CAPITULO XIV

CLIMA ORGANIZACIONAL Y ESTRÉS LABORAL PRODUCTO DE LAS PRÁCTICAS SUPERVISORAS, ESTRATEGIAS PARA COMBATIRLOS

Kathryn Hope Cabrera Leppert

Maestra en Administración de la Universidad del Centro del Bajío. Maestra y miembro del Consejo de Administración y del Consejo Académico del Colegio New England en el municipio de Celaya, Guanajuato. Correo electrónico: kathryn.cabrera@colegio-newengland.edu.mx.

María de Lourdes Tiburcio Sánchez

Doctora en Gestión Tecnológica e Innovación. Profesora de la Maestría en Administración de la Universidad del Centro del Bajío. Profesora de tiempo parcial de la Universidad de Guanajuato. Correo electrónico: lourdes.tiburcio@uniceba.edu.mx.

Resumen

El propósito de este estudio fue el de identificar el nivel de percepción de estrés de los trabajadores del departamento de producción de IAC, S.A. DE C.V. derivado de las prácticas de los supervisores del área de trabajo. La investigación va dirigida a encontrar los factores del actuar de los líderes con el objetivo de buscar estrategias para prevenir estas conductas. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, transversal y correlacional. Se diseñó un instrumento basado en el Maslash Burnout Inventory, en la encuesta de clima organizacional de Hernández y Méndez (2012) y en aportaciones de los investigadores de acuerdo a la literatura estudiada. Los datos se ingresaron al software SPSS versión 25 como apoyo para los análisis de Correlación de Kendall, para conocer posteriormente, cuál de las dimensiones tenía mayor influencia y explicar el modelo. Se realizó una regresión lineal, que arrojó que, existe una fuerte relación directa entre calidad de las prácticas del supervisor y el estrés laboral y burnout entre los trabajadores. Al realizar el análisis se hacen necesarias las implementaciones de estrategias para la prevención, que resultan de vital importancia para mejorar la calidad de vida de los empleados, la lealtad de los mismos hacia la empresa y el aumento en la productividad.

Palabras clave: burnout, estrés laboral, liderazgo transformacional, prácticas del supervisor.

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND WORK STRESS PRODUCED BY SUPERVISORY PRACTICES, STRATEGIES TO FIGHT THEM

Abstract

The purpose of this study was to identify the level of stress perception of workers in the manufacturing department of IAC, S. A. de C.V., caused by the practices of the area supervisors. The research is aimed at finding the factors of the leaders' actions in order to find strategies to prevent these behaviors. The researchers focus were quantitative, cross-sectional and correlational. An instrument was designed based on the Maslach Burnout Inventory, the work environment survey of Sampieri and Méndez (2012) and from contributions of the researchers according to the literature studied. The data was entered into version 25 of SPSS software to support Kendall Correlation Analysis, to find out later, which of the dimensions had the greatest influence to explain the model. A linear regression was performed, which showed that there is a strong and direct relationship between the quality of the supervisors' practices and job stress and burnout among workers. When carrying out the analysis, the implementation of prevention strategies is necessary and of vital importance in order to improve the quality of life of the employees, their loyalty to the company and to increase the productivity.

Key words. Burnout, job stress, transformational leadership, supervisor performance.

El capítulo que a continuación se describe es el resultado de una investigación realizada y terminada durante el 2018, como producto del trabajo desarrollado en la asignatura Seminario de Investigación de la Maestría en Administración de la Universidad del Centro del Bajío.

Introducción

Hacer una investigación sobre clima organizacional, no es nada nuevo, sin embargo, el mundo laboral ha experimentado una transformación importante en las últimas décadas que implica un cambio en el contexto sociocultural. Contar con un buen clima organizacional es uno de los factores que abona al crecimiento personal de cada uno de los trabajadores, al sentido de pertenencia y lealtad de los mismos y al éxito de las organizaciones.

