

**DIAGNOSTICO SITUACIONAL EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL, EN LA  
ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ**



**Presentado por:**

**LEIDY JULIETH CASTILLO MARTIN**

**COD: 1.049.615.671**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES ARTES Y HUMANIDADES  
PRÁCTICA PROFESIONAL DIRIGIDA COMO OPCION DE GRADO**

**TUNJA, 2013**

**DIAGNOSTICO SITUACIONAL EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL, EN LA  
ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ**



**Presentado por:**

**LEIDY JULIETH CASTILLO MARTIN**

**COD: 1.049.615.671**

**Doctora:**

**ANA CAROLINA TORRES**

**Tutora**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES ARTES Y HUMANIDADES  
PRÁCTICA PROFESIONAL DIRIGIDA COMO OPCION DE GRADO  
TUNJA, 2013**

<b>TABLA DE CONTENIDO:</b>	<b>PAG.</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>3. OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>7</b>
<b>4. OBJETIVO ESPECIFICO.....</b>	<b>7</b>
<b>5. MARCO LEGAL.....</b>	<b>8</b>
<b>6. MARCO TEORICO.....</b>	<b>12</b>
<b>7. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>61</b>
<b>8. POBLACIÓN OBJETIVO.....</b>	<b>88</b>
<b>9. METODOLOGIA.....</b>	<b>90</b>
<b>10. RESULTADOS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO.....</b>	<b>95</b>
<b>11. CONCLUSIONES.....</b>	<b>123</b>
<b>12. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>124</b>
<b>13. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>125</b>
<b>14. CIBERGRAFIA.....</b>	<b>126</b>
<b>15. ANEXOS.....</b>	<b>130</b>

## **INTRODUCCIÓN**

El clima organizacional se considera como la parte cultural de una empresa u organización, se convierte en la personalidad de la empresa y este puede cambiar el comportamiento en los trabajadores. El Clima Organizacional puede convertirse en algo positivo o negativo para el excelente desempeño de la organización dentro de su grupo o para determinadas personas que puedan estar dentro o fuera de ella, esto puede ser un factor de diferencia o influencia en el comportamiento de quienes la constituyen.

Desde esta perspectiva, el presente trabajo tiene como propósito fundamental medir el Clima Organizacional en la Administración Central del Departamento de Boyacá, para identificar las necesidades y problemáticas del ambiente de trabajo en el cual se desenvuelven los Servidores Públicos que allí laboran, abordando los aspectos más importantes para el mejoramiento del mismo como: La recompensa, las relaciones, la cooperación, la responsabilidad, la motivación, la comunicación y la disponibilidad de recursos entre otros.

Para lo anterior, se aplicó la prueba **TECLA** en la Administración Central del Departamento de Boyacá, relacionando los factores antes mencionados y analizando los resultados por sectoriales como fundamento para recomendar estrategias de intervención en el Clima Organizacional.

Las causas del estrés en el trabajo pueden generarse también por el ambiente que se viva en el lugar de trabajo, o por el excesivo grado de exigencia laboral (tanto si hay sobrecarga laboral o como también hay poca actividad). Además, el estrés es un síntoma de un problema en la organización, no una debilidad individual.

También se pretendió la elaboración de talleres de motivación, relajación, autoestima, motivación en el entorno laboral, manejo del estrés, habilidades de comunicación, entre otras, y la realización de actividades de acompañamiento en la Administración Central del Departamento de Boyacá.

## **JUSTIFICACIÓN:**

El clima organizacional se ha caracterizado por ser parte fundamental dentro de una empresa motor que dirige las relaciones interpersonales y al desarrollo de la cooperación, actualmente la gestión del Clima Organizacional es un elemento fundamental a utilizar por las empresas en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en la organización, hay que resaltar la utilidad de gestionarlo de la forma más adecuada para alcanzar las metas de la organización de la mejor forma posible. El Clima Organizacional, es una percepción individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; la adecuada gestión gira en un entorno en el cual se puedan tener una mayor identidad con la empresa, el trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede relacionar que en la Administración Central del Departamento de Boyacá, se desarrolló un plan de trabajo basado en la medición del clima organizacional a través de la prueba psicotécnica - **TECLA** la cual busca determinar las debilidades y fortalezas de los servidores públicos. Una vez aplicada esta prueba se procede a sistematizar y analizar detalladamente la información donde se puede percibir que en esta organización existe una gran preocupación por los altos estándares de calidad así mismo como un gran desempeño a nivel grupal; por otra parte se observa que es necesario desarrollar actividades que busquen optimizar las habilidades de afrontamiento y manejo de emociones en el trabajo ya que estas afectan el ambiente laboral.

El estrés es un patrón de reacciones específicas e inespecíficas de un organismo ante acontecimientos (estímulos) que alteran el equilibrio y que dañan o sobrepasan la capacidad de superarlos. Esos acontecimientos comprenden un amplio espectro de condiciones externas e internas, que en su globalidad son denominadas como estresores.

Un estresor es un acontecimiento - estímulo que requiere del organismo una reacción adaptativa. La reacción de estrés comprenden múltiples reacciones que ocurren a diferentes niveles: fisiológicos, conductuales, emocionales y cognitivos.

Los expertos aseguran que el estrés relacionado con el trabajo aparece cuando las exigencias del entorno laboral superan la capacidad del trabajador para hacerles frente o mantenerlas bajo control. Cuando el estrés se presenta de forma intensa puede ser el causante de enfermedades físicas y mentales como depresiones, crisis nerviosas y enfermedades cardiovasculares.

Por lo tanto se procuró ejecutar los talleres y capacitaciones los cuales se diseñaron para mejorar tanto el bienestar de los Servidores Públicos como el mejoramiento del Clima Organizacional de la Administración Central del Departamento de Boyacá.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Realizar la medición del Clima Organizacional y la ejecución de los talleres en la Administración Central del Departamento de Boyacá, con el fin de identificar las necesidades y problemáticas de los servidores públicos y así plantear estrategias de intervención que mejore el ambiente laboral de los mismos.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Ψ Aplicar la Prueba – **TECLA** a los Servidores Públicos de la Administración Central del Departamento de Boyacá, para medir el Clima Organizacional de la Entidad.

Ψ Realizar el Diagnostico de Clima Organizacional por Dependencias en la Administración Central del Departamento de Boyacá.

Ψ Analizar los resultados obtenidos en la aplicación de la Prueba - **TECLA**, para concluir y sugerir estrategias de intervención para mejorar el clima laboral.

Ψ Proponer la realización de talleres y capacitaciones a los Servidores Públicos de la Administración Central de Departamento de Boyacá para que con el cumplimiento de estos aporten al mejoramiento del Clima Organizacional de esta organización.

### **MARCO LEGAL:**

Según el Decreto Departamental 1381 del 29 de Agosto de 2006 y el Decreto de 1540 de 2007 “Programa de Bienestar Social, Capacitación, Estímulos e Incentivos”: Acciones de Protecciones de Protección y Servicios Sociales, entre ellos: Deportivos, Recreativos, Vacacionales, Artísticos y Culturales, Promoción y Prevención de la Salud, Capacitación Informal, Promoción de Programas de vivienda. También se cuenta con apoyo en la parte educativo para la Educación Formal, reconociendo el 10% del valor de la matrícula.

Según el Decreto Numeró 0001381 de (29 de Agosto 2006)

Por el cual se reglamenta los planes de capacitación, estímulos e incentivos y se define el procedimiento para la Participación de los Servidores Públicos de la Administración Central del Departamento de Boyacá.

Según el Artículo 36 de la Ley 909 de 2004, establece la Obligatoriedad que tienen las entidades públicas territoriales en la capacitación y formación de empleados públicos, debiendo para el efecto, formular planes y programas de capacitación al igual que implementación de programas de bienestar social e incentivos.



También se decretó que las entidades públicas que se rigen por las disposiciones contenidas en el Decreto – Ley 1227 de 2005, están en la obligación de organizar anualmente, para sus empleados, programas de bienestar e incentivos.

Se decretó en el Capítulo I De La Capacitación y Estímulos lo siguiente:

**ARTICULO 1° OBJETO:** El presente Decreto tiene por objeto reglamentar los planes de Capacitación y los Programas de Bienestar Social e Incentivos y definir el procedimiento para la Participación de los Servicios Públicos del Departamento de Boyacá.

**ARTICULO 2° POLITICAS:** Los planes, programas correspondientes a capacitación y estímulos estarán orientados por las siguientes políticas generales:

a) Las necesidades, la formulación, la ejecución y la evaluación de los planes y programas para el Departamento, se determinarán conjuntamente entre la Administración y los Servidores Públicos.

b) Los planes y programas entran como eje central al Servidor Público, buscando que este aparezca armónicamente en sus dimensiones cognoscitivas, afectiva, valorativa, ética, estética, social y técnica, que desarrolle sus potencialidades creativas y competencias laborales, mejorando al mismo tiempo la gestión institucional y el desarrollo personal.

c) A los programas que se adelanten en desarrollo de los planes anuales, deberán dárseles la divulgación y Publicidad necesarias en el ámbito del Departamento y deberán comunicarse con la suficiente antelación al personal beneficiario a través de la Dirección de Gestión de Talento Humano del Departamento.

**ARTICULO 3° PROGRAMACIÓN:** El procedimiento básico para elaborar los planes anuales de Capacitación, Bienestar Social e Incentivos; será el siguiente:

a) En el mes de Noviembre de cada año, la Dirección de Gestión de Talento Humano, solicitará a todas las Dependencias del Departamento, diligenciar el “formulario de estudio de necesidades”, que facilite en cada unidad de gestión un proceso participativo de todos los Servidores Públicos que permita identificar todas las necesidades de cada grupo de trabajo a nivel individual, familiar y organizacional.

b) Después de la solicitud anterior se dará 10 días hábiles a todas las dependencias de la administración Central para presentar a la Dirección de Gestión de Talento Humano los requerimientos de Capacitación, de Bienestar Social e Incentivos.

c) La Dirección de Gestión de Talento Humano a través del programa de Bienestar Social y Capacitación, presentará los proyectos finales la Secretaria General, en el mes de Enero de cada año para su aprobación. La Comisión de Personal participará en la elaboración y vigilancia de la ejecución de los planes de capacitación y estímulos.

d) Los planes institucionales de Capacitación, de Bienestar Social e Incentivos deberán guardar concordancia con los parámetros que imparta el Gobierno Nacional a través del plan de formación y capacitación del presupuesto que asigne el Departamento para la correspondiente vigencia.

Se decretó en el Capítulo III De Bienestar Social lo siguiente:

**ARTICULO 13° BIENESTAR SOCIAL:** Los Programas de Bienestar Social deben organizarse a partir de iniciativas de la Administración y de los Servicios Públicos como procesos permanentes orientados a crear, mantener, mejorar las condiciones que favorecen el desarrollo integral del Servidor Público, el mejoramiento de su calidad de vida y el de su familia, así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el Servicio al Departamento.

**ARTUCULO 14° AREAS:** Los Programas de Bienestar Social, deberán enmarcase dentro de las áreas de recreación y deportes, protección, servicios sociales y calidad de vida laboral, dirigidas a los Servidores Públicos y a sus familias, para contribuir a satisfacer los requerimientos y

necesidades de estos y de sus familias, en las Esferas de Psicología, laboral, social y cultural para su realización personal y profesional.

Para tales efectos, se establecen los siguientes programas:

a) **RECREATIVOS, DEPORTIVOS Y VACACIONALES:** Se pretende fomentar la práctica deportiva, estimulando el mejoramiento de la condición física, mediante el ambiente propicio para el desarrollo de la autonomía, creatividad, y solidaridad entre los Servidores Públicos y su grupo familiar.

b) **CULTURALES Y ARTISTICOS:** Se busca general espacios de promoción cultural, donde los Servidores Públicos tengan la oportunidad de desarrollar actividades artísticas y literarias, en coordinación con la Secretaria de Cultura y Turismo de Boyacá.

c) **PROMOCIÓN Y PROTECCIÓN SOCIAL:** Se pretende elevar la calidad de vida y de salud de los Servicios Públicos, coordinados por la Secretaria de Salud.

d) **CAPACITACIÓN EN GRUPOS ESPECIFICOS DE PERSONAS PREPENSIONADAS Y PERSONAS EN SITUACIÓN DE DISCAPACIDAD:** Contribuye a la formación, recreación, y bienestar del Servidor Público a fin de que se puedan gestionar en convenio con la caja de compensación y otros organismos los procesos referidos; siendo para los primeros requisitos antes que opten por el retiro definitivo del trabajo.

## **MARCO TEORICO**

### **MISION:**

Nuestro Compromiso es brindar un servicio público de calidad, con la implementación de sólidas bases de desarrollo sostenible, humano y ambiental, mediante procesos de participación, liderazgo público y gestión estratégica; apropiación de valores, articulación de políticas, tendientes a mejorar las condiciones de vida de la población.

### **VISION:**

"En el año 2020 Boyacá será una región próspera y competitiva gracias a la generación de cadenas de valor basadas en la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, el aprovechamiento estratégico de su posición geográfica, su diversidad de climas y culturas, su enorme potencial turístico, minero y agrícola, su infraestructura y conectividad, así como su profunda responsabilidad social y la conservación del medio ambiente que brinda a sus ciudadanos oportunidades de desarrollo social y económico en condiciones de sostenibilidad, equidad y seguridad"

## **ESTRUCTURA ORGANICA**

### **SECRETARIAS:**

### **DESPACHO DEL GOBERNADOR:**

- ✓ Oficina de Participación y Democracia.
- ✓ Oficina de Relaciones Nacionales e Internacionales.
- ✓ Oficina de Control Interno.
- ✓ Oficina de Control Interno Disciplinario.
- ✓ Unidad Especial de Radio y Televisión.

**SECRETARIA DE EDUCACIÓN:**

- ✓ Oficina Jurídica.
- ✓ Oficina de Planeación
- ✓ Dirección Administrativa

**SECRETARIA DE SALUD:**

- ✓ Oficina de Planeación.
- ✓ Dirección de Salud Pública.
- ✓ Dirección de Prestación de Servicios de Salud.
- ✓ Dirección de Aseguramiento.

**SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA PÚBLICA:**

- ✓ Oficina de Prevención y Atención de Desastres.
- ✓ Dirección Técnica.
- ✓ Dirección de Obras Públicas.
- ✓ Dirección de Vivienda.
- ✓ Dirección de Medio Ambiente, Agua Potable, y Saneamiento Básico.

**SECRETARIA DE FOMENTO AGROPECUARIO:**

- ✓ Dirección Agropecuaria.
- ✓ Dirección de Mercadeo Agropecuario.

**SECRETARIA DE MINAS Y ENERGIA:**

- ✓ Dirección de Minas y Energía.

**SECRETARIA DE CULTURA Y TURISMO:**

- ✓ Dirección de Cultura.
- ✓ Dirección de Turismo.

**SECRETARIA DE DESARROLLO HUMANO:**

- ✓ Dirección de Grupos poblacionales.
- ✓ Dirección de Convivencias.

**SECRETARIA DE PARTICIPACIÓN Y DEMOCRACIA:**

- ✓ Dirección de Participación y Administración Local.
- ✓ Dirección de Juventud.
- ✓ Secretaria de Desarrollo Económico.

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN:**

- ✓ Dirección de Planeación Territorial.
- ✓ Dirección de Evaluación y Calidad.
- ✓ Dirección de Sistemas de Información.

**SECRETARIA DE HACIENDA:**

- ✓ Unidad Especial Fondo Pensional Territorial de Boyacá.
- ✓ Oficina Jurídica.

- ✓ Dirección Financiera y Fiscal.
- ✓ Dirección de Recaudo y Fiscalización.
- ✓ Dirección de Contratación.

#### **SECRETARIA GENERAL:**

- ✓ Dirección Jurídica.
- ✓ Dirección de Talento Humano.
- ✓ Dirección de Servicios Administrativos.
- ✓ Dirección de Sistemas.
- ✓ Órganos de Asesoría y Coordinación.

Por último, la Administración Central del Departamento de Boyacá; es una Entidad Gubernamental de carácter público, la cual se divide en Niveles Jerárquicos, a saber: Nivel Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial, conformados por sectoriales – secretarias, donde cada una tiene una visión y misión, con propósitos específicos para el buen funcionamiento y desarrollo del Departamento.

Por su complejidad y en cumplimiento de su misión y visión, nace la necesidad de buscar las herramientas indispensables para identificar fortalezas y debilidades, como en este caso la medición del Clima Organizacional, con el fin de optimizar los servicios que presta la Entidad desde un enfoque hacía la calidad.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Es el conjunto de variables que inciden en la percepción que tienen las personas del lugar donde desarrollan su actividad laboral. Las personas toman en cuenta una situación de totalidad, sin tener en claro o en la conciencia los aspectos sociales. El conocer el clima laboral es una valiosa herramienta de diagnóstico que impulsa un cambio y mejora dentro de una institución.

Históricamente se habla de que el Clima Organizacional, es un aspecto que frecuentemente es estudiado al momento de realizar evaluaciones y diagnósticos organizacionales. Es un tema que se plantea en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas, propuesta por Von Berthalanffi y al estudio de las organizaciones.

Otro investigador Rensis Likert, sostiene que en la percepción del Clima Organizacional influye variables tales como:

La estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones etc. estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluye las motivacionales, las actitudes y la comunicación. Finalmente Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refiere a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización.



Por consiguiente, surge en una época en la que es necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simple como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones.

Las Características del ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa. Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción o influencia en el comportamiento de quienes la integran.

El Clima Organizacional en suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que inciden directamente en el desempeño de ésta.

El Clima Organizacional puede variar por diversas razones:

Proceso de reducción de personal, incremento o disminución general de los salarios, por ejemplo cuando aumenta la motivación se nota una mejora en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación aquel también se desmejora, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer las necesidades de la empresa.

## **CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- Ψ El medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta.
- Ψ Puede variar con el tiempo.
- Ψ Hace que se diferencie una organización de otra, incluso de una sección a otra, dentro de una misma empresa.

## **IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

En una forma global, el Clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez en el elemento del clima.

Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Ψ Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Ψ Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Ψ Seguir el desarrollo de su organización y prever sus problemas que puedan surgir.

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del Clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

Mantener un Clima Organizacional favorable dentro de la empresa es algo importante para la Administración de Recursos Humanos y es un tema que viene ganando cada vez más la atención de los empresarios. Diagnosticando adecuadamente permite evitar problemas a corto y a largo plazo.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un Clima Organizacional adecuado es el aumento del compromiso y la lealtad.

## **CONSECUENCIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Un buen clima o un mal Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo definidas por la percepción que los miembros tienen de la misma.

Entre las consecuencias positivas podemos mencionar las siguientes:

Logro, afiliación, poder, productividad, satisfacción, adaptación, innovación y una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Entre las consecuencias negativas podemos señalar: Falta de adaptación, ausentismo, poca innovación, baja productividad y hará extremadamente difícil la conducción de la organización.

## **MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para medir el Clima Organizacional se debe recopilar información necesaria sobre la situación actual de la organización y los cambios que deben efectuarse después de dicha medición.

Esta medición se efectúa a través de encuestas y entrevistas que se llevan a cabo entre los miembros de la organización. Los datos obtenidos se utilizan para realizar diagnósticos de situación, y que son detallados sucesivamente hasta obtener información sobre el modo real en que la organización.

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como giran las relaciones dentro y fuera de ésta.

**NOTA:** Para la realización de la Medición de Clima Organizacional se realizó la Prueba – **TECLA** a continuación se puede ver el Guía de Interpretación de la Prueba y demás componentes.

## **GUIA DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA PRUEBA – TECLA:**

### **Componentes del Cuestionario de Medición de Clima Organizacional de la Prueba - TECLA:**

El cuestionario de Medición de Clima Organizacional Prueba – **TECLA**, corresponde al test de Clima Laboral aplicado en el ámbito Colombiano y en otros países; surgió de la traducción realizada a partir de la prueba propuesta por Litwin y Stringer en 1968 en la Universidad de Harvard. Esta traducción fue realizada por el grupo de profesionales de la empresa ediciones TEA en España, quienes realizaron estudios para determinar los baremos para la población Española. Posteriormente, fue introducido en Latinoamérica y se popularizo en su aplicación para identificar las situaciones del Clima Organizacional que puede identificarse como de riesgo.

El cuestionario de Medición de Clima Organizacional “Prueba – **TECLA**”, está compuesto por noventa ítems, cada uno con dos opciones de respuesta: falso o verdadero, que califica los factores de: Estándares de Excelencia, Claridad Organizacional, Flexibilidad, Espíritu de Equipo, Reconocimiento, Subsistencia, Seguridad y Responsabilidad.

Estándares de Excelencia, esta dimensión hace alusión al rendimiento sobresaliente tanto en desempeño tanto en los resultados, al establecimiento de los objetivos redactadores, pero alcanzables, al esmero por hacer cosas lo mejor posible, y al interés por las actualizaciones permanentes y uso de la última tecnología.

Claridad Organizacional, se refiere a saber lo que la dirección de la organización espera de cada persona, a conocer la visión, misión y valores organizacionales de manera explícita, a conocer los objetivos prioritarios de la empresa y de cada dependencia y a conocer las estrategias, roles y responsabilidades y metas individuales y organizacionales.

Flexibilidad, hace referencia al cómo se hacen las cosas en la organización, a la libertad otorgada para escoger procedimientos de trabajo, al manejo de la autoridad frente al subalterno, a la aceptación de ideas creativas de los funcionarios, y a la informalidad en trámites protocolos.

Espíritu de grupo, se refiere a trabajar en un objetivo común, al espíritu de ayuda, apoyo y cooperación por parte de los miembros del grupo, a lo agradable que resulta el ambiente de trabajo tanto entre pares, como entre jefes y subordinados, a las relaciones sociales amistosas. (Satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea), al sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo y al manejo de autoridad.

Reconocimiento, que se refiere a la población de la existencia de estímulos al buen desempeño, a la compensación extra que se otorga a un funcionario por realizar sus labores de manera excelente, al uso del reconocimiento positivo, a la consistencia entre el desempeño positivo y la compensación, y a la utilización de los premios como elementos motivadores.

Subsistencia, se refiere a los salarios y prestaciones sociales ofrecidos por la organización, a la equidad salarial a la competitividad en la remuneración.

Seguridad, se refiere a la estabilidad laboral, a las posibilidades de crecimiento personal y profesional, y a la protección física (técnicas y procedimientos encaminados a eliminar o disminuir el riesgo de que se produzcan los accidentes de trabajo).

Por último la responsabilidad, se refiere a la autonomía y a la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, a la potenciación o “empoderamiento” del propio trabajo, a la capacidad y a la posibilidad de cada uno ser “su propio jefe”.

El Clima Organizacional de acuerdo con el cuestionario de Medición “Prueba – TECLA”, se operacionaliza en ocho dimensiones fundamentales, denominadas en orden de presentación: Estándares de Excelencia, Claridad Organizacional, Espíritu de Grupo, Flexibilidad, Reconocimiento, Subsistencia, Seguridad y Responsabilidad.

### **DEFINICIÓN: SOBRE LOS FACTORES DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL:**

#### **Factor N°1: Conformidad:**

Grado en el que las personas sienten que existen limitaciones impuestas extremadamente sobre el grupo de trabajo, exceso de normas, políticas, reglas o practicas hacia las cuales hay que adaptarse y conformarse con las mismas en lugar de realizar el trabajo como mejor le parezca.

#### **Factor N° 2: Recompensa:**

Grado en el que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser criticados, ignorados o castigados cuando algo sale mal. Es decir, el grado de recompensa y/o sanción que recibe el trabajador, según realice bien o mal el trabajo asignado.

#### **Factor N° 3: Claridad Organizacional:**

Grado con el que los miembros del grupo experimentan la sensación de que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos y desordenados. Es decir evalúa la forma en que se percibe la programación de las funciones y tareas de un puesto de trabajo y de qué manera puede cumplir con las metas establecidas dentro del tiempo previsto, también la correcta y oportuna dotación de elementos y equipos para el desempeño en el puesto de trabajo.

**Factor N° 4: Espíritu de Grupo:**

Grado en el que el trabajador se siente miembro importante de un grupo de trabajo, donde existe colaboración, confianza y apoyo mutuo, una actitud favorable a la solución de conflictos y una adecuada disposición para afrontar con éxito los cambios que se presentan en la selección, departamento de dependencia.

**Nota:** este Factor no se tuvo en cuenta a la hora de aplicar las encuestas, ni en la Medición de Clima Organizacional.

**Factor N° 5: Calor y Apoyo:**

Sentimiento experimentado por los miembros de la organización respecto a la amistad como norma apreciada por el grupo queda confianza y sensación de apoyo, el ceñimiento de que las buenas relaciones prevalecen entorno al trabajo.

**Factor N° 6: Responsabilidad:**

Grado con que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr ser parte de los objetivos organizacionales que les corresponden, experimentando que pueden tomar decisiones acerca de cómo pueden realizar su trabajo sin necesidad de estar consultando permanentemente cada paso con sus superiores.

**Factor N° 7: Normas o Estándares de Excelencia:**

Grado en que la organización hace énfasis en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan los objetivos fijados por la organización y metas retadoras por ellos y comunica el comportamiento con éstas. La organización fija objetivos y metas retadores para ellos y comunica el compromiso a todos los miembros.

**Factor: N° 8: Seguridad:**

Grado en que los miembros experimentan estabilidad en el trabajo. Está relacionado con la protección y bienestar tanto físico como psicológico, la preocupación y cuidado por los aspectos tanto de tipo preventivo como correctivo, en materia de seguridad y salud ocupacional, así como el tipo y calidad asistencial que se brinda por parte de la empresa.

**Factor N° 9: Salario:**

Grado en que los miembros de la organización experimentan que el salario es satisfactorio para cumplir sus necesidades básicas en relación con su grupo de referencia (amigos y familiares) la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dada las oportunidades del mercado de trabajo. La percepción que se tiene con respecto a las políticas salariales y prestaciones de la empresa. El sentimiento o percepción de que el salario devengado sea justo y guarda relación con los esfuerzos, con los reconocimientos requeridos para su desempeño, con lo que se conoce en el mercado ocupacional.

**Factor N° 10: Control:**

Grado de control en el medio laboral. Este factor pretende medir control emocional y autocontrol en medio de situaciones que afecten el Clima Organizacional.



## ¿QUÉ ES EL ESTRÉS?

El término estrés proviene de la física y la arquitectura y se refiere a la fuerza que se aplica a un objeto, que puede deformarlo o romperlo. En la Psicología, estrés suele hacer referencia a ciertos acontecimientos en los cuáles nos encontramos con situaciones que implican demandas fuertes para el individuo, que pueden agotar sus recursos de afrontamiento.

El estrés consiste en un esquema de reacciones «arcaicas» que preparan al organismo humano para la pelea o la huida, es decir, para la actividad física. El estrés era la respuesta adecuada cuando el hombre prehistórico tenía que enfrentarse a una manada de lobos, pero no lo es cuando el trabajador actual tiene que esforzarse para adaptarse a turnos cambiantes, tareas muy monótonas y fragmentarias o a clientes amenazadores o excesivamente exigentes. Suele ser síntoma de una mala adaptación y producir enfermedades.

La salud y el bienestar pueden verse influidos por el trabajo, positiva y negativamente. El trabajo puede constituir un objetivo y dar sentido a la vida. Puede estructurar y llenar de contenido nuestra jornada, la semana, el año, la vida entera. Puede ofrecernos identidad, autoestima, apoyo social y recompensas materiales. Todo esto puede suceder si las exigencias laborales son óptimas (y no máximas), si a los trabajadores se les permite ejercer un grado razonable de autonomía y si el «clima» de trabajo es amable y favorable. De ser así, el trabajo puede ser uno de los factores favorecedores de la salud más importantes de nuestra vida.

Por el contrario, si las condiciones de trabajo presentan los atributos opuestos, pueden — al menos, a largo plazo — producir enfermedad, acelerar su curso o desencadenar sus síntomas.

Entre los mecanismos patógenos se incluyen los siguientes:

Ψ Reacciones emocionales (ansiedad, depresión, hipocondría y alienación).

Ψ Reacciones cognitivas (dificultad para concentrarse, recordar, aprender nuevas cosas, ser creativo, tomar decisiones).

Ψ Reacciones de conducta (consumo de drogas, alcohol y tabaco; conducta destructiva y autodestructiva, e inhibiciones ante la búsqueda y la aceptación de ofertas de terapias y rehabilitación); y reacciones fisiológicas (disfunción neuroendocrina e inmunológica).

En la actualidad el término estrés se utiliza en el ser humano para indicar una situación o estado de tensión continua, que puede ser producido por diversas causas. Cuando el estrés dura mucho tiempo puede terminar produciendo un conjunto de señales o síntomas que se manifiestan a través de un malestar físico o psíquico emocional en la persona.

En general a la palabra estrés se le ha atribuido una connotación negativa debido a que expresa una tensión general que sobrepasa el umbral de bienestar de la persona. Pero debemos saber que para realizar cualquier actividad se hace necesario un cierto nivel de estrés o estímulo ya que ello nos provee la energía necesaria para poder realizarlo. Así, podemos hablar de un estrés positivo, cuando nos ayuda a realizar las funciones de la vida de una forma armónica y con una energía que no produce malestar. La persona es consciente de las exigencias que está soportando y busca formas de equilibrar la tensión con la relajación, la actividad con el descanso, el sedentarismo con el ejercicio, etc. Por el contrario el estrés negativo, se da cuando la persona traspasa continuamente el umbral de bienestar y no es consciente cómo se produce. Llega a sentirse psíquica y/o físicamente mal y no puede responder con facilidad a las exigencias de la vida cotidiana.

## **HISTORIA Y ANTECEDENTES DEL ESTRÉS:**

La propia palabra **ESTRÉS** surgió antes del inicio de la historia, relacionada con el concepto en el cual estamos interesados.

**ESTRÉS** se deriva del griego *stringere*, que significa provocar tensión. La palabra se usa por primera vez probablemente alrededor del siglo XIV, y a partir de entonces, durante muchos años, se emplearon en textos en inglés numerosas variantes de la misma, como *stress*, *stresse*, *strest*, e inclusive *straisse*.

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

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

El inicio del empleo actual del término no tiene su antecedente en Cannon, sino en el doctor Hans Selye, endocrinólogo de la Universidad de Montreal, a quien frecuentemente se le llama “padre del concepto estrés”. Sus investigaciones constituyeron las primeras aportaciones significativamente al estudio del **ESTRÉS** y sentaron las bases para llevar a cabo investigaciones, aun en la actualidad.

Quizá la contribución más significativa de Selye haya sido la publicación de vasta obra del Stress. En ella modifico su definición de estrés, para denotarse una condición interna del organismo, que se traduce en una respuesta a agentes evocadores. Propuso inclusive un nombre para dichos agentes: estresores, sentando así las bases de gran parte de la terminología actual de este campo.

En 1989, y tras controvertidas discusiones científicas sobre si el estrés era el estímulo o la respuesta del organismo, los autores Paterson y Neufeld comienzan a considerar el término estrés como un término genérico que hace referencia a un área o campo de estudio determinado

El concepto de estrés laboral, según aparece en los documentos divulgativos del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (1997) desde una perspectiva integradora, se define como "la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas". El estrés laboral aparece cuando se presenta un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización.

En la actualidad, los investigadores del comportamiento tienden a ocuparse más del estudio del ESTRÉS que los médicos, lo que ha dado lugar a diversas consecuencias importantes, la mayoría de las cuales ha hecho crecer la controversia en torno a lo que realmente significa estrés.

## **FISIOPATOLOGIA**

El cuerpo humano responde a estas situaciones activando el sistema nervioso y ciertas hormonas. El hipotálamo envía señales a las glándulas adrenales para que produzcan más adrenalina y cortisol y envíen estas hormonas al torrente circulatorio. Estas hormonas aumentan la frecuencia cardíaca, la frecuencia respiratoria, la presión arterial y el metabolismo. Los vasos

sanguíneos se ensanchan para permitir una mayor circulación sanguínea hacia los músculos, poniéndolos en alerta. Las pupilas se dilatan para mejorar la visión. El hígado libera parte de la glucosa almacenada para aumentar la energía del cuerpo. Y el cuerpo produce sudor para refrescarse. Todos estos cambios físicos preparan a la persona para reaccionar rápidamente y eficazmente cuando siente tensión emocional. Esta reacción se conoce como respuesta al estrés. Cuando funciona como es debido, esta reacción es la mejor forma para que la persona funcione bajo presión. Pero la respuesta al estrés también puede causar problemas cuando es extrema.

## **RESPUESTA DE ESTRÉS**

La respuesta de estrés es la respuesta inespecífica del organismo a cualquier demanda y el término estresor o situación estresante se refiere al estímulo o situación que provoca una respuesta de estrés.

