

Clima organizacional y estrés laboral en funcionarios técnico-administrativos universitarios

Silvânia da Cruz Barbosa¹⁴, Sandra Souza¹⁵, Ketinlly Yasmine Nascimento Martins¹⁶, Jansen Souza Moreira¹⁷

Universidade Estadual da Paraíba, Universidade Federal da Paraíba

Resumen

En esta investigación se evaluó el impacto del clima organizacional sobre el estrés laboral de 206 (71%) servidores técnico-administrativos universitarios. Se aplicaron los instrumentos EET, CO y Ficha Sociodemográfica. Los resultados mostraron el 82.9% de la muestra con niveles tolerables de estrés y 17% con niveles preocupantes. La cohesión entre compañeros fue el factor del clima organizacional mejor positivamente evaluado, y el factor de apoyo de la Jefatura y de la Organización fue el único predictor de estrés en el trabajo. Estos dos factores conforman lo que se conoce en la Psicología como soporte social, que señala al respecto la percepción de la calidad en las relaciones interpersonales. Se observó que la mejor fuente de