

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS****Boletín N° 6 - Año 3
Junio 2015****AUTORIDADES****• Decano**

Dr. Jorge Raúl Lemos

• Vicedecano

Dr. Miguel Gregorio Skubic

• Secretaria Académica

Dra. Stella Maris Castaño

• Secretario Adjunto

Dr. Fernando Apesseche

• Director de Estudios y Coordinación

Dr. Vicente Filleti

• Directora de Investigación y Enseñanza Experimental

Prof. Elvira Venturo

PRESENTACIÓN

El Boletín del Instituto de Investigaciones Administrativas se difundirá por vía virtual en forma periódica.

El objetivo del mismo es hacer llegar a todos aquellos que puedan estar interesados, temas relacionados con la Administración a través de artículos, comentarios, información sobre novedades y, también, dar a conocer la opinión de docentes relacionados con el área respecto de temas diversos.

Asimismo, a través de este boletín se invita y se deja abierta la posibilidad de investigar diferentes temas que fueran de interés tanto para la comunidad universitaria como para el contexto socioeconómico de la Universidad de Morón.

Decano: Dr. Jorge Raúl Lemos

Directora del Instituto: Dra. Isabel Alicia Rey

Medios de contacto: econinvestiga@unimoron.edu.ar

prof.isabelrey@yahoo.com.ar

EDITORIAL

Nos complace poner a vuestra disposición el sexto ejemplar del Boletín Administrativo.

El mismo tiene el objetivo de acercar a todos ustedes temas de interés correspondientes al Área. Aprovechamos la oportunidad de este contacto para reiterar la invitación a participar activamente en la elaboración de esta publicación.

Con seguridad la diversidad de temas que cada uno de nosotros puede aportar enriquecerá la publicación, ya que abarca un amplio espectro de tópicos que posibilitan dar a conocer diferentes puntos de vista sobre temas variados.

La publicación del mismo es periódica, por lo cual se tratarán diferentes temas emparentados con los escenarios actuales en los que se desarrollan las organizaciones.

Entendemos que el contexto donde hoy les toca actuar a las organizaciones es dinámico, cambiante, a veces impredecible, expuesto a variaciones que se presentan de forma cada vez más vertiginosa, razón esta más que suficiente, para que las empresas cuenten con la mayor cantidad de herramientas que les permitan adaptarse a dichos cambios y salir airoso de situaciones críticas.

En este número presentamos dos artículos referidos a temas diferentes: 1) *Engagement* y 2) *Prevención y solución del estrés laboral*.

ENGAGEMENT

Isabel Alicia Rey*

La gestión de las empresas en el siglo XXI se centra en la gestión del talento y la gestión del cambio, ya que se considera que el activo más importante de las empresas son los RRHH y que lo único permanente es el cambio.

Engagement es el término utilizado en el ámbito de las relaciones laborales y la cultura organizacional que se identifica con el esfuerzo voluntario por parte de los trabajadores de una organización.

Un trabajador *engaged* es una persona que está totalmente implicada en su trabajo y entusiasmada con él, actuando de forma tal que supera las expectativas de sus superiores.

Podemos relacionar el *engagement* con la cultura organizacional, con el liderazgo y con el cambio. Lo relacionamos con la cultura organizacional ya que el internalizar y compartir los valores, creencias, ritos y costumbres de una organización así como la visión, hace que el individuo realice un esfuerzo en pos de la organización; lo relacionamos con el liderazgo pues el liderazgo es el elemento que más influye en el clima y la cultura organizacional y en consecuencia, también influye en el *engagement*, y con el cambio porque si las personas están dispuestas a realizar esfuerzos también estarán dispuestas a apoyar los cambios que sean necesarios para favorecer a la organización.

Podemos definir el *engagement* como la combinación de los siguientes conceptos.

- **Compromiso organizacional afectivo:** es la unión emocional entre el individuo y la organización.
- **Compromiso de continuidad:** es el deseo de las personas de permanecer en la organización.
- **Conducta extra-rol:** es el esfuerzo extra, adicional, que realizan los individuos, que facilita y mejora el funcionamiento de la organización.
- **Satisfacción laboral:** es el estado emocional positivo de cada individuo que surge de la valoración de sí mismo.