El mundo hoy en día, se desarrolla a una mayor velocidad y se torna también, más exigente con el hombre. El trabajador, en muchos casos, se ve sometido a exigentes demandas del medio, sin encontrar alternativas para superarlas, generando un malestar que se traduce en problemas psicológicos, sociales, familiares y fisiológicos lo que conduce a un bajo rendimiento laboral en las organizaciones. Según Chiavenato (2000), existen organizaciones de todo tipo, que influyen en la vida de los individuos, y son parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, vive y se desenvuelve. Este impacto repercute de manera significativa en la vida y el ambiente laboral de las empresas.

Por lo anterior expresado, es que el estudio del clima organizacional ha cobrado gran relevancia en la actualidad y se define como el ambiente humano, físico y social en el que

se desarrolla el trabajo cotidiano e influye directamente en el bienestar del trabajador. Y está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con el comportamiento de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con la interacción de la organización, con la maquinaria y la tecnología que se utiliza y con la actividad de cada uno de los miembros.

A lo largo de los 11 años que tiene establecida en la ciudad de Celaya, Guanajuato., en la empresa IAC, se ha observado una alta rotación de gerentes, algunos de los cuales han sido extranjeros y otros mexicanos. Estos gerentes han sido asignados a dirigir varias empresas a la vez, lo cual ha repercutido en la calidad de la buena práctica como líderes al verse divididos en sus quehaceres. Además, se observaron diferentes estilos de liderazgo, con rasgos de desorganización, autoritarismo y más de uno carente de habilidades blandas mostrando poco interés por el personal a cargo y una falta de congruencia.

Derivado del diagnóstico realizado en la Industria Automotriz IAC, S.A. de C.V. de Celaya, Guanajuato., se percibió un índice de estrés laboral ocasionado por las prácticas de supervisión ejercidas en los operadores del área B1 del departamento de producción, lo que nos llevó a establecer las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo son las prácticas de supervisión y el nivel de estrés en los empleados del área de B1 del departamento de producción de IAC?
2. ¿Qué factores de las prácticas de supervisión son generadoras de estrés laboral en los trabajadores del área B1 del departamento de producción de IAC?
3. ¿Qué estrategias deben diseñarse e implementarse para reducir los niveles de estrés laboral en los empleados del área de B1 del departamento de producción de IAC, ocasionados por las prácticas de supervisión?

El objetivo general fue el de diseñar e implementar estrategias que reduzcan el nivel de estrés laboral de los trabajadores del área de B1 de inspección final del departamento de producción de la Industria Automotriz IAC, S.A. de C.V. de Celaya, Guanajuato. Los objetivos específicos se plantearon de la siguiente manera:

- Identificar el nivel de percepción y estrés que tienen los trabajadores del área B1 del departamento de producción de IAC con respecto a las prácticas de supervisión.
- Identificar los factores en las prácticas de supervisión que detonan el estrés laboral de los trabajadores del área B1 del departamento de producción de IAC.
- Diseñar estrategias para la reducción de estrés laboral debido a las prácticas de supervisión de los trabajadores del área B1 del departamento de producción de IAC.

Esto genera el siguiente planteamiento de hipótesis:

Existe una relación en el efecto que tienen las prácticas del supervisor en el índice de estrés laboral de los empleados del área de B1 del departamento de producción de IAC.

Hoy en día las organizaciones están formadas por sistemas complejos y se encuentran inmersas en un medio inestable debido al rápido desarrollo de la tecnología, la expansión, la competitividad entre los mercados y los rápidos cambios sociales, económicos y políticos.

Dentro de las razones, para la realización de este estudio, se encuentran las exigencias que se presentan en el trabajo y el desajuste entre los requisitos del puesto de trabajo y las posibilidades de rendimiento de cada individuo. Esto ha originado la aparición de nuevos

riesgos en las organizaciones, denominados psicosociales, y entre los cuales se encuentra el estrés, que se define como una respuesta automática y natural del cuerpo humano a situaciones que le resultan amenazadoras. Otra respuesta, es el síndrome de burnout, definido como agotamiento físico y emocional, despersonalización o deshumanización y falta de realización personal en el trabajo; cuya prevalencia se ha ido incrementado y se ha constituido como un problema social con un gran coste económico, por lo que, cualquier esfuerzo para su estudio debe ser aceptado y bienvenido.

