type="radio"/>				
13. La mayor parte del tiempo la utilizo en labores de rutina laboral.	<input type="radio"/>				
14. No sé qué es lo que hago bien o mal.	<input type="radio"/>				

15 Los créditos por mi trabajo los obtienen otros.	<input type="radio"/>				
16 Tengo poco en común con las personas con las que trabajo.	<input type="radio"/>				
17 Mi trabajo no me satisface porque tengo realmente pocos éxitos.	<input type="radio"/>				
18 El progreso en mi carrera no es lo que he esperado.	<input type="radio"/>				
19. Me siento comprometido con mi trabajo y mi profesión.	<input type="radio"/>				
20. Mi trabajo interfiere con mis metas personales.	<input type="radio"/>				
21. Mi salud se ha visto afectada por la carga laboral de mi puesto.	<input type="radio"/>				
22. Tomo mis horarios de descanso y de alimentación adecuadamente.	<input type="radio"/>				
23. Gozo mi período de vacaciones sin interrupciones.	<input type="radio"/>				

24. Debo estar pendiente de cualquier requerimiento laboral, aún fuera de la jornada.

25. Debo estar atento a los medios de comunicación proporcionados por mi empresa durante cualquier horario, aún fuera de la jornada y días hábiles de oficina.

[Atrás](#)

[Enviar](#)

 Página 3 de 3

[Borrar formulario](#)

Propuesta de programa de bienestar laboral

Programa de Bienestar Laboral

Licda. Monica Marleni Bran Bac

Guatemala, agosto de 2022

TABLA DE CONTENIDO DEL PROGRAMA

	Página
Introducción y descripción de la propuesta	2
Objetivos del programa	3
Alcance	3
Justificación	3
Responsables	4
Filosofía empresarial	5
Política de Bienestar	5
Marco legal	6
Marco Conceptual	7
Modelo de Felicidad Organizacional	9
Contenido del programa	10
Positividad organizacional	11
Sentido organizacional	14
Relaciones confiables	14
Desarrollo profesional y personal	15
Engagement	18
Logro y reconocimiento	20
Prácticas de liderazgo firme y cercano	22
Prácticas de gestión participativa	23
Prácticas de gerencia de felicidad	24
Cronograma	25
Recursos	26
Vigencia	27
Anexos	28

INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

El Programa de Bienestar Laboral tiene como finalidad ser una herramienta para la gestión del talento humano, dado que el tipo de industria exige un alto compromiso y dedicación en sus tareas, es común la presencia del estrés laboral en los colaboradores de la organización.

Fomentando la participación de todos los colaboradores se puede lograr el inicio de una nueva forma de convivir en el trabajo bajo actividades que promueven el bienestar laboral lo cual es una colaboración bilateral entre colaboradores y jefes o superiores, y crean una ventaja competitiva frente las exigencias actuales de los trabajadores, quienes buscan tener una combinación en calidad de vida en el trabajo como a nivel personal.

Su diseñado está basado en el estudio de campo realizado para medir el nivel de Síndrome de Burnout que los colaboradores de la empresa presentan. Es por ello que las actividades indicadas en este documento están directamente relacionadas con los puntos que se deben fortalecer, lo cual se realizará bajo la doctrina del Modelo de Felicidad Organizacional creado por Ignacio Fernández en el año 2015.

La calidad de vida en el trabajo, afecta directamente la vida personal de los trabajadores, es inevitable que se vea reflejado en las actitudes de las personas al llegar a casa, por lo cual, con este programa se busca hacer cambios de fondo, desde la administración del personal hasta cambios personales en los colaboradores que contribuyan a su salud y autocuidado.

Este programa de bienestar laboral favorece la cultura organizacional implementando las buenas prácticas gestión de talento humano para mejorar clima y ambiente organizacional, productividad y desarrollo, fortaleciendo el sentido de identidad y el liderazgo del personal.

OBJETIVOS DEL PROGRAMA

Objetivo general

Crear un ambiente con hábitos saludables que involucren al personal administrativo a fin de combatir el Síndrome de Burnout en los colaboradores de la unidad de estudio.

Objetivos específicos:

- Promover un ambiente laboral saludable que contribuya al desempeño y desarrollo profesional del personal administrativo.
- Implementar actividades permanentes y participativas que mejoren la integridad física y mental de los colaboradores dentro de la organización.
- Desarrollar actividades con las cuales se mejore la comunicación entre jefes y subordinados.
- Lograr que el personal administrativo adquiera hábitos que renueven su estado laboral.
- Cuidar la productividad y la motivación de los colaboradores.
- Construir una oferta de valor para los colaboradores a través de la administración positiva y relaciones confiables.

ALCANCE

En un entorno de trabajo donde se vela tanto por los intereses organizacionales como por su capital humano, el bienestar laboral juega un papel importante para lograr la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores, incrementando la productividad y eficacia. Por lo anterior, el alcance de este programa se extiende al personal administrativo de la empresa.

JUSTIFICACIÓN

La combinación de trabajo y bienestar laboral logra una mayor productividad y aumenta el sentimiento de compromiso con la organización. Por otro lado, contar con una propuesta que agrega valor subjetivo a la gestión del recurso humano, propicia las relaciones laborales basadas en la confianza y la positividad, logrando además reducir el desgaste emocional y el cinismo o despersonalización en el trabajo.