En el *engagement* existe un sentimiento de conexión energética con el trabajo. En lugar de ver el trabajo como estresante y demandante se lo ve como un reto, el trabajo pasa a ser divertido y no se vive como una carga. Para lograr esto es necesario un proceso de adoctrinamiento previo y una muy buena comunicación.

También se define el *engagement* como un “estado mental positivo”, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por presentar las siguientes variables.

- ✓ **Vigor:** altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja y el deseo de esforzarse en el puesto que se ocupa.
- ✓ **Dedicación:** es la alta implicación laboral, acompañada del entusiasmo.
- ✓ **Absorción:** concentración total en el trabajo, el tiempo pasa rápidamente y existen dificultades para desconectarse del mismo.

El *engagement* también está relacionado con la comunicación, pues este compromiso que genera en los empleados permite construir relaciones sólidas entre los miembros de la organización.

Dentro de las organizaciones se pueden observar diferencias entre los empleados con sentido de *engagement* y otros que no lo tienen (cuadro I)

EMPLEADO “ENGANCHADO”	EMPLEADO “NO ENGANCHADO”
Habla en forma positiva de la empresa.	Habla en forma negativa de la empresa.
Tiene deseos de seguir trabajando en la organización.	Se ausenta, llega tarde, abandona la organización.
Realiza esfuerzos extras para lograr el objetivo.	No colabora con los objetivos, está en contra de todo.
Tiene buena relación con sus compañeros.	Genera problemas con sus compañeros.
Genera satisfacción en el cliente.	Transmite negatividad al cliente.
Presenta bajos niveles de estrés.	Se muestra agobiado y con poca energía.

Cuadro I

El *engagement* es sumamente importante en las organizaciones, ya que el éxito de una organización, de un proceso de cambio y cualquier otro emprendimiento que decida llevar adelante esta, depende de:

- El compromiso del capital humano (relacionado con el *engagement*)
- El trabajo en equipo
- El uso de creatividad y el esfuerzo extra (también relacionado con el *engagement*)
- La internalización de los valores culturales.

Ahora bien, podemos preguntarnos ¿cómo lograr empleados “enganchados”?

Lo primero es desarrollar una visión para la empresa, que genere entusiasmo y sentido de pertenencia en los empleados, que la consideren desafiante, realista y que les permita trascender sus intereses personales. Es necesario que las personas tengan las competencias que se requieran para convertir la visión en realidad, y que cada individuo sea capaz de marcar una diferencia en su desempeño.

A través de estudios realizados por diversas consultoras en distintas empresas, ha quedado demostrado que hay una causalidad entre el nivel de *engagement* y los resultados que la empresa obtiene.

Un error generalizado es creer que la gestión de factores como la cultura, el clima, el *engagement*, se realizan en el área de RRHH, y esto NO ES ASÍ, sino que lo realiza cada persona con algún grado de liderazgo sobre otros miembros de la organización.

Referencias bibliográficas:

- BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelina y XANTHOPOULOU, Desponia “Como los empleados mantienen su *engagement* en el trabajo”, en Revista Ciencia y Trabajo, año 13, Número 41, Santiago de Chile.

*Profesora Titular Regular de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UM.

*Directora del Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

PREVENCIÓN Y SOLUCIÓN DEL ESTRÉS LABORAL

Marina A. Romano*

En un artículo anterior mencioné las formas de prevención del estrés laboral, las cuales, a modo de recordatorio, son:

Prevención primaria: incluye actividades ergonómicas, definición clara del puesto de trabajo y perfeccionamiento de la organización y de la gestión.

Prevención secundaria: incluye educación y capacitación del personal.

Prevención terciaria: incluye el desarrollo de sistemas de gestión más sensibles y con mayor capacidad de respuesta, y mejora de la prestación de servicios de Salud Ocupacional.

De manera que en este aspecto considero importante ahondar en la prevención terciaria ya que es aquí donde la organización debe ajustar la gestión del trabajo, para evitar los factores de riesgo más frecuentes y prevenir en lo posible, los problemas previsible.