El interés por el bienestar físico y emocional en las personas, ha cobrado mayor fuerza en los últimos años, debido al incremento en las demandas hacia las organizaciones. El estrés laboral ha comenzado a convertirse en un serio problema de salud pública y actualmente se denomina como la enfermedad del siglo XXI.

Fundamentación teórica

El Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional se ha desarrollado recientemente y fue introducido por primera vez en psicología industrial por Gellerman en 1960. Las descripciones varían, desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. Esto ha llevado a que los investigadores se hayan limitado más, al aspecto metodológico que, a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización.

Méndez (2006), manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Así que lo define como el resultado de la forma en que las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

Por su parte, Likert y Gibson (1986) en su teoría de clima organizacional mencionan que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Las anteriores definiciones permiten establecer que, el clima organizacional es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional. Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento y actitudes de las personas, la estructura y los procesos organizacionales.

Uno de los factores de suma importancia en el estudio de clima organizacional y en la presente investigación, es la práctica de los supervisores. Las prácticas y conductas de liderazgo pueden ser estresores en sí mismas. Sin embargo, los líderes también pueden

influir sobre otros estresores que, a su vez, pueden afectar al bienestar y la tensión de los empleados (Kelloway, Sivanathan, Francis y Barling, 2004). Los líderes, pueden crear y contribuir a producir condiciones laborales estresantes, tales como el aumento del estrés de rol, planteando demandas excesivas o ambiguas a sus subordinados.

La investigación sobre la teoría, señala que la calidad de la relación líder-miembros, influye en los estresores de rol y está relacionada con la salud y el bienestar de los trabajadores. Las personas que tienen una relación de alta calidad con sus supervisores experimentan más estrés que sus compañeros con una relación de calidad moderada. Esto podría deberse a la presión extra que experimentan los subordinados con relaciones de alta calidad para reducir sus sentimientos de obligación y cumplir las expectativas de sus jefes.

En un estudio longitudinal con 3895 empleados de una industria privada, Väänänen et al., (2003) encontraron que el apoyo del supervisor modulaba el efecto de la autonomía del puesto sobre las bajas por enfermedad entre los empleados. Además, el apoyo del supervisor, disminuía considerablemente el efecto de la escasa complejidad laboral sobre el número de episodios largos de enfermedad en los trabajadores. El apoyo entre los compañeros de trabajo y el apoyo del supervisor modulaban el efecto de los síntomas físicos sobre las bajas largas por enfermedad, es decir, cuando había un bajo nivel de síntomas físicos, el apoyo social de ambas fuentes, disminuía los episodios largos de bajas. Sin embargo, un patrón similar se observaba también, cuando los síntomas físicos eran muy fuertes, mostrando unas relaciones en forma de U-invertida. (Tordera, González-Roma y Peiró, 2008) encontraron un efecto modulador del liderazgo en la relación entre diferentes facetas del clima y varios indicadores de bienestar emocional.

El estrés y el Síndrome de Burnout

En años recientes, desde la perspectiva de la psicología positiva (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000), se ha destacado una aproximación más positiva al estrés (Peiró, 2008). El estrés se ha definido como “una respuesta psicológica positiva a un estresor, indicada por la presencia de estados psicológicos positivos” (Nelson & Simmons, 2004, p. 292). Estas experiencias positivas son más probables que ocurran cuando las demandas se viven como retos y oportunidades en lugar de amenazas. Para que esto suceda, los líderes deben jugar un papel importante en el proceso de creación tanto de las condiciones como del significado de la situación. Estas funciones se pueden desempeñar mejor si existe un liderazgo transformacional. Estos líderes, van más allá de las relaciones de intercambio mediante la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (Bass y Riggio, 2006).

Los líderes pueden jugar un importante papel en la contribución al desarrollo del afrontamiento coactivo. Pueden producir interpretaciones y razones convincentes para que los miembros del equipo utilicen una estrategia de afrontamiento dada para ciertos estresores comunes. El afrontamiento colectivo ocurre cuando un grupo inicia acciones para prevenir, eliminar o reducir la situación estresante, para interpretar la situación de una forma más positiva, o para aliviar sus efectos y consecuencias negativas.