RESPONSABLES

Es responsabilidad del departamento de RRHH y los jefes de cada departamento o área, la implementación, ejecución, seguimiento y retroalimentación del presente programa de bienestar laboral, el cual ha sido diseñado particularmente para la empresa unidad de estudio con la finalidad de combatir el Síndrome de Burnout en el personal administrativo de la organización.

Socialización del programa

La implementación del programa de bienestar laboral impacta positivamente en la gestión administrativa y de personas, ya que, durante su desarrollo, los beneficios que se presentan van desde la satisfacción de los colaboradores, hasta crear un sentido de pertenencia, compromiso y afiliación hacia la empresa.

Es por ello que para socializar este programa se debe llevar a cabo las siguientes fases:

1. Dar a conocer los beneficios y oportunidades que trae consigo la implementación del programa de bienestar laboral al personal de RRHH, jefes y gerentes administrativos a través de la actividad mesa redonda en la cual se utilizará la herramienta del cuestionario para llevar a cabo una conversación dirigida.
2. Capacitar a los jefes para poner en marcha las actividades sugeridas en el programa previo a su oficialización general al resto del personal.
3. Presentar campaña de socialización del programa.
4. Retroalimentación a los jefes previo a ser implementado oficialmente en el área administrativa.
5. Oficializar la implementación y desarrollo del programa.

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Misión

Diferenciarnos mediante la innovación brindando a nuestros clientes un servicio con rapidez a través de la implementación de nuevas tecnologías, procesos sustentables y mejora continua.

Visión

De Guatemala al mundo, ser líderes globales en la industria textil.

Valores

- Integridad
- Pasión y emprendimiento
- Resolución de nuevos desafíos.
- Creatividad
- Agilidad y diligencia

POLÍTICA DE BIENESTAR (propuesta)

Cuidar del bienestar físico y mental de los trabajadores a través de la implementación y actualización anual del programa de bienestar laboral para prevenir enfermedad ocupacional en cualquier área de la organización.

MARCO LEGAL

La legislación guatemalteca promueve y avala el bienestar laboral, está contempla en:

Artículo 197 del Código de Trabajo:

Todo empleador está obligado a adoptar las precauciones necesarias para proteger eficazmente la vida, la seguridad y la salud de los trabajadores en la prestación de sus servicios. Para ello, deberá adoptar las medidas necesarias que vayan dirigidas a... b) Prevenir enfermedades profesionales y eliminar las causas que las provocan; d) Proveer un ambiente sano de trabajo.

Artículo 198, Código de Trabajo:

Todo patrono está obligado a acatar y hacer cumplir las medidas que indique el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social con el fin de prevenir el acaecimiento de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales.

Artículo 4, Acuerdo Gubernativo 229-2014 Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional:

Todo patrono o su representante intermediario o contratista debe adoptar y poner en práctica en los lugares de trabajo, las medidas de SSO para proteger la vida, la salud y la integridad de sus trabajadores.

MARCO CONCEPTUAL

Bienestar laboral: situación de equilibrio entre todos los aspectos que condicionan la opinión que un empleado se forma sobre su entorno de trabajo. A mayor sensación de bienestar, mejor será la predisposición del trabajador en el cumplimiento de sus obligaciones

Engagement (Contrato psicológico): es la negociación emocional luego de la cual el trabajador puede hacer una predicción de cumplimiento de promesas o compromisos que se le hace al momento de su incorporación en una empresa.

Desarrollo profesional y personal: se refiere a las estrategias y prácticas generadas por las empresas, las cuales dan lugar a crecimiento y desarrollo profesional y personal.

Felicidad Organizacional: capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a sus trabajadores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales para conducir el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles.

Gestión participativa: generar espacios formales para la participación activa en todo tipo de reuniones organizacionales.

Liderazgo firme y cercano: los líderes de las organizaciones deben ser activos y gestionar que siempre existan relaciones positivas con todos dentro de la misma.

Logro y reconocimiento: son una secuencia natural del estado de bienestar laboral.

Positividad: vivir en un estado de flujo en el ejercicio del trabajo y alcanzar los logros que contribuyan.

Relaciones confiables: La confianza es el combustible de los equipos de alto desempeño, ya que esa es la emoción que necesitan los colaboradores para construir y sostener relaciones donde se trabaje bien con otros.

Resultados sustentables: Se refiere a la salud financiera anual de la organización con respecto a sus grupos de interés (colaboradores, clientes, proveedores, comunidad, etc.). El resultado sustentable deriva de hacer las cosas bien hoy, con las inversiones y prácticas razonables.

Resultados sostenibles: son los que permanecen en el tiempo gracias al ejercicio de una mirada organizacional de largo plazo. derivan de construir una cultura robusta y confiable.

Ritos iniciáticos: son aquellos que se presentan para poner de manifiesto el carácter de novedad tanto para la empresa como para el colaborador.

Ritos de integración: son los utilizados para cimentar los lazos entre las personas y los miembros de un grupo dentro de la organización.

Ritos de reconocimiento: contempla actividades empresariales encaminadas a valorar el trabajo y las conductas de los empleados que redunden en beneficio de la empresa.

Sentido organizacional: trabajar con entrega, exigencia y voluntariedad, contribuyendo en un sentido social o trascendente del trabajo mismo.

BIENESTAR LABORAL BASADO EN EL MODELO DE FELICIDAD ORGANIZACIONAL

Figura No. 01
Felicidad Organizacional



Nota. Nueva encuesta sobre felicidad laboral [Fotografía], por Comunicarseweb.com, 2016
<https://www.comunicarseweb.com/noticia/nueva-encuesta-sobre-felicidad-laboral>

Uno de los modelos de bienestar laboral es la Felicidad organizacional, que es la capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a sus trabajadores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles. La felicidad organizacional es una co-responsabilidad entre empresa y trabajador.