Es una respuesta automática del organismo ante cualquier cambio ambiental, externo o interno, mediante la cual el organismo se prepara para hacer frente a las posibles demandas que se generen como consecuencia de la nueva situación. (Prof. Labrador 1996). Esta respuesta va encaminada en líneas generales a facilitar el responder y hacer frente a la nueva situación generada (y sus consiguientes nuevas demandas), poniendo a disposición del organismo recursos excepcionales, básicamente un importante aumento en el nivel de activación fisiológica y cognitiva. De esta forma el organismo, con una mayor activación fisiológica y cognitiva, puede percibir mejor la nueva situación, interpretar más rápidamente lo que le demanda, decidir cuál debe ser la/s conducta/s que hay que llevar a cabo y realizar éstas de la forma más rápida e intensa posible. Es probable que con estos recursos excepcionales que supone la respuesta de estrés sea más fácil responder y controlar la situación estresante. Cuando las demandas de la situación se han solucionado cesa la respuesta de estrés y el organismo vuelve a un estado de equilibrio (homeostasis).

La respuesta de estrés no es algo malo en sí misma, sino al contrario, facilita el disponer de más recursos para hacer frente a situaciones que se suponen excepcionales. Eso sí, dado que se activan una gran cantidad de recursos extraordinarios, supone un desgaste importante para el organismo. Si éste es episódico no habrá ningún problema, pues el organismo tiene capacidad para recuperarse entre cada respuesta de estrés. Pero si estas respuestas de estrés se repiten con excesiva frecuencia, intensidad o duración, quizá el organismo no pueda recuperarse y se produzca la aparición de problemas conocidos como trastornos psicofisiológicos o trastornos asociados al estrés.

Pero atención, para saber si el organismo dará o no una respuesta de estrés no basta con determinar si una situación es o no estresante. Todos sabemos que ante las mismas situaciones o demandas del medio una persona puede estresarse (dar respuestas de estrés) y otra no. Para que haya una respuesta de estrés es tan importante la situación e sí como que la persona en cuestión la perciba como amenazante y piense que no dispone de habilidades o conductas para hacerla frente. En otras palabras, el que una persona dé una respuesta de estrés depende tanto de las demandas objetivas del medio (la situación) como de la percepción que tiene de la misma y de los recursos o habilidades de que dispone para enfrentarse a ellas.

La exposición a situaciones de estrés provoca la “respuesta de estrés”, que consiste en un importante aumento de la activación fisiológica y cognitiva, así como en la preparación del organismo para una intensa actividad motora. Estas respuestas favorecen una mejora en la percepción de la situación y sus demandas, un procesamiento más rápido y potente de la información disponible, una mejor búsqueda de soluciones y selección de las conductas adecuadas para hacer frente a las demandas de la situación, y prepara al organismo para actuar de forma más rápida y vigorosa ante las posibles exigencias de la situación. La sobre activación a estos tres niveles (fisiológico, cognitivo y motor) es eficaz hasta un cierto límite, pero superado éste tienen un efecto más bien desorganizador del comportamiento, en especial cuando a pesar de esa sobre activación no se encuentra una conducta adecuada para hacer frente a la situación.

## MECANISMO DEL ESTRÉS

Se describen tres fases sucesivas de adaptación del organismo:

**1. Fase de reacción de alarma:** Ante un estímulo estresante, el organismo reacciona automáticamente preparándose para la respuesta, para la acción, tanto para luchar como para escapar del estímulo estresante. Se genera una activación del sistema nervioso con las típicas manifestaciones de sequedad de boca, pupilas dilatadas, sudoración, tensión muscular, taquicardia, aumento de frecuencia respiratoria, aumento de la tensión arterial, aumento de la síntesis de glucosa y de la secreción de adrenalina y noradrenalina. Se genera también una activación psicológica, aumentando la capacidad de atención y concentración. Es una fase de corta duración y no es perjudicial cuando el organismo dispone de tiempo para recuperarse.

**2. Fase de resistencia:** Aparece cuando el organismo no tiene tiempo de recuperarse y continúa reaccionando para hacer frente a la situación.

**3. Fase de agotamiento:** Como la energía de adaptación es limitada, si el estrés continúa o adquiere más intensidad pueden llegar a superarse las capacidades de resistencia, y el organismo entra en una fase de agotamiento, con aparición de alteraciones psicósomáticas.

## CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES

En toda situación de estrés, existen una serie de características comunes:

- a. Se genera un cambio o una situación nueva.
- b. Suele haber falta de información.
- c. Incertidumbre. No se puede predecir lo que va a ocurrir.
- d. Ambigüedad: cuanto más ambigua sea la situación, mayor poder estresante generará.
- e. La inminencia del cambio puede generar todavía más estrés.
- f. En general, se tienen habilidades para manejar las nuevas situaciones.
- g. Se producen alteraciones de las condiciones biológicas del organismo que nos obligan a trabajar más intensamente para volver al estado de equilibrio.
- h. Duración de la situación de estrés. Cuanto más tiempo dure una situación nueva, mayor es el desgaste del organismo.

### **¿ES NOCIVO EL ESTRÉS?**

El estrés puede conducir a la enfermedad cuando los imperativos profesionales son elevados y es reducida la influencia que el trabajador ejerce en sus condiciones de trabajo, cuando el apoyo social de la dirección o de los colegas es insuficiente, o cuando la recompensa que recibe –en cuanto a remuneración, estima o control de la situación– no corresponde al trabajo realizado. También, de modo más general, cuando todas estas situaciones son intensas, crónicas o se repiten a menudo. El resultado de ellas es una amplia gama de enfermedades corporales, mentales, e incluso la muerte.



Depende de la situación –en el trabajo y fuera de él– en la que se produce. Por decirlo metafóricamente, un vehículo se detiene en un semáforo y el conductor «revoluciona el motor». De resultas de ello el motor se acelera, lo que aumenta su desgaste y la acumulación de hollín en las válvulas, sin que el coche se mueva. En cambio, acelerar al conducir por una autopista puede ser razonable y productivo. No puede eliminarse el estrés en este último sentido fisiológico (de adaptación). Sin este estrés la vida se detendría, pues la ausencia total de estrés equivale a la muerte. Lo que hay que evitar es el estrés intenso y crónico, en el sentido de «revolucionar el motor» (deformación). En definitiva, lo que hay que preguntarse es: ¿Qué intensidad tiene? ¿Cuánto dura? ¿Es adecuado a las exigencias de la situación? ¿Desde el punto de vista de quién?

He aquí algunos ejemplos: La tristeza de una empleada puede convertirse en una depresión que la conduce a ideas de suicidio. La frustración de un trabajador puede inducir un abuso de alcohol que, a su vez, lo lleva a conflictos laborales y conyugales, o a conducir en estado de embriaguez, o a dañar su hígado. El exceso de estímulo de un ejecutivo –o su aburrimiento– puede llevarlo a convertirse en fumador empedernido, lo que acaba conduciendo a una bronquitis crónica, o coadyuvar a una cardiopatía isquémica o al cáncer de pulmón. O bien, un estado permanente de exceso de trabajo (en la empresa y fuera de ella) puede contribuir a que un empleado presente un estado crónico de hiperexcitación nerviosa y endocrina que podrá después tener que ver con la aparición de una hipertensión arterial que, a su vez, puede inducir un ictus.

Además de estas consecuencias claras, el estrés relacionado con el trabajo puede conducir a la agravación de cualquier enfermedad, sea cual sea su causa principal.

Hay muchas explicaciones para este último efecto. Una de ellas, que guarda relación con el estrés, es la mayor conciencia de la sintomatología de una enfermedad, cualesquiera que sean sus causas o su tipo. Otra, la propensión a interpretar dicha sintomatología como más agobiante o amenazadora. Quizás al «revolucionar» el organismo se intensifica, de hecho, los síntomas. A

veces, cuando la implicación en el trabajo es excesiva, se desdeñan o analizan, a expensas de la salud del trabajador, los síntomas que deberían exponerse al médico.

## **¿PUEDE INFLUIR EN LA SALUD EL ESTRÉS EN EL TRABAJO?**

La salud y el bienestar pueden verse influidos por el trabajo, positiva y negativamente. El trabajo puede constituir un objetivo y dar sentido a la vida. Puede brindar una estructura y un contenido a nuestro día, semana, año, vida entera. Puede ofrecernos identidad, autoestima, apoyo social y recompensas materiales. Todo esto puede suceder cuando las exigencias laborales son óptimas (y no máximas), cuando a los trabajadores se les permite un grado razonable de autonomía, y cuando el «ambiente» en el trabajo es amistoso y solidario. De ser así, el trabajo puede ser uno de los factores favorecedores de la salud («salutógenos») más importantes de nuestra vida (como ya se ha dicho).

Por el contrario, si las condiciones de trabajo presentan los atributos opuestos, pueden –al menos, a largo plazo– producir enfermedad, acelerar su curso o desencadenar sus síntomas.

Al vernos expuestos a dichos estresores u otros similares, la mayor parte de nosotros experimenta reacciones emocionales como ansiedad, depresión, malestar, desasosiego o fatiga.

El estrés en el trabajo también puede modificar nuestros comportamientos, lo que llevará a algunos a fumar más, comer en exceso, refugiarse en el alcohol o correr riesgos innecesarios en el trabajo o al conducir. Muchos de estos comportamientos pueden llevar a la enfermedad y a la muerte prematura. El suicidio es un ejemplo de ello, entre muchos otros.

También se producen reacciones fisiológicas en nuestros órganos internos. Si nos sentimos injustamente criticados por nuestro superior, puede que aumente nuestra tensión

arterial; la frecuencia cardiaca puede aumentar o hacerse irregular; podemos experimentar tensión muscular con rigidez de la nuca, dolor de cabeza y de hombros; garganta y boca secas, o hiperacidez gástrica.

Todas estas reacciones de estrés pueden hacernos sufrir, enfermar e incluso morir: de alguna enfermedad cardiovascular, o de cáncer (exceso de tabaco, de grasas, carencia de sustancias nutritivas).

Es decir, puede verse afectado prácticamente cualquier aspecto de la salud y la enfermedad relacionadas con el trabajo. Todo lo antedicho puede estar también mediatizado por una mala interpretación, emocional o cognitiva, de unas condiciones de trabajo que se consideran amenazadoras cuando no lo son, o de unos signos o síntomas corporales banales que interpretamos como manifestación de una enfermedad grave.

Todo ello puede conducir a una amplia gama de trastornos, enfermedades, malestares y a una pérdida de la productividad.

### **¿LA FATIGA ES IGUAL QUE EL ESTRÉS?**

La fatiga, podemos definirla como el agotamiento corporal o mental que se produce como consecuencia de un trabajo o de un esfuerzo, y que se caracteriza por la incapacidad para realizar tareas físicas con el ritmo o con la fuerza habituales, y por una mayor lentitud de los procesos racionales que pueden ocasionar un fallo de memoria. Un esfuerzo mental continuo produce lo que se denomina fatiga mental; esto ocurre por ejemplo cuando se trabaja sobre un problema determinado durante mucho tiempo. Desde el punto de vista de la Seguridad e Higiene Industrial, vemos a la fatiga como un elemento que en forma transitoria puede alterar el estado psíquico-físico del trabajador, siendo el reflejo de los efectos de un trabajo prolongado, con sus respectivas consecuencias sobre el individuo. Este estado de ánimo que comporta modificaciones fisiológicas

del cuerpo o cansancio psicológico, como consecuencia de lo cual se presenta la disminución del rendimiento en el trabajo, tiene una influencia negativa en la producción, ya que la fuerza de trabajo disminuye y el rendimiento baja, pudiendo provocar accidentes laborales, lo que se traduce en pérdidas de tiempo, de material, disminución en la producción y

### **Estrés físico y estrés mental.**

Algunos autores diferencian entre el estrés físico y el estrés mental, mientras que otros combinan ambas definiciones cuando hablan del estrés. Según un artículo en el Biomonitor, esta diferenciación depende del origen o causa del estrés, definiendo al estrés físico principalmente como fatiga o cansancio físico.

Por otro lado, el origen del estrés mental está en las relaciones interpersonales, frustraciones y apegos, conflictos con nuestra cultura o religión o por la preocupación por alguna enfermedad.

### **FATIGA ESTRES**

Fenómeno de desgaste provocado por un consumo Reacción física y psicológica a un estímulo de energía superior al normal, con pérdida de excesivo. Trastorno psicológico causado por capacidad funcional y sensación de malestar |una tensión mental constante con repercusiones afectando la salud, originado por exceso de fisiológicas.

**DEFINICIÓN** trabajo o falta de descanso Sistema músculo-esquelético Infartos de miocardio Sistema circulatorio Úlceras de estómago PARTES AFECTADAS Sistema nervioso Aumento del ritmo cardiaco Sistema digestivo Vértigo agudo Sistema respiratorio Dolores de cabeza Etc.

### **ESTRÉS LABORAL**

Desde la entrada en vigor de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, en 1995, se ha dado un impulso a los aspectos relacionados con la Salud Laboral, entre los factores desencadenantes de distintos problemas de salud, deterioro de las relaciones interpersonales, absentismo y disminución de la productividad, se encuentra el estrés.

La Comisión Europea, a través de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo (1999) ha realizado un estudio sobre el estrés laboral en el que concluye que el 28% de los trabajadores europeos padece estrés y el 20% burnout (se sienten "quemados" en su trabajo), siendo los sectores más afectados los trabajos manuales especializados, el transporte, la restauración y la metalurgia.

Los altos costes personales y sociales generados por el estrés laboral, han dado lugar a que organizaciones internacionales como la Unión Europea y la OMS insistan cada vez más en la importancia que tienen la prevención y el control del estrés en el ámbito laboral.

El concepto de estrés laboral, según aparece en los documentos divulgativos del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (1997) desde una perspectiva integradora, se define como "la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas". El estrés laboral aparece cuando se presenta un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización.

## **SÍNTOMAS QUE PUEDE PROVOCAR EL ESTRÉS LABORAL**

El estrés supone una reacción compleja a nivel biológico, psicológico y social. La mayor parte de los cambios biológicos que se producen en el organismo cuando está sometido a una reacción de estrés no son perceptibles para el ser humano y se precisan procedimientos diagnósticos para determinar el nivel de la reacción. Sin embargo, a nivel psicológico muchos

síntomas producidos por el estrés pueden ser fácilmente identificados por la persona que está sufriendo dichos cambios. La reacción más frecuente cuando nos encontramos sometidos a una reacción de estrés es la ansiedad.

Los síntomas de estrés más frecuentes son:

**1.** A nivel cognitivo subjetivo:

- Ψ Preocupación
- Ψ Temor
- Ψ Inseguridad
- Ψ Dificultad para decidir
- Ψ Miedo
- Ψ Pensamientos negativos sobre uno mismo
- Ψ Pensamientos negativos sobre nuestra actuación ante los otros
- Ψ Temor a que se den cuenta de nuestras dificultades
- Ψ Temor a la pérdida del control
- Ψ Dificultades para pensar, estudiar, o concentrarse, etc.

**2.** A nivel fisiológico:

- Ψ Sudoración
- Ψ Tensión muscular
- Ψ Palpitaciones
- Ψ Taquicardia
- Ψ Temblor
- Ψ Molestias en el estómago
- Ψ Otras molestias gástricas
- Ψ Dificultades respiratorias

- Ψ Sequedad de boca
- Ψ Dificultades para tragar
- Ψ Dolores de cabeza
- Ψ Mareo
- Ψ Náuseas
- Ψ Molestias en el estómago
- Ψ Tiritar, etc.

### 3. A nivel motor u observable:

- Ψ Evitación de situaciones temidas
- Ψ Fumar, comer o beber en exceso
- Ψ Intranquilidad motora (movimientos repetitivos, rascarse, tocarse, etc.)
- Ψ Ir de un lado para otro sin una finalidad concreta
- Ψ Tartamudear
- Ψ Llorar
- Ψ Quedarse paralizado, etc.

El estrés, además de producir ansiedad, puede producir enfado o ira, irritabilidad, tristeza-depresión, y otras reacciones emocionales, que también podemos reconocer. Pero además de estas reacciones emocionales podemos identificar claramente otros síntomas producidos por el estrés, como son el agotamiento físico, la falta de rendimiento, etc. Finalmente, si el estrés es muy intenso y se prolonga en el tiempo, puede llegar a producir enfermedades físicas y desórdenes mentales, en definitiva problemas de salud.

## **CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS LABORAL**

Inicialmente el estrés puede dinamizar la actividad del individuo provocando un proceso de incremento de recursos (atención, memoria, activación fisiológica, rendimiento, etc.) que hace aumentar la productividad. Sin embargo, cuando este proceso de activación es muy intenso o

duro mucho tiempo, los recursos se agotan y llega el cansancio, así como la pérdida de rendimiento.

Para realizar tareas complejas, o para aumentar la velocidad en tareas simples, se necesita un cierto grado de activación. Sin embargo, un exceso de activación dificulta la realización de dichas actividades.

Las consecuencias negativas del estrés son múltiples, pero a grandes rasgos, cabe señalar su influencia negativa sobre la salud, así como sobre el deterioro cognitivo y el rendimiento.

El estrés puede influir negativamente sobre la salud por varias vías, como son:

1. Por los cambios de hábitos relacionados con la salud
2. Por las alteraciones producidas en los sistemas fisiológicos (como el sistema nervioso autónomo y el sistema inmune)
3. Por los cambios cognitivos (pensamientos) que pueden afectar a la conducta, las emociones y la salud.

Ψ En primer lugar, el estrés modifica los hábitos relacionados con salud, de manera que con las prisas, la falta de tiempo, la tensión, etc., aumentan las conductas no saludables, tales como fumar, beber, o comer en exceso, y se reducen las conductas saludables, como hacer ejercicio físico, guardar una dieta, dormir suficientemente, conductas preventivas de higiene, etc. Estos cambios de hábitos pueden afectar negativamente a la salud y, por supuesto, pueden desarrollarse una serie de adicciones, con consecuencias muy negativas para el individuo en las principales áreas de su vida, como son la familia, las relaciones sociales, el trabajo, la salud, etc. Veamos algunos datos: En algunas profesiones altamente estresantes hay tasas más altas de tabaquismo, alcoholismo y otras adicciones. Esto también es cierto en trabajadores desempleados, frente a lo que tienen trabajo.



Las personas con obesidad presentan niveles de ansiedad más altos que las personas que no presentan obesidad.

Los trastornos de alimentación (anorexia y bulimia) también están muy ligados con ansiedad; o Muchas personas con fobia social tienen problemas con el alcohol.

A su vez, el desarrollo de hábitos perniciosos para salud, como es el caso de las adicciones, hace aumentar el estrés. Los programas de intervención para la reducción del peso, o los programas de intervención en adicciones, o el tratamiento de los trastornos de alimentación, etc., deben incluir técnicas de reducción de ansiedad y manejo del estrés, pues cuando así se hace mejoran su eficacia.

Ψ En segundo lugar, el estrés puede producir una alta activación fisiológica que, mantenida en el tiempo, puede ocasionar disfunciones psicofisiológicas o psicosomáticas, tales como dolores de cabeza tensionales, problemas cardiovasculares, problemas digestivos, problemas sexuales, etc. (Labrador y Crespo, 1993); a su vez, el estrés puede producir cambios en otros sistemas, en especial puede producir una inmunodepresión que hace aumentar el riesgo de infecciones (como la gripe) y puede aumentar la probabilidad de desarrollar enfermedades inmunológicas, como el cáncer (Cano Vindel y Miguel Tobal, 1994).

Los pacientes hipertensos presentan niveles de ansiedad e ira más altos que las personas con presión arterial normal; las personas que sufren arritmias, cefaleas, asma, trastornos de piel, disfunciones sexuales, trastornos digestivos, contracturas musculares, etc., por lo general presentan altos niveles de ansiedad.

Los estudiantes en época de exámenes (su principal periodo de estrés) son más vulnerables a la gripe o a enfermedades infecciosas de tipo pulmonar, siendo más vulnerables las personas con alta ansiedad a los exámenes.

Los programas de entrenamiento en reducción de ansiedad mejoran el bienestar psicológico en todos estos casos, pero también disminuyen la activación fisiológica y mejoran los síntomas físicos de estas enfermedades (reducción de la presión arterial, disminución de la taquicardia en las arritmias, eliminación del dolor en las cefaleas, etc.

En tercer lugar, el estrés puede desbordar al individuo de manera que comience a desarrollar una serie de sesgos o errores cognitivos en la interpretación de su activación fisiológica, o de su conducta, o de sus pensamientos, o de algunas situaciones, que a su vez le lleven a adquirir una serie de temores irracionales, fobias, etc., que de por sí son un problema de salud (los llamados trastornos de ansiedad), pero que a su vez pueden seguir deteriorando la salud en otras formas. Por ejemplo, una persona sometida a estrés prolongado puede llegar a desarrollar ataques de pánico, o crisis de ansiedad, que son fuertes reacciones de ansiedad, que el individuo no puede controlar, con fuertes descargas autonómicas, temor a un ataque al corazón, etc. Durante esta crisis el individuo interpreta erróneamente su activación fisiológica y piensa que le faltará el aire (cuando realmente está hiperventilando), o que morirá de un ataque al corazón, o que se mareará y caerá al suelo, o que se volverá loco, etc. Posteriormente, estos ataques de pánico suelen complicarse con una agorafobia (evitación de ciertas situaciones que producen ansiedad), con una dependencia de los ansiolíticos, a veces con reacciones de depresión por no poder resolver su problema, etc. (Peurifoy, 1993; Cano Vindel, 2002). Estos trastornos de ansiedad son mucho más frecuentes en mujeres que en varones (de 2 a 3 veces más frecuentes), pero por lo general una crisis de ansiedad coincide con un periodo de mucho de estrés que se ha prolongado un cierto tiempo. Entre un 1,5% y un 3,5% de la población sufre trastornos de pánico con o sin agorafobia. La edad de aparición se encuentra entre los 17 y los 35 años, justo en su edad más productiva.

El estrés también puede ocasionar una serie de perturbaciones sobre los procesos cognitivos superiores (atención, percepción, memoria, toma de decisiones, juicios, etc.) y un deterioro del rendimiento en contextos académicos o laborales (Cano Vindel y Miguel Tobal, 1996), laborales (Cano Vindel y Miguel Tobal, 1995), etc. Así, por ejemplo, los estudiantes con alta ansiedad de evaluación presentan una disminución del rendimiento, mientras que los

programas de entrenamiento en reducción de ansiedad a los exámenes no sólo reducen ésta, sino que mejoran el rendimiento académico, aumentando la nota media.

El estudio de cómo el estrés provoca interferencias sobre los llamados procesos cognitivos superiores y sobre el rendimiento se ha llevado a cabo fundamentalmente desde una perspectiva cognitivo-emocional y, sin duda, la emoción con la que más se ha trabajado a la hora de estudiar esta influencia negativa sobre los procesos cognitivos ha sido la ansiedad.

## **EPIDEMIOLOGIA Y COSTES DEL ESTRÉS LABORAL**

Según un estudio de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo (1999) el 28% de los trabajadores europeos padece estrés:

- Ψ El 20% padece burnout
  
- Ψ Más de la mitad de los 147 millones de trabajadores afirman que trabajan a altas velocidades y con plazos ajustados
  
- Ψ Más de un tercio no pueden ejercer ninguna influencia en la ordenación de las tareas
  
- Ψ Más de un cuarto no puede decidir sobre su ritmo de trabajo
  
- Ψ Un 45% afirma realizar tareas monótonas
  
- Ψ Para un 44% no hay posibilidad de rotación
  
- Ψ El 50% realiza tareas cortas repetitivas

Se piensa que estos estresores relacionados con el trabajo han contribuido a importantes manifestaciones de enfermedad:

- ✓ Un 13% de los trabajadores se quejan de dolores de cabeza
  - ✓ Un 17% de dolores musculares
  - ✓ Un 20% de fatiga
  - ✓ Un 28% de estrés
  - ✓ Un 30% de dolor de espalda
  - ✓ Muchos otros, de enfermedades que pueden poner en peligro la vida
- Ψ Una estimación moderada de los costes que origina el estrés relacionado con el trabajo apunta a unos 20 000 millones de euros anuales.

Como puede verse en este resumen, no se han considerado otros costes que suele acarrear el estrés como es el caso de los desórdenes mentales, principalmente los trastornos de ansiedad. Más de un 15% de personas (según los estudios más recientes, esta cifra podría alcanzar incluso el 25%) a lo largo de su vida sufrirán algún trastorno de ansiedad, como por ejemplo ataques de pánico y agorafobia, que lo padecen entre un 1'5 y un 3'5% de personas. El estrés laboral puede ser un factor de vulnerabilidad para llegar a sufrir este tipo de trastornos, aunque no es el único.

Las personas estresadas acuden generalmente en primera instancia al médico. Sus quejas más habituales suelen ser ansiedad, dolor y depresión. Pues bien, en el año 2001, si tenemos en cuenta los datos "sólo" de la receta médica oficial, en España se consumieron casi 35 millones de envases de fármacos de tipo ansiolítico o tranquilizante. Casi un envase por habitante.

En cuanto a los depresivos, de los tipos que hoy en día más se consumen, en el mismo año se recetaron oficialmente más de 14 millones de envases.

De las personas que acuden al médico de atención primaria, el 21% de los pacientes consume ansiolíticos y/o antidepresivos.

De todas estas cifras sobre abuso de fármacos lógicamente no podemos hacer responsable al estrés laboral. Sin embargo, el estrés laboral también es responsable de una parte de este problema.

## **FACTORES PSICOSOCIALES**

El estrés hoy en día se considera como un proceso interactivo en el que influyen los aspectos de la situación (demandas) y las características del sujeto (recursos). Si las demandas de la situación superan a los recursos del individuo, tenderá a producirse una situación de estrés en la que el individuo intentará generar más recursos para atender las demandas de la situación.

Los factores psicosociales que inciden en el estrés laboral tienen que ver con las demandas de la situación (o contexto laboral) y con las características del individuo.

La importancia que las características contextuales (entorno de trabajo) tienen para determinar la respuesta del individuo está en función del grado de precisión o ambigüedad que dicho contexto presente. Es decir, cuando una situación tiene mucha "fuerza", las variables personales son poco importantes porque el comportamiento está muy pautado. Por el contrario, si la situación no es clara, se presta a la interpretación del sujeto. En este caso, las características del individuo son más determinantes de su conducta.

¿Existen profesiones más estresantes que otras? Obviamente, sí. La naturaleza de cada trabajo exige una mayor o menor cantidad de recursos a los trabajadores, independientemente de sus diferencias individuales. Unos trabajos exigen prisa, inmediatez, otros exigen precisión, exactitud, otros exigen un gran esfuerzo físico, otros un gran esfuerzo mental, otros acarrear una gran responsabilidad, pues las consecuencias de un error pueden ser vitales, etc.

En el ámbito laboral, los estresores que se presentan influyen de forma importante en el sujeto.

## **FASES DEL ESTRÉS**

El estrés se manifiesta como un proceso que consta de tres fases que llama “Síndrome General de Adaptación”. Al principio se da una fase en la cual todo nuestro organismo está en alarma. A ella le sigue la movilización del aguante físico, emocional y mental para resistir el estrés. La fase final es la etapa de agotamiento general.

En las tres fases que forman el Síndrome General de Adaptación, se liberan en el organismo agentes químicos y hormonas que si se mantienen durante mucho tiempo terminan estresando al mismo.

### **Fase de Alarma:**

La fase de alarma ocurre cuando experimentamos una situación como un desafío que excede a nuestro control, por ejemplo un susto. Nos prepara para dar una respuesta casi inmediata a la situación que se nos presenta. Así, en esta fase nos esforzamos y luchamos para recuperar el control. Cuando pasa el susto nuestro organismo se relaja y recuperamos el estado de reposo. Si la situación de susto se mantiene de forma continua, pasamos a la siguiente fase.

En esta fase el corazón late más fuerte y rápido subiendo la presión arterial. La sangre se desvía del estómago y de la piel hacia los músculos por si necesitamos realizar movimientos rápidos. Las pupilas se dilatan, la respiración aumenta y los músculos se contraen.

### **Fase de adaptación:**

Cuando no podemos cambiar la situación que se nos presenta el organismo moviliza todos los recursos disponibles para adaptarse a esta nueva situación. Esta fase dura más tiempo pero llega a su límite cuando se agota la energía.

En esta fase la presión arterial sube lentamente. Los tejidos del cuerpo retienen componentes químicos como el sodio. Las suprarrenales aumentan de tamaño y liberan cortisol al torrente sanguíneo, provocando una serie de cambios físicos. El nivel de colesterol aumenta y aparece una pérdida de potasio. Hay un aumento de la secreción de ácidos grasos. Disminuyen las defensas y aumenta el desequilibrio del estado emocional derivando hacia la depresión.

### **Fase de agotamiento:**

Al no poder cambiar la o las situaciones que producen estrés y no ver salida a la situación, se agotan todos nuestros recursos orgánicos y emocionales. El estrés continuo hace que el funcionamiento hormonal libere sustancias químicas que dañan a los tejidos abriendo posibilidades a diferentes enfermedades.

### **COMO SE MANIFIESTA EL ESTRÉS:**

El estrés se puede manifestar en diferentes ámbitos de la vida: Fisiológicas: Estas causas están relacionadas con las enfermedades y lesiones del cuerpo que aumentan la tensión interior de la persona produciendo un nivel de estrés que se vuelve contraproducente hacia uno mismo. Por ejemplo, una enfermedad orgánica produce una reacción negativa en el campo emocional.

**Psicológicas:** Se relaciona con la vulnerabilidad emocional y cognitiva. Crisis vitales por determinados cambios: infancia, adolescencia, madurez, vejez. Relaciones interpersonales conflictivas o insuficientes. Condiciones frustrantes de trabajo o estudio: excesiva exigencia o competitividad, monotonía, normas incongruentes, insatisfacción vocacional, etc.

**Laboral:** La alta exigencia, las tensiones, las relaciones competitivas entre compañeros, superiores y subordinados, la motivación personal hacia el trabajo, etc. Social: Tanto la excesiva soledad como el agobio de amistades y relaciones se vuelven factores estresantes.

## **EL ESTRÉS LABORAL**

El estrés laboral, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), se define como la “reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación” Sin embargo, son muchas las causas que pueden ocasionar este tipo de estrés.

## **EPIDEMIOLOGÍA Y COSTES DEL ESTRÉS LABORAL**

Según un estudio de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo (1999) el 28% de los trabajadores europeos padece estrés: más de la mitad de los 147 millones de trabajadores afirman que trabajan a altas velocidades y con plazos ajustados más de un tercio no pueden ejercer ninguna influencia en la ordenación de las tareas más de un cuarto no puede decidir sobre su ritmo de trabajo un 45% afirma realizar tareas monótonas para un 44% no hay posibilidad de rotación el 50% realiza tareas cortas repetitivas se piensa que estos «estresores» relacionados con el trabajo han contribuido a importantes manifestaciones de enfermedad:

- Ψ Un 13% de los trabajadores se quejan de dolores de cabeza
- Ψ Un 17% de dolores musculares
- Ψ Un 20% de fatiga
- Ψ Un 28% de estrés
- Ψ Un 30% de dolor de espalda

Muchos otros, de enfermedades que pueden poner en peligro la vida.

## **SÍNTOMAS QUE PUEDE PROVOCAR EL ESTRÉS LABORAL**



El estrés supone una reacción compleja a nivel biológico, psicológico y social. La mayor parte de los cambios biológicos que se producen en el organismo cuando está sometido a una reacción de estrés no son perceptibles para el ser humano y se precisan procedimientos diagnósticos para determinar el nivel de la reacción. Sin embargo, a nivel psicológico muchos síntomas producidos por el estrés pueden ser fácilmente identificados por la persona que está sufriendo dichos cambios. La reacción más frecuente cuando nos encontramos sometidos a una reacción de estrés es la ansiedad.

Los síntomas de ansiedad más frecuentes son:

1. A nivel cognitivo-subjetivo: preocupación, temor, inseguridad, dificultad para decidir, miedo, pensamientos negativos sobre uno mismo, pensamientos negativos sobre nuestra actuación ante los otros, temor a que se den cuenta de nuestras dificultades, temor a la pérdida del control, dificultades para pensar, estudiar, o concentrarse, etc.

2. A nivel fisiológico: sudoración, tensión muscular, palpitations, taquicardia, temblor, molestias en el estómago, otras molestias gástricas, dificultades respiratorias, sequedad de boca, dificultades para tragar, dolores de cabeza, mareo, náuseas, molestias en el estómago, tiritar, etc.