Por su parte El síndrome Burnout es un fenómeno de los más investigados en estos tiempos en la psicología. Se refiere al “síndrome de cansancio emocional que ocurre en

trabajadores” (Maslach & Jackson, 1981). En otras palabras, se define como un estado de agotamiento en el que el individuo comienza a dudar de su valor y capacidad de actuar.

Herbert Freudenberger, psicólogo clínico, fue uno de los primeros en describir los síntomas del agotamiento profesional, Burnout, y llevar a cabo amplios estudios al respecto. Él lo definió como un estado emocional de agotamiento debido al trabajo arduo. Maslach & Jackson (1981), han llevado a cabo estudios importantes sobre síndrome de Burnout en términos científicos, y lo definen como una situación observada en empleados que ofrecen servicios como un estado de insensibilidad hacia la gente que hace que descienda el sentido personal de logro.

Pero también sostienen Maslach & Jackson (1981), que es un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal en el trabajo, caracterizado, sobre todo en personas que se encuentran al servicio de otras personas. En la actualidad, Maslach & Jackson (1981) asocia el Burnout, a una respuesta prolongada al estrés en el trabajo y que se relaciona con una interacción conflictiva entre el trabajador y su empleo. El Burnout refleja un aumento en el nivel de agotamiento emocional que normalmente deteriora la calidad del servicio que los empleados ofrecen (Freudenberger, 1974, 1975).

El Burnout presenta 3 dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización y logros personales (Maslach & Jackson, 1981), y se relaciona con las demandas laborales. De acuerdo con Demerouti & Bakker (2011), el trabajo demanda esfuerzos físicos, psicológicos, sociales y organizacionales (cognitivos y emocionales) que se asocian con costos psicológicos y fisiológicos. Algunos ejemplos son alta presión laboral, relaciones inadecuadas entre pares con compañeros o con superiores, horas de trabajo rígidas e inflexibles, condiciones desfavorables de trabajo. Por su parte, Peiró y Rodríguez, (2008) afirman que la mayor parte del estrés es reactivo y orientado hacia el pasado. Según Maslach & Jackson (1981), existen varios aspectos generados por el estrés laboral:

- Cuando los trabajadores sienten que ya no son capaces de dar más de sí mismos en el nivel psicológico.
- La despersonalización traducida a actitudes negativas y cínicas hacia otros, es decir, aquellas personas que provocan y les desean problemas a los demás Ryan (citado por Peiró y Rodríguez, 2008).
- La reducción en la percepción de los logros personales, el autoconcepto negativo de la persona con respecto su propio trabajo.

Lo más estudiado hasta el día de hoy, en cuestión de Burnout, coincide con las áreas de servicio humanitario y educativo, donde el personal suele pasar mucho tiempo colaborando e interactuando de manera intensa. La interacción del personal en hospitales y escuelas se centra alrededor del cliente y es por esto que se ven involucrados sentimientos como el enojo, el miedo, la vergüenza y la frustración. Quienes trabajan de forma continua bajo estas circunstancias, hace que se desarrolle un estrés crónico muy difícil de lidiar y que conduce eventualmente al Burnout.

De acuerdo a un artículo de El Universal, publicado en abril del 2018, México es considerado entre los países con mayor índice de estrés laboral y Burnout entre los trabajadores. Sobre todo, en las áreas de universidades, escuelas y hospitales, según lo afirmaron Erika Villavicencio Ayub y Gladys Martínez Santiago, académicas de las facultades de Psicología y Medicina de la Universidad Nacional Autónoma de México

(UNAM) respectivamente. Ellas mencionan que el 85% de las empresas en México son tóxicas, es decir, no cuentan con las condiciones necesarias para el desempeño de sus trabajadores, no cuidan el talento humano y promueven la adicción al trabajo, el Burnout y el acoso laboral entre otros. Asimismo, Villavicencio recalca que la distribución de las cargas de trabajo y la definición de horarios podría prevenir esta situación, que no parece mejorar en nuestro país. (UNAM, s.f.).