El modelo de bienestar laboral “Felicidad Organizacional” conlleva gestionar tres focos:

- a. Condiciones laborales
- b. Procesos operacionales
- c. Gestión de personas

Consta de cuatro partes:

1. la concepción ética de ser humano
2. los seis componentes del modelo
3. las tres palancas de gestión
4. los resultados sustentables y sostenibles.

Figura No. 02
Modelo de felicidad organizacional



Nota. Adaptado de *Como construir la felicidad organizacional* (p. 177), por Ignacio Fernández, 2015 Ediciones B Chile, S. A

El bienestar laboral se construye con.

Figura No. 03
Componentes del modelo de felicidad organizacional.



Nota. Adaptado de *Como construir la felicidad organizacional* (p. 81), por Ignacio Fernandez, 2015 Ediciones B Chile, S. A

Las tres palancas de gestión que es necesario desarrollar para implementar el bienestar laboral bajo el modelo de felicidad organizacional son: 1. Liderazgo firme y cercano, 2. Gestión participativa, y 3. Gerencia de felicidad.

CONTENIDO DEL PROGRAMA

El programa de Bienestar Laboral busca satisfacer las necesidades de los colaboradores de la organización de manera integral, su finalidad es crear un entorno de trabajo idóneo.

Por lo que se contempla bajo el Modelo de Felicidad Organizacional, dentro del cual se sugiere implementar las siguientes prácticas organizacionales adecuadas a las necesidades de la empresa:

Positividad organizacional

- **Reuniones con el personal**

Figura No. 04
Reuniones con el personal



Nota. Adaptado de *Reuniones apreciativas* [Fotografía], por OpenSalud Lab, 2018
<https://opensaludlab.blogspot.com/2016/12/reuniones-apreciativas.html>

- **Objetivo** identificar problemas, analizar las causas, explorar posibles soluciones y diseñar un plan de acción para mejorar los problemas.
- **Secuencia recomendada:**
La reunión debe ser guiada enfocándose principalmente en lo que funciona y se hace bien como equipo.
 - Establecer el objetivo de la reunión.
 - Fijar la meta a lograr al terminar la reunión.
 - Explicar la metodología.
 - Indagar historias de éxito del equipo de trabajo para identificar la manera en que alcanzaron los resultados obtenidos.
 - Identificar nuevas formas de acción para resolver los problemas detectados.
 - Generar y planificar estrategias para la solución de problemas.
 - Revisión y retroalimentación final de la reunión.

- **Entrevistas con los trabajadores**

Figura No. 05
Entrevistas



Nota. Preguntar para triunfar [Fotografía], por Cerem International Business School, 2017
<https://www.cerem.es/blog/preguntar-para-triunfar>

- **Objetivo:** dedicar tiempo entre jefes y colaboradores para conversar más allá de lo relacionado con el trabajo, identificando así, las fortalezas de los trabajadores.
- **Secuencia sugerida:**
 - Conversar sobre una experiencia significativa y positiva en la vida organizacional del colaborador.
 - Basado en esa experiencia, indagar lo que más valora de esa experiencia.
 - Indagar desde la perspectiva del trabajador, cuales son los factores que considera son los que contribuyen al éxito de la organización.
 - Cuestionar al colaborador, ¿si tuviera la oportunidad de pedir 3 deseos que puedan incrementar su salud o productividad, cuáles serían?
 - Preguntarle al colaborador si identifica las nuevas oportunidades que se le presentan en el día a día, ¿qué espera lograr con ello?

- **Ritos de celebración**

Figura No. 06
Ritos de celebración.



*Nota. Cómo dar reconocimiento a equipos de trabajo [Fotografía], por Pymempresario.com, 2018
<https://www.pymempresario.com/2018/04/como-dar-reconocimiento-a-equipos-de-trabajo/>*

- **Objetivo:** fortalecer la identidad personal y grupal dentro de la organización, fomentando la afiliación y la vinculación emocional con la organización.
- **Secuencia sugerida:**
 - **Ritos iniciáticos:** Procesos de bienvenida de un empleado, oficialización de un ascenso o cambio de puesto.
 - **Ritos de integración:** Conversaciones para comprender que está pasando, ejemplo, cómo se siente el personal, cuáles son sus preocupaciones, sus necesidades y que quieren lograr. Dinámicas para romper el hielo. Actividades recreativas extralaborales. Proyectos de responsabilidad social.
 - **Ritos de reconocimiento:** Reconocimientos a través de redes sociales. Realizar entrega de premios como vales de supermercado. Reconocimiento de logros personales y de equipo públicamente durante reuniones departamentales o de la empresa en general. Dar las gracias por el trabajo bien hecho.

SENTIDO ORGANIZACIONAL

- **Difusión de los logros organizacionales**

Figura No. 07
Difusión de los logros organizacionales



Nota. Adaptado de *Comunicación en las organizaciones* [Fotografía], por Concepto, s.f.
<https://concepto.de/comunicacion-en-las-organizaciones/>

- **Objetivo:** aumentar el orgullo social y reforzar el sentido organizacional de los colaboradores.
- **Actividad sugerida:** Difundir los logros organizacionales a través de boletines divulgados por medio de intranet o de reuniones con el equipo de trabajo.

RELACIONES CONFIABLES

- **Escucha organizacional**

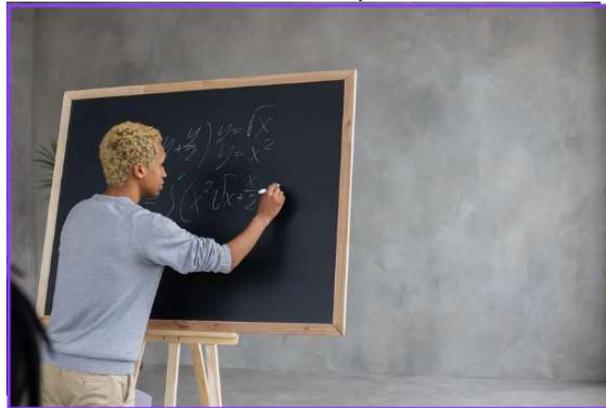
Figura No. 08
Escucha organizacional



Nota. Adaptado de *Mejorando la capacidad de escucha* [Fotografía], por Talentix, s.f.
https://www.talentix.es/formacion/curso-in-company.php?Cod_Curso=154

- **Objetivo:** ofrecer una actitud permanente para estar dispuestos a identificar cualquier dificultad personal o interpersonal que pueda obstaculizar cualquier proceso organizacional.
 - **Actividad sugerida:** Promover la escucha efectiva a través de la implementación de una Matriz Básica de la Escucha (ver documentos de apoyo)
- **Cafeterías con pizarras**

Figura no. 09
Cafetería con pizarras



Nota. Estudio matemáticas [Fotografía], por El Comercio, 2021,

<https://www.elcomercio.com/tendencias/sociedad/estudio-matematicas-desarrollo-cerebral-adolescentes.html>

- **Objetivo:** demostrar a los colaboradores la disposición que tiene la organización para implementar cambios que promuevan el descanso y la distracción del personal.
- **Actividad sugerida:** Ubicar pizarras con cubiertas blancas sobre las que se puede escribir con marcadores en las cafeterías, de tal manera que los colaboradores tengan la libertad de utilizar ese espacio para hacer dibujos o gráficos con los que pueden representar lo que están diciendo, en ese espacio informal de compartir surgen nuevas ideas o ideas de mejoramiento para el trabajo.

DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL

- **Dialogo de desempeño**

Figura no. 10
Dialogo de desempeño



Nota. Dialogo del Talento [Fotografía], por estrategiasgevert.com, 2017, <https://gevert.com/2017/12/04/dialogo-del-talento-en-lugar-de-evaluacion-del-desempeno/>

- **Objetivo:** Construir un ambiente dentro del cual se potencien las fortalezas de los trabajadores y se busca mejores oportunidades para ser aplicadas en el ámbito laboral.
- **Secuencia sugerida:**
 1. Contar con un inventario de evidencia que permita fundamentar los juicios que se entreguen en el diálogo de desempeño
 2. Preparar con anticipación la retroalimentación.
 3. Defina los objetivos de la retroalimentación.
 4. Prepárese emocionalmente para entregar retroalimentación
 5. Genere un contexto adecuado: atmósfera emocional apreciativa y un lugar apropiado, privado y sin interrupciones.
 6. Explicar que el *feedback* no es un juicio a la identidad, sino una retroalimentación de comportamientos en contextos específicos.
 7. Comenzar con los aspectos apreciativos de la retroalimentación: lo bueno, positivo, lo rescatable, destacable, diferenciador, los recursos y fortalezas.

8. Dar la retroalimentación negativa, con especial énfasis en proveer el inventario de evidencia.
9. Defina, concuerde y dialogue los aspectos a mejorar.
10. Hacer un chequeo perceptivo, atendiendo las necesidades del otro
11. Finalizar la conversación apreciativamente
12. Generar compromisos y acuerdos recíprocos de mejoramiento del desempeño.

- **Capacitación para el autocuidado**

Figura no. 11
Capacitación para el autocuidado



Nota. Adaptado de Técnicas de meditación [Fotografía], por Business Insiders, 2021, <https://www.businessinsider.es/9-tecnicas-meditacion-cual-puede-ser-adecuada-ti-863489>

- **Objetivo:** que los colaboradores conozcan los beneficios que el bienestar tiene para su salud física, mental y organizacional.
 - **Actividades sugeridas:** implementación de talleres de autocuidado, talleres de autogestión emocional, curso de finanzas personales, curso de prevención de riesgos psicolaborales, talleres de meditación.
- **Promoción de actividad física y comida saludable**
 - **Objetivo:** Promover actividades individuales para prevenir la presencia de enfermedades en los colaboradores.

- **Actividades sugeridas:** Impartir talleres sobre ejercicios anti estrés, clases de zumba o baile latino. Charla informativa sobre nutrición y salud.

- **Incentivo no monetario asociado a oportunidades de desarrollo**

Figura no. 12
Incentivo no monetario



Nota. Adaptado de Motivación laboral [Fotografía], por Bizneo.com, <https://www.bizneo.com/blog/5-claves-motivar-empleados/>

- **Objetivo:** incentivar a los colaboradores por los logros alcanzados.
- **Actividades sugeridas:** asistencia a un curso anual de interés del trabajador. Asistencia a ferias y congresos relacionados con el giro del negocio. Visitas de trabajo a otros departamentos para conocer sus procesos. Retroalimentación periódica. Cartas de felicitación. Implementación del premio anual al desempeño.