La prevención terciaria del estrés laboral consiste en ocuparse de los trabajadores con problemas cuando todos los esfuerzos para evitar el estrés laboral han fracasado. Así que habrá que detectar qué personal atraviesa dificultades y ocuparse de sus problemas.

En los casos en que el empleador o personal directivo no sean capaces de resolver el problema deberá recurrirse a personal especializado.

Fases de la Prevención Terciaria

Identificar el problema: implica observar las dificultades que experimenta el trabajador, sus quejas sobre esas dificultades y los problemas de salud. Entre los signos de estrés laboral figuran: irritabilidad, errores frecuentes, disminución del rendimiento, tabaquismo y alcoholismo, quejas de los clientes, cambios del comportamiento, problemas de salud, todas alarmas de posible estrés laboral que no deben pasarse por alto.

Cómo debemos actuar: los problemas de un trabajador y la solución de los mismos deben estudiarse, definirse y convenirse con el propio trabajador.

La oportunidad de tener la conversación dependerá del estado anímico y físico de la persona afectada.

Planificación, aplicación y evaluación de posibles intervenciones individuales, como por ejemplo, tratamiento médico, formación y apoyo psicológico. Intervenciones institucionales como redefinición del puesto de trabajo o incorporación de cambios en los aspectos gerenciales.

Registros: es fundamental mantener un registro minucioso y evaluación de los progresos alcanzados, refiriéndose a ellos solo en forma objetiva.

Proponer medidas de solución, las razones para adoptarlas y consensuar estas medidas entre las partes, en la medida de lo posible. Todo deberá quedar registrado.

CULTURA INSTITUCIONAL

La cultura de la organización es otro de los factores predominantes en la gestión exitosa del estrés laboral.

“La cultura organizacional refleja el accionar del personal, las creencias, principios y valores que comparten acerca de la organización, las conductas dominantes y aceptadas en el lugar de trabajo”.

Dicha cultura también afecta la forma en que se generan, reconocen y resuelven conflictos, por lo tanto debe ser claramente comunicada y asegurarse de su adecuada percepción y aplicación, tanto por los empleados, como por directivos y representantes sindicales.

En caso necesario podrían ponerse en marcha intervenciones de cambio de la cultura organizacional para mejorar la gestión del estrés laboral, por ejemplo, podríamos analizar cuestiones de liderazgo, cómo pasar de uno autoritario o de imposición a uno más sensible y participativo que considere otros aspectos relativos a los sentimientos individuales y familiares y de clima laboral que promuevan el trabajo en un entorno seguro, saludable y de desarrollo personal y organizacional. También, debe considerarse la cultura del país, no es lo mismo la generación y solución de conflictos en países orientales que occidentales, y esto cobra suma importancia en la actualidad debido a la pluralidad de tradiciones que pueden coexistir en una organización que incorpora personal de distintas nacionalidades. En estas condiciones debe trabajarse mucho en la integración cultural.

Conclusión:

Lo dicho acerca del manejo exitoso del estrés parece una utopía, pero las organizaciones deben recordar los efectos negativos que producen una gran baja en la productividad y consiguientemente en los resultados organizacionales con grandes pérdidas tanto cualitativas como cuantitativas.

Lo que más se ha estudiado en la bibliografía es lo que se conoce como U invertida, que relaciona el desempeño con el estrés, pudiéndose observar que a mayor estrés menor desempeño y viceversa, es decir que la relación es inversamente proporcional.

Referencias Bibliográficas:

- COOPER, C.L., LIUKKONEN, P. & CARTWRIGHT, S. (1996) ***Stress prevention in the work place***. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- COX, T., GRIFFITHS, A.J., BARLOW, C., RANDALL, R. THOMSON, T. & RÍAL GONZÁLEZ, E. ***Organizational interventions for work stress: A risk management approach***. Sudbury. Copenhagen: HSE Books, 2000.
- ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A., ***Comportamiento Organizacional***. México: Pearson Educación, 2009.

*Profesora Adjunta de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Morón.

Se deja constancia de que las opiniones vertidas en los trabajos que se publican son de exclusiva responsabilidad de sus autores.