De acuerdo a los diferentes artículos investigados por las autoras de este trabajo, no existe mucha información donde relacionen el estrés laboral o burnout atribuidos a las prácticas del jefe. Las investigaciones nos muestran que el estrés laboral es multifactorial y va en dos sentidos, tanto la vulnerabilidad de la personalidad de cada individuo y sus formas de reaccionar ante las adversidades del trabajo, como al ambiente laboral al que se ve sometido.

Metodología

El departamento de Producción de IAC cuenta con aproximadamente 250 personas entre operadores y supervisores. Originalmente el departamento mostró interés por el análisis y se logró la autorización a través de la gerencia para realizar una investigación con todo el personal del área. Se hizo llegar una encuesta a todos, pero debido al exceso de trabajo, solo pudieron recabar la información de 67 trabajadores, por lo que el muestreo realizado fue no probabilístico.

Los datos muestran que el 60% de la población son mujeres mientras que el 40% son hombres (figura 1). Se observa que tanto la media, mediana y moda en la edad de los trabajadores es de 28 años. La media de años trabajando en la compañía es de 2.1 años.

Figura 1. Porcentaje de hombre y mujeres en el departamento de producción.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Esta investigación es de carácter cuantitativo, con alcance correlacional, posibles implicaciones explicativas, con un diseño no experimental, transversal y una muestra no probabilística.

Derivado del estudio exploratorio de diagnóstico realizado en marzo del 2018, y para continuar con esta investigación de carácter cuantitativo, se diseñó un segundo instrumento para recolectar datos y medir el impacto de las prácticas de los supervisores en el estrés laboral del departamento de producción. Esta encuesta, hace referencia a dos variables: las prácticas del supervisor y el estrés laboral.

A su vez el estrés laboral cuenta con dos dimensiones que son: la despersonalización, entendida como una reacción cínica y un tanto grosera entre las personas, así como el cansancio emocional de los mismos. La variable de las prácticas del supervisor tiene como dimensiones: la percepción de justicia, la falta de reconocimiento por parte del jefe, la calidad de la relación supervisor/trabajadores, las demandas excesivas o ambiguas por partes de los jefes y el liderazgo ineficaz.

El instrumento se basó en la encuesta de clima laboral de Hernández y Méndez (2012), en la de Maslach y Jackson (1981), así como en la revisión de la literatura de los diferentes autores revisados en la presente investigación. Se dividió en dos partes: la primera parte incluyó preguntas sobre características demográficas como son la edad, el género, antigüedad en el empleo y la segunda parte, categorizar las dimensiones en las preguntas 1, 8, 15, 22 y 29 relacionadas con la despersonalización; las preguntas 2, 9, 16, 23 y 30 se relacionan con la dimensión de cansancio emocional; las preguntas 3, 10, 17, 24 y 31 hacen referencia a la dimensión de falta de reconocimiento; las preguntas 4, 11, 18, 25 y 32 se refieren a la calidad de la relación jefe/trabajador; las preguntas 5, 12, 19, 26 y 33 se relacionan con la percepción de justicia que tienen los empleados; las preguntas 6, 13, 20, 27 y 34 hacen mención a las demandas excesivas o ambiguas y las preguntas 7, 14, 21, 28 y 35 se relacionan con el liderazgo ineficaz.

El instrumento fue validado a través de una muestra piloto con 30 primeras personas en el periodo comprendido de la segunda quincena de septiembre del 2018, por medio del coeficiente de alfa de Cronbach, mediante el software SPSS versión 25. Para algunos autores un valor del alfa aceptable puede ser de 0.60 en adelante, algunos otros prefieren 0.70 en adelante. Un valor de 0.90 es considerado excelente. En el caso del instrumento utilizado, el alfa fue de **0.671**, con lo cual se determinó como aceptable.

Resultados

Una vez capturados los datos en el software SPSS, versión 25, se realizó la prueba de Kolmorov-Smirnov de donde se obtuvo que las variables no respondían a una curva normal a excepción de la dimensión de justicia (5, 12, 19, 26 y 33) que es una variable normal.

Debido a que la mayoría de las variables tenían un comportamiento no normal se aplicó la prueba no paramétrica que se denomina coeficiente Tau de Kendall para determinar el grado de asociación lineal entre dos variables ordinales no normales.