ENGAGEMENT

- **Contrato psicológico engaged**

Figura no. 13
Contrato psicológico



Nota. Adaptado de Como reforzar el contrato psicológico [Fotografía], por HRTrends infoempleos, 2021, <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/como-reforzar-el-contrato-psicologico-con-la-plantilla>

- **Objetivo:** Fijar una negociación de expectativas entre organización y trabajador cuando se hace una contratación.
- **Secuencia sugerida:**

Al inicio de la relación laboral preguntar por las expectativas del nuevo colaborador para indagar sus necesidades de capacitación y desarrollo.

El representante de la organización debe prestar atención y escuchar sus expectativas, así mismo, comunicar claramente el sentido de la organización y su cultura, haciendo un compromiso viable para cumplir y trazar posibles caminos de desarrollo de acuerdo a su desempeño, cumpliendo así, las características de un contrato de trabajo psicológico ajustada a la realidad del trabajo. Se debe aclarar que no es un contrato escrito, sino más bien una práctica que queda registrada en la memoria del nuevo colaborador.

- **Desarrollo de carrera explícito**

Figura no. 14
Desarrollo de carrera

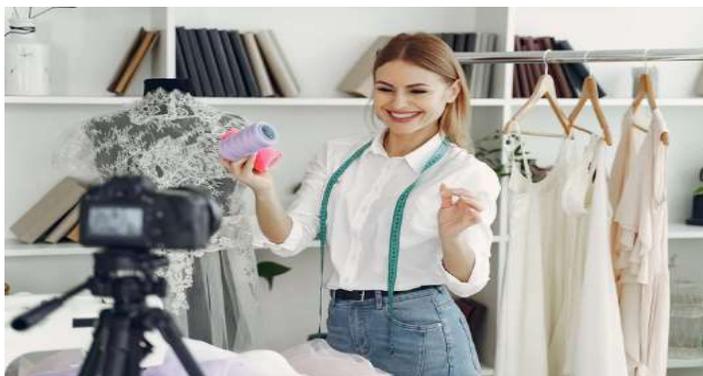


Nota. Adaptado de *La autogestión de las necesidades formativas* [Fotografía], por Ingenieros Industriales, 2017, <https://www.iicv.net/blog/la-autogestion-de-las-necesidades-formativa/>

- **Objetivo:** producir un nivel alto de motivación e involucramiento en el trabajo.
- **Actividad sugerida:** crear un mapa estratégico de desarrollo de carrera en función de las competencias fundamentales asociadas a puestos claves de la organización, que incluya opciones de movimiento de puestos a nivel vertical y horizontal con la finalidad de ser utilizado cada vez que se requiera hacer una nueva contratación.

- **Programas de talento**

Figura no. 15
Programas de talento



Nota. Adaptado de Escuela Cursos [Fotografía], por escuelacursos.com, s.f., <https://escuelacursos.com/category/educacion/paises/chile/>

- **Objetivo:** Desarrollar y aumentar significativamente la seguridad, autoeficacia e involucramiento del personal.
- **Actividades sugeridas:** Implementación del premio a las mejores ideas sobre un tema en particular. Felicitación verbal por cumplimiento de objetivos.

LOGRO Y RECONOCIMIENTO

- **Ritos de reconocimiento**

Figura no. 16
Equipo del mes



Nota. Adaptado de Equipo de entusiastas [Fotografía], por dreamstime.com, s.f., <https://es.dreamstime.com/equipo-de-entusiastas-empresarios-levantando-armas-en-reuni%C3%B3n-trabajo-celebrando-exitoso-compa%C3%B1eros-felices-decididos-y-las-la-image197663527>

- **Objetivo:** Motivar y premiar a los colaboradores públicamente por los logros personales o grupales dentro de la organización y su buen desempeño para fortalecer el trabajo en equipo.
- **Actividades sugeridas:** Realizar la premiación del equipo del mes en una reunión mensual frente a todos los colaboradores, y hacer un comunicado que se envía por intranet a toda la organización para dar a conocer el equipo

y área a la que pertenecen. En la misma incluir una reseña sobre el motivo que llevó a que fueran seleccionados para dicho reconocimiento.

- **Incentivo no monetaria asociado a condiciones y características del trabajo.**

Figura no. 17
Capacitación



Nota. Adaptado de Capacitación y desarrollo por competencias [Fotografía], por Colegio de Ciencias Económicas, s.f., <https://www.colegiocienciaseconomicas.cr/producto/capacitacion-y-desarrollo-por-competencias/>

Objetivo: Generar alto compromiso y buen desempeño en los colaboradores.

- **Actividades sugeridas:** Capacitación de habilidades y destrezas que le permitan al colaborador generar autonomía en el trabajo y su desempeño laboral.

- **Incentivo no monetaria asociado a características de la organización que satisfacen la afiliación**

Figura no. 18
Reconocimiento y logro empresarial



Nota. Adaptado de Medalla al mérito internacional [Fotografía], por Al-las, 2019
<https://proyectoallas.net/2019/11/04/medalla-al-merito-internacional/>

- **Objetivo:** Promover una alta vinculación emocional entre organización y colaboradores.
- **Actividad sugerida:** Realizar campañas informativas cuando la empresa sea galardonada en eventos públicos por sobresalir en su sector de negocio, en la misma declarar agradecimiento a sus colaboradores por los resultados obtenidos para poder ser premiado.

PRACTICAS DE LIDERAZGO FIRME Y CERCANO

Figura no. 19
Liderazgo



Nota. Adaptado de ¿Estilos de Liderazgo? Tres líderes exitosos que vale la pena conocer [Fotografía], por PeopleProgress Group 2018, <https://people-progress.com/estilos-de-liderazgo-tres-lideres-exitosos-que-vale-la-pena-conocer/>

- **Formación y desarrollo de líderes**

- **Objetivo:** Fortalecer la competencia de liderazgo en las jefaturas y supervisores de tal manera que sea su formación y desarrollo contribuya a mantener a su equipo en condiciones de actitud positivas.
- **Actividades sugeridas:**
 - Formación del personal a través del curso de capacitación sobre liderazgo positivo.
 - Resolución de casos a través de Assesment Center
 - Implementación de prácticas de Outdoor training.

- **Acompañamiento a los líderes**

- **Objetivo:** analizar las dificultades de comportamiento y los errores que cometen los jefes para resolver sin discrepancias.
- **Actividad sugerida:** contar con la asesoría de un coach empresarial u experto que pueda ayudar metodológicamente con conocimientos

avanzados de liderazgo. Además, con implementar el mentoring para transmitir conocimientos y brindar el apoyo que necesita un líder.

PRÁCTICAS DE GESTION PARTICIPATIVA

Figura no. 20
Gestion participativa



Nota. Adaptado de ¿Qué es gestión integrada de calidad? [Fotografía], por Euroinnova s.f., <https://www.euroinnova.pe/que-es-gestion-integrada-de-la-calidad>

- **Implementación de un consejo consultivo de políticas organizacionales**
 - **Objetivo:** Promover relaciones confiables, credibilidad en los líderes, compromiso organización y fomentar una cultura colaborativa.
 - **Actividad sugerida:** crear un comité de trabajo que ponga en práctica la escucha organizacional y analice los resultados obtenidos durante un período determinado, en el mismo deben intervenir representantes de todas las áreas y niveles jerárquicos, su función principal es mejorar, validar y socializar en el entorno laboral las políticas de la organización.

- **Jornadas de integración**
 - **Objetivo:** Crear espacios periódicos que organizan las empresas para compartir con los colaboradores los resultados de los proyectos y planes a futuro, con la finalidad de generar participación, celebración y retroalimentación o reconocimiento de los colaboradores.

- **Servicio y voluntariado**

- **Objetivo:** promover actividades tanto de ayuda como de cuidado a otras personas de la sociedad, facilitando para que los colaboradores que participan en este proyecto, sean capaces de auto dirigirse y sean capaces de desarrollar otros proyectos organizacionales.

Ej. Visita a orfanatos, visita a casas de personas de la tercera edad

PRÁCTICAS DE GERENCIA DE FELICIDAD

- **Gerencia de conversaciones**

- **Objetivo:** Identificar incidentes o dificultades que perjudican la cultura, el clima organizacional y las relaciones laborales entre los colaboradores.
- **Actividad:** Crear espacios para poner en marcha la matriz de escucha organizacional, en los que el departamento de RRHH sean los encargados de crear conversaciones activas entre los colaboradores, siendo un facilitador objetivo en el manejo de conversaciones entre grupos de personas o donde requieran su apoyo con la finalidad de ser mediador. Tomar en cuenta que, frente a aquellas situaciones en las que no se tenga autoridad para resolver, se debe trasladar la información inmediatamente al gerente general o el Junta Directivo para tomar una postura y decisión colectiva.

- **Medición de bienestar laboral**

- **Objetivo:** Obtener información para evaluar anualmente las medidas tomadas en favor del bienestar laboral.
- **Actividad:** Diseñar ítems que sean incluidos en la Encuesta Clima que se realiza en la organización para obtener una apreciación de los

colaboradores frente a la implementación de las dinámicas pro-bienestar laboral basadas en este programa.

CRONOGRAMA

No.	ACTIVIDAD	REPOSABLE	DURACIÓN SEMANAS													
			septiembre				octubre				noviembre				diciembre	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Dar a conocer el programa	RRHH	[---]													
2	Actividad: mesa redonda	RRHH / jefes de departamento o áreas	[-]													
3	Capacitación a jefes	RRHH		[---]												
4	Campaña de socialización del programa	RRHH		[---]												
5	Retroalimentación previa para implementar el programa	RRHH			[---]											
6	Oficializar la implementación del programa	RRHH / jefes de departamento o áreas			[---]											
7	Implementación de actividades del programa	RRHH / jefes de departamento o áreas					[-----]									
8	Evaluación preliminar del programa	RRHH / jefes de departamento o áreas									[---]					
9	Retroalimentación de los resultados para hacer fortalecer aplicación	RRHH / jefes de departamento o áreas									[---]					
10	Evaluación final de resultados programa durante los meses de septiembre, octubre y noviembre 2022	RRHH / jefes de departamento o áreas													[---]	

RECURSOS

La puesta en marcha del presente programa, requiere una inversión económica proyectada, dentro de la cual se contempla:

Recursos Humanos

Debe contar con la participación del personal de Recursos Humanos, los jefes de áreas y departamentos, así como la asesoría de personal calificado para la implementación del programa.

En cuanto al desarrollo de las actividades de desarrollo personal y profesional, así como otras en las que se considere necesario, deberá contarse con personal calificado para el desarrollo de las actividades como lo son: nutricionista, coach de vida, psicólogo, y entrenador físico.

Recursos Materiales

Infraestructura: Las distintas actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia dentro de las instalaciones de la empresa.

Mobiliario, equipo e insumos: comprende todo el mobiliario con el cual se puede contar para realizar las actividades del programa, entre ellos papelería y útiles, pizarrones, mobiliario, equipo de cómputo y audiovisual.

Otros: impresión de afiches, diplomas, premios para las actividades que lo requieran.

A continuación, en resumen, el estimado mínimo con el cual se debe contar para llevar a cabo el programa de manera semestral.

Asesoría laboral	Q	3,000.00
Coach de vida	Q	5,000.00
Psicólogo	Q	3,000.00
Nutricionista	Q	3,000.00
Entrenador físico	Q	2,000.00
Papelería y útiles	Q	1,000.00
Afiches y diplomas	Q	700.00
Premios para actividades	Q	3,000.00
Capacitaciones	Q	10,000.00
Refrigerios (cuando aplique)	Q	2,000.00
Imprevistos	Q	1,000.00
Total presupuesto	Q	33,700.00

VALIDEZ

Este programa es de carácter recurrente y tiene validez para la empresa a partir de la fecha de su implementación, cada vez que sea necesario actualizarlo, deberá contar

con autorización de la Dirección General y el Gerente de Recursos Humanos, así mismo será publicado y dado a conocer a través del correo institucional. Los cambios y actualizaciones realizados deberán indicarse en el siguiente registro:

Control de cambios									
Versión	Naturaleza del cambio	Elaboró		Revisó		Aprobó		Vigencia	
		Nombre	Nombre	Nombre	Cargo	Nombre	Cargo		

EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROGRAMA DE BIENESRAMA

Los avances del programa de bienestar laboral, se evaluarán a través de los resultados de las evaluaciones de desempeño comparativo entre un periodo anterior y el actual. Y se incluirá una serie de preguntas en relación a las actividades contempladas dentro de la encuesta clima de la organización una vez al año.

Anexos De la Propuesta

INDICE DE FIGURAS CONTENIDAS EN EL PROGRAMA

Figura No.	Nombre	Página
1	Felicidad Organizacional	9
2	Modelo de Felicidad Organizacional	9
3	Componentes del modelo de felicidad organizacional	10
4	Reuniones con el personal	11
5	Entrevistas	12
6	Ritos de celebración	13
7	Difusión de los logros organizacionales	14
8	Escucha organizacional	14
9	Cafetería con pizarra	15
10	Dialogo apreciativo del desempeño	16
11	Capacitación para el autocuidado	17
12	Incentivos no monetarios	18
13	Contrato psicológico	19
14	Desarrollo de carrera	20
15	Programa de talento	20
16	Equipo del mes	21
17	Capacitación	22
18	Reconocimiento y logro empresarial	23
19	Liderazgo	24
20	Gestión participativa	25

DOCUMENTOS DE APOYO

Cuestionario dirigido para mesa redonda

Bienestar laboral

Cuestionario Dirigido



¿Que es el bienestar laboral?

¿Cuáles son las expectativas que tiene frente a este proyecto?

¿Qué resultados espera una vez ejecutado el proyecto?

¿Cómo cree que influye el bienestar laboral en la productividad del personal a su cargo?

¿Cuál es su compromiso, frente a este proyecto?

Espacio para dudas y opiniones personales



Campaña de socialización (afiche)



¿Cómo se construye el bienestar en el trabajo?

Positividad



Logro y reconocimiento



Sentido Organizacional



Engagement



Crecimiento personal y profesional



Confianza

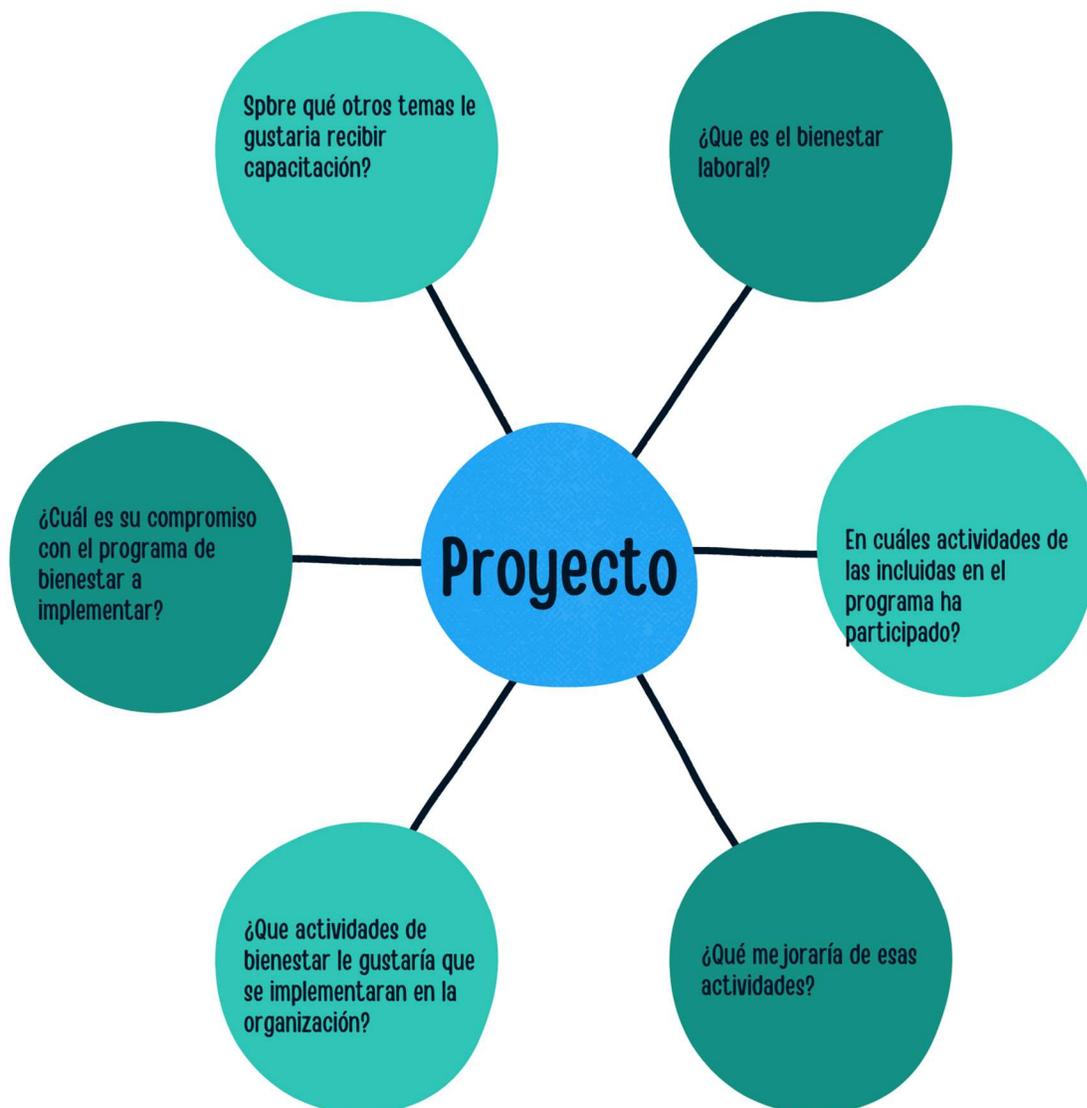
Bienestar Laboral

El bienestar laboral es el término con el que nos referimos a una situación de equilibrio entre todos los aspectos que condicionan la opinión que un empleado se forma sobre su entorno de trabajo

Dudas y comentarios, escribenos:
rrhhcorporativo@institucion.com

Retroalimentación a los jefes

Implementación del programa de bienestar laboral



Matriz de escucha activa



Medición de bienestar

MEDICIÓN DE BIENESTAR LABORAL

Preguntas sugeridas para incluir en la Encuesta Clima. La escala de calificación es de 0 a 10 donde 0 es completamente insatisfecho y 10 es completamente satisfecho.

¿Qué tan satisfecho se encuentra con:

- su nivel de bienestar en el trabajo?**
- la positividad en su ambiente de trabajo?**
- claridad y el cumplimiento del sentido organizacional?**
- la presencia de relaciones confiables?**
- desarrollo personal y laboral?**
- el reconocimiento a sus logros por parte de la empresa?**
- su nivel de bienestar respecto al liderazgo firme y cercano de su jefe?**
- su participación en la organización?**

“El bienestar y la salud son un deber, de otra manera no podríamos mantener nuestra mente fuerte y clara”

Budha

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.	Título	Página
1	Consecuencias del estrés laboral	11
2	Tipos de estrés	14
3	Tipos de estresores	18
4	Síntomas específicos del síndrome de burnout	23
5	Manifestaciones externas, consecuencias físicas y psíquicas como efectos del síndrome de burnout	25
6	Comparativo de cuestionarios para medir el síndrome de burnout	27
7	Comparativo de adaptaciones del MBI	28
8	Análisis Descriptivo de las escalas de MBI-GS	53
9	Indicadores del Censo e Indicadores del Perfil de Burnout	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No.	Título	Página
1	Fases del estrés	13
2	Curva de rendimiento	14
3	Interacción entre demandas en el trabajo	16
4	Modelo explicativo sobre el síndrome de burnout	20
5	Transición por fases del síndrome de burnout	22
6	Principales manifestaciones del burnout en la persona	23
7	Síntomas psicológicos que dan origen al burnout	24
8	Instrumentos de medición del síndrome de burnout	26
9	Modelo de bienestar Organizacional Sostenible M-SOW	35
10	Modelo PERMA	35
11	Modelo de felicidad en el trabajo de Fernández	36
12	Modelo de Coaching Empresarial	36
13	Modelo de empresa saludable AENOR	37
14	Fases para la elaboración de un programa de bienestar laboral	39
15	Población censada	52
16	Comparativo de indicadores del perfil de Burnout y el perfil censado	54
17	Relación índices y sexo	55
18	Comparativo de índices entre colaboradores con personal a cargo y colaboradores que no tiene asignado personal para supervisión	56
19	Condiciones de Trabajo	57
20	Carga laboral	58
21	Rutina laboral	59
22	Requerimientos laborales fuera de la jornada de trabajo	59

23	Atención a requerimientos laborales fuera de jornada laboral	60
24	Horarios de descanso y alimentación	61
25	Trabajo y vida personal	62
26	Salud y carga laboral	63
27	Bienestar emocional, físico y mental	64
28	Plan de beneficios no económicos	65
29	Comunicación dentro de la organización	66
30	Retroalimentación	67
31	Retroalimentación y comunicación	68
32	Trabajo y metas personales	69
33	Programa de formación y carrera	70
34	Carrera profesional	71