3. A nivel motor u observable: evitación de situaciones temidas, fumar, comer o beber en exceso, intranquilidad motora (movimientos repetitivos, rascarse, tocarse, etc.), ir de un lado para otro sin una finalidad concreta, tartamudear, llorar, quedarse paralizado, etc. El estrés, además de producir ansiedad, puede producir enfado o ira, irritabilidad, tristeza-depresión, y otras reacciones emocionales, que también podemos reconocer.

Pero además de estas reacciones emocionales podemos identificar claramente otros síntomas producidos por el estrés, como son el agotamiento físico, la falta de rendimiento, etc.

Finalmente, si el estrés es muy intenso y se prolonga en el tiempo, puede llegar a producir enfermedades físicas y desórdenes mentales, en definitiva problemas de salud.

## CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS LABORAL

Inicialmente el estrés puede dinamizar la actividad del individuo provocando un proceso de incremento de recursos (atención, memoria, activación fisiológica, rendimiento, etc.) que hace aumentar la productividad. Sin embargo, cuando este proceso de activación es muy intenso o duro mucho tiempo, los recursos se agotan y llega el cansancio, así como la pérdida de rendimiento.

Para realizar tareas complejas, o para aumentar la velocidad en tareas simples, se necesita un cierto grado de activación. Sin embargo, un exceso de activación dificulta la realización de dichas actividades.

Las consecuencias negativas del estrés son múltiples, pero a grandes rasgos, cabe señalar su influencia negativa sobre la salud, así como sobre el deterioro cognitivo y el rendimiento.

El estrés puede influir negativamente sobre la salud por varias vías, como son:

- 1) por los cambios de hábitos relacionados con la salud.
- 2) por las alteraciones producidas en los sistemas fisiológicos (como el sistema nervioso autónomo y el sistema inmune)
- 3) por los cambios cognitivos (pensamientos) que pueden afectar a la conducta, las emociones y la salud.

En primer lugar, el estrés modifica los hábitos relacionados con salud, de manera que con las prisas, la falta de tiempo, la tensión, etc., aumentan las conductas no saludables, tales como fumar, beber, o comer en exceso, y se reducen las conductas saludables, como hacer ejercicio físico, guardar una dieta, dormir suficientemente, conductas preventivas de higiene, etc. Estos cambios de hábitos pueden afectar negativamente a la salud y, por supuesto, pueden desarrollarse

una serie de adicciones, con consecuencias muy negativas para el individuo en las principales áreas de su vida, como son la familia, las relaciones sociales, el trabajo, la salud, etc.

- a.** en algunas profesiones altamente estresantes hay tasas más altas de tabaquismo, alcoholismo y otras adicciones.
- b.** esto también es cierto en trabajadores desempleados, frente a los que tienen trabajo.
- c.** las personas con obesidad presentan niveles de ansiedad más altos que las personas que no la presentan.
- d.** los trastornos de alimentación (anorexia y bulimia) también están muy ligados con ansiedad.
- e.** muchas personas con fobia social tienen problemas con el alcohol.

A su vez, el desarrollo de hábitos perniciosos para salud, como es el caso de las adicciones, hace aumentar el estrés. Los programas de intervención para la reducción del peso, o los programas de intervención en adicciones, o el tratamiento de los trastornos de alimentación, etc., deben incluir técnicas de reducción de ansiedad y manejo del estrés, pues cuando así se hace mejoran su eficacia.

En segundo lugar, el estrés puede producir una alta activación fisiológica que, mantenida en el tiempo, puede ocasionar disfunciones psicofisiológicas o psicosomáticas, tales como dolores de cabeza tensionales, problemas cardiovasculares, problemas digestivos, problemas sexuales, etc. (Labrador y Crespo, 1993); a su vez, el estrés puede producir cambios en otros sistemas, en especial puede producir una inmunodepresión que hace aumentar el riesgo de infecciones (como la gripe) y puede aumentar la probabilidad de desarrollar enfermedades inmunológicas, como el cáncer (Cano Vindel y Miguel Tobal, 1994).

- los pacientes hipertensos presentan niveles de ansiedad e ira más altos que las personas con presión arterial normal.

- las personas que sufren arritmias, cefaleas, asma, trastornos de piel, disfunciones sexuales, trastornos digestivos, contracturas musculares, etc., por lo general presentan altos niveles de ansiedad.
- los estudiantes en época de exámenes (su principal periodo de Estrés) son más vulnerables a la gripe o a enfermedades infecciosas de tipo pulmonar, siendo más vulnerables las personas con alta ansiedad a los exámenes. Los programas de entrenamiento en reducción de ansiedad mejoran el bienestar psicológico en todos estos casos, pero también disminuyen la activación fisiológica y mejoran los síntomas físicos de estas enfermedades (reducción de la presión arterial, disminución de la taquicardia en las arritmias, eliminación del dolor en las cefaleas, etc.).

Ψ En tercer lugar, el estrés puede desbordar al individuo de manera que comience a desarrollar una serie de sesgos o errores cognitivos en la interpretación de su activación fisiológica, o de su conducta, o de sus pensamientos, o de algunas situaciones, que a su vez le lleven a adquirir una serie de temores irracionales, fobias, etc., que de por sí son un problema de salud (los llamados trastornos de ansiedad), pero que a su vez pueden seguir deteriorando la salud en otras formas. Por ejemplo, una persona sometida a estrés prolongado puede llegar a desarrollar ataques de pánico, o crisis de ansiedad, que son fuertes reacciones de ansiedad, que el individuo no puede controlar, con fuertes descargas autonómicas, temor a un ataque al corazón, etc. Durante esta crisis el individuo interpreta erróneamente su activación fisiológica y piensa que le faltará el aire (cuando realmente está hiperventilando), o que morirá de un ataque al corazón, o que se mareará y caerá al suelo, o que se volverá loco, etc. Posteriormente, estos ataques de pánico suelen complicarse con una agorafobia (evitación de ciertas situaciones que producen ansiedad), con una dependencia de los ansiolíticos, a veces con reacciones de depresión por no poder resolver su problema, etc. (Peurifoy, 1993; Cano Vindel, 2002). Estos trastornos de ansiedad son mucho más frecuentes en mujeres que en varones (de 2 a 3 veces más frecuentes), pero por lo general una crisis de ansiedad coincide

Con un periodo de mucho de estrés que se ha prolongado un cierto tiempo. Entre un 1,5% y un 3,5% de la población sufre trastornos de pánico con o sin agorafobia. La edad de aparición se encuentra entre los 17 y los 35 años, justo en su edad más productiva.

El estrés también puede ocasionar una serie de perturbaciones sobre los procesos cognitivos superiores (atención, percepción, memoria, toma de decisiones, juicios, etc.) y un deterioro del rendimiento en contextos académicos o laborales (Cano Vindel y Miguel Tobal, 1996), laborales (Cano Vindel y Miguel Tobal, 1995), etc. Así, por ejemplo, los estudiantes con alta ansiedad de evaluación presentan una disminución del rendimiento, mientras que los programas de entrenamiento en reducción de ansiedad a los exámenes no sólo reducen ésta, sino que mejoran el rendimiento académico, aumentando la nota media.

El estudio de cómo el estrés provoca interferencias sobre los llamados procesos cognitivos superiores y sobre el rendimiento se ha llevado a cabo fundamentalmente desde una perspectiva cognitivo - emocional y, sin duda, la emoción con la que más se ha trabajado a la hora de estudiar esta influencia negativa sobre los procesos cognitivos ha sido la ansiedad.

## **FACTORES PSICOSOCIALES QUE INCIDEN EN EL ESTRÉS LABORAL**

El estrés hoy en día se considera como un proceso interactivo en el que influyen los aspectos de la situación (demandas) y las características del sujeto (recursos). Si las demandas de la situación

Superan a los recursos del individuo, tenderá a producirse una situación de estrés en la que el individuo intentará generar más recursos para atender las demandas de la situación

Los factores psicosociales que inciden en el estrés laboral tienen que ver con las demandas de la situación (o contexto laboral) y con las características del individuo.

La importancia que las características contextuales (entorno de trabajo) tienen para determinar la respuesta del individuo está en función del grado de precisión o ambigüedad que dicho contexto presente. Es decir, cuando una situación tiene mucha "fuerza", las variables personales son poco importantes porque el comportamiento está muy pautado. Por el contrario, si la situación no es clara, se presta a la interpretación del sujeto. En este caso, las características del individuo son más determinantes de su conducta.

¿Existen profesiones más estresantes que otras? Obviamente, sí. La naturaleza de cada trabajo exige una mayor o menor cantidad de recursos a los trabajadores, independientemente de sus diferencias individuales. Unos trabajos exigen prisa, inmediatez, otros exigen precisión, exactitud, otros exigen un gran esfuerzo físico, otros un gran esfuerzo mental, otros acarrear una gran responsabilidad, pues las consecuencias de un error pueden ser vitales, etc.

### **¿COMO PREVENIR EL ESTRÉS LABORAL?**

Lo importante es partir por identificar las situaciones de riesgo que originan el estrés, con este fin se debe evaluar cuál de las situaciones aquí revisadas se presentan en su caso.

En ocasiones, el problema se puntualiza en la organización del trabajador. En este caso es necesario tomar medidas como definir de manera clara las funciones, distribuir el tiempo para la realización del trabajo y establecer canales de comunicación más efectivos.

Es importante también tomar pequeños descansos durante el día que le permitan relajarse y despejar un poco la mente con el fin de retomar de nuevo su actividad. Para ello usted puede hablar con un compañero de algún tema no relacionado con su labor o simplemente descansar en su sitio. Además, se debe poner atención a la ergonomía con el objetivo de cuidar su salud y optimizar su rendimiento.

Si lo considera necesario, establezca con su jefe los parámetros de su cargo dentro de la empresa, sus responsabilidades y algunos criterios de evaluación para definir qué actividades está desempeñando bien y cuáles no. La OMS propone una estrategia llamada Gestión de Riesgo para

solucionar problemas de salud y seguridad laboral que apunta hacia la mejora permanente del trabajador y de la entidad.

## **¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?**

"Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado".

### **Modelos de motivación.**

**Modelo de Expectativas:** Sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo

**Modelo de Porter y Lawler:** Menciona que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa.

**Modelo integrador de Motivación:** Combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

### **Tipos de motivación laboral:**

### **La mejora de las condiciones laborales:**

Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

### **El enriquecimiento del trabajo:**

Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Esto es lo que hay que evitar.

### **La adecuación persona /puesto de trabajo:**

Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

### **La participación y delegación:**

Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

### **Trabajo efectuado:**

Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el



jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.

### **Evaluación del rendimiento laboral:**

Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

### **El establecimiento de objetivos:**

La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

### **Motivación a los empleados:**

Los empleados motivados son aquellos que consideran que su trabajo les ayuda a alcanzar sus metas importantes.

La motivación es producto de 3 factores:

1. Valencia (que tanto se desea una recompensa)
2. Expectativa (la estimación de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso).
3. Instrumentalidad (Medios y Herramientas) (la estimación de que el desempeño llevara a recibir la recompensa).

### **Micro motivación (Tipo A)**

Se centra en la motivación dentro de una organización individual a fin de mejorar la productividad de los empleados.

### **Macro motivación (Tipo B)**

Se centra en la motivación fuera de la empresa, en aquellas condiciones que también influyen en el desempeño del trabajo.

### **EL CICLO DE LA MOTIVACIÓN**

Según lo planteado la motivación se puede describir a través de un ciclo ya que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad.

### **CLIMA ORGANIZACIONAL:**

**Concepto:** El clima organizacional está representado por el conjunto de factores que se dan en un entorno de trabajo.

### **Dimensiones:**

**Dimensión funcional:** se refiere a las diferentes etapas en las que el individuo se ve implicado en la organización.

**Dimensión jerárquica:** referido al lugar que ocupa según su posición dentro de la organización (rol)

**Dimensión inclusiva:** correspondiente al aumento o disminución de la centralidad del individuo, en la organización.

El modelo se compone de 5 partes:

**De individuos:** los individuos tienen sus propias personalidades, habilidades y actitudes, lo que influye en lo que esperan conseguir por participar en el sistema.

**Una organización formal:** está formada por los patrones Interrelacionados de los trabajos, que en conjunto establecen la estructura del sistema.

**Grupos pequeños:** Los individuos no trabajan de forma aislada sino que son miembros de grupos pequeños y esto les sirve como medio para facilitar su propia adaptación dentro del sistema.

**Estatus y roles:** Las diferencias de estatus y rol que existen entre los distintos puestos de una organización, definen la conducta de los individuos dentro del sistema.

**Marco físico:** El marco físico hace referencia al ambiente físico externo y al nivel de tecnología que caracteriza a la organización.

### **Relación del clima con otras variables**

#### **Variables negativas**

**El estrés:** Efecto de la influencia en el individuo de una serie de factores de distinta procedencia, que afectan el sistema general a nivel fisiológico, psicológico y conductual.

**El agotamiento:** Hace referencia a un síndrome de cansancio emocional y desengaño que se da

entre las personas; al estar reducidos los recursos emocionales; los trabajadores sienten que ya no son capaces de dar más de sí mismos y alcanzar un determinado nivel psicológico.

### **Ambigüedad de rol. Conflicto de roles.**

#### **Variables positivas:**

**Implicación laboral:** Grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo; también hace referencia a la interiorización de valores acerca de la importancia del mismo.

**Autoestima:** Los estudios que relacionan la autoestima con la conducta laboral indican que sujetos con una alta autoestima se sienten competentes y anticipan el éxito, ocurriendo lo contrario en el otro caso.

## **MARCO TEÓRICO**

Dentro del Clima Organizacional y las Relaciones Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Sandoval (2004), realizo el estudio sobre “Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional” con el objetivo de definir el concepto de Clima Organizacional, con el fin de conocer el funcionamiento interno de la organización. cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el Clima Organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa, la dependencia, la fábrica, cualquier organización.

Marín (2003), realizo el estudio sobre “Relación entre Clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico” con el objetivo de establecer la relación entre el Clima Organizacional con el grado de compromiso organizacional que poseen los empleados con la organización, en esta investigación se sometió a 40 trabajadores de la institución donde los resultados son que los trabajadores perciben que se sienten satisfechos respecto al apoyo y al calor esto podría explicarse debido a que es una empresa pequeña y existen posibilidades de interrelación.

Peredo & Nuncey (2006), en la investigación “Relación entre clima laboral y la involucración en el trabajo del personal de la casa del Tornillo SRL. Chiclayo” con el objetivo de determinar el nivel del clima laboral del personal de la casa del Tornillo SRL-Chiclayo donde se determinó trabajar con 60 empleados entre jefes y subordinados, donde los resultados son que existe relación positiva entre clima laboral y la involucración en el trabajo del personal.

De acuerdo a estos estudios e investigaciones realizadas concluyen en que en sus organizaciones existe una relativa estabilidad del clima laboral, y da a conocer los aspectos en los que no se está actuando, estos estudios permitirán generar cambios respecto a mejorar la situación del recurso humano y así lograr los objetivos institucionales.

El Clima Organizacional se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. La finalidad básica es crear un ambiente que sea excelente para los empleados, además de que contribuye a la salud económica de la organización. Los elementos de un programa típico comprenden muchos aspectos como: comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación en el diseño de puestos. Los programas de vida laboral ponen en relieve el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional, y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados. Esta constituye un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica, que se centraba principalmente en la especialización y eficiencia para la realización de tareas pequeñas. A medida que evolucionó, fue utilizando la división total del trabajo, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar su objetivo de eficiencia. Con ello se pretendía disminuir los costos por medio de empleados que realizaban trabajos repetitivos y no calificados. Muchos problemas surgieron debido a la poca atención del diseño clásico a la calidad de vida laboral. Existía una excesiva división de la tarea y una sobre dependencia en las reglas, los procedimientos y la jerarquía. Muchos trabajadores estaban tan poco preparados, que no tenían ninguna satisfacción en su empleo. El resultado era una alta rotación de personal y absentismo. Disminuía la calidad y los trabajadores se alineaban. El conflicto surgía cuando los trabajadores trataban de mejorar sus condiciones, siendo la respuesta de la dirección a tales situaciones fue aumentar los controles, incrementar la supervisión y organizarse más

rígidamente. Aun cuando estas acciones se intentaron para mejorar la situación, solamente lograron empeorarla, por lo que se consiguió fue deshumanizar el trabajo. La verdadera causa de los problemas fue que en muchas coacciones el trabajo mismo simplemente no era satisfactorio. Para algunos empleados su posición era tan incongruente, que mientras más trabajaban, menos satisfechos se sentían. De ahí el deseo de disminuir el trabajo. Existe una necesidad de otorgar al trabajador más oportunidad de reto, de una tarea completa, mayor oportunidad de utilizar técnicas avanzadas, de crecimiento, y más coacción de aportar sus ideas. En síntesis, el fenómeno expresado como "Calidad de vida laboral" se refiere a la contradicción que se vive en el trabajo, entre prioridades fundamentales como el ser "productivo" y el ser "humano".

Según Keith Davis y John W. Newstrom en su libro "Comportamiento humano en el trabajo", relaciona la "Calidad de vida laboral y los Sistemas Sociotécnicos". En él nos dice que la calidad de vida laboral produce un ambiente de trabajo más humano. Trata de cubrir tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores como las de otro nivel. Busca emplear las habilidades más avanzadas de éstos y ofrecer un ambiente que los aliente a mejorar sus habilidades. La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no simplemente utilizados. Más todavía, el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas. No debe presionar excesivamente a los empleados. No debe perjudicar o degradar el aspecto humano del trabajador. Finalmente, debe contribuir a que el trabajador se desempeñe en otros roles vitales, como los de ciudadano, cónyuge o padre. Esto es, el trabajo debe contribuir al progreso de toda la sociedad.

En relación con el enriquecimiento del trabajo, nos dice que son programas que se aplican a cualquier esfuerzo por humanizar los empleos, particularmente la adición de motivadores a los puestos. Las dimensiones centrales de los puestos que particularmente ofrecen enriquecimiento, son variedad, identidad de la tarea, significación de la misma, autonomía y retroalimentación. Los programas de enriquecimiento del trabajo y de calidad de vida laboral satisfacen necesidades humanas y de desempeño. Ayudan tanto a los empleados como a la organización. Los programas de calidad de vida laboral, acarrear costo y también beneficios. Ambos deben ser evaluados para determinar la necesidad de emprender un cambio.

El estrés laboral es otro factor muy importante para tener en cuenta en Clima Organizacional en cuanto a su definición, variará según la mirada de quién responda. El hombre de negocios lo considera como una frustración o una tensión emocional; para el controlador de tráfico aéreo representa un problema de atención y concentración; el ingeniero bioquímico lo interpreta como un suceso exclusivamente químico. Una definición funcional del estrés lo define como: "Una respuesta adaptada, mediada por diferencias individuales, procesos psicológicos o ambas cosas, que es consecuencia de una acción o suceso externo (del entorno) que deposita en la persona excesivas demandas psicológicas, físicas, o ambas". Que un individuo en particular sienta o experimente estrés, depende de las características de las relaciones en su medio o circunstancia.

Se debe, sin embargo tener en cuenta que existen situaciones típicas que están presentes en las organizaciones que se las califica con un elevado nivel de estrés laboral. Estas son:

El esfuerzo y densidad del trabajo, la fatiga, la incertidumbre, el temor, la exaltación emocional, no obstante, es extremadamente difícil un solo factor como causa única del estrés. Por otro lado, el estrés no es intrínsecamente negativo. Incluso es deseable un cierto nivel de estrés, ya que un nivel óptimo de estrés proporciona el mejor equilibrio entre retos, responsabilidades y recompensas. No obstante, la causa que se constituye en una condición negativa e incluso peligrosa, distinguiéndose como un cuadro patológico, es la conservación de determinados modos de relacionarse en el espacio del trabajo, lo que termina afectando el ciclo de recuperación de las capacidades productivas del trabajador. En definitiva, el estrés termina afectando negativamente a los trabajadores y con ellos el espacio relacional que éstos trabajadores configuran con su acción.

En el informe de práctica profesional titulado "Balance social como instrumento de medición de la calidad de vida en la organización", Fabián Peñaloza N., y Daniel Araya M., señalan que el Balance social es una técnica de administración de personal, la cual a través de una encuesta de opinión permite analizar la calidad de vida de los trabajadores, y evaluar los resultados obtenidas por las políticas de personal aplicadas en la empresa. A su vez, nos definen la calidad de vida laboral como "un término que refleja el nivel de satisfacción de las aspiraciones y



de los anhelos de las personas, que se traduce, en última instancia, en la realización del individuo, y el desarrollo integral del ser humano. También se puede definir como medida de progreso que involucra tener un estándar económico mínimo, y contiene el desarrollo del conocimiento espiritual del hombre en el medio en el cual se desenvuelve.

El Balance social como instrumento de medición, abarca la totalidad de los aspectos de una política social integral. Y permite discernir los problemas, detectar los puntos débiles, definir las acciones prioritarias y confrontar puntos de vista en un marco determinado. Por lo tanto, el éxito de éste instrumento, no solo se medirá por los resultados que arrojen los indicadores en forma numérica, sino por la calidad y los resultados de su confrontación, comparando un balance anterior con uno actual. De esta manera, se puede visualizar los avances sociales, o las deficiencias que requieran una rápida solución, para así contribuir a un mejor clima social y por supuesto a la mejor identificación del trabajador con los objetivos de la empresa, lo que la llevará a un aumento de la productividad. Las ventajas de éste indicador son: Referencia, lo cual, permite en forma rápida y dinámica relacionarlo con la idea integral. Evita hacer una explicación extensa de esa idea. Otra ventaja es la Inmediatez, con lo cual, se llega a un número importante de individuos simultáneamente. Las desventajas de éste método, son: La Saturación, que es la reiteración de su uso, que puede causar saturación y cansancio. Otra desventaja es la Sobre valoración, ya que se puede convertir como objeto con más importancia que la que tiene.

Es importante mencionar el estrés debido a que el estrés laboral puede desencadenar una reacción de ansiedad, ahora bien ésta puede desencadenar otras reacciones distintas de la ansiedad como pueden ser: alegría, satisfacción, enfado, tristeza, entre otros.

El estrés este más asociado con el cansancio y agotamiento que la ansiedad. Esta es una respuesta normal del organismo ante situaciones desde promocionar y ascender en el trabajo, hasta sufrir la pérdida de éste.

El término estrés proviene del campo de la Física, haciendo referencia a las fuerzas externas que aplicadas a una estructura física producen diferentes grados de tensión en la misma. En 1926, el concepto del estrés es introducido en las ciencias de la salud, de la mano de Hans Selye; definiéndolo como la suma de cambios inespecíficos del organismo en respuesta a un estímulo o situación estimular.

### **ESTRÉS LABORAL:**

Al Estrés laboral se lo puede definir “como la cantidad de tensión, responsabilidad y acción que se tienen en un trabajo. Pudiendo ser éste agobiante y agotador o interesante y apasionador” (Bonfanti, 2012).

El estrés crónico afecta negativamente al ser humano y sus consecuencias son biológicas, sociales y psicológicas. El efecto inmediato que experimenta el individuo suele ser el biológico en la mayoría de los casos. De acuerdo a Robert Feldman, “la exposición a estímulos estresantes o estresores incrementa la secreción de determinadas hormonas producidas por la glándulas suprarrenales, aumenta la presión arterial y el ritmo cardíaco y produce cambios en la capacidad de la piel para conducir impulsos eléctricos” (Feldman, 2002, pág. 380). En el corto plazo, el estrés es normal y es la respuesta adaptativa y útil que presenta el cuerpo ante señales de emergencia. En otras palabras, es la manera de reaccionar ante cualquier señal de peligro, con la activación del sistema simpático del sistema nervioso. El problema ocurre cuando el estrés se mantiene por períodos prolongados de tiempo, es decir, en el mediano y largo plazo. Si el estrés se mantiene, el cuerpo no logra diferenciar entre un peligro real y uno percibido, y continúa segregando hormonas relacionadas al estrés. Se libera masivamente adrenalina, noradrenalina, cortisol y factor liberador de cortico tropina a nivel del sistema nervioso central y periférico. Con el transcurrir del tiempo “las reacciones ante el estrés provocan el deterioro de tejidos corporales como los vasos sanguíneos y el corazón. En último término, nos hacemos más susceptibles a las enfermedades, debido a que disminuye nuestra capacidad para combatir las infecciones” (Feldman, 2002, pág. 380-381). El estrés

afecta el sistema inmunológico de una persona inhibiendo la liberación de inmunoglobulina A en las mucosas. El estado de ánimo de un individuo determina la mayor o menor producción de anticuerpos, siendo ésta la primera barrera de defensa contra las enfermedades. Según Eguíluz y Segarra, existen varios estresores que aumentan la susceptibilidad de un individuo frente a las enfermedades auto inmunitarias, a las infecciones, a las alergias y a algunos tipos de cáncer. (Eguíluz y Segarra, 2004, págs. 181-182). El estrés también puede ocasionar una serie de problemas médicos llamados trastornos psicósomáticos. En este tipo de trastornos existe una combinación de dificultades psicológicas, emocionales y físicas. Entre los principales trastornos psicósomáticos que se pueden presentar en el individuo están: las jaquecas, los problemas cutáneos y la hipertensión arterial. Con el avance de las investigaciones a lo largo del tiempo, se hace cada vez más clara la relación que existe entre la presencia de una enfermedad grave y la cantidad y tipo de sucesos estresantes por los que ha atravesado una persona.

En el ámbito psicológico, las personas que padecen estrés crónico muestran su falta de habilidades de afrontamiento al problema, impidiendo que ellas puedan manejar su vida de una manera adecuada. Toda persona tiene un sistema personal de percibir los acontecimientos de la vida. Las personas con un nivel de estrés alto ven la vida a través de un cristal empañado, distorsionando la realidad. Por ejemplo, un simple comentario de un amigo puede ser recibido como una grave crítica. Estos individuos llegan a tener respuestas emocionales extremas, perdiendo cada vez más su capacidad de enfrentar nuevos estímulos estresantes en el futuro. Estas distorsiones en sus pensamientos causan dificultades en sus relaciones con los demás, volviéndose cada vez más fríos y distantes, problemáticos y ansiosos. Esto a su vez afecta las respuestas conductuales de la persona, haciéndolo más propenso a tener accidentes, a realizar movimientos nerviosos continuos como golpear los pies o morderse las uñas, a tener trastornos en el sueño o el apetito.

(Sarason, 2006, pág.163).

En adición, Eguíluz y Segarra afirman que el impacto que el estrés tiene sobre la persona dependerá de la percepción que cada uno tenga de la situación en particular, así como de otros factores y variables como: su reactividad emocional, su personalidad, su temperamento o su experiencia previa (Eguíluz y Segarra, 2004, pág. 181). Hans Selye creó un modelo de las etapas del estrés que consiste en tres etapas. La primera etapa es la etapa de alarma y movilización que comienza cuando las personas notan que existe un estímulo estresante. A nivel fisiológico ocurre una activación del sistema nervioso simpático. Cuando el cerebro percibe que hay un peligro constante y no cesa de activar este sistema, pueden aparecer problemas en el sistema circulatorio o úlceras estomacales, llegando a volverse vulnerable a distintas enfermedades. (Feldman, 2002, pág. 380). Si el estímulo estresante persiste, los individuos pasan a un segundo nivel, llamado etapa de resistencia. Aquí las personas se preparan para luchar con el estresor, a veces con éxito, pero sacrificando cierto grado de bienestar psicológico o fisiológico. Cuando la resistencia no es la adecuada ocurre la última etapa del modelo, que es la etapa del agotamiento. En este punto, la persona ha perdido su capacidad para adaptarse al estímulo estresante, viéndose afectada por las enfermedades físicas, desconcentración, irritabilidad y en los casos más graves, la desorientación y la pérdida de contacto con la realidad (Feldman, 2002, pág. 383).

Este fenómeno tiene relación con el conocido “Burnout” que es la respuesta del individuo al estrés crónico. Cuando el cuerpo está expuesto por un tiempo prolongado y continuo a un estresor en particular y se agota su capacidad de afrontamiento, sufre un estado de “estar quemado”.

Algunos estudios se han realizado para investigar la relación entre el estrés laboral crónico y las condiciones de trabajo del colaborador de una empresa. Según un estudio publicado por [www.chentaichi.com.ar](http://www.chentaichi.com.ar), a nivel mundial, el nivel de estrés de los altos ejecutivos de las empresas incrementó un 56% en el 2006. Los altos ejecutivos de países con economías emergentes son los que tienden a trabajar más horas, siendo la India y Argentina los líderes de la lista con un promedio de 53 horas a la semana. Ellos muestran una relación entre el nivel de estrés y las horas de jornada laboral.

Según el Dr. Bonfanti, “podría existir una correlación de estrés y adicción al trabajo, ya que lo que predomina en el estrés es el agotamiento físico y mental. En adición, Andrea García manifiesta que “el estrés en los ejecutivos puede proceder de la presión por conseguir resultados financieros a corto plazo, o bien, por el temor de un intento de adquisición por otra compañía”.

De acuerdo al Dr. Juan Daniel Rodríguez, más del 75% de las personas adultas en México sufren de estrés, en especial, los altos ejecutivos quienes lo padecen de una forma más persistente e intensa que otros individuos, debido a la gran cantidad de responsabilidades que tienen al manejar empresas. El estresor que más afecta a los altos ejecutivos es el cumplimiento de metas, pues al éstas depender directa e indirectamente de muchas variables, la tensión generada es alta (Bonfanti, 2012). Muchas veces, estos ejecutivos son verdaderos adictos al trabajo, presentando mayores riesgos en su salud y de sufrir de hipertensión e infarto al miocardio. Existe controversia en cuanto a si el estrés afecta más a los altos ejecutivos de empresas, mandos medios o empleados ejecutores de trabajos repetitivos y poco remunerados.

Algunos estudios apoyan la tesis que mientras más alto es el cargo, hay mayor nivel de responsabilidad, por lo tanto mayor estrés. De acuerdo al Dr. Enrico Bonfanti, basado en su experiencia como psicoterapeuta, “el estrés laboral está directamente relacionado con la carga de responsabilidad, horas de trabajo y capacidad de afrontamiento, más que el cargo en sí. Puede afectar en algunos casos más a mandos medios que a grandes ejecutivos”

(Bonfanti, 2012). En otras palabras, no es el cargo en sí el que determina el nivel de estrés, sino las distintas variables que se conjugan en su momento y que nos permiten o no salir airosos de la situación. Otro factor importante que influye es la calidad de vida que tiene el empresario en términos de apoyo externo como su familia y sus amigos, las técnicas de relajación y motivación que practica, el ejercicio diario, entre

otros. A finales de la década de 1960, un grupo de cardiólogos descubrió que existían 2 tipos de perfiles bien definidos a los que denominaron: Tipo A y Tipo B. Jenkins (citado en García) realizó estudios para determinar el concepto del Patrón de Conducta Tipo "A". Este patrón de conducta es considerado "un síndrome de conducta manifiesta o un estilo de vida con las siguientes características: extrema competitividad, motivación de logro, agresividad (en ocasiones contenida), apresuramiento, impaciencia, inquietud, estado constante de hiper alerta, explosividad en el habla, tensión en los músculos faciales y sensación de estar bajo presión de tiempo y en desafío con la responsabilidad" (García). Las personas que tienen este patrón conductual, por lo general, se entregan profundamente a su profesión, siendo en la mayoría de los casos, descuidados con otros aspectos de su vida, como el familiar y social. En adición, Svebak y Bergen (citado en García) recalca que los individuos de conducta Tipo "A" son más sensibles al estrés y producen una mayor cantidad de Catecolaminas que los sujetos de tipo "B". A la larga, se produce una pérdida intracelular de magnesio, deficiencia que aumentará la sensibilidad al estrés (García). Por lo expuesto anteriormente, se puede aseverar que una persona estará en condiciones de soportar situaciones de estrés y ansiedad con mayor o menor eficacia dependiendo de ciertos rasgos inherentes de su carácter, temperamento y personalidad. Según Gladeana McMahon, los individuos del tipo de personalidad "A" pueden encontrar en algunos momentos estimulante las situaciones de estrés, pero cuando se convierte en una sobrecarga, tienden a de rumbarse. En cambio, quienes pertenecen al tipo "B" suelen afrontar la vida con más calma y tranquilidad. Un tercer grupo, las personas del tipo "C", son muy parecidas en su comportamiento con las del tipo "A", pero resisten mejor los momentos de tensión (McMahon, 2008, págs. 22 y 23). Cuando una persona, por lo general, del tipo "A" se derrota ante los acontecimientos estresantes, siente impotencia, culpabilidad y un estallido de ansiedad. Pues la persona se "quema" y no puede proseguir con sus obligaciones, tareas y responsabilidades por un tiempo. Los efectos a nivel psicológico que experimenta una persona con estrés laboral inciden en su salud, el ambiente social, su creatividad, su autoestima y su desarrollo personal. Los síntomas más frecuentes que se encuentra en individuos estresados son: la preocupación excesiva, la pérdida de capacidad para tomar decisiones, la sensación de confusión, la pérdida de concentración, los olvidos frecuentes, la sensación de desorientación, los sentimientos de

falta de control, el mal humor, los bloqueos mentales involuntarios, una mayor susceptibilidad para sufrir accidentes por descuidos, la hipersensibilidad a las críticas y el consumo de tóxicos. Cuando estos síntomas se mantienen por un período prolongado, pueden provocar el desarrollo de trastornos, como trastornos de sueño, de ansiedad, sexual, afectivo, de alimentación, de personalidad, las fobias y la drogodependencia (Mansilla).