La prueba de hipótesis de esta prueba consistió en:

Ho: No hay asociación entre las variables señaladas en el instrumento ($\rho=0$) y

Hi: Hay asociación entre las variables señaladas en el instrumento ($\rho \neq 0$) a través de la figura 2, se puede observar las correlaciones que se derivan de esta prueba en el cual las prácticas del supervisor que lo conforman las dimensiones de calidad, demanda y liderazgo, influyen en la calidad de la relación, a su vez esta calidad es la que genera el estrés y cansancio emocional.

Una de las variables que no presenta ninguna relación es el reconocimiento que incluye: consideración, preferencias hacia otros, sentido de logro, apatía hacia la empresa y evaluación no frecuente.

Figura 2. Variables correlacionadas.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Una vez que se determinó la correlación de Kendall, para determinar cuáles son las variables explicativas del modelo ($X, X_1, X_2, \dots$) siendo la variable de respuesta Y = la despersonalización que está relacionado con el estrés.

Para este caso las hipótesis planteadas son:

Hipótesis nula H_0 : $\beta_1 = \beta_2 = \beta_k = 0$, el modelo no es explicativo.

Hipótesis alternativa H_1 : al menos un $\beta_i \neq 0$, el modelo es explicativo.

El p valor es de $0.049 < 0.05$, por lo que sí es posible construir un modelo de regresión lineal múltiple. La regresión múltiple también se emplea para entender la relación funcional entre la variable dependiente y las variables independientes y estudiar cuáles pueden ser las causas de la variación de Y . En este caso la única relación que se explica a través del modelo de regresión lineal es la dimensión de calidad en la relación y la despersonalización, presentando la siguiente ecuación

$$\text{Ecuación (2): } Y = 11.396 + 3.11 X.$$

Y esto se puede observar en la figura 3, la cual muestra a través del coeficiente de correlación un valor de 28%.

Figura 3. Gráfica de correlación de variables.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Además de la información que se obtuvo, se realizó la prueba de Shapiro Wilk, cuyo sustento estadístico está basado en la gráfica de regresión de las observaciones, y representa las estimaciones de la varianza de una distribución normal además de aplicarse a tamaños de muestra menores a 50. Como resultado se tiene que todas las variables provienen de una distribución normal. (Pedrosa, Juarros, Robles, Basteiro y García, 2015).

Por otro lado, se realizó un análisis de correlación de Spearman, con el objeto de examinar la dirección y magnitud de la asociación entre las variables que conforman el instrumento. Existen diferentes tipos de grados de asociación lineal, curvilínea, positiva o negativa, en lo que respecta al coeficiente de correlación de Spearman, que es una medida de asociación lineal que de acuerdo al número de muestras permite el grado de asociación entre las variables. Los valores de este coeficiente van de -1.0 a +1.0. Los valores cercanos a +1.0 presentan una fuerte relación y los cercanos a -1.0 señalan que hay una asociación negativa. El valor de 0.0 indica que no hay relación entre las variables. (Mondragón, 2014).

En lo que respecta a la correlación de Spearman, se identificaron las relaciones entre las variables de: bienestar de los empleados, autonomía, integración, involucramiento, prácticas del supervisor, énfasis en el entrenamiento, ética, centralización, complejidad, tensión y estrés, control, poder, gobernabilidad, innovación y flexibilidad, reflexividad, tecnología, claridad en las metas, esfuerzo, calidad y retroalimentación en el desempeño.

Se realizó una regresión lineal para verificar la correlación entre dichas variables arrojando como resultado la siguiente ecuación:

Ecuación (1) SUPERVISOR= $-0.859 + 1.149$ (énfasis en el entrenamiento) $+ 0.163$ (centralización) $- 0.434$ (complejidad) $- 0.494$ (tensión/estrés) $+ 0.436$ (control) $+ 0.208$ (tecnología) $+ 0.518$ (esfuerzo) esquematizada en la figura 4. Aquí se esquematiza cómo las prácticas del supervisor influyen en la centralización del poder, el énfasis que se hace en su entrenamiento, el último paso del sistema administrativo que es el control, el uso de la tecnología para facilitar su trabajo y desempeño y el esfuerzo de sus colaboradores. A su vez, las prácticas de supervisión afectan directamente al estrés laboral y a la complejidad de los procesos que dependen de él.

Figura 4. Causalidades de las prácticas de supervisión.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Conclusiones

Después de analizar los resultados, se observa que la clave para generar un ambiente de trabajo sano, depende de la calidad de la relación del supervisor. Lo que implicó proponer las siguientes estrategias dentro de la empresa como objeto de estudio:

1. Afianzar la relación entre mandos intermedios y trabajadores mediante el fomento de la cooperación y el trabajo conjunto, tendiendo a un liderazgo colaborativo.
2. Organizar actividades sociales y deportivas en grupo a lo largo del año, con y sin familias.
3. Identificar para eliminar los obstáculos que entorpezcan las buenas relaciones entre mandos y trabajadores.
4. Ofrecer formación para la alineación de equipos de trabajo, comunicación efectiva, inteligencia emocional y gestión, y desarrollo de competencias de liderazgo.
5. Prevenir demandas excesivas a través de una planificación adecuada.

6. Evitar el multitasking.
7. Ajustar la carga de trabajo total, evitar la sobrecarga.
8. Reorganizar, junto con los trabajadores, la carga de trabajo, compartir tareas difíciles y evitar la sobrecarga en un solo individuo.
9. Ofrecer variabilidad de tareas para que puedan desarrollar nuevas habilidades y conocimientos.
10. Fomentar la participación de los trabajadores en la mejora de los procedimientos y en la organización del trabajo.
11. Organizar reuniones para mostrar ejemplos y buenas prácticas.
12. Proporcionar a los trabajadores la oportunidad de aprender nuevas competencias, habilidades y conocimientos a través de la formación en el puesto de trabajo.

Estas son algunas de las prácticas que se sugirieron a la empresa para su implementación, como estudios futuros quedará evaluar las estrategias, además del continuo monitoreo del estrés para tener una mejor colaboración entre el supervisor y los trabajadores.

Referencias bibliográficas

- Chiavenato I. (2000). Administración de Recursos Humanos, 5ta. Ed. Mc. Graw-Hill, Colombia.
- Bass, B. Y Riggio, R. (2006). Transformational Leadership. New Jersey. 2da edición. Lawrence Erlbaum. Inc Publishers.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The Job demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burn-out. *Journal of Social. Issues* 1, V 30, 159-165.
- Gellerman. (1960). People, problems and profits. McGraw Hill.
- Nelson, D., & Simmons, B. (2004). Eustress: An elusive construct, an engaging pursuit. In P.L. Perrewé and D.C. Ganster (eds.) *Research in occupational stress and well-being* (volume 3) Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies. (pp. 265-322) Oxford: Elsevier
- Kelloway, Sivanathan, Francis & Barling, (2004). Poor leadership in Handbook of work stress , <http://dx.doi.org/10.4135/9781412975995.n5>.
- Likert, R. y Gibson, J. (1986) Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas.
- Maslach, C. & Jackson, S. (1996). *Maslach Burnout Inventory*, 3er edition
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

- Mondragón, M. (2014). Uso de la correlación de spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Movimiento científico* Vol. 8, 98-103.
- Peiró, J., y Rodríguez, I. (2008). *Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional*. Papeles del Psicólogo [en línea]. Recuperado de: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829109>> ISSN 0214-7823.
- Pedrosa, I., Juarros, J., Robles, A., Basteiro, J., y García, E. (2015). Pruebas de bondad de ajuste en distribuciones simétricas, ¿qué estadístico utilizar? *Universitas Psychologica*, 25-24.
- Seligman, M.E.P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Tordera, N., González, V. & Peiró, J.M. (2008). The moderator effect of Psychological climate on the relationships between leader-member exchange (LMX) quality and role overload. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 55-72.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (s.f.). <http://www.eluniversal.com.mx/ciencia-y-salud/salud/mexico-entre-los-paises-con-mayor-estres-laboral-unam>. Obtenido de 2018.
- Väänänen A., Toppinen, S., Kalimo, R., Mutanen, P., Vahtera J, & Peiró, JM. (2003). Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector. *Social & Science Medicine*, 57(5) :807-24.