### **Antecedentes De La Motivación Laboral**

La Motivación Laboral surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo. Surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar. El Psicólogo F: Dorsch, menciona que la motivación es "el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir"(1). Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando fines; siempre obedeciendo a motivaciones de diversos géneros. Podemos decir que la motivación es considerada como "el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo" o "la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción".

En relación al tema que nos ocupa se puede mencionar que desde 1920 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha luchado por el bienestar del trabajador ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Prevista por el Tratado de

Versalles en 1919. Tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

En 1970 el Dr. Rogelio Díaz Guerrero realizó encuestas que le demostraron que en México al 68% de los trabajadores, les gusta su trabajo (1988). (1) En 1982, "el Centro de estudios educativos" encontró que el 83% de los trabajadores, se encontraban entre muy y bastante orgullosos de su trabajo. (2) Estos estudios han concluido que el problema en general no es, pues, el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes personales. De acuerdo al salario mínimo o inferior de México se considera que muchos de ellos tienen fuertes carencias en su alimentación, por lo tanto es comprensible que les importe poco su seguridad, el amor, la dignidad o su ausentismo laboral. Los lugares que ofrecen niveles elevados de salario y prestaciones al trabajador mexicano, además de seguridad física y estabilidad económica; demuestran que el personal se encuentra con demasiada necesidad de contacto social y búsqueda continúa de relaciones interpersonales. En estas organizaciones son muy dados a los festejos y la comunicación excesiva.

## **Conceptos de Motivación Laboral**

### **Motivación:**

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Señala Stoner que los gerentes e investigadores de la administración se han enfrentado al concepto de la motivación, ya que se tiene asimilada una idea



general de lo que éste concepto abarca, pero cabe hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a este fenómeno.

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."

"La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

"Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera."

### **Motivación y Conducta:**

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.

b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.

c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

### **Ciclo Motivacional:**

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

a) Homeostasis. Es decir, cuando el organismo permanece en estado de equilibrio.

b) Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.

c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.

d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento.

e) Comportamiento. Al activarse, se dirige a satisfacer una necesidad.

f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

El ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos que influyen decididamente en la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano. Así, por ejemplo, cuando tenemos hambre nos dirigimos hacia el alimento. Allí tenemos una conducta. Cuando tenemos hambre, en nuestro organismo se ha roto un equilibrio; existe, por tanto, un desequilibrio que buscamos remediar; entonces el

organismo actúa en busca de su estado homeostático. El estado "ideal" sería el de tener el estómago lleno; pero cuando este equilibrio se rompe, inmediatamente nuestros receptores comunican al sistema nervioso central que el estómago está vacío y que urge volver a llenarlo para mantener la vida. Entonces ese equilibrio, ese estado hemostático, se rompe y el organismo busca restaurarlo nuevamente. Sin embargo, recuérdese que la homeostasis no es absoluta sino dinámica, en el sentido de permitir el progreso.

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b) Agresividad (física, verbal, etc.)
- c) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo, insomnio, etc.)
- d) Alineación, apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente "se rinden". La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

### **Aprendizaje de la Motivación:**

Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Por ejemplo, mientras en una ciudad occidental, cuando sentimos hambre vamos a comer un bistec o un pescado, o algo semejante, en China satisfacen el hambre comiendo perros. Allí el perro constituye un manjar exquisito. En nuestra cultura esa situación no está permitida. Asimismo, en nuestra cultura es importante usar el cuchillo, el tenedor, las servilletas, hay que sentarse de cierta manera, etcétera para satisfacer la urgencia de alimento. De ninguna manera nos sentamos a comer con los dedos cuando vamos a un restaurante.

Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. Tal vez se les acepte e interiorice como deberes, responsabilidades o se las incorpore en el auto concepto propio; pero también se las puede rechazar. En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivador para una persona que ha estado muchas horas caminando en un desierto con mucho calor, que para alguien que tomó tres bebidas frías en el mismo desierto. E inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los vaya a motivar. La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente manera:

- 1) El estímulo se activa.
- 2) La persona responde ante el estímulo.
- 3) La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- 4) La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).
- 5) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.
- 6) El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
- 7) El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Esto no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual.

### **Motivación En La Gestión Empresarial:**

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción. Al respecto, James A. F. Stonner, R. Eduard Freeman y Daniel A. Gilbert Jr. (1996) señalan que "los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo

suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona." En ese mismo contexto, Judith Gordón señala que: "todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación".

La motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Entonces, ahora, la gran preocupación es: ¿Qué induce a las personas a comportarse, pensar o sentir de una determinada manera?; ¿cómo identificar los factores que motivan a los trabajadores para producir más y mejor?. Las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla.

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, tener en consideración los aspectos socio-culturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado la individualidad de éste.

### **El Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional ha estudiado la motivación con la finalidad de dar respuesta a la pregunta: ¿por qué trabaja la gente? Y para responderla, la teoría de las necesidades concluye en lo siguiente:

Ψ Un trabajador motivado será un trabajador en estado de tensión.

Ψ Para aliviar la tensión, el trabajador desarrolla un esfuerzo que se convierte en comportamiento.

Ψ A mayor motivación, mayor tensión y, consecuentemente, mayor esfuerzo.

Si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión. Sin embargo, no todas las motivaciones parten de necesidades congruentes con las metas organizacionales. Por lo tanto, para considerar que a un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización. Muchos trabajadores realizan grandes esfuerzos para satisfacer necesidades que no son compatibles con las metas de la organización.

Indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no siempre son aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales o económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores.

La teoría de Maslow no se puede aplicar de manera general a las organizaciones y sus trabajadores. Los trabajadores japoneses tal vez concedan más valor a la seguridad que a la realización personal. Los trabajadores de los países escandinavos destacan la calidad de la vida laboral y sus necesidades sociales como la influencia central para la motivación. David McClelland atribuyó el éxito de los Estados Unidos y de otros países industrializados a que entre sus administradores predomina la necesidad de logro.

El orden de la clasificación de las necesidades también varía en diferentes culturas. Las diferencias entre los países son reales. Aquellos administradores que comprenden esto deben

ajustar adecuadamente sus estilos cuando trabajan con personal de otros países. Es evidente, pues, que el contexto socio-cultural de una sociedad tiene mucho que ver cuando se realizan estudios sobre motivación laboral.

En una economía global, los administradores necesitan comprender las diferencias culturales entre organizaciones para poder aplicar su propio estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un país, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial.

En consecuencia, en toda investigación relacionada con la motivación laboral, no se deberían aplicar genéricamente los conceptos teóricos existentes; sino que éstos deben ser analizados en función a cada sociedad o cultura, antes de su aplicación. Al respecto, es probable que existan variaciones culturales que requieran que se diagnostiquen cuidadosamente las necesidades de los trabajadores antes de preparar e implementar un plan de motivación.

### **Motivación e Individualidad**

Considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales. Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil; pues las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo. Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta.

Muchos empresarios hablan de la "motivación hacia el trabajo" como si el trabajo fuera el factor orientador de la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la



conducta. En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio. Todas las personas, siempre que actúan lo hacen primero para satisfacer una necesidad personal; éste es un postulado en la administración de persona.

En lo que atañe a la motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

Un ejemplo que explica lo manifestado es el caso de la organización que emplea medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización. Desde luego, los que consideran adecuados dichos parámetros contribuyen con su esfuerzo decisivo a lograr los objetivos de la organización, mientras que otros tendrán una actitud negativa, y otros de indiferencia. La conclusión es lógica: para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben estar constituidos de manera que sirvan para lograr los objetivos personales de los trabajadores. Ahora bien, ¿cuáles son esos objetivos personales? Evidentemente, como su nombre lo indica, los estrictamente individuales; sin embargo, ya sea tomando como base una "naturaleza humana" común a todos los hombres, o bien recurriendo al concepto de cultura, se podrá encontrar objetivos o motivaciones generales que pueden reducirse a unas pocas categorías, sin dejar de tener en cuenta que esas motivaciones generales están matizadas por la individualidad.

Conforme las poblaciones de trabajadores de las organizaciones se van diversificando cada vez más, se va volviendo importantísimo reconocer la singularidad de las necesidades.

Identificar y responder a la singularidad del personal se convierte en un tema crítico para la buena administración. Diagnosticar las necesidades y a partir de allí encontrar el camino para cumplir las necesidades insatisfechas, puede aumentar la motivación.

Las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador: sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización, por ende el cumplimiento de los objetivos.

Los sistemas teóricos que existen son intentos de entender el porqué del comportamiento humano. No se deberá tomar la teoría sin antes hacer una revisión exhaustiva de la investigación preliminar que se haya realizado y sobre todo su aplicación dentro de la organización de trabajo. El administrador deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país y al hacer esto deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas.

Todo individuo, toda empresa y todo país posee una personalidad propia así como ciertas características sociales y culturales singulares. Para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar una investigación del campo motivacional, de acuerdo con la cultura propia de la organización o empresa.

Científicos dedicados al estudio del comportamiento humano y al análisis de lo que las organizaciones deben hacer para conseguir que las personas se sientan motivadas para realizar de manera eficiente y eficaz un trabajo, nos ponen de relieve que en el mundo de la empresa, hablar de motivación no sólo significa dinero sino también de otras cosas que van más allá del dinero.

### **Elementos que Influyen en la Motivación Laboral:**

**A.** Factor importante en el desempeño de los trabajadores, es el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

**B. Ambiente Confortable:** La gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. La motivación es algo personal y los gerentes deben conocer a sus empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo.

**C. Ambiente La Motivación:** Por comunicación organizacional entendemos el estudio de procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir organizaciones.

**D. Comunicación:** Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y es determinante en la dirección y el futuro de la organización. Por "comunicación organizacional", en términos muy amplios, se entenderá el estudio de los procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir, organizaciones. Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa. Pueden ser un medio directo, cuando se produce el contacto interpersonal. Sin embargo, aún dentro de este contexto puede señalarse variantes como el teléfono, intercomunicadores, monitores, televisión y otros adelantos tecnológicos. Los documentos escritos son, naturalmente, importantes en este proceso.

**E. Comunicación Organizacional:** Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y es determinante en la dirección y el futuro de la organización.

**F. Cultura Organizacional:** Son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado porque de esta manera rinde mucho más.

**G) La Satisfacción En El Trabajo:** Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico – patronales.

**G. Incentivos:**

**H. Motivación Del Empleado:** Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca.

**Motivación Extrínseca:** En la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma).

**Motivación Intrínseca:** En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo.

**I.La Motivación en El Trabajo:** Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas

completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

**J) Organización:** Inteligente Son organizaciones que reconocen el poder y el talento de la gente para impactar positivamente en el negocio, abren espacios para una comunicación abierta, eliminan interferencias para agilizar decisiones, crean equipos y redes internas para lograr interdependencia frente a objetivos comunes y desarrollan verdaderas organizaciones de aprendizaje.

**K) Responsabilidad En El Trabajo:** Responsabilidad es una palabra compuesta: Respons; es respuesta, con opción propia, habilidad; es capacidad por acción. Tiene 3 vertientes o dimensiones: R. Individual: un líder responsable es una persona con capacidad de respuesta, una persona que se visualiza a sí misma como protagonista de sus acciones y resultados, por lo tanto su acto es libre, consciente y consecuencial, impresión externa, ante "presión o vigilancia".

Un líder responsable responde primero que todo, ante sí mismo, sin duda es un punto coordinador e integrador de gente, recursos, procesos y resultados, depende de ser un "controlador" de responsabilidades.

Un líder responsable de sí mismo es lo que hace la diferencia, esté o no un superior, exija éste o no responsabilidad, en este sentido el crecimiento psicológico de la persona, es la base; siendo la autoestima el centro direccionador de una persona responsable y auto activada. La autoestima le proporciona al sujeto los valores: confianza en sí mismo, autonomía, respeto y criterio propio (autoeficacia y autodignidad).

R. Colectiva: es la capacidad de influir, en lo posible, en las decisiones de una colectividad, "de que se pega se pega", responder sin dañar el colectivo al mismo tiempo que respondemos de las decisiones que se toman como grupo social en donde estamos incluidos.

R. Generacional: hay responsabilidad colectiva, generacional; yo debo responder por mis hijos y mi generación, debe preocuparme qué hijos les dejo al mundo.

## **Enfoques Teóricos que Explican El Problema**

### **Sistema Motivacional:**

En sentido general la Teoría de ERG (Existence, Relation and Growth) de Alderfer postula la existencia de tres grupos esenciales de necesidades que operan en el comportamiento humano: el grupo de necesidades de existencia, el grupo de las necesidades de relación y el grupo de las necesidades de crecimiento. Estos tres grupos no presentan según el autor un comportamiento rígido en la jerarquía motivacional, de manera que pueden estar operando al unísono en un mismo sujeto.

La teoría de las tres necesidades de D. Mc. Clelland plantea como su nombre lo indica, tres necesidades básicamente que tratan de explicar los móviles de la conducta humana, ellas son: La necesidad de poder, afiliación y logro. Para el destacado profesor de la Universidad de Harward la existencia de cada una de estas necesidades en las personas permiten caracterizar su Personalidad.

Por su parte, la teoría de la equidad, cuyo máximo exponente es J.Stacy Adams señala que la igualdad constituye el determinante de la ejecución laboral. Según el autor es el grado de justicia, de equidad que un individuo percibe en su situación laboral, el factor más importante en el desempeño de la Personalidad.

Por último, la teoría de las expectativas desarrollada por Victor A. Vroom y enriquecida por Porter, Lawer y sus colaboradores explica que la motivación humana es el resultado de tres factores que existen y se combinan en cada individuo de múltiples maneras y determinan por ende diferentes niveles de desarrollo de la motivación. Estos factores son: la valencia o atracción, la expectativa, y los medios o herramientas.

Evidentemente estas posiciones, constituyen un fiel exponente de la importancia que históricamente se le ha conferido al problema de la determinación de los móviles internos de la esfera motivacional.

Sin embargo, lo cierto es que tradicionales o contemporáneas cada una de estas teorías tienen alguna cuestión que sin duda puede ser criticada desde una posición materialista dialéctica y aquí radica su diferencia, en tanto de modo particular enfatizan uno u otro aspecto del problema. Su unidad radica en el hecho de que todas constituyen una alternativa que intenta dar una explicación al problema de la motivación humana y en este sentido, tienen un mérito importante para el desarrollo de toda ciencia que estudie el comportamiento humano desde cualesquiera de sus aristas.

Desde nuestra posición asumimos como alternativa explicativa al problema que nos ocupa, que la motivación constituye un subsistema de regulación psíquica integrante del sistema integral que es la personalidad.

Este enfoque de la motivación trasciende en diferentes autores de la talla de Allport, Nuttin, Rubinstein, Leontiev, Bozhovich (2000) y han sido postulados por autores como Calviño, D. González, F. González, V. González y H. Brito, entre otros.

Concebir la motivación como un subsistema conlleva toda una serie de implicaciones de carácter teórico, metodológico y práctico, toda vez que esta concepción implica la existencia de componentes que no pueden ser considerados como elementos aislados, sino que presupone concebirlos como unidades que están intrínsecamente vinculados entre sí e implica además que cada componente debe ser estudiado como una unidad en la que se reproduce a menor escala la característica general del sistema del cual forma indisolublemente parte integrante.

Así pues, constituyendo la motivación un subsistema de la personalidad, tendría que evidenciar la característica general del sistema integral. Esto es, la unidad entre lo afectivo y lo cognitivo. Por tanto esta relación tendría asimismo que ser analizada en cada una de las unidades constitutivas del subsistema motivacional.

### **Subsistema Motivacional:**

Según H. Brito, a lo que él llamó Orientación motivacional (OM), constituye la unidad motivacional que abarca las necesidades, los intereses, los motivos del sujeto; o sea los móviles de la actuación con respecto a un contexto de actuación determinado. De manera que la OM garantiza el aspecto movilizador de la actuación, y constituye su génesis.

La Expectativa motivacional (EM) se refiere a la representación anticipada intencional, que la persona tiene sobre su actuación y sus resultados futuros. Abarca los propósitos, las metas, los planes y proyectos de la Personalidad. Por tanto confiere dirección a la actuación y en este sentido constituye el aspecto que garantiza la direccionalidad en la actuación en un contexto determinado.



Por último el Estado de satisfacción (ES) está constituido por las vivencias afectivas que experimenta un sujeto en función de la satisfacción o no de sus necesidades, deseos, intereses, aspiraciones, expectativas, etc. Y por ende es la unidad que sostiene el comportamiento humano en un contexto de actuación determinado. Por tanto garantiza el aspecto sostenedor de la regulación motivacional.

De modo que la OM, la EM y el ES constituyen para su autor las unidades que conforman el subsistema motivacional, unidades que aunque diferentes, están íntimamente vinculadas entre sí y en cada una de las cuales se expresa en otra dimensión diferente la unidad de lo afectivo y lo cognitivo de manera particular y de manera general, con respecto al sistema de la Personalidad. Como es obvio el conocimiento del subsistema motivacional y de las unidades que lo integran, su funcionamiento y su efectividad resulta de especial interés para el directivo, toda vez que la productividad y el desempeño en un contexto de actuación determinado, depende en gran medida del componente motivacional de la conducta humana.

Los incumplimientos laborales se vinculan a causas tales como: indisciplina laboral, desarrollo insuficiente de las habilidades y capacidades requeridas para el puesto de trabajo en cuestión y a dificultades relativas a los recursos materiales; léase dificultades con el equipamiento técnico, modernización de los recursos, tecnología caduca o poco avanzada, condiciones de trabajo por debajo de las requeridas, etc.

Sin embargo la mayoría de los incumplimientos laborales están relacionados con desinterés por la tarea, insatisfacción laboral y condiciones laborales por debajo de las expectativas del sujeto, entre otras.

Resulta evidente pues, que el desempeño deficiente está vinculado justamente a problemas de índole motivacional, a problemas relativos al funcionamiento del componente motivacional en sus unidades integrantes.

Así que no basta contar con un equipamiento moderno, ni siquiera basta con ser muy capaz y disciplinado, ni disponer de una gran capacidad de cursos de superación y de entrenamiento para obtener un rendimiento elevado y eficiente, sino que es necesario además estar realmente motivado con respecto a la labor que se realiza en un determinado contexto de actuación.

De manera que una elevada motivación laboral puede conducir al logro de un mayor beneficio en las inversiones realizadas en recursos materiales y en capacitación y facilitar considerablemente la labor de la gerencia. Por lo tanto constituye una necesidad de la dirección conocer cuán motivados con su función resultan estar sus subordinados y colaboradores, además es de vital importancia mantener el nivel motivacional, o transformarlo manteniendo un estado óptimo que facilite el desempeño.

De aquí la necesidad de un diagnóstico de la esfera motivacional y por ende de que el directivo conozca a cabalidad cómo proceder para determinar el nivel motivacional de sus subordinados y caracterizar la esfera motivacional. Es menester sin duda que el dirigente posea un profundo conocimiento sobre la motivación de los dirigidos para lograr influir en ella y en consecuencia obtener el cumplimiento de las metas propuestas.

Es preciso estar de acuerdo en que dirigir exige la creación y el mantenimiento de un ambiente tal, en el que las personas puedan trabajar en grupo y alcanzar objetivos comunes y obviamente, un dirigente no puede alcanzar este objetivo sin un conocimiento de qué es lo que motiva a las personas que él dirige.

No se trata de que el dirigente se convierta en un psicólogo o en un psiquiatra o en alguien que pretende manipular a las personas; sino que se trata de que conozca y reconozca en la conducta de las personas cuáles son sus verdaderos móviles conductuales para lograr una motivación efectiva en sus subordinados y colaboradores.

## **Efectividad Motivacional:**

### **La Motivación Efectiva**

La efectividad de la motivación descansa en el modo en que se estructuran las relaciones entre las unidades psíquicas motivacionales. Es decir la regulación del subsistema motivacional es efectiva cuando existe una tendencia positiva hacia la actuación en las unidades motivacionales; esto es; cuando estas unidades psíquicas motivacionales coinciden plenamente como tendencia positiva. Esto quiere decir que la motivación es efectiva cuando es elevada la OM, cuando es alta la EM y lo es también el ES.

### **La Dirección Educativa**

El dirigente educacional tiene que saber vincular los planes generales con los individuales y estos con las verdaderas necesidades y aspiraciones de los subordinados, tratando de lograr un estado de satisfacción positivo como consecuencia de la satisfacción de las necesidades del subordinado a través del cumplimiento de los planes individuales. Y aquí resurge nuevamente la necesidad del diagnóstico; la necesidad de que el directivo conozca cuáles son las necesidades de los subordinados y las tendencias orientadoras de su Personalidad.

Claro que esta tarea no resulta nada fácil, porque la motivación como toda formación psicológica presenta una naturaleza contradictoria y como tal ella constituye una mediación entre lo interno y lo externo; constituye la resultante de la interacción de estos dos factores.

De manera que casi nunca podemos estar seguros al ciento por ciento, de que podemos lograr un elevado nivel de efectividad motivacional; no obstante sí podemos asegurar que conociendo la OM, la EM y logrando ejercer una influencia adecuada con los llamados motivadores externos de la conducta, sobre la base de ese conocimiento es posible garantizar un estado de satisfacción positivo que incide directamente y de manera considerable en la obtención

de una motivación efectiva que garantiza en un elevado porcentaje en el logro de las metas propuestas.

## **POBLACIÓN OBJETIVO**

630 Servidores Públicos pertenecientes a la Administración central del Departamento de Boyacá.

Para realizar la Medición del Diagnóstico de Clima Organizacional se seleccionó una muestra de 419 servidores públicos de los cuales 273 diligenciaron y entregaron el instrumento aplicado. De los cuales 158-Mujeres y 115 - Hombres.

## **GENERO**

- ✓ Mujeres: 158.
- ✓ Hombres: 115.

## **NIVEL JERARQUICO**

- ✓ Directivo.
- ✓ Asesor.
- ✓ Profesional.
- ✓ Técnico.
- ✓ Asistencial.

## **NOMBRE DE LAS DEPENDENCIAS:**

- Ψ Despacho del Gobernador
  
- Ψ Oficina de Comunicaciones y Protocolo
  
- Ψ Oficina de Relaciones Nacionales e Internacionales

- Ψ Oficina de Control Interno de Gestión
- Ψ Oficina de Control Interno Disciplinario
- Ψ Unidad Especial de Radio y Televisión
- Ψ Secretaria de Salud
- Ψ Secretaria de Infraestructura Pública
- Ψ Secretaria de Fomento Agropecuario
- Ψ Secretaria de Minas y Energía
- Ψ Secretaria de Cultura y Turismo
- Ψ Secretaría de Desarrollo Humano
- Ψ Secretaria de Participación y Democracia
- Ψ Secretaria de Productividad, TIC y Gestión del Conocimiento
- Ψ Departamento de Administración y Planeación
- Ψ Secretaria de Hacienda
- Ψ Secretaria General
- Ψ Secretaria de Educación

## **METODOLOGIA**

Se realizó la Medición del Clima Organizacional, con los Servidores Públicos de la Administración Central del Departamento de Boyacá; aplicando la Prueba **TECLA**, tabulando los resultados y consolidando el Diagnóstico, teniendo en cuenta como factores fundamentales para la organización como: Conformidad, Recompensa, Claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Responsabilidad, Normas o Estándares de Excelencia, Seguridad, Salario y Control.

Con base al diagnóstico realizado se plantea una propuesta para mejorar y cambiar el Clima Organizacional en la Administración Central del Departamento de Boyacá. Además se llevara a cabo un seguimiento permanente y una evaluación rigurosa, que retroalimente estos procesos.

También se trabajará en la elaboración e implementación de talleres de información y sensibilización sobre habilidades de comunicación, manejo del estrés, motivación del entorno laboral, autoestima, entre otros; mediante la realización de charlas y talleres con la población objeto en torno a las temáticas correspondientes, al mejoramiento en el clima organizacional, cambiando la percepción negativa de los mismos y así posibilitar las dinamización de las relaciones. Además se llevara a cabo un seguimiento permanente y una evaluación rigurosa, que retroalimente los procesos.

**Tabulación de la Prueba – TECLA por Género:**

<b><i>Dependencia:</i></b>	<b><i>Mujeres:</i></b>	<b><i>Hombres:</i></b>	<b><i>Total</i></b>
<b><i>Despacho del Gobernador</i></b>	6	4	10
<b><i>Oficina de Comunicaciones y Protocolo</i></b>	2	5	7
<b><i>Oficina de Relaciones Nacionales e Internacionales</i></b>	0	0	0
<b><i>Oficina de Relaciones Nacionales e Internacionales</i></b>	2	4	6
<b><i>Oficina de Control Interno</i></b>	4	3	7
<b><i>Oficina de Control Interno Disciplinario</i></b>	4	1	5
<b><i>Unidad especial de Radio y Televisión</i></b>	1	4	5
<b><i>Secretaría de Salud</i></b>	17	12	29
<b><i>Secretaría de Infraestructura Pública</i></b>	13	11	24
<b><i>Secretaría de Fomento Agropecuario</i></b>	5	6	11
<b><i>Secretaría de Minas y Energía</i></b>	7	0	7
<b><i>Secretaría de Cultura y Turismo</i></b>	7	5	12
<b><i>Secretaría de Desarrollo Humano</i></b>	8	8	16
<b><i>Secretaría de Participación y Democracia</i></b>	5	3	8
<b><i>Secretaría de Productividad, TIC y Gestión del Conocimiento</i></b>	1	5	6
<b><i>Departamento de Administración de Planeación</i></b>	9	12	21
<b><i>Secretaría de Hacienda</i></b>	24	10	34
<b><i>Secretaría General</i></b>	27	13	40
<b><i>Secretaría de Educación</i></b>	16	9	25
<b><i>Total: 273</i></b>	158	115	273

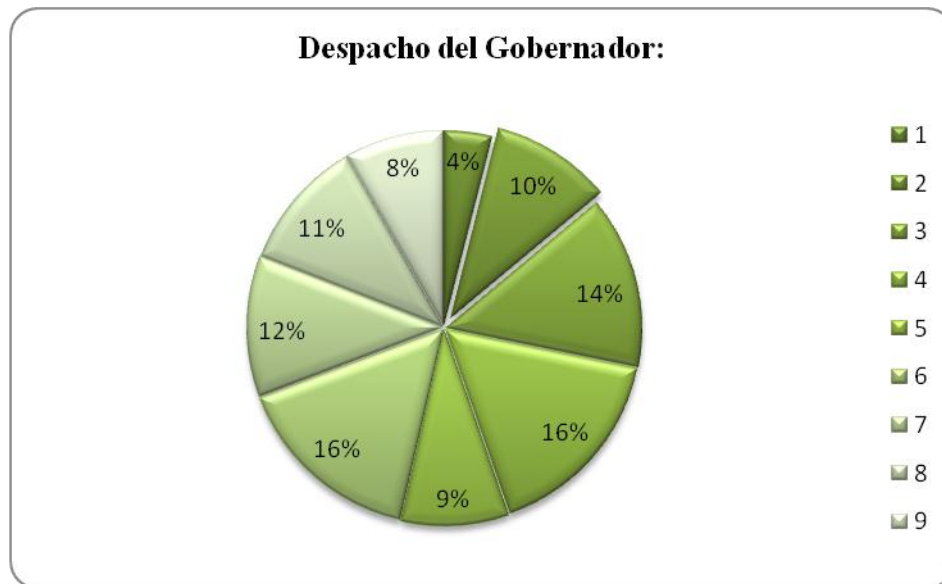


**RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR FACTORES PRUEBA – TECLA:**

**ANALISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO**

**ANALISIS CUANTITATIVO**

**DESPACHO DEL GOBERNADOR:**



Revisando cada uno de los factores componentes de la prueba – **TECLA** se puede determinar lo siguiente el factor N° 1 puntuado con el 4%, el factor N° 5 con el 9% y el factor N° 9 con el 8% son los que cuentan con la puntuación más baja; en orden ascendente encontramos el factor N° 2 con un porcentaje de 10% junto con el factor N° 7 el cual cuenta con un 12% y el factor N° 8 con un total de 11%; estos tres factores se encuentran dentro de los puntajes medios y por ultimo encontramos con las puntuaciones más altas en los factores N° 3 con el 14% y los factores N° 4 y N° 6 los dos con un porcentaje del 16%.

## OFICINA DE COMUNICACIÓN Y PROTOCOLO:



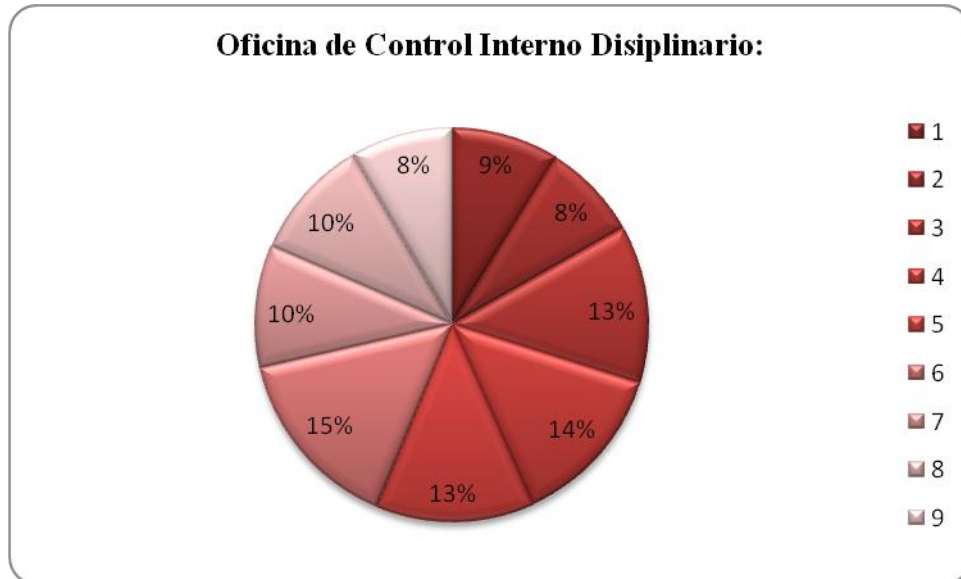
En la oficina de comunicaciones y protocolo se observa que el factor N° 1 con un 6% y el factor N° 9 con un 7% son los dos factores que cuentan con la puntuación más baja; en las puntuaciones promedio se encuentran los factores N° 2 y N° 5 ambos con una puntuación del 11% y los factores N° 7 y N° 8 cada uno con un porcentaje del 10% ; así mismo encontramos que el factor N° 3 tiene una puntuación del 13% y los factores N° 4 y N° 6 con un puntaje correspondiente al 16% siendo estos tres últimos los puntajes más altos.

## OFICINA DE CONTROL INTERNO:



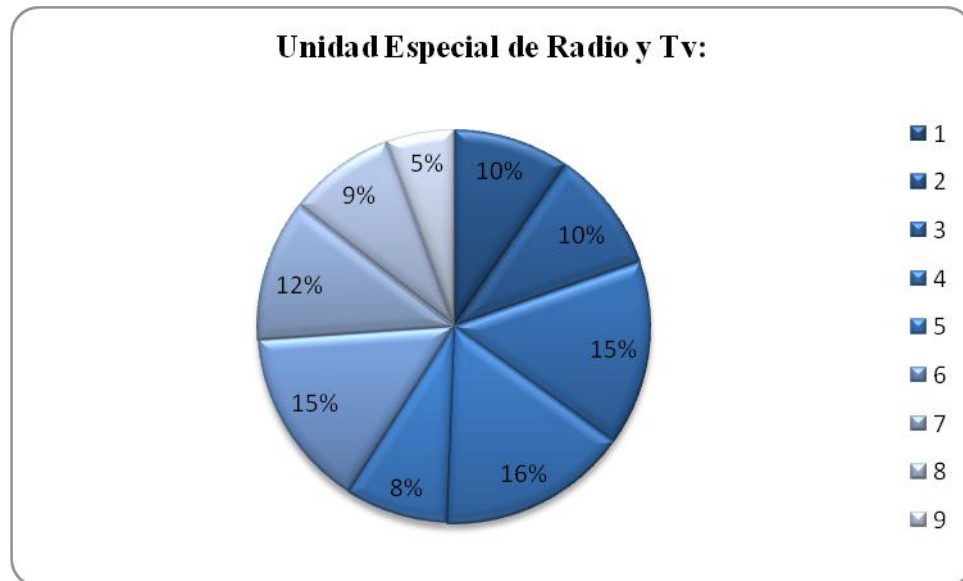
En el departamento de control interno se observa que los factores N° 1 y N° 2 cuentan con una puntuación del 8% y el factor N° 8 obtuvo una puntuación del 5% siendo estas las puntuaciones más bajas; las siguen los factores N° 5 con un porcentaje del 12%, y los factores N° 7 y N° 9 con un porcentaje del 11% manteniéndose en los puntajes promedio, le siguen los factores N° 3 y N° 4 con un porcentaje del 14% y el factor N° 6 con un porcentaje del 17% siendo estas las puntuaciones más altas.

## OFICINA DE CONTROL INTERNO DISIPLINARIO:



Refiriéndonos a la Oficina de control interno y disciplinario podemos concluir que los factores N° 1 quien se encuentra con una puntuación del 9% y N° 2 y N° 9 respectivamente con un porcentaje del 8% son aquellos que se encuentran en las puntuaciones más bajas seguidas por las puntuaciones de los factores N° 8 y N° 7 los cuales puntúan con un 10% y el factor N° 3 y el factor N° 5 con un 13%; por ultimo encontramos los dos factores con más alta puntuación los cuales son el factor N° 4 con una puntuación del 14% y el factor N° 6 con un puntaje del 15%.

## UNIDAD ESPECIAL DE RADIO Y TV:



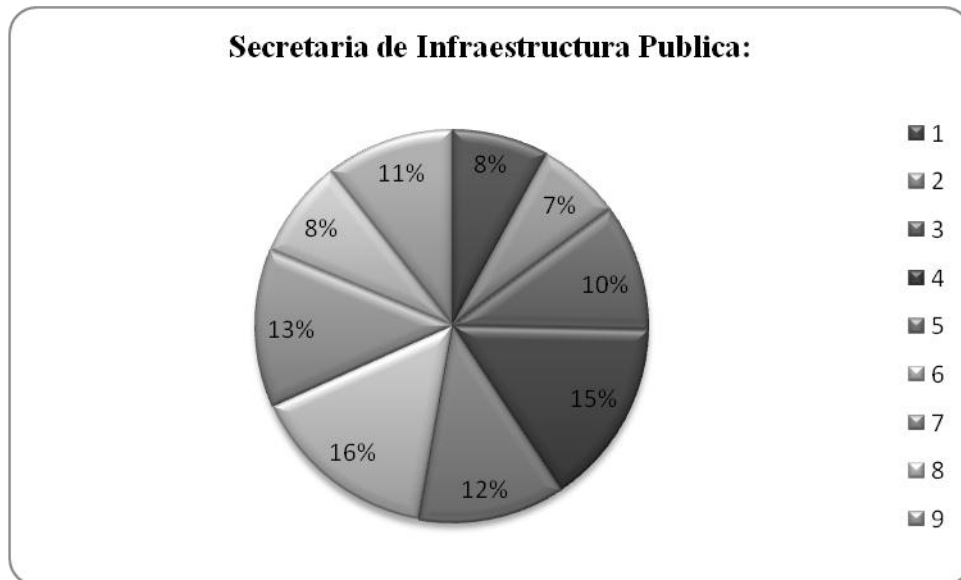
Encontramos que las puntuaciones más bajas están en los factores N° 5 con un 8% le sigue el factor N° 8 con un 9% y por último el factor N° 9 con un 5%; en las posiciones medias encontramos los factores N° 1 y N° 2 respectivamente con un 10% y junto a estos se encuentra el factor N° 7 con un 12% de puntuación y por último encontramos los factores con puntuación más alta y ellos son factores N° 3 y N° 6 respectivamente con un 15% y el factor N° 4 con un 16%.

## SECRETARIA DE SALUD:



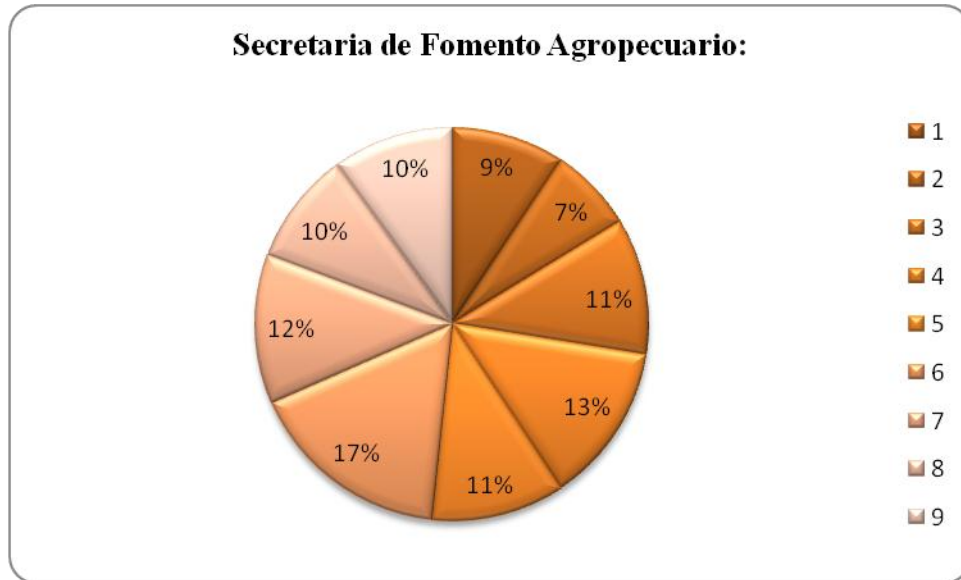
Refiriéndonos a la Secretaria de Salud podemos decir que los factores N° 1, N° 2, N° 9 y N° 5 cada uno con una puntuación respectivamente así: 7%, 8%, 9% y 10% son los que se encuentran en el rango de puntuación más baja; a continuación encontramos los factores N° 7 y N° 8 los dos con una puntuación del 11% y el factor N° 3 con una puntuación del 13% se encuentran en el término medio y por ultimo encontramos los factores N° 4 con un 14% y el factor N° 6 con un 17% con las puntuaciones más altas de esta dependencia.

## SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA PÚBLICA:



En el gráfico que se observa corresponde a la Secretaria de infraestructura pública se pudo analizar al respecto lo siguiente: los factores N° 1 y N° 8 cada uno con un 8% respectivamente y el factor N° 2 con un 7% son los que se encuentran en la posición más baja de este análisis, luego encontramos el factor N° 3 con un 10% de puntuación el factor N° 5 con el 12%, el factor N° 7 con un 13% y el factor N° 9 con el 11% son los que se encuentran en el promedio de este análisis; por ultimo encontramos los factores N° 4 con el 15% y el factor N° 6 con el 16% siendo estos los porcentajes más altos.

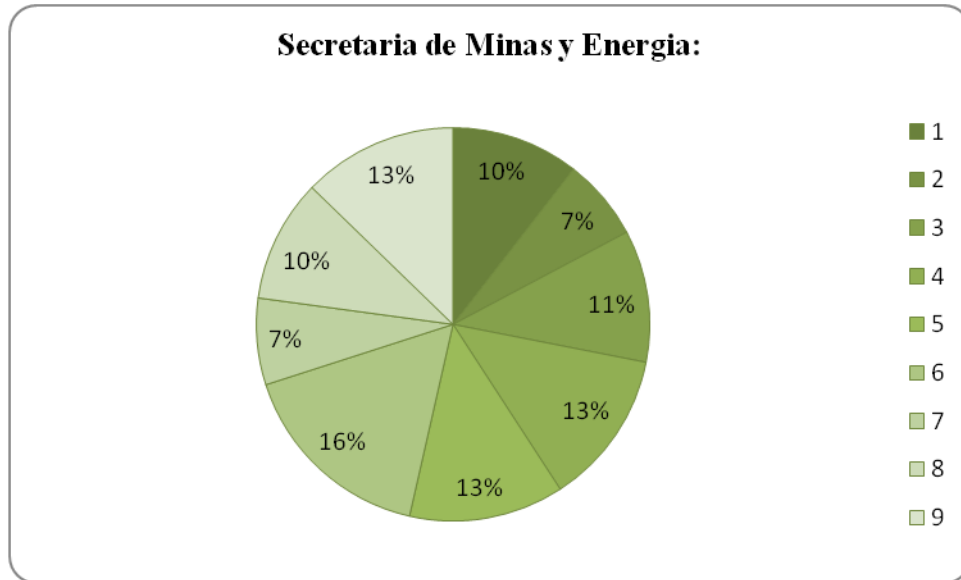
## SECRETARIA DE FOMENTO AGROPECUARIO:



En la secretaria de fomento agropecuario encontramos que los factores N° 1, N° 2, N° 8 y N° 9 son los que cuentan con la menor puntuación ya que cuentan con las siguientes puntuaciones: 9%, 7% y 10% para los últimos dos mencionados anteriormente; continuamos con los factores N° 3 y N° 5 ambos con un 11% como puntuación, en el factor N° 7 se establece una puntuación del 12%; por ultimo encontramos las puntuaciones más altas como lo son el factor N° 4 con un porcentaje del 13% y el factor N° 6 puntúa con un 17%.



## SECRETARIA DE MINAS Y ENERGIA:



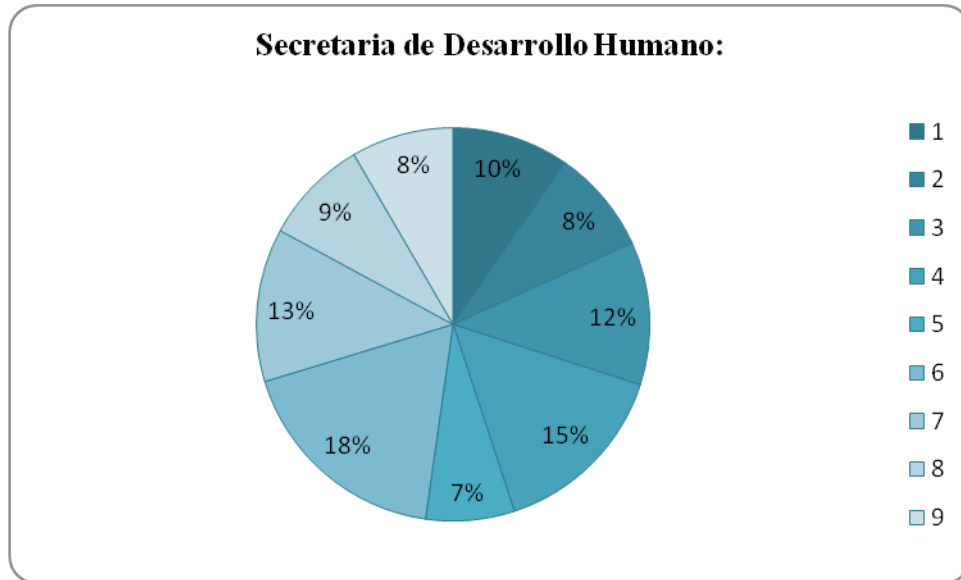
En esta dependencia encontramos que los factores N° 2 y N° 7 cuentan con una puntuación y los factores N° 1 y N° 8 con un 10% de puntuación cuentan como los factores más bajos, en los factores promedio encontramos factor N° 3 con una puntuación del 11% y a continuación encontramos que los factores N° 4, N° 5 y N° 9 cuentan con un porcentaje del 13% y por ultimo encontramos que el factor N° 6 es el que cuenta con el puntaje más alto con una puntuación del 16%.

## SECRETARIA DE CULTURA Y TURISMO:



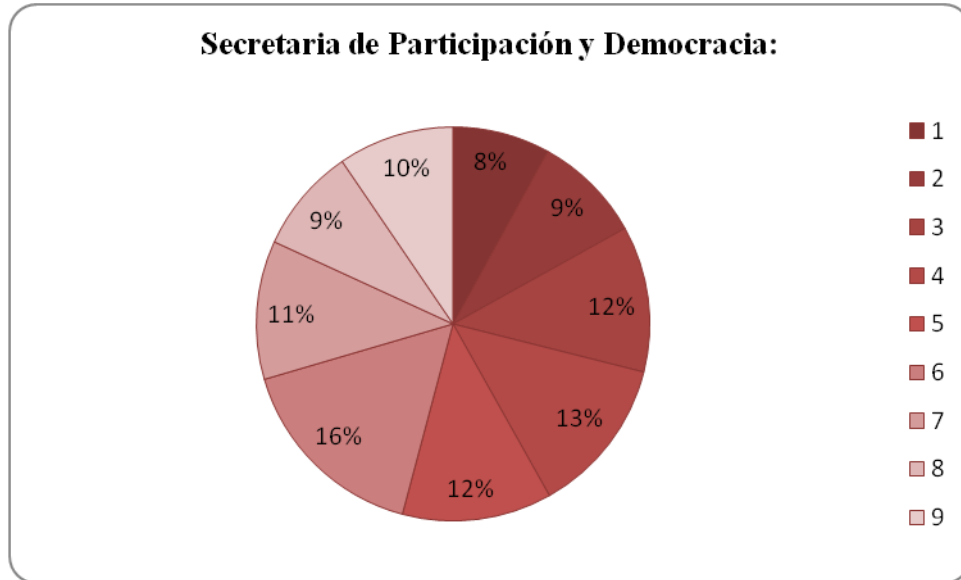
En esta dependencia encontramos que los puntajes más bajos se encuentran en los factores N°1 con una puntuación del 8%, el factor N° 9 con un porcentaje del 9% y los factores N° 2 y N° 8 con el 10%; luego encontramos el factor N° 5 el cual puntúa 11% en este mismo nivel encontramos los factores N° 4 y N° 7 con un porcentaje del 12% y por ultimo encontramos el factor N° 3 con un porcentaje del 13% y el factor N° 6 con un porcentaje del 15% siendo estos dos últimos los más altos puntajes.

## SECRETARIA DE DESARROLLO HUMANO:



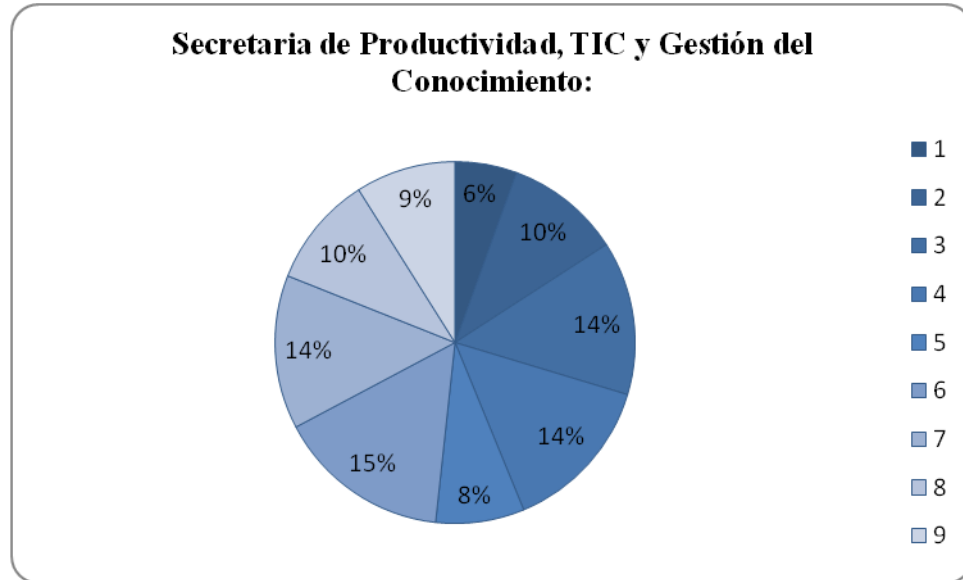
En la secretaria de desarrollo humano observamos que el factor N° 5 tiene una puntuación del 7% le siguen los factores N° 2 y N° 9 con un porcentaje para los dos del 8% y por último el factor N° 8 con un 9% de puntuación siendo estos cuatro los factores con puntuación más baja; luego encontramos que los factores N° 1 con un 10% el factor N° 3 con un 12% y el factor N° 7 con un 13% están en el término medio de puntuación y el factor N° 4 el cual puntúa 15% junto con el factor N° 6 que puntúa 18% son los que puntúan más alto.

## SECRETARIA DE PARTICIPACIÓN Y DEMOCRACIA:



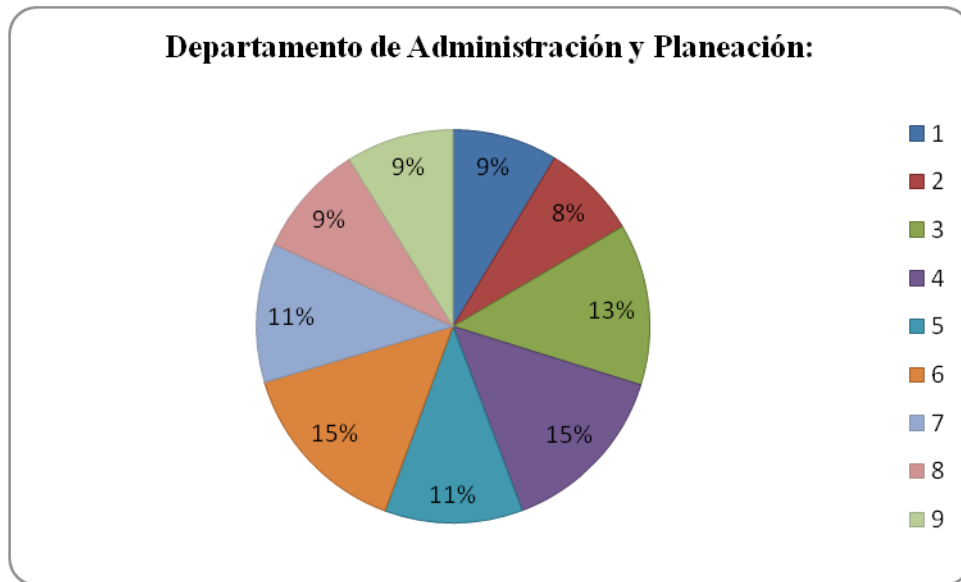
En esta dependencia encontramos que en las puntuaciones más bajas se encuentran el factor N° 1 con un 8% y los factores N° 2 y N° 8 con un 9% de puntuación junto a ellos también se encuentra el factor N° 9 con un 10%; a este rango le siguen los de término medio en el cual se encuentran los factores N° 7 con un 11% y factores N° 3 y N° 5 cada uno con un 12% de puntuación; quedando así el factor N° 4 con un 13% y el factor N° 6 con un 16% siendo estos los porcentajes más altos.

## SECRETARIA DE PRODUCTIVIDAD, TIC Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO:



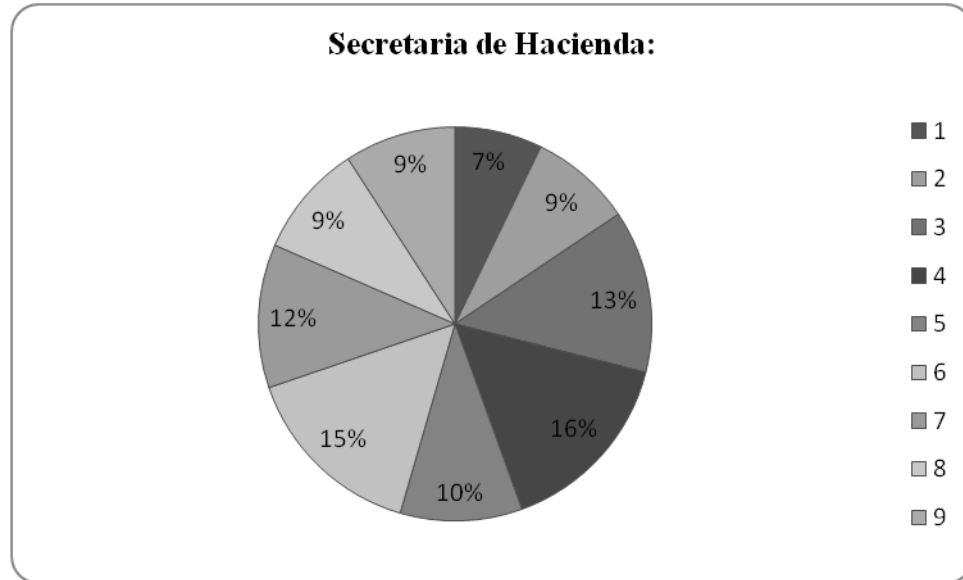
En la gráfica de la Secretaria de Productividad, TIC y Gestión del Conocimiento se concluyó que los factores N° 1 con el 6%, el factor N° 5 con el 8% y el factor N° 9 con el 9% son los que se encuentran en el nivel más bajo de puntuación de esta dependencia; luego encontramos que el factor N° 2 y el N° 8 cuentan con un 10% y por ultimo encontramos que los factores N° 3, N° 4 y N° 7 cuentan con una puntuación del 14% junto al factor N° 6 con un puntaje del 15% conformando así el grupo de las puntuaciones más altas.

## SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN:



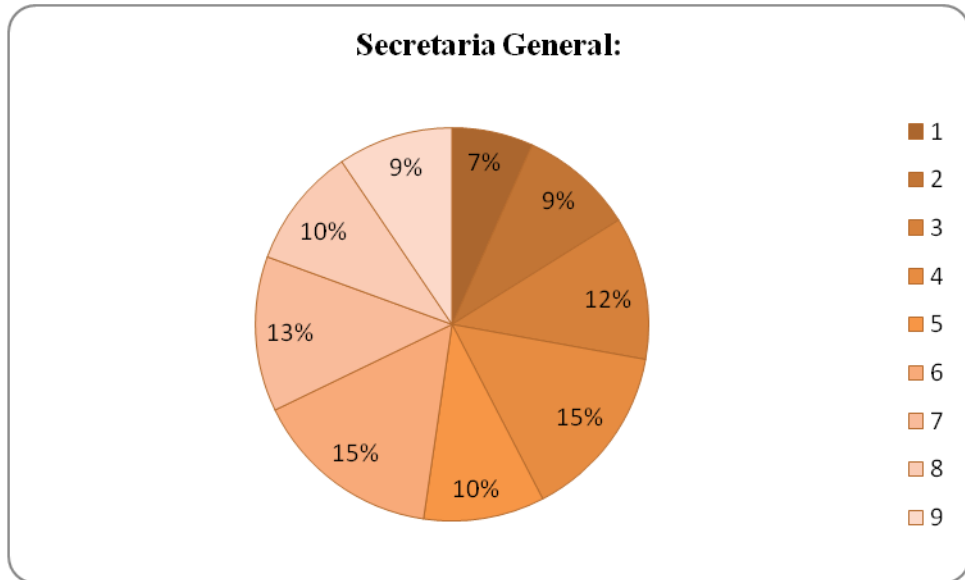
Para esta dependencia se puede determinar que el factor N° 2 se encuentra con un 8% y los factores N° 1, N° 8 y N° 9 cuentan con un puntaje del 9% conformando así el grupo de los puntajes bajos; continuamos con los factores N° 5 y N° 7 ya que estos cuentan con una puntuación del 11% y por ultimo encontramos que el factor N° 3 tiene una puntuación del 13% y junto a este los factores N° 4 y N° 6 con una puntuación del 15% estos dos respectivamente completamos el grupo siendo estos últimos los más altos.

## SECRETARIA DE HACIENDA:



En la gráfica de la Secretaria de Hacienda se observaron las siguientes características: factor N° 1 con puntuación del 7% seguido por los factores N° 2, N° 8 y N° 9 cada uno con un 9% y el factor N° 5 con un porcentaje del 10% conforman los porcentajes bajos a continuación se puede ver que el factor N° 7 con un 12% y el factor N° 3 con un 13% conforman los porcentajes medios y el factor N° 6 con un 15% y el factor N° 4 con un 16% conforman los porcentajes más altos.

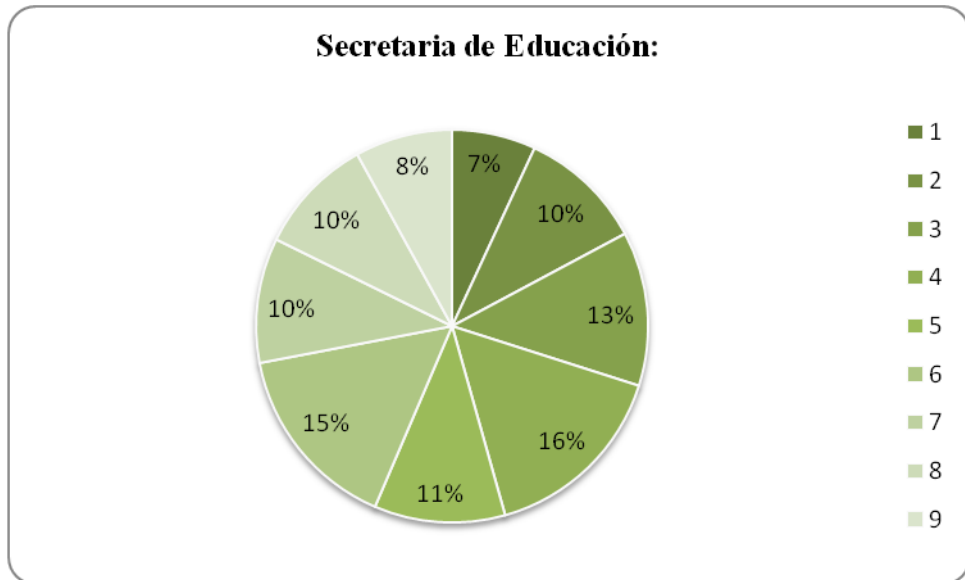
## SECRETARIA GENERAL:



En la secretaria general se puede encontrar que el factor N° 1 con un 7% junto a los factores N° 2 y N° 9 cada uno con un 9% de puntaje se encuentran en los puntajes más bajos de esta oficina, le siguen los factores N° 5 y N° 8 con un 10% de puntuación y el factor N° 3 con un 12% formando el conjunto de puntuación media y por último el factor N° 7 con un 13% acompañado por los factores N° 4 y N° 6 con el 15% conforman las puntuaciones más altas.



## SECRETARIA DE EDUCACIÓN:



En la secretaria de educación podemos detallar que el factor N° 1 determinado con un 7% y el factor N° 9 con un 8% y acompañados por los factores N° 2, N° 7 y N° 8 cada uno con un 10% se determinan como los factores de puntuación más baja, luego sigue el factor N° 5 con una puntuación del 11% y el factor N° 3 con un 13% se establecen como los puntos medios y finalmente el factor N° 6 puntúa con un 15% y el factor N° 4 con un 16% se establecen como los puntajes más altos de esta dependencia.

## **ANALISIS CUALITATIVO GENERAL**

### **Despacho del Gobernador:**

En la Oficina del Despacho del Gobernador, los factores N° 5 Calor y Apoyo y No.7 Normas y Estándares de Excelencia, se obtuvo una puntuación alta de 92 y 88 cada una, catalogadas en la “Escala Bueno” y existe una correlación entre estos dos factores, lo cual indica que si existe un alto nivel de Calor y Apoyo en el grupo debe existir un alto nivel de Normas y Estándares de Excelencia individual para aportar al grupo.

Por otra parte se encontró que el factor N° 10 de Control cuenta con una puntuación de 46 ubicado en una “Escala regular” lo cual quiere decir que requiere de un mejor trabajo personal por parte de cada integrante del equipo para mejorar sus Emociones y Autocontrol.

En el factor N° 1 de Conformidad se encontró una puntuación baja de 22 ubicándose en una “Escala malo”, lo cual quiere decir que este factor requiere de Intervención otorgando mayor atención a las normas y reglas de trabajo para la mejor ejecución de las tareas.

### **Oficina de Comunicaciones y Protocolo:**

En la Oficina de Comunicaciones y Protocolo es evidente que los factores N° 5 Calor y Apoyo y N° 7 Normas y Estándares de Excelencia, cada uno con una puntuación de 51 y 50, son los que obtuvieron puntuación más alta, se debe aclarar que a pesar de que estas dos puntuaciones son relativamente altas requieren de intervenir ya que califican como “Escala regular” para eso se debe cambiar las actitudes y percepción que se evidencia en los miembros del grupo en cuanto a la forma en la abordan los objetivos propuestos y delegados por la dependencia .

En cuanto al factor N° 10 de Control se encontró que puntúa con 24, ubicándose en una “Escala malo” lo cual quiere decir que requiere de trabajo a nivel personal por parte de cada integrante del equipo para mejorar sus emociones y autocontrol.

El factor que puntuó más bajo fue el N° 1 de Conformidad en el cual se obtuvo una puntuación de 18 enmarcándose en la “Escala Malo” lo cual quiere decir que este factor requiere de intervención otorgando mayor atención a las normas y reglas de trabajo para la mejor ejecución de las tareas.

### **Oficina de Control Interno:**

En la Oficina de Control Interno muestra que en los factores N° 3 Claridad Organizacional, N° 5 Calor y Apoyo y N° Normas y Estándares de Excelencia 7 de, solo son los que puntúan más alto, es importante de mencionar que existe una igualdad de puntuación entre Claridad Organizacional y Calor y Apoyo. Según el diagnóstico la puntuación es de 40, 40 y 48 respectivamente, se debe aclarar que a pesar de que estas tres puntuaciones son las más altas, requieren de intervención ya que se encuentra en la “Escala regular”.

En el factor N° 2 de Recompensa se encontró una puntuación de 22 ubicándose en la “Escala malo” lo cual quiere decir que requiere de un gran trabajo tanto a nivel personal como por parte de los directivos de la entidad para así poder mejorar su desempeño en trabajo y así poder obtener mejores recompensas en su trabajo.

Haciendo referencia al factor N° 9 de Salario se obtuvo la puntuación más baja de 19 ubicándose en la “Escala malo” lo cual quiere decir que este factor requiere de intervención ya que es necesario intensificar el sentimiento de que el salario devengado sea justo.

### **Oficina de Control Interno Disciplinario:**

En la Oficina de Control Interno Disciplinario es evidente que los factores N° 5 Calor y Apoyo y N° 7 Normas y Estándares de Excelencia son los que obtienen mayores puntuaciones cada uno con 32 y 36 respectivamente, se debe aclarar que aunque las puntuaciones son relativamente altas requieren de un plan de mejoramiento ya que se encuentran en la “Escala malo” así mejorar los sentimientos de amistad, confianza, sensación de apoyo y optimizar de las relaciones que prevalecen entorno al trabajo.

Por otra parte en el factor N° 10 de Control puntúa con 20 ubicándose en la “Escala malo” lo cual quiere decir que requiere de una gran trabajo personal por parte de cada integrante del equipo para mejorar sus emociones, autocontrol y obtener un mejor desempeño y convivencia laboral con sus compañeros.

En cuanto al factor N° 2 de Recompensa fue el que puntuó más bajo con 19 ubicándose en la “Escala malo” lo cual indica que este factor requiere de intervención ya que es necesario intensificar las reglas y normas de trabajo.

### **Unidad Especial de Radio y Televisión:**

En la Unidad Especial de Radio y Televisión los factores N° 3 Claridad Organizacional y N° 5 Calor y Apoyo solo son los que más puntúan alto, cada uno con 38 y 39, se debe aclarar que a pesar de que estas dos puntuaciones son altas requieren de un intervención para mejorar las debilidades que presentan estos factores ya que se encuentran en la “Escala malo”.

Haciendo referencia al factor N° 10 de Control se encontró una puntuación de 14 ubicándose en la “Escala malo” lo cual quiere decir que requiere de trabajo personal por parte de cada integrante del equipo para mejorar sus emociones y autocontrol.

El factor N° 6 de Responsabilidad puntuó más bajo con 21 lo cual lo enmarca en la “Escala malo” lo cual indica que este factor requiere de intervención en la adecuada toma de decisiones, manejo y distribución de responsabilidades entre los funcionarios.

### **Secretaria de Salud:**

En la Secretaria de Salud según es evidente que los factores N° 3 Claridad Organizacional N° 5 Calor y Apoyo solo son los que obtuvieron puntuaciones más altas más puntúan cada uno con 167 y 182, estas puntuaciones se encuentran en la “Escala de bueno” ya que cuentan con puntajes altos que sobrepasan el rango de calificación.

En el factor N° 1 de Conformidad se encontró una de las puntuaciones más bajas con 91, a pesar de esto, el rango de calificación lo cataloga en la “Escala bueno” esto indica que la calidad del trabajo realizado por los trabajadores de la organización es óptima pero podría llegar ser mejor.

En cuanto al factor N° 2 de Recompensa se obtuvo uno de los puntajes más bajos con 111 y se enmarca en la “Escala bueno” lo cual quiere decir que este factor es bueno pero podría llegar a ser excelente.

### **Secretaria de Infraestructura Pública:**

En la Secretaria de Infraestructura Pública, es evidente que en los factores N° 5 Calor y Apoyo y 7 Normas y Estándares de Excelencia son los que puntuaron más alto, cada uno con 167 y 169 respectivamente, estas puntuaciones se enmarcan en la “Escala bueno”.

En cuanto al factor N° 10 de Control se encontró que es uno de los que puntuó más bajo con relación a los otros factores, Se enmarca en la “Escala bueno” con una puntuación de 115, lo cual indica que con un poco más de empeño puede llegar a ser excelente.

En el factor N° 3 de Claridad Organizacional se encontró que es uno de los que puntuó más bajo con relación a los otros factores, Se enmarca en la “Escala bueno” con una puntuación de 114 lo cual quiere decir que los empleados perciben que los objetivos de la organización están claramente definidos y la dotación de elementos y equipos es adecuada para el desempeño en el puesto de trabajo.

### **Secretaría de Fomento Agropecuario:**

En la Secretaría de Fomento Agropecuario es evidente que los factores N° 5 Calor y Apoyo y 7 Normas y Estándares de Excelencia son los que obtuvieron puntuaciones más altas, cada una con 62 y 79 respectivamente enmarcándose en la “Escala bueno” evidenciando confianza, sensación de apoyo, buenas relaciones, calidad en el trabajo y compromiso de los trabajadores con los objetivos de la organización.

Por otra parte se encontró una puntuación baja de 24 en el factor N° 2 de Recompensa ubicándose en la “Escala malo” lo cual quiere decir que requiere intervención en la mejora del grado de recompensa es decir en la medida en que los empleados son reconocidos por su buen trabajo o sancionados cuando algo sale mal.

En los factores como N° 1 Conformidad y N° 9 Salario fueron los que más bajos estos dos puntuaron con un igualdad de en su resultado con un puntaje de 44 se ubica dentro de la “Escala regular” lo cual quiere decir que este factor requiere de una ardua e intensiva intervención de acuerdo a lo que manifiesta o evalúa este factor.

### **Secretaría de Minas Y Energía:**

En la Secretaría de Minas y Energía se ve claramente en los factores N° 5 Calor y Apoyo, N° 6 Responsabilidad y N° 10 Control, estos puntúan alto estos factores se encuentran en igualdad de puntajes cada uno con una puntuación de 34, 34 y 34 es de mencionar que a pesar de que estas tres puntuaciones son altas se ubican en “Escala malo” por consiguiente se debe realizar la respectiva intervención para corregir las falencias e incentivar los valores de confianza, sensación de apoyo, responsabilidad en las funciones y control en el medio laboral para obtener un mejor ambiente laboral.

Se evidencio en el factor N° 2 de Recompensa una puntuación de 18 se ubica dentro de la “Escala mala” lo cual quiere decir que requiere de trabajo tanto grupal como individual para cambiar los factores negativos de sentirse castigados, ignorados y criticados y generar habilidades positivas para obtener una buena recompensa para esto debe existir un buen desempeño en las funciones del trabajador.

Según el factor N° 8 de Seguridad fue el puntaje más bajo de 19 se por lo tanto se ubica en “Escala mala” lo cual quiere decir que este factor requiere de una intervención para mejorar sus falencias y hacer que se sientan seguros y protegidos en un mejor bienestar.

### **Secretaria de Cultura y Turismo:**

En la Secretaria de Cultura y Turismo se evidencia en los factores N° 3 Caridad Organizacional y 7 Normas y Estándares de Excelencia que puntúan como alto con una puntuación de 74 y 83 estas dos entran en la “Escala Bueno”; esto se debe gracias a él buen cumplimiento de las funciones, tareas realizadas de manera correcta en el puesto de trabajo, al buen desempeño y el buen rendimiento en trabajo.

Se encontró en el factor N° 10 de Control el cual puntúa con 50 este se puede ubicar dentro de la “Escala regular” esto quiere decir que requiere de una gran colaboración y trabajo en equipo para mejorar sus emociones y autocontrol.

Y el factor N° 1 de Conformidad aunque fue el más bajo puntuó con un puntaje de 45 se ubica en la “Escala regular” lo cual quiere decir que este factor requiere de una intensiva intervención.

### **Secretaria de Desarrollo Humano:**

En la Secretaria de Desarrollo Humano según la Prueba muestra que en los factores N° 5 Calor y Apoyo y N° 7 Normas y Estándares de Excelencia solo son los que más puntúan como relativamente alto cada uno con una puntuación de 107 y 129 estas dos puntuaciones son muy altas por eso estas dos califican como “Escala bueno”.

Se pudo evidenciar en el factor N° 10 de Control que puntúa con 60 aunque la puntuación es baja se ubica en la “Escala buena” esto se debe al buen manejo de emociones y autocontrol los cuales favorecen el Clima Organizacional.

El factor N° 6 de Responsabilidad fue el puntaje más bajo con 52 este se ubica dentro de la “Escala regular” lo cual quiere decir que se necesita mayor motivación para la toma de decisiones y cumplir el número de tareas determinadas la manera más responsable.

#### **Secretaria de Participación y Democracia:**

En la Secretaria de Participación y Democracia muestra en los factores N° 5 Calor y Apoyo y N° 7 que puntúan alto puntuaciones de 42 y 53 es de mencionar que a pesar de que estas dos puntuaciones son altas requieren de mejoramiento en cuanto a la falta de confianza, sensación de apoyo, el rendimiento y desempeño ya que estas dos se encuentran dentro de la “Escala regular”.

En el factor N° 2 de Recompensa puntuó con 29 se ubica en la “Escala malo” lo cual quiere decir que requiere de una gran trabajo para superar estas falencias y convertirlas en factores positivos.

El factor N° 9 de Salario fue el puntaje más bajo de 28 se ubica dentro de la “Escala malo” lo cual quiere decir que este factor requiere de realizar un mejoramiento en la calidad de vida en el aspecto económico de los funcionarios.

#### **Secretaria de Productividad, TIC y Gestión del Conocimiento:**

En la Secretaria de Productividad, TIC y Gestión del Conocimiento este muestra que en los factores N° 5 Calor y Apoyo y N° 7 Normas y Estándares de Excelencia los puntajes son altos de 41 y 45 se importante tener en cuenta que las dos puntuaciones son altas requieren de plan de mejoramiento en estos 2 factores ya que se encuentran en la “Escala regular”.

Se pudo encontrar en el factor N° 6 de Responsabilidad con una puntuación de 23 y se ubica dentro de la “Escala malo” lo cual quiere decir que requiere de un gran trabajo personal por fomentar el valor de la responsabilidad en sus compañeros para poder cumplir el trabajo a cabalidad.

Según el factor N° 1 de Conformidad fue el puntaje más bajo de 16 y se ubica dentro de la “Escala malo” lo cual quiere decir que este factor requiere de una ardua e intensiva intervención ya que es necesario intensificar las reglas y normas de trabajo para mejorar el Clima Organizacional.

#### **Departamento de Administración y Planeación:**

En la Departamento de Administración y Planeación es evidente en los factores N° 5 Calor y Apoyo y N° 7 Normas y Estándares de Excelencia que más puntúan altos con 134 y 137 y por lo tanto entran en la “Escala bueno” esto se debe a las buenas relaciones de confianza y apoyo que manejan los trabajadores.

En el factor N° 2 de Recompensa se evidencio una puntuación de 73 siendo así una puntuación muy baja con relación a los otros factores, sin embargo se encuentra dentro de la “Escala bueno”.

Dentro el factor N° 1 de Conformidad obtuvo bajo puntaje con 80 y como en el factor anterior con una puntuación muy baja con relación a los otros factores, sin embargo también se encuentra dentro de la “Escala bueno”.

#### **Secretaria de Hacienda:**

En la Secretaria de Hacienda en los factores N° 5 Calor y Apoyo y N° 7 Normas y Estándares de Excelencia con una puntuación de 229 y 225 los cuales son puntajes altos de esta manera entra en la “Escala bueno”.

En el factor N° 2 de Recompensa se evidencia con 124 su puntuación baja en relación a los factores anteriores sin embargo entra en la “Escala bueno”.

Factor N° 1 de Conformidad se encontró con un puntaje bajo de 106 y como se evidencio en el factor anterior aunque su puntuación esta baja en comparación de los factores anteriores sin embargo entra en la “Escala bueno”.

#### **Secretaria General:**

En la Secretaria General se observa en los factores N° 5 Calor y Apoyo y N° 7 Normas y Estándares de Excelencia que su puntuación es alta con 126 y 298 por lo tanto entran en la “Escala bueno”.

En el factor N° 1 de conformidad su puntaje es bajo con 128 un que se ve una puntuación baja a con relación a los otros factores, sin embargo se encuentra dentro de la “Escala bueno”.

#### **Secretaria de Educación:**

En la Secretaria de Educación según los factores N° 5 Calor y Apoyo y N° 7 Normas y Estándares de Excelencia presentan una puntuación alta con 182 y 180 entrando así en la “Escala bueno”.

En el factor N° 10 de Control su puntuación es de 93 con un puntaje bajo en comparación con los factores anteriores sin embargo entra en la “Escala bueno”.

El factor N° 1 de conformidad fue el puntaje es de 80 siendo de los bajos en correlación a los factores anteriores aun así entra en la “Escala bueno”.



## **ANALISIS CUALITATIVO POR PORCENTAJES GENERALES:**

### **Despacho del Gobernador:**

Según el promedio obtenido para la realización del Clima Organizacional dentro del Despacho del Gobernador, se puede concluir que el Clima Organizacional; es bueno con un 62% en la Puntuación General.

### **Oficina de Comunicaciones y Protocolo:**

Según el promedio obtenido para la realización del Clima Organizacional dentro de la Oficina de Comunicaciones y Protocolo, se puede concluir que el Clima Organizacional; es regular con un 51% en la Puntuación General.

### **Oficina de Control Interno:**

Según el promedio obtenido para la realización del Clima Organizacional dentro de la Oficina de Control, se puede concluir que el Clima Organizacional; es regular con un 45% en la Puntuación General. Oficina de Control Interno.

### **Oficina de Control Disciplinario:**

Según el promedio obtenido para la realización del Clima Organizacional dentro de la Oficina de Control Disciplinario, se puede concluir que el Clima Organizacional; es regular con un 53% en la Puntuación General.

### **Unidad Especial de Radio y Televisión:**

Según el promedio obtenido para la realización del Clima Organizacional dentro de la Unidad Especial de Radio y Televisión, se puede concluir que el Clima Organizacional; es regular con un 55% en la Puntuación General.

### **Secretaria de Salud:**

Según el promedio obtenido para la realización del Clima Organizacional dentro de la Secretaria de Salud, se puede concluir que el Clima Organizacional; es regular con un 50 % en la Puntuación General.

### **Secretaría de Infraestructura Pública:**

Según el promedio obtenido para la realización del Clima Organizacional dentro de la Secretaría de Infraestructura Pública, se puede concluir que el Clima Organizacional; es regular con un 50% en la Puntuación General.

### **Secretaría de Fomento Agropecuario:**

Según el promedio obtenido para la realización del Clima Organizacional dentro de la Secretaría de Fomento Agropecuario, se puede concluir que el Clima Organizacional; es regular con un 48% en la Puntuación General.

### **Secretaría de Minas y Energía:**

Según el promedio obtenido para la realización del Clima Organizacional dentro de la Secretaría de Minas y Energía, se puede concluir que el Clima Organizacional; regular con un 42% en la Puntuación General.

### **Secretaría de Cultura y Turismo:**

Según el promedio obtenido para la realización del Clima Organizacional dentro de la Secretaría de Cultura y Turismo, se puede concluir que el Clima Organizacional; es regular con un 53% en la Puntuación General.

### **Secretaría de Desarrollo Humano:**

Según el promedio obtenido para la realización del Clima Organizacional dentro de la Secretaría de Desarrollo Humano, se puede concluir que el Clima Organizacional; es regular con un 49% en la Puntuación General.

### **Secretaría de Participación y Democracia:**

Según el promedio obtenido para la realización del Clima Organizacional dentro de la Secretaría de Participación y Democracia, se puede concluir que el Clima Organizacional; es regular con un 45% en la Puntuación General.

### **Secretaría de Productividad, TIC y Gestión del Conocimiento:**

Según el promedio obtenido para la realización del Clima Organizacional dentro de la Secretaría de Productividad, TIC y Gestión del Conocimiento, se puede concluir que el Clima Organizacional; es regular con un 54% en la Puntuación General.

**Departamento de Administración y Planeación:**

Según el promedio obtenido para la realización del Clima Organizacional dentro del Departamento de Administración y Planeación, se puede concluir que el Clima Organizacional; es regular con un 49% en la Puntuación General.

**Secretaria de Hacienda:**

Según el promedio obtenido para la realización del Clima Organizacional dentro de la Secretaria de Hacienda, se puede concluir que el Clima Organizacional; es regular con un 48% en la Puntuación General.

**Secretaria General:**

Según el promedio obtenido para la realización del Clima Organizacional dentro de la Secretaria General, se puede concluir que el Clima Organizacional; es regular con un 53% en la Puntuación General.

**Secretaria de Educación:**

Según el promedio obtenido para la realización del Clima Organizacional dentro de la Secretaria de Educación, se puede concluir que el Clima Organizacional; es regular con un 51% en la Puntuación General.

## CONCLUSIONES:

Ψ Dentro de la Medición del Diagnóstico en el Clima Organizacional en la mayoría de los Servidores Públicos se analizaron las diversas fortalezas en las diferentes dependencias, se evidenció el factor de Calor y Apoyo: elemento en el cual se reflejan sentimientos de amistad, confianza y sensación de apoyo; estas cualidades hacen parte de los Servidores Públicos de la Administración Central del Departamento de Boyacá.

Ψ Durante el proceso de Medición del Diagnóstico del Clima Organizacional se encontraron ciertas debilidades en la gran mayoría de los Servidores Públicos como: Conformidad, Recompensa, toda vez que las personas sienten que existen limitaciones impuestas sobre el grupo de trabajo, exceso de normas, políticas, reglas o prácticas hacia las cuales hay que adaptarse y conformarse con las mismas y los Servidores Públicos no se sienten conformes ya que desde la perspectiva de los trabajadores no son recompensados ni reconocidos por el buen desempeño de su trabajo.

Ψ Dentro de la Medición del Diagnóstico se identificaron las necesidades y problemas de la Administración Central del Departamento de Boyacá, diagnóstico en el cual se evidenciaron variedad de fortalezas y debilidades, las últimas afectan el buen desempeño de esta organización. Por ello es conveniente ejecutar estrategias de intervención las cuales mejoren el ambiente laboral de los mismos.

## **RECOMENDACIONES:**

Ψ Realizar una serie de talleres, con temáticas como: Taller de Mejoramiento de Clima Organizacional y Comunicación Asertiva; por medio de este taller se puede crear un compromiso en cada de uno de los Servidores Públicos para que se conviertan en multiplicadores de un Clima Organizacional favorable, basado en la Comunicación Asertiva y el mejoramiento del Clima Organizacional.

Ψ Realizar capacitaciones las cuales ayuden a fomentaran el trabajo en equipo, la comunicación, relaciones entre compañeros y superiores y la mejora de la Calidad de Atención al personal. A través

Ψ Sensibilizar sobre la importancia del Clima Organizacional dentro de la Administración Central del Departamento de Boyacá, por medio de esta actividad se pueden reconocer las variables que pueden afectar el desempeño de los Servidores Públicos dentro la Organización.

Ψ Generar espacios y dinámicas entre compañeros y superiores con el fin de mejorar las relaciones en el Ámbito Laboral dentro del contexto organizacional.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Caplan, G. (1961). *An approach to community mental health*. New York: Grune & Stratton.
- Caplan, G. (1964). *Principle of preventive psychiatry*. New York: Basic Books.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: MacGraw Hill Interamericana.
- Erikson, E. H. (1978). *Adulthood*. New York: W. W. Norton & Company.
- Horowitz, M. J. (1976). *Stress Response Syndromes*. Ann Arbor, Michigan, United States: Aronson.
- Gabriel, C. Empresa (UADE). Argentina: Estudiante de Relaciones Públicas de la Universidad de Argentina.
- Lindemann, E. (1944). Symptomatology and management of actual grief. *American Journal of Psychiatry*(101), 141-148.
- Marín, M. (2003). *Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello - Trabajo de Tesis - Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- O'Connor, J. (1990). *The fiscal crisis of the state*. New York, United States: Transaction Publisher.
- Sandoval, M. d. (2004). Concepto y dimensión del Clima Organizacional. *Concepto y dimensionese del Clima Organizacional*(27), 83-87
- Cano, A. (2002). *La Naturaleza del Estrés*. Extraído el 16 de marzo, 2007 de [http://www.ucm.es/info/seas/estres\\_lab/index.htm](http://www.ucm.es/info/seas/estres_lab/index.htm)
- Peiró, J. M., Salvador, A. (1992). *Desencadenantes del Estrés Laboral* (1ª. ed.). España: Editorial UDEMA S. A.
- Banchs, R. M., González, P., Morera, J. (1997). *Estrés Laboral*. ERGA – Formación Profesional, Suplemento Especial, 3-4.
- Campos, M. A. (2006). *Causas y efectos del estrés laboral*. San Salvador: Universidad de El Salvador, Escuela de Ingeniería Química.

## **CIBERGRAFIA**

### **URL:**

<http://www.crepib.org.co/organizacion.htm>

### **NOMBRE DEL ARTÍCULO:**

Misión y Visión de la Gestión para la Productividad y la Innovación de Boyacá.

### **AUTOR:**

Secretaria de Desarrollo Económico del Departamento de Boyacá.

### **URL:**

[http://lavictoria-boyaca.gov.co/apc-aa-files/65636337653164376430623861333362/CLIMA\\_ORGANIZACIONAL.pdf](http://lavictoria-boyaca.gov.co/apc-aa-files/65636337653164376430623861333362/CLIMA_ORGANIZACIONAL.pdf)

### **NOMBRE DEL ARTÍCULO:**

Clima Organizacional Alcaldía Municipal La Victoria

### **AUTOR:**

Osman Delgado Rueda Alcalde Municipal (2004 – 2007)

José Gilberto Sanabria Delgado Tec. Gobierno y Asuntos del Interior. (2004 – 2007)

**URL:**

[http://portal.uniquindio.edu.co/dep/ghumana/images/stories/documentos/memorias\\_capacitaciones/clima\\_orga\\_comun\\_asertiva.pdf](http://portal.uniquindio.edu.co/dep/ghumana/images/stories/documentos/memorias_capacitaciones/clima_orga_comun_asertiva.pdf)

**NOMBRE DEL ARTÍCULO:**

Mejoramiento de Clima Organizacional y Comunicación Asertiva.

**AUTOR:**

Gloria A. Valenzuela Becerra; Psicología consultora, Agosto 10 de 2011.

**URL:**

<http://www.esimagen.com/pdfs/calidad.pdf>

**NOMBRE DEL ARTÍCULO:**

Taller de Calidad y Clima Organizacional

**AUTOR:**

Capacitación Corporativa esimagen.

**URL:**

[http://www.volmae.es/index.php?option=com\\_content&task=view&id=345&Itemid=55](http://www.volmae.es/index.php?option=com_content&task=view&id=345&Itemid=55)

**NOMBRE DEL ARTÍCULO:**

Taller Estrés Laboral:



**AUTOR:**

Volmae

**URL:**

[http://www.ucm.es/info/seas/estres\\_lab/index.htm](http://www.ucm.es/info/seas/estres_lab/index.htm)

**NOMBRE DEL ARTÍCULO:**

Estrés Laboral.

**AUTOR:**

Antonio Cano Vindel

**URL:**

[http://www.depresion.psicomag.com/test\\_estres\\_laboral.php](http://www.depresion.psicomag.com/test_estres_laboral.php)

**NOMBRE DEL ARTÍCULO:**

Estrés Laboral.

**AUTOR:**

Dr. Rozados.

**URL:**

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Motivacion-Laboral/575616.html>

**NOMBRE DEL ARTÍCULO:**

Motivación Laboral.

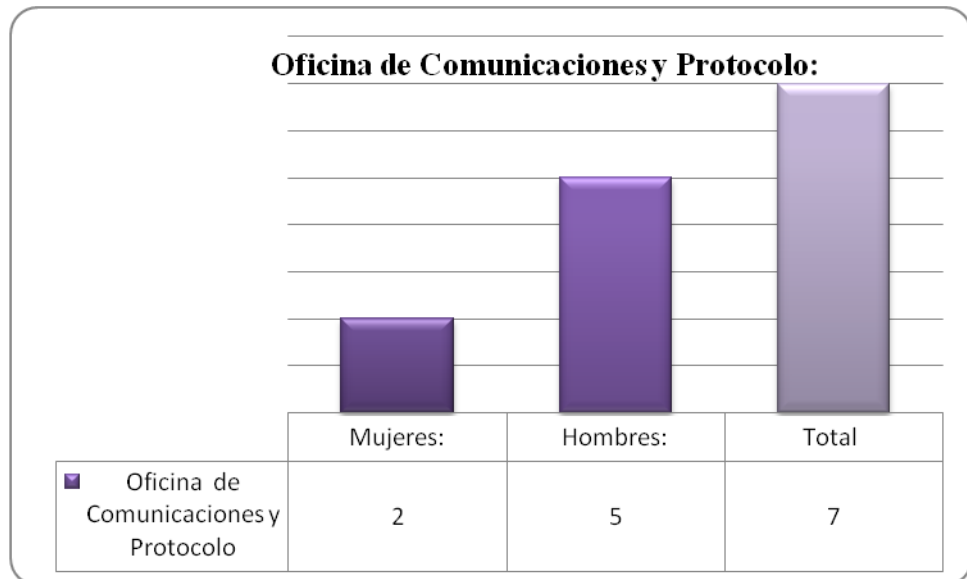
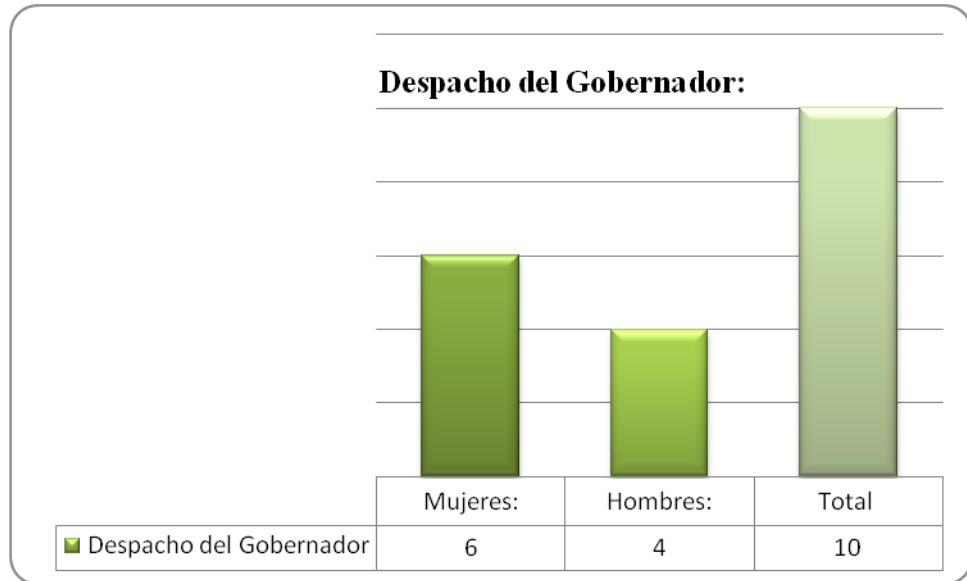
**AUTOR:**

Anónimo.

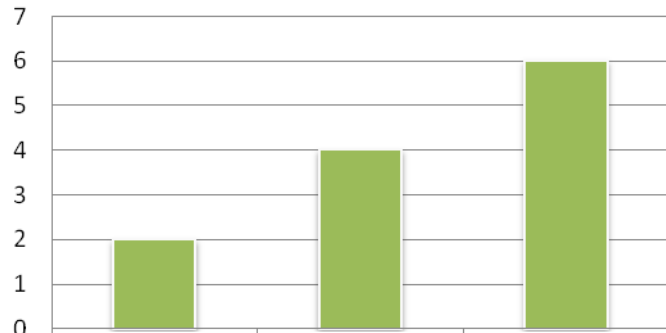
**ANEXOS: Anexos De La Tabulación de la Prueba – TECLA por Género:**

<b><i>Dependencia:</i></b>	<b><i>Mujeres:</i></b>	<b><i>Hombres:</i></b>	<b><i>Total</i></b>
<b><i>Despacho del Gobernador</i></b>	6	4	10
<b><i>Oficina de Comunicaciones y Protocolo</i></b>	2	5	7
<b><i>Oficina de Relaciones Nacionales e Internacionales</i></b>	0	0	0
<b><i>Oficina de Relaciones Nacionales e Internacionales</i></b>	2	4	6
<b><i>Oficina de Control Interno</i></b>	4	3	7
<b><i>Oficina de Control Interno Disciplinario</i></b>	4	1	5
<b><i>Unidad especial de Radio y Televisión</i></b>	1	4	5
<b><i>Secretaría de Salud</i></b>	17	12	29
<b><i>Secretaría de Infraestructura Pública</i></b>	13	11	24
<b><i>Secretaría de Fomento Agropecuario</i></b>	5	6	11
<b><i>Secretaría de Minas y Energía</i></b>	7	0	7
<b><i>Secretaría de Cultura y Turismo</i></b>	7	5	12
<b><i>Secretaría de Desarrollo Humano</i></b>	8	8	16
<b><i>Secretaría de Participación y Democracia</i></b>	5	3	8
<b><i>Secretaría de Productividad, TIC y Gestión del Conocimiento</i></b>	1	5	6
<b><i>Departamento de Administración de Planeación</i></b>	9	12	21
<b><i>Secretaría de Hacienda</i></b>	24	10	34
<b><i>Secretaría General</i></b>	27	13	40
<b><i>Secretaría de Educación</i></b>	16	9	25
<b><i>Total: 273</i></b>	158	115	273

### Anexos de Graficas por Género:

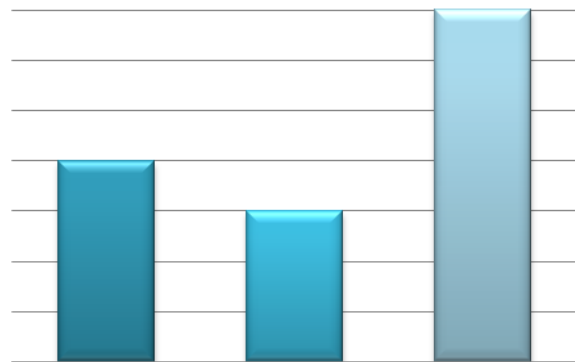


### Oficina de Relaciones Nacionales e Internacionales



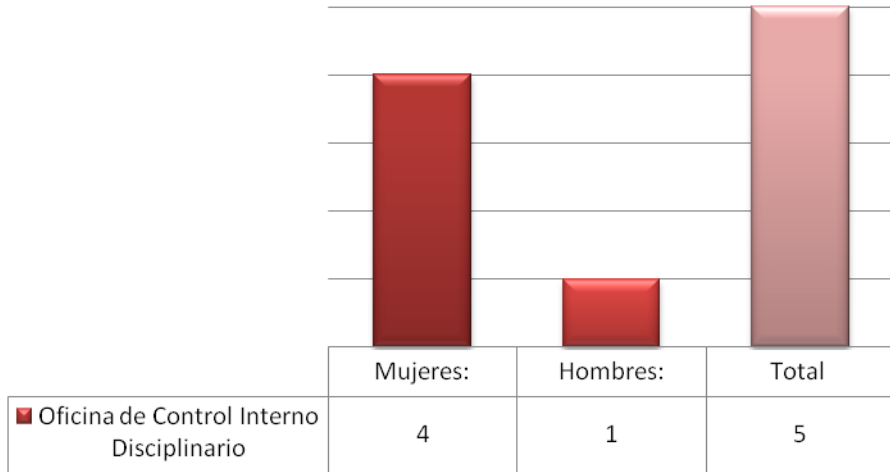
	Mujeres:	Hombres:	Total
Oficina de Relaciones Nacionales e Internacionales	2	4	6

### Oficina de Control Interno:

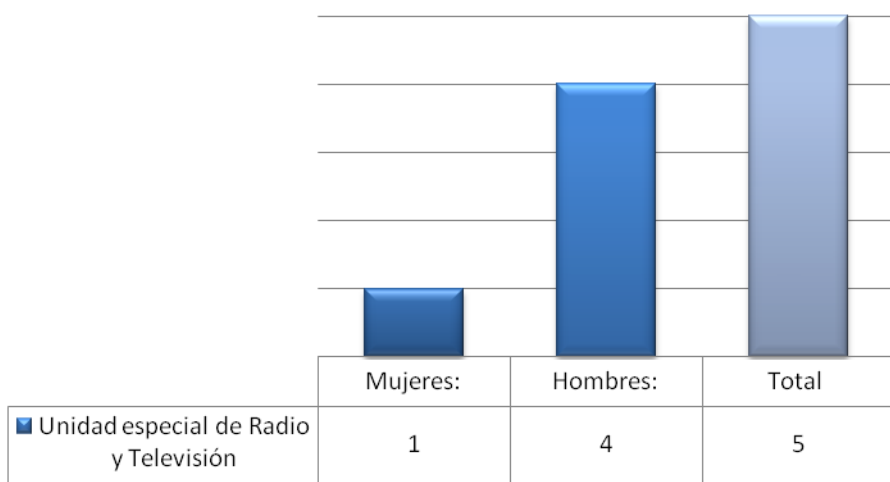


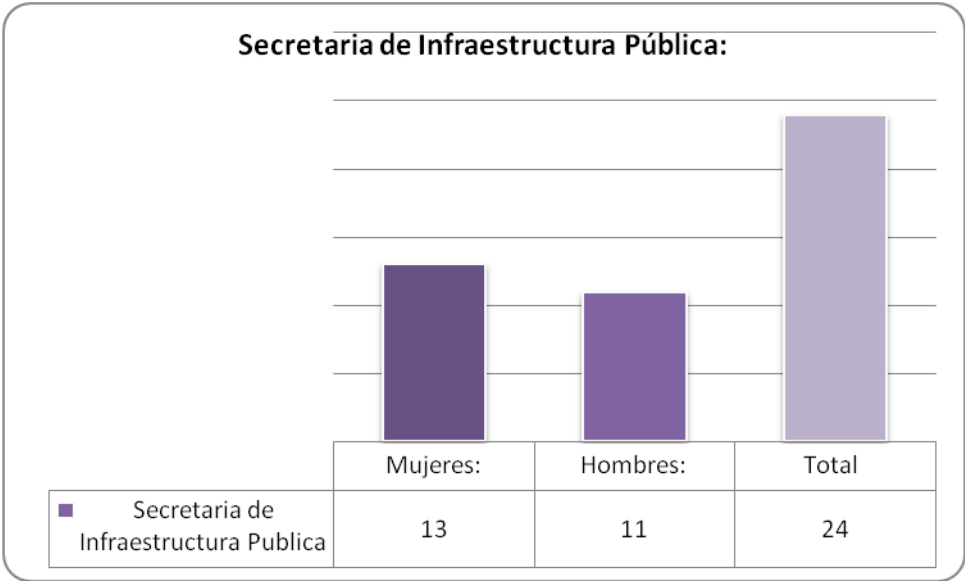
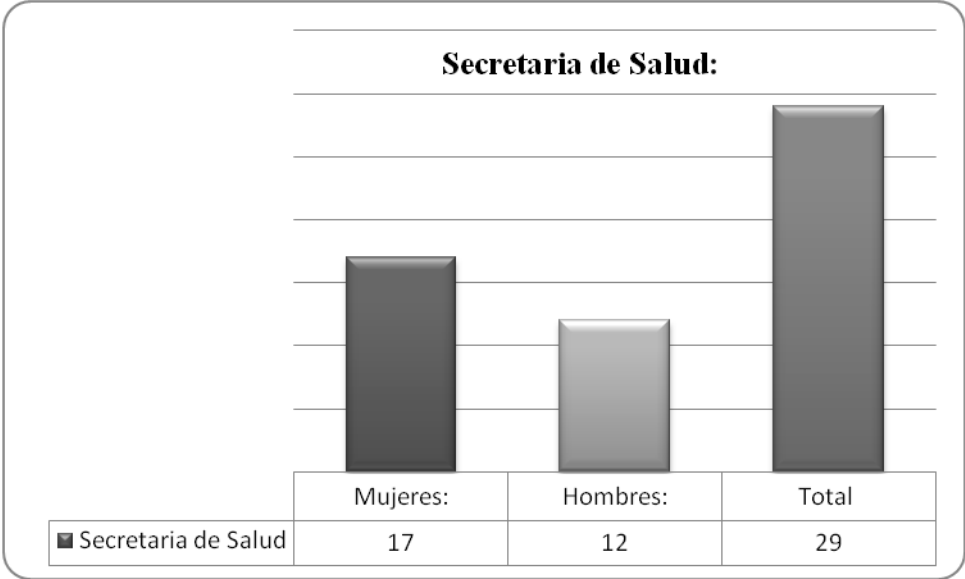
	Mujeres:	Hombres:	Total
Oficina de Control Interno	4	3	7

### Oficina de Control Interno Disciplinario:

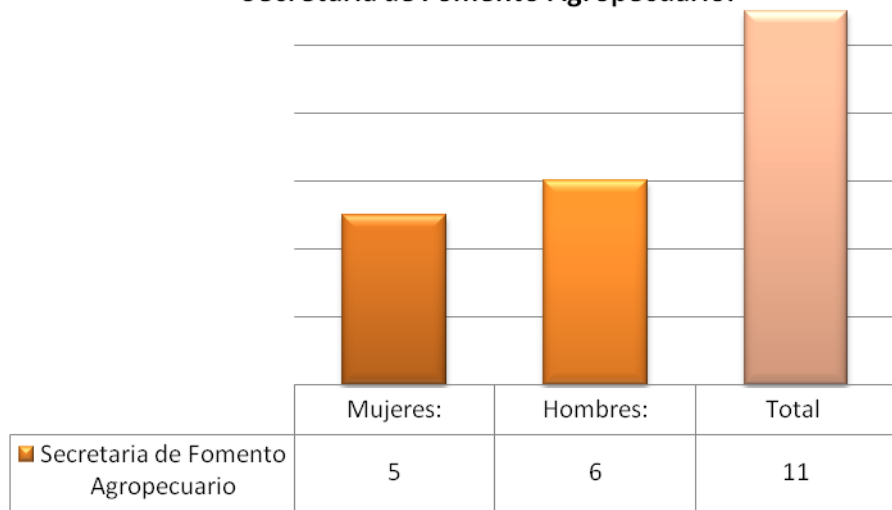


### Unidad Especial de Radio y Tv:

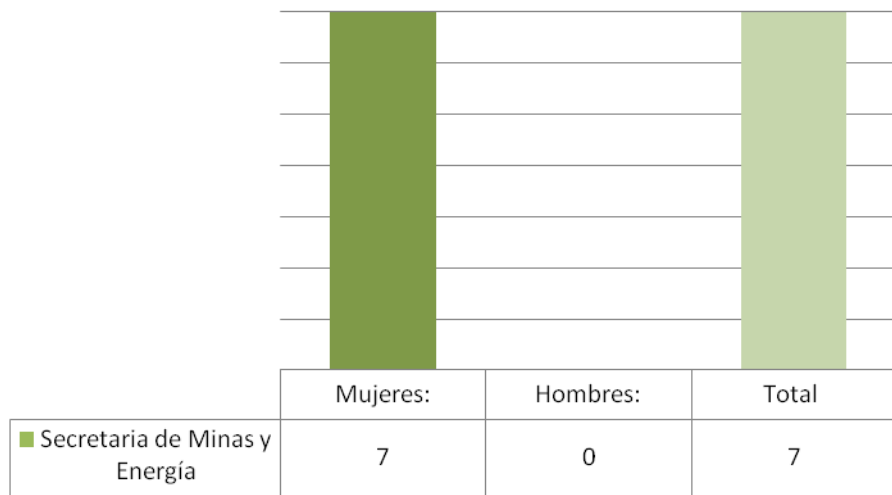




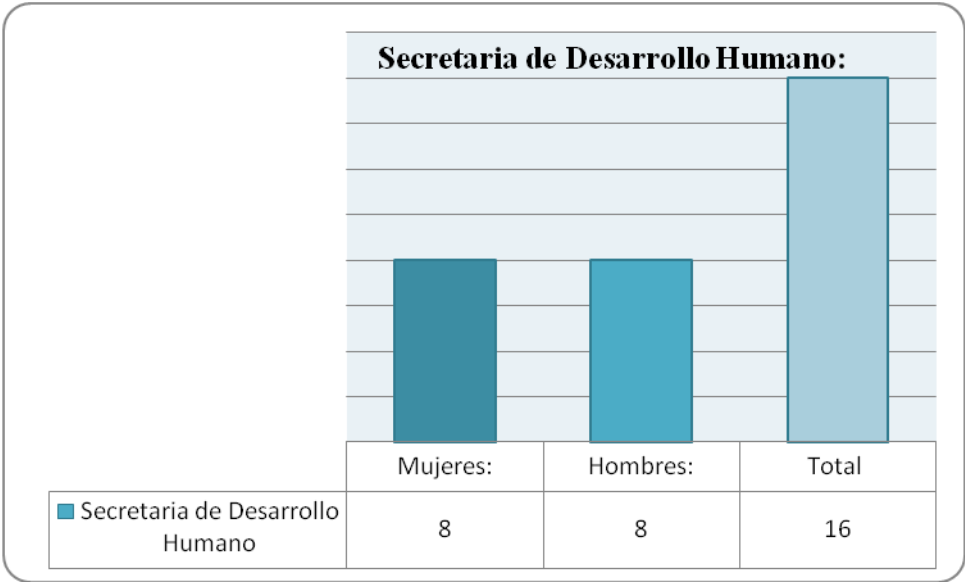
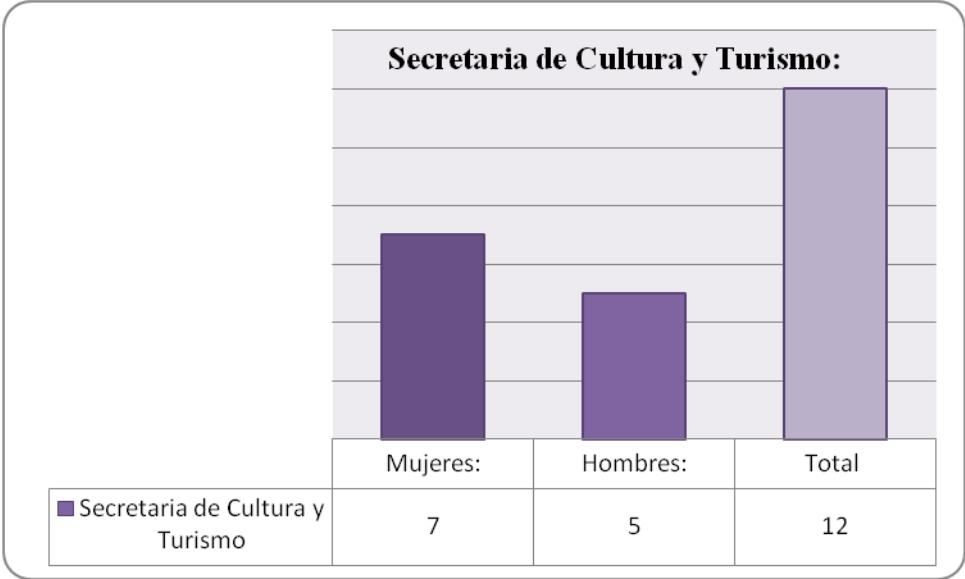
### Secretaria de Fomento Agropecuario:

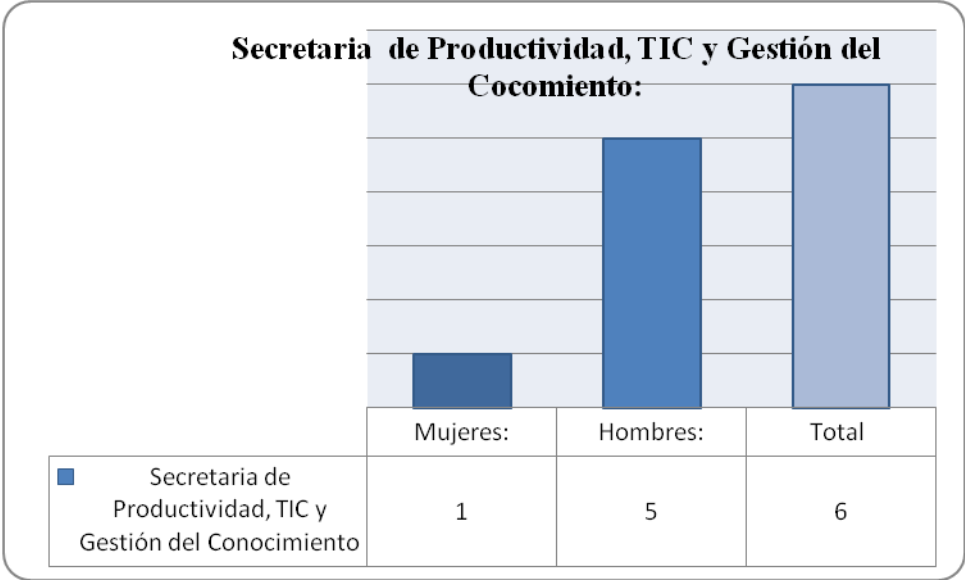
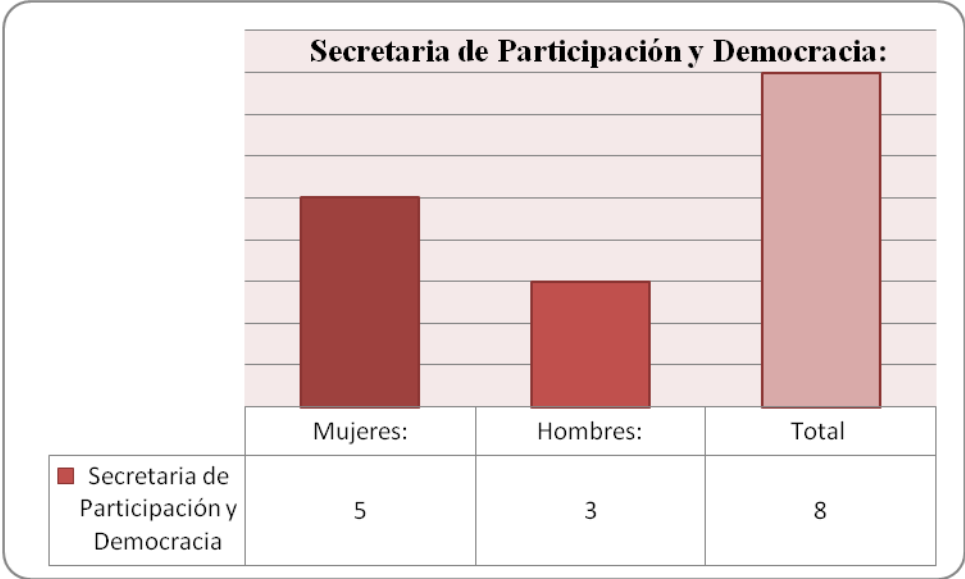


### Secretaria de Minas y Energía:

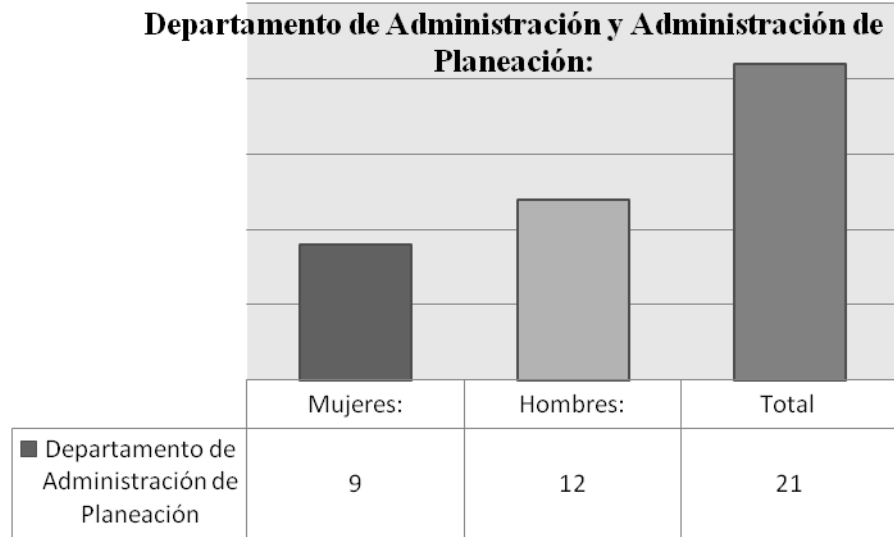




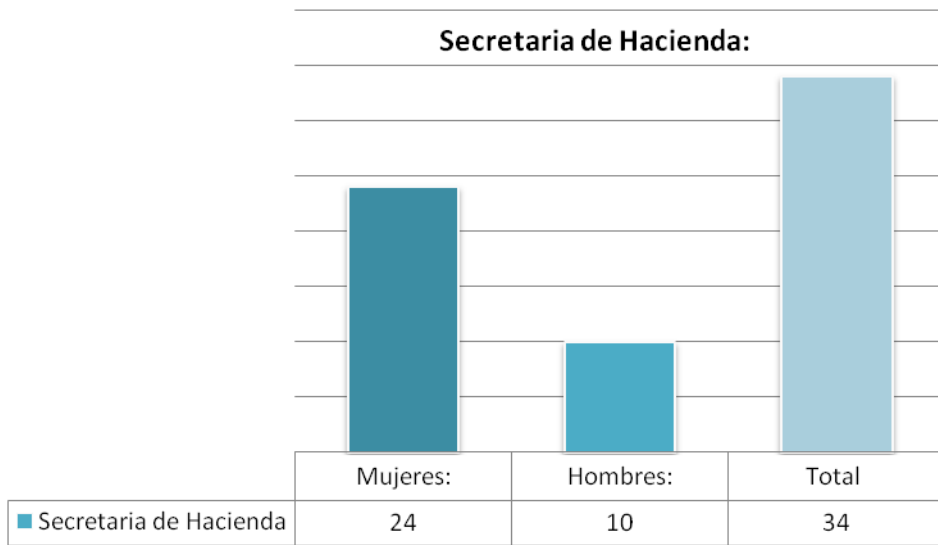


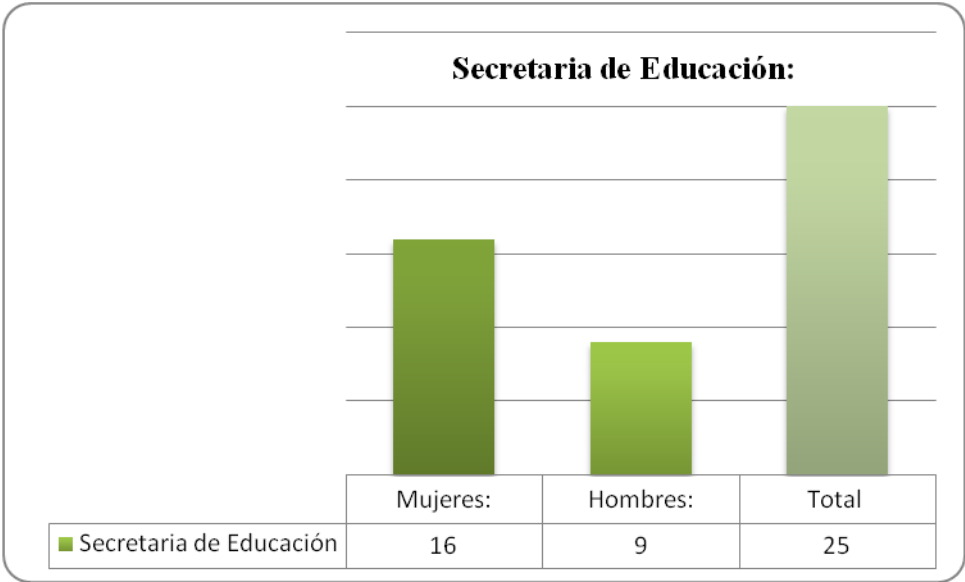
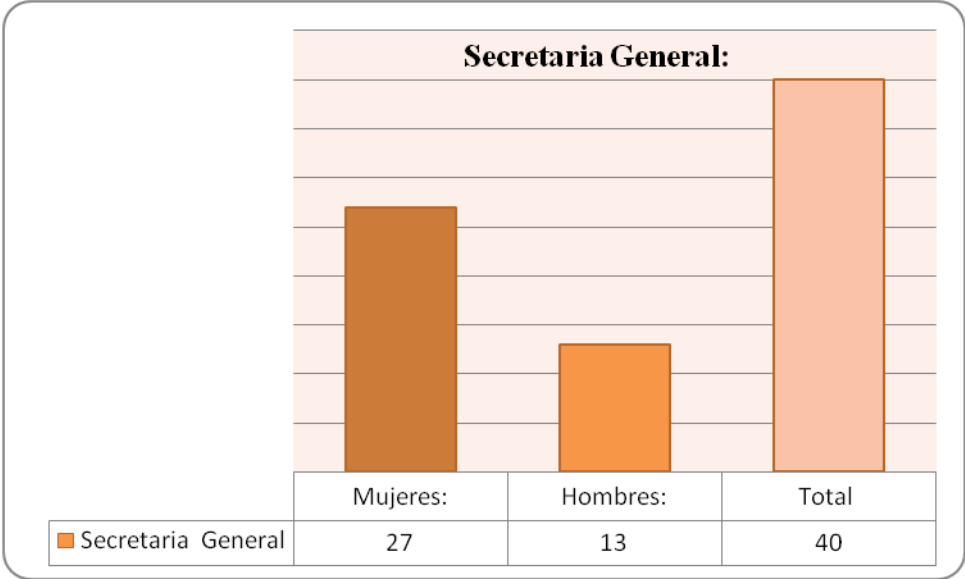


### Departamento de Administración y Administración de Planeación:

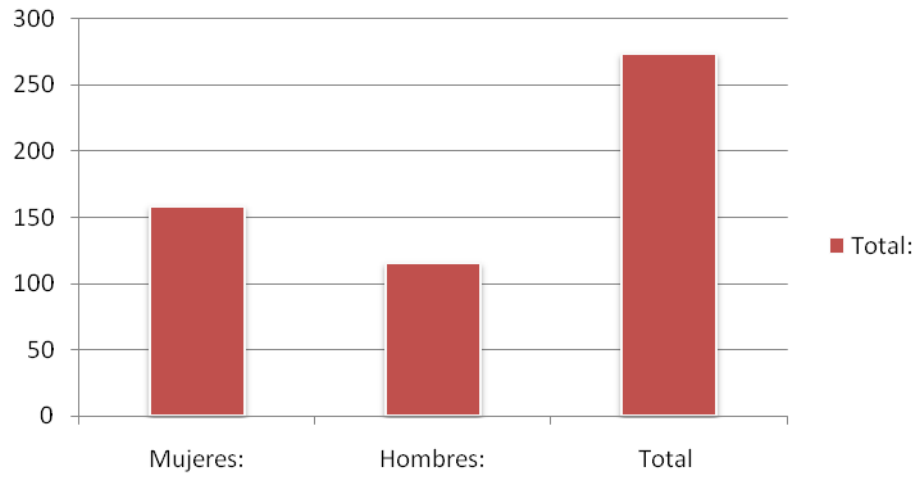


### Secretaria de Hacienda:





### Total de Personas Encuestadas:



**Anexo Sobre la Tabulación de la Prueba – TECLA por Nivel Jerárquico:**

***Despacho del Gobernador:***

<b><i>Nivel Jerárquico</i></b>	<b><i>Nº de Encuestas Diligenciadas:</i></b>	<b><i>Total:</i></b>
<b><i>Directivo</i></b>	<b><i>0</i></b>	<b><i>0</i></b>
<b><i>Asesor</i></b>	<b><i>2</i></b>	<b><i>2</i></b>
<b><i>Profesional</i></b>	<b><i>3</i></b>	<b><i>3</i></b>
<b><i>Técnico</i></b>	<b><i>0</i></b>	<b><i>0</i></b>
<b><i>Asistencial</i></b>	<b><i>5</i></b>	<b><i>5</i></b>
<b><i>Total</i></b>	<b><i>10</i></b>	<b><i>10</i></b>

***Oficina de Comunicación y Protocolo:***

<b><i>Nivel Jerárquico</i></b>	<b><i>Nº de Encuestas Diligenciadas:</i></b>	<b><i>Total:</i></b>
<b><i>Directivo</i></b>	<b><i>0</i></b>	<b><i>0</i></b>
<b><i>Asesor</i></b>	<b><i>1</i></b>	<b><i>1</i></b>
<b><i>Profesional</i></b>	<b><i>3</i></b>	<b><i>3</i></b>
<b><i>Técnico</i></b>	<b><i>1</i></b>	<b><i>1</i></b>
<b><i>Asistencial</i></b>	<b><i>2</i></b>	<b><i>2</i></b>
<b><i>Total</i></b>	<b><i>7</i></b>	<b><i>7</i></b>

**Oficina de Relaciones Nacionales e Internacionales:**

<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>Nº de Encuestas Diligenciadas:</b>	<b>Total:</b>
<b>Directivo</b>	0	0
<b>Asesor</b>	1	1
<b>Profesional</b>	2	2
<b>Técnico</b>	1	1
<b>Asistencial</b>	2	2
<b>Total</b>	6	6

**Oficina de Control Interno:**

<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>Nº de Encuestas Diligenciadas:</b>	<b>Total:</b>
<b>Directivo</b>	0	0
<b>Asesor</b>	1	1
<b>Profesional</b>	3	3
<b>Técnico</b>	0	0
<b>Asistencial</b>	3	3
<b>Total</b>	7	7

**Oficina de Control Interno Disciplinario:**

<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>Nº de Encuestas Diligenciadas:</b>	<b>Total:</b>
<b>Directivo</b>	0	0
<b>Asesor</b>	1	1
<b>Profesional</b>	2	2
<b>Técnico</b>	0	0
<b>Asistencial</b>	2	2
<b>Total</b>	5	5

**Unidad Especial de Radio y Televisión:**

<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>Nº de Encuestas Diligenciadas:</b>	<b>Total:</b>
<b>Directivo</b>	1	1
<b>Asesor</b>	0	0
<b>Profesional</b>	1	1
<b>Técnico</b>	2	2
<b>Asistencial</b>	1	1
<b>Total</b>	5	5



**Secretaría de Salud:**

<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>Nº de Encuestas Diligenciadas:</b>	<b>Total:</b>
<b>Directivo</b>	3	3
<b>Asesor</b>	1	1
<b>Profesional</b>	13	13
<b>Técnico</b>	5	5
<b>Asistencial</b>	7	7
<b>Total</b>	29	29

**Secretaría de Infraestructura Pública:**

<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>Nº de Encuestas Diligenciadas:</b>	<b>Total:</b>
<b>Directivo</b>	2	2
<b>Asesor</b>	1	1
<b>Profesional</b>	11	11
<b>Técnico</b>	2	2
<b>Asistencial</b>	8	8
<b>Total</b>	24	24

**Secretaria de Fomento Agropecuario:**

<b><i>Nivel Jerárquico</i></b>	<b><i>Nº de Encuestas Diligenciadas:</i></b>	<b><i>Total:</i></b>
<b><i>Directivo</i></b>	<b><i>0</i></b>	<b><i>0</i></b>
<b><i>Asesor</i></b>	<b><i>0</i></b>	<b><i>0</i></b>
<b><i>Profesional</i></b>	<b><i>7</i></b>	<b><i>7</i></b>
<b><i>Técnico</i></b>	<b><i>0</i></b>	<b><i>0</i></b>
<b><i>Asistencial</i></b>	<b><i>4</i></b>	<b><i>4</i></b>
<b><i>Total</i></b>	<b><i>11</i></b>	<b><i>11</i></b>

**Secretaria de Minas y Energía:**

<b><i>Nivel Jerárquico</i></b>	<b><i>Nº de Encuestas Diligenciadas:</i></b>	<b><i>Total:</i></b>
<b><i>Directivo</i></b>	<b><i>0</i></b>	<b><i>0</i></b>
<b><i>Asesor</i></b>	<b><i>0</i></b>	<b><i>0</i></b>
<b><i>Profesional</i></b>	<b><i>4</i></b>	<b><i>4</i></b>
<b><i>Técnico</i></b>	<b><i>0</i></b>	<b><i>0</i></b>
<b><i>Asistencial</i></b>	<b><i>3</i></b>	<b><i>3</i></b>
<b><i>Total</i></b>	<b><i>7</i></b>	<b><i>7</i></b>

**Secretaría de Cultura y Turismo:**

<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>Nº de Encuestas Diligenciadas:</b>	<b>Total:</b>
<b>Directivo</b>	1	1
<b>Asesor</b>	0	0
<b>Profesional</b>	3	3
<b>Técnico</b>	2	2
<b>Asistencial</b>	6	6
<b>Total</b>	12	12

**Secretaría de Desarrollo Humano:**

<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>Nº de Encuestas Diligenciadas:</b>	<b>Total:</b>
<b>Directivo</b>	2	2
<b>Asesor</b>	0	0
<b>Profesional</b>	9	9
<b>Técnico</b>	1	1
<b>Asistencial</b>	4	4
<b>Total</b>	16	16

**Secretaría de Participación y Democracia:**

<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>Nº de Encuestas Diligenciadas:</b>	<b>Total:</b>
<b>Directivo</b>	3	3
<b>Asesor</b>	0	0
<b>Profesional</b>	3	3
<b>Técnico</b>	0	0
<b>Asistencial</b>	2	2
<b>Total</b>	8	8

**Secretaría de Productividad, TIC y Gestión del Conocimiento:**

<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>Nº de Encuestas Diligenciadas:</b>	<b>Total:</b>
<b>Directivo</b>	1	1
<b>Asesor</b>	0	0
<b>Profesional</b>	3	3
<b>Técnico</b>	1	1
<b>Asistencial</b>	1	1
<b>Total</b>	6	6

**Departamento de Administración de Planeación:**

<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>Nº de Encuestas Diligenciadas:</b>	<b>Total:</b>
<b>Directivo</b>	3	3
<b>Asesor</b>	0	0
<b>Profesional</b>	11	11
<b>Técnico</b>	2	2
<b>Asistencial</b>	5	5
<b>Total</b>	21	21

**Secretaría de Hacienda:**

<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>Nº de Encuestas Diligenciadas:</b>	<b>Total:</b>
<b>Directivo</b>	4	4
<b>Asesor</b>	0	0
<b>Profesional</b>	9	9
<b>Técnico</b>	3	3
<b>Asistencial</b>	18	18
<b>Total</b>	34	34

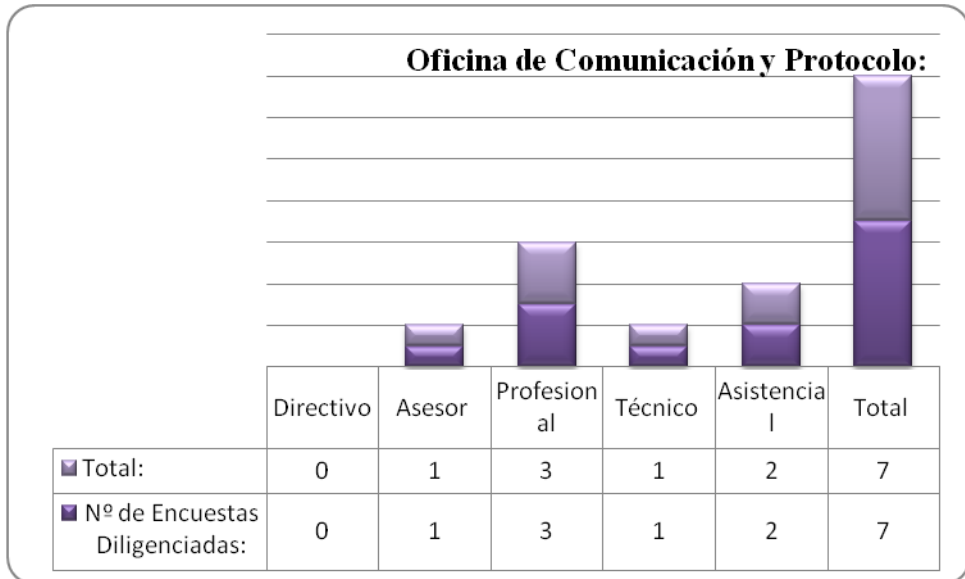
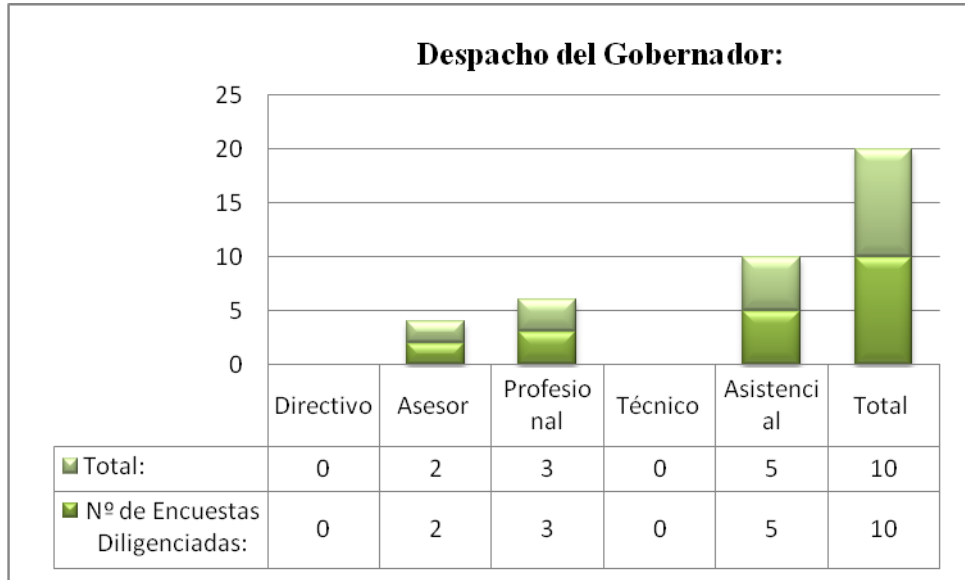
**Secretaría General:**

<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>Nº de Encuestas Diligenciadas:</b>	<b>Total:</b>
<b>Directivo</b>	1	1
<b>Asesor</b>	0	0
<b>Profesional</b>	15	15
<b>Técnico</b>	4	4
<b>Asistencial</b>	20	20
<b>Total</b>	40	40

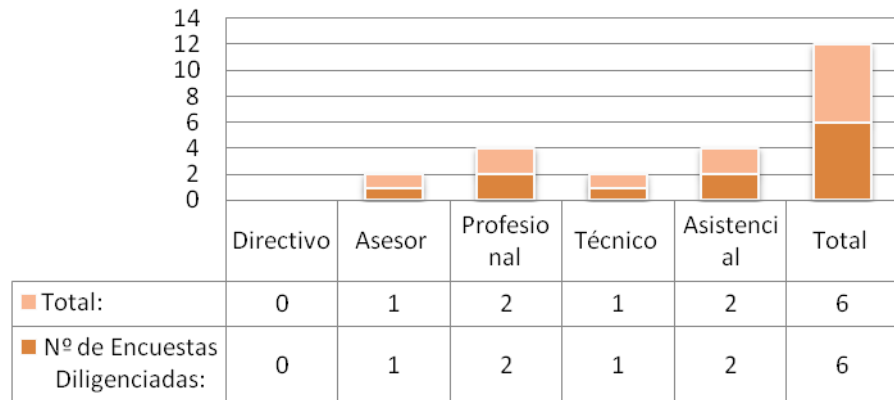
**Secretaría de Educación:**

<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>Nº de Encuestas Diligenciadas:</b>	<b>Total:</b>
<b>Directivo</b>	0	0
<b>Asesor</b>	0	0
<b>Profesional</b>	8	8
<b>Técnico</b>	1	1
<b>Asistencial</b>	16	16
<b>Total</b>	25	25

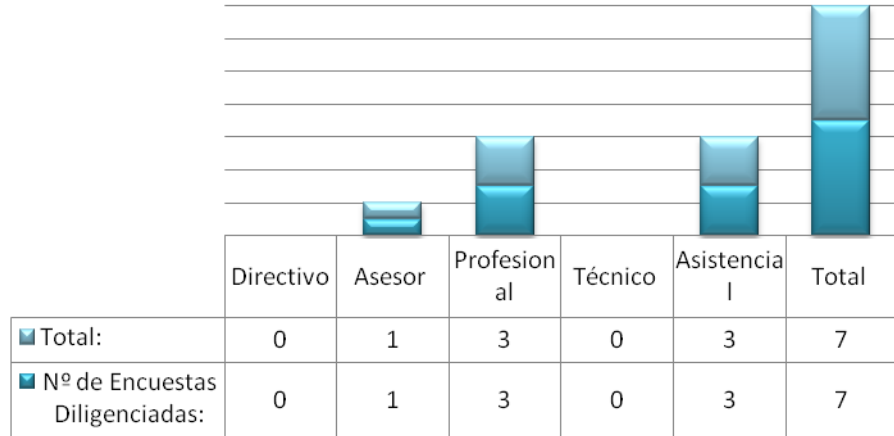
**Anexos Sobre el Nivel Jerárquico en Gráficas:**



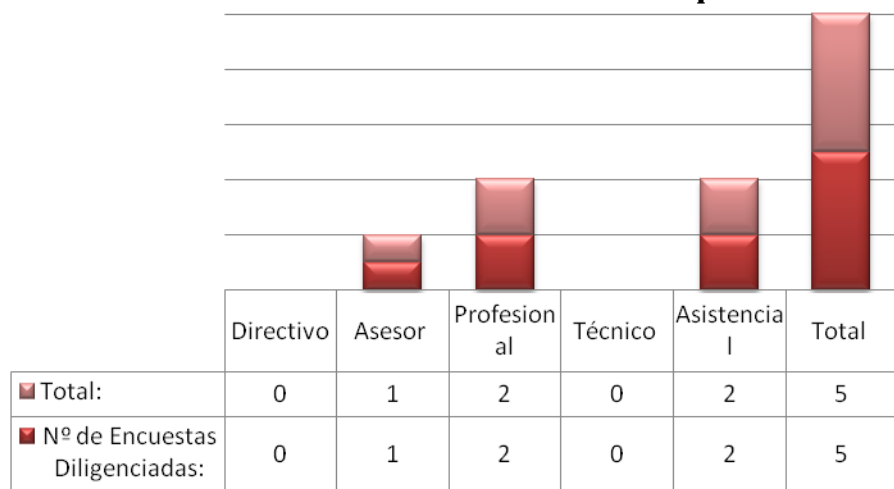
### Secretaria de Relaciones Nacionales e Internacionales:



### Oficina de Control Interno:

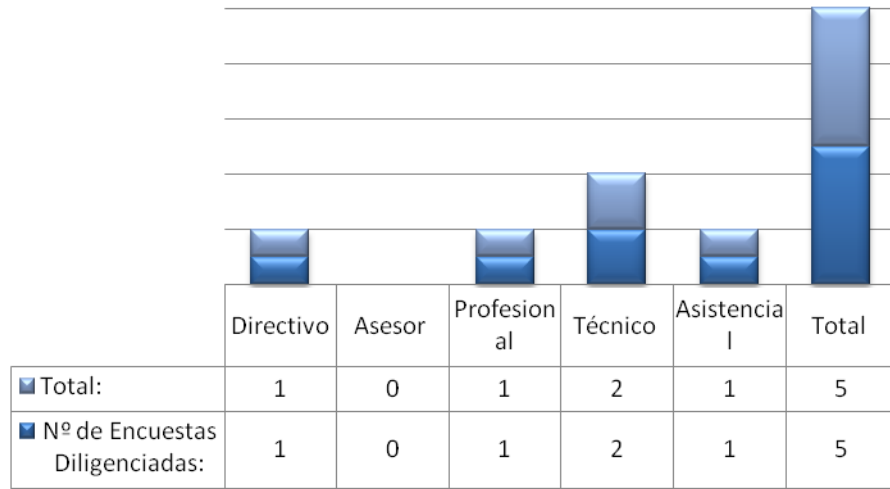


### Control Interno Disciplinario:

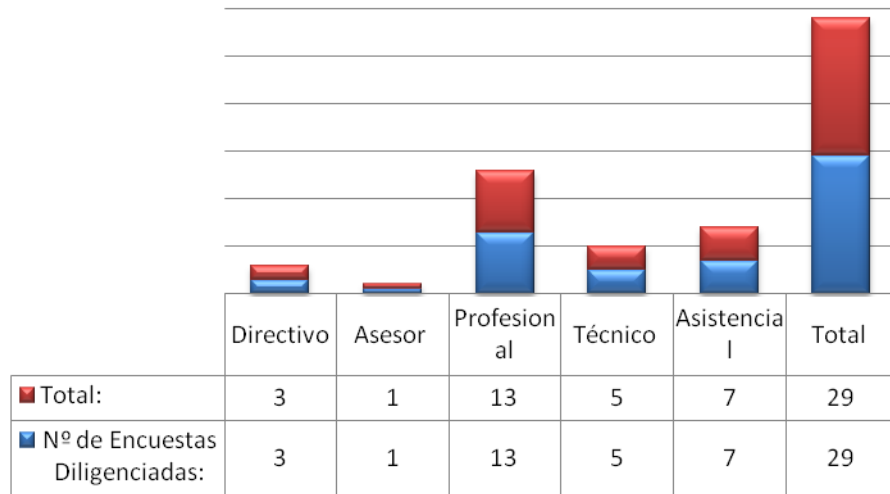




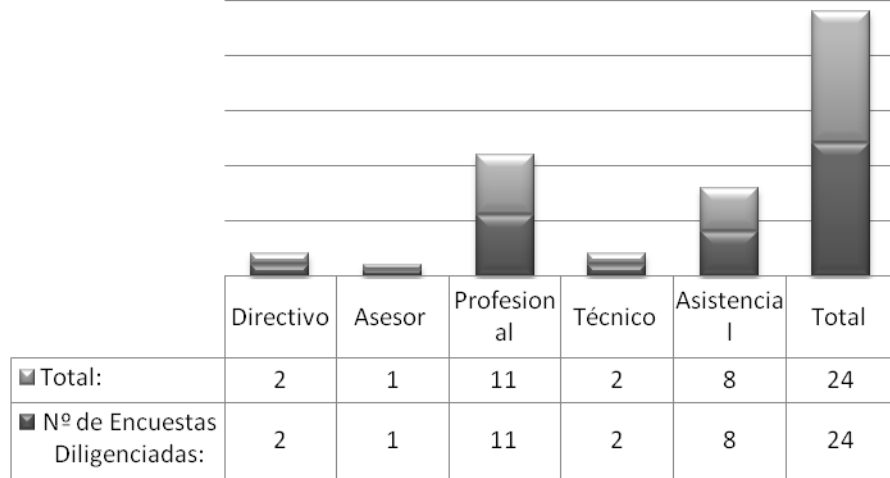
### Unidad Especial de Radio y Tv:



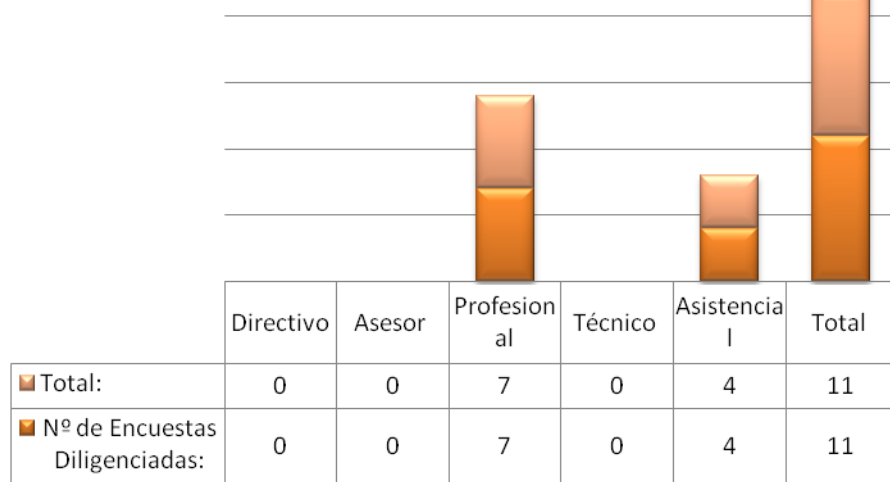
### Secretaria de Salud:



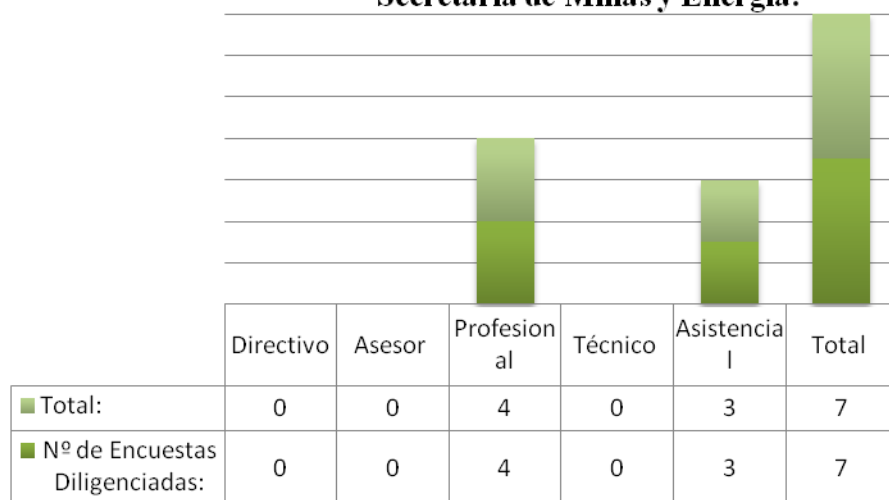
### Secretaria de Infraestructura Pública:



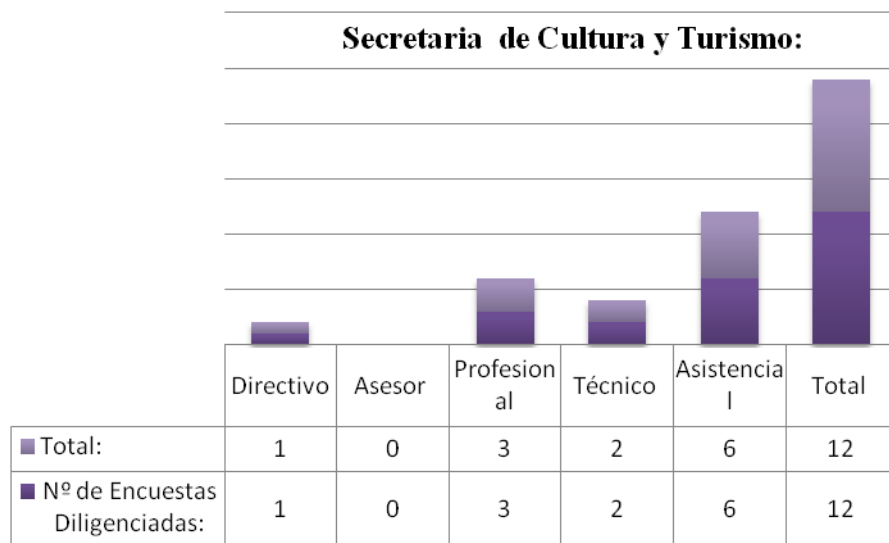
### Secretaria de Fomento Agropecuario:



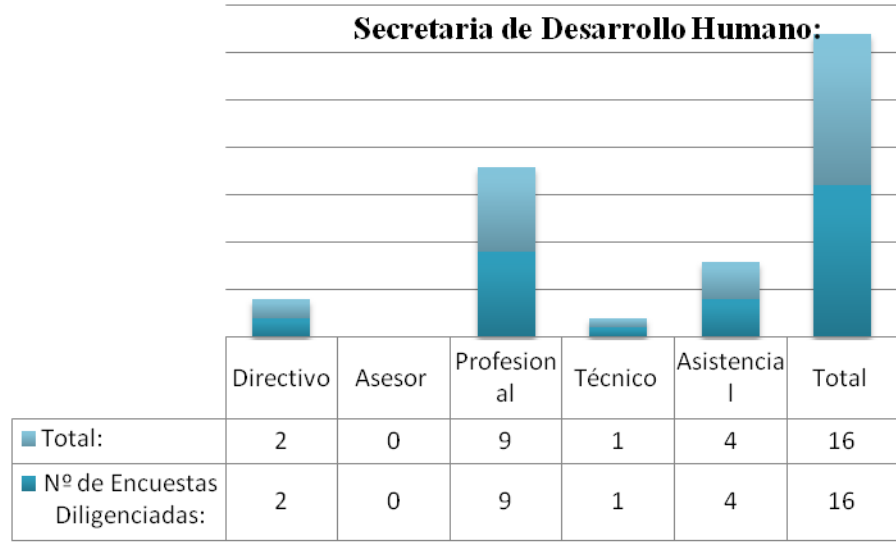
### Secretaría de Minas y Energía:



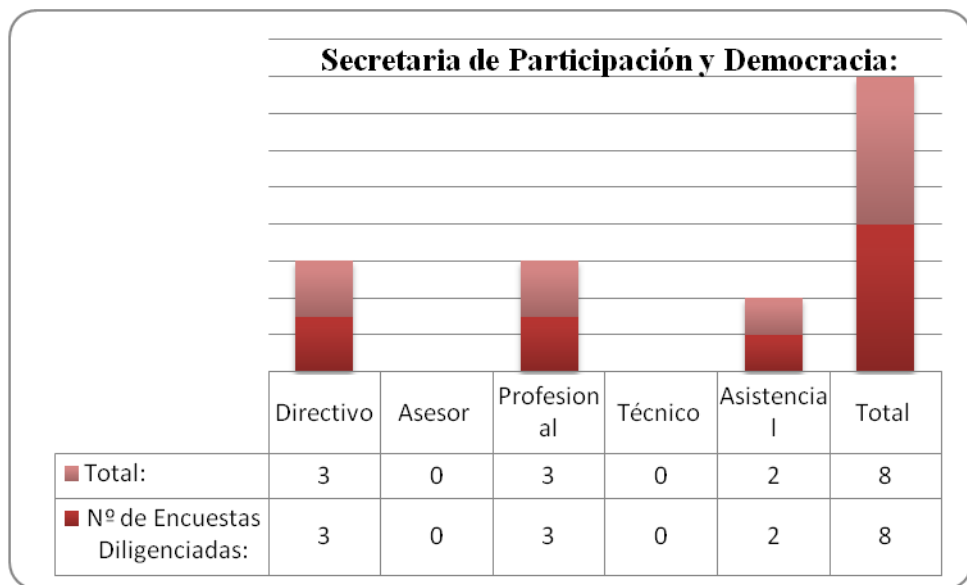
### Secretaría de Cultura y Turismo:



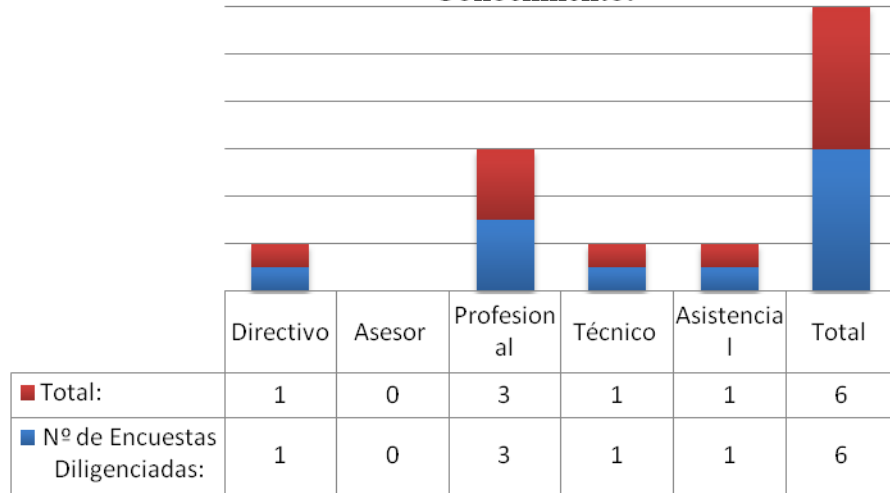
### Secretaría de Desarrollo Humano:



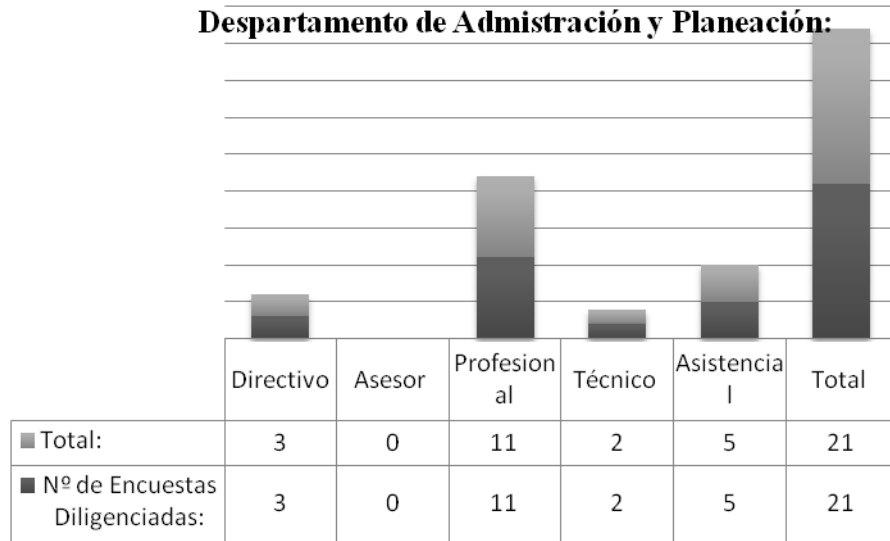
### Secretaría de Participación y Democracia:



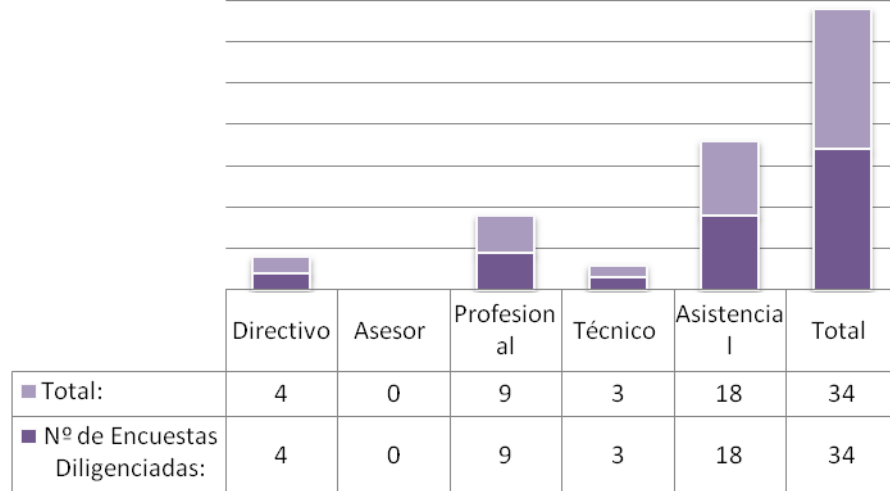
**Secretaría de Productividad, TIC y Gestión del Conocimiento:**



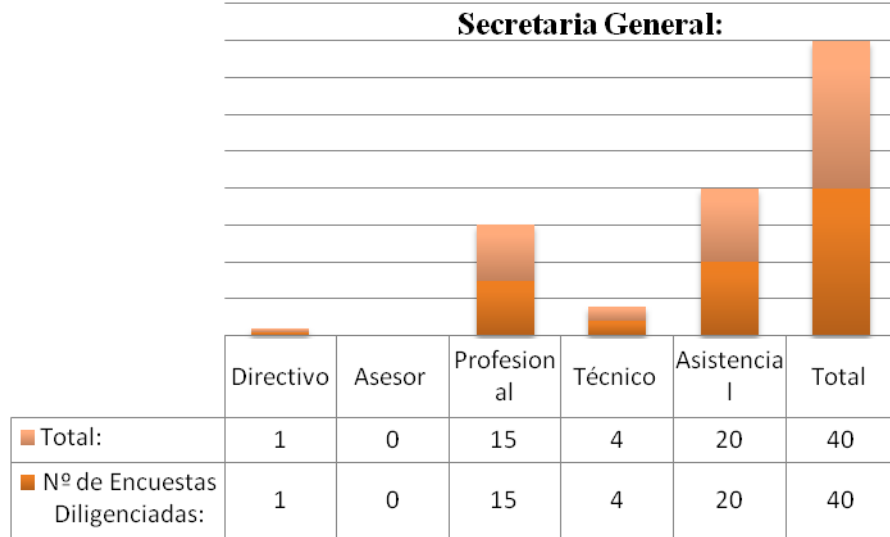
**Departamento de Administración y Planeación:**



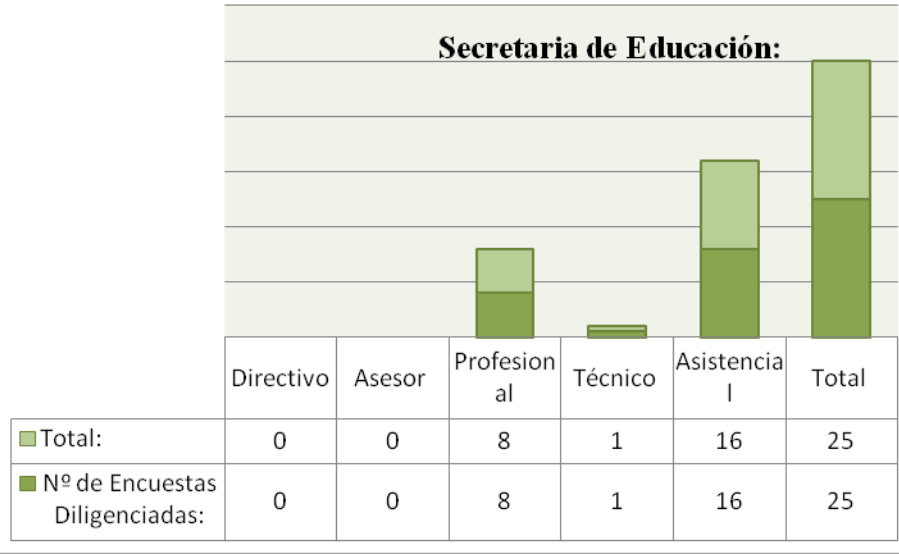
### Secretaria de Hacienda:



### Secretaria General:



**Secretaria de Educación:**



**Anexo Sobre la Tabulación de la Prueba – TECLA por Factores e ITEMS según las respuestas de los Encuestados:**

**PUNTUACIÓN DE LOS ITEMS POR DEPENDENCIAS:**

22	
56	
80	
92	<b>Despacho del Gobernador</b>
50	
88	
65	
61	
46	

18	
34	
42	
51	<b>Oficina de Comunicaciones y Protocolo</b>
36	
50	
33	
32	
24	

23	
22	
40	
40	<b>Oficina de Control Interno</b>
34	
48	
33	
14	
31	



21	
19	
31	
32	<b>Oficina de Control Interno Disciplinario</b>
31	
36	
24	
24	
20	

24	
25	
38	
39	<b>Unidad Especial de Radio y Tv</b>
21	
37	
29	
22	
14	

91	
111	
167	
182	<b>Secretaria de Salud</b>
126	
217	
144	
142	
123	

87	
75	
114	
167	<b>Secretaria de Infraestructura Publica</b>
132	
169	
142	
89	
115	

44	
33	
53	
62	<b>Secretaria de Fomento Agropecuario</b>
52	
79	
58	
44	
47	

28	
18	
29	
34	<b>Secretaria de Minas y Energía</b>
34	
44	
19	
27	
34	

45	
59	
74	
70	<b>Secretaria de Cultura y Turismo</b>
63	
83	
66	
60	
50	

69	
61	
84	
107	<b>Secretaría de Desarrollo Humano</b>
52	
129	
90	
62	
60	

26	
29	
39	
42	<b>Secretaria de Participación y Democracia</b>
40	
53	
37	
28	
31	

16	
30	
40	
41	<b>Secretaria de Productividad, TIC y Ges Cono</b>
23	
45	
40	
29	
26	

80	
73	
123	
134	<b>Departamento de Administración y Planeación</b>
105	
137	
106	
86	
82	

106	
124	
197	
229	<b>Secretaria de Hacienda</b>
148	
225	
174	
137	
135	

128	
181	
226	
279	<b>Secretaria General</b>
191	
298	
245	
191	
182	

80	
119	
147	
182	<b>Secretaria de Educación</b>
125	
180	
119	
112	
93	

**ANEXOS DE CUADROS POR PORCENTAJES:**

560	100
22	3,928571429
56	10
80	14,28571429
92	16,42857143
50	8,928571429
88	15,71428571
65	11,60714286
61	10,89285714
46	8,214285714
<b>DESPACHO DEL GOBERNADOR</b>	

320	100
18	5,625
34	10,625
42	13,125
51	15,9375
36	11,25
50	15,625
33	10,3125
32	10
24	7,5
<b>OFICINA DE COMUNICACIONES Y PROTOCOLO</b>	

285	100
23	8,070175439
22	7,719298246
40	14,03508772
40	14,03508772
34	11,92982456
48	16,84210526
33	11,57894737
14	4,912280702
31	10,87719298
<b>OFICINA DE CONTROL INTERNO</b>	

238	100
21	8,823529412
19	7,983193277
31	13,02521008
32	13,44537815
31	13,02521008
36	15,12605042
24	10,08403361
24	10,08403361
20	8,403361345
<b>OFICINA DE CONTROL INTERNO DISIPLINARIO</b>	

249	100
24	9,638554217
25	10,04016064
38	15,26104418
39	15,6626506
21	8,43373494
37	14,85943775
29	11,64658635
22	8,835341365
14	5,62248996
<b>UNIDAD ESPECIAL DE RADIO Y TV</b>	

1303	100
91	6,983883346
111	8,518802763
167	12,81657713
182	13,96776669
126	9,669992325
217	16,65387567
144	11,0514198
142	10,89792786
123	9,439754413
<b>SECRETARIA DE SALUD</b>	



1090	100
87	7,981651376
75	6,880733945
114	10,4587156
167	15,32110092
132	12,11009174
169	15,50458716
142	13,02752294
89	8,165137615
115	10,55045872
<b>SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA PUBLICA</b>	

472	100
44	9,322033898
33	6,991525424
53	11,22881356
62	13,13559322
52	11,01694915
79	16,73728814
58	12,28813559
44	9,322033898
47	9,957627119
<b>SECRETARIA DE FOMENTO AGROPECUARIO</b>	

267	100
28	10,48689139
18	6,741573034
29	10,86142322
34	12,7340824
34	12,7340824
44	16,47940075
19	7,116104869
27	10,11235955
34	12,7340824
<b>SECRETARIA DE MINAS Y ENERGIA</b>	

570	100
45	7,894736842
59	10,35087719
74	12,98245614
70	12,28070175
63	11,05263158
83	14,56140351
66	11,57894737
60	10,52631579
50	8,771929825
<b>SECRETARIA DE CULTURA Y TURISMO</b>	

714	100
69	9,663865546
61	8,543417367
84	11,76470588
107	14,9859944
52	7,282913165
129	18,06722689
90	12,60504202
62	8,683473389
60	8,403361345
<b>SECRETARIA DE DESARROLLO HUMANO</b>	

325	100
26	8
29	8,923076923
39	12
42	12,92307692
40	12,30769231
53	16,30769231
37	11,38461538
28	8,615384615
31	9,538461538
<b>SECRETARIA DE PARTICIPACIÓN Y DEMOCRACIA</b>	

290	100
16	5,517241379
30	10,34482759
40	13,79310345
41	14,13793103
23	7,931034483
45	15,51724138
40	13,79310345
29	10
26	8,965517241
<b>SECRETARIA DE PRODUCTIVIDAD, TIC Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	

926	100
80	8,639308855
73	7,88336933
123	13,28293737
134	14,47084233
105	11,33909287
137	14,79481641
106	11,44708423
86	9,287257019
82	8,855291577
<b>DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN</b>	

1475	100
106	7,186440678
124	8,406779661
197	13,3559322
229	15,52542373
148	10,03389831
225	15,25423729
174	11,79661017
137	9,288135593
135	9,152542373
<b>SECRETARIA DE HACIENDA</b>	

1921	100
128	6,663196252
181	9,42217595
226	11,76470588
279	14,52368558
191	9,942738157
298	15,51275377
245	12,75377408
191	9,942738157
182	9,474232171
<b>SECRETARIA GENERAL</b>	

1157	100
80	6,914433881
119	10,2852204
147	12,70527226
182	15,73033708
125	10,80380294
180	15,55747623
119	10,2852204
112	9,680207433
93	8,038029386
<b>SECRETARIA DE EDUCACIÓN</b>	

**Actividades de Acompañamiento que se realizaron en la Administración Central De La Administración del Departamento de Boyacá:**

**Capacitación a las personas Pre Pensionadas que se realizó el día 4 de Abril de 2013 a las 8:00 a.m. en el Auditorio de la antigua Caja de Previsión Social.**





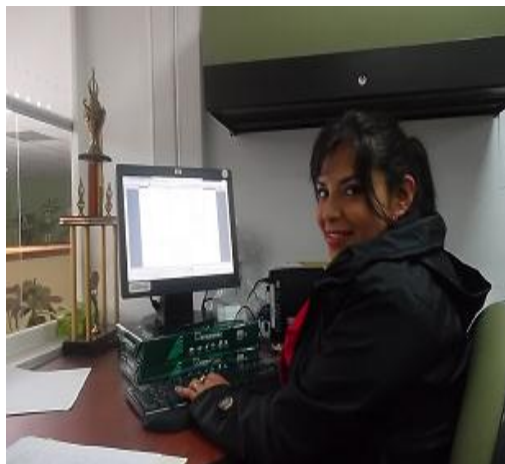
**Acompañamiento a la Capacitación Boyacá se atreve a construir un tejido social incluyente que se realizó el 4 de Abril de 2013 a las 8: 00 a.m. en el Salón de la Constitución Gobernación de Boyacá.**

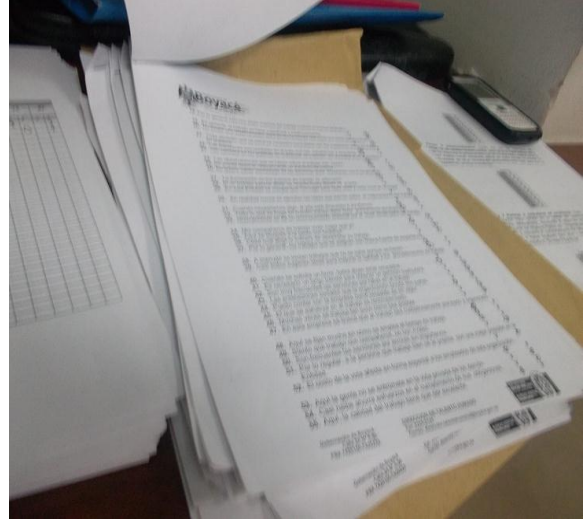






***Realización de la tabulación, sistematización, graficación de la Prueba – TECLA:***





**Acompañamiento de la Jornada anual de la salud en el Trabajador que se realizó a los Servidores Públicos de la Gobernación de Boyacá algunas de las actividades que se realizaron fueron las siguientes:**

Ψ Charla sobre Programación Neurolingüística, Manejo adecuado de la Respiración y Ejercicios de Relajación.

Ψ Examen de Optometría.

Ψ Manejos Posturales, Manejo adecuado de la Respiración para un buen desempeño en el Ámbito Laboral.

Ψ Limpieza Facial.

Ψ Masajes de Relajación.

Entre otras actividades.







**Acompañamiento de Danzas las cuales se realizan para los Servidores Públicos de la Gobernación de Boyacá con el fin de mejorar su Bienestar Físico y Calidad de Vida:**







**Acompañamiento del Seminario Taller - Procesos de Comunicación que se realizó para personas Pre Pensionales y Personas en situación de Discapacidad:**

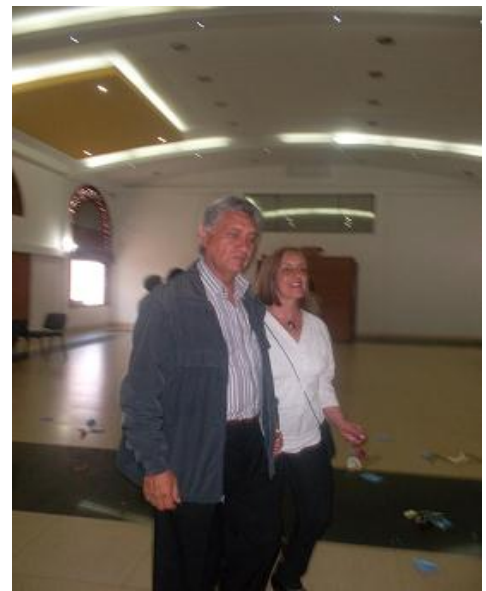




















**Acompañamiento del Cumpleaños de la Administración Central Del Departamento De Boyacá (Gobernación de Boyacá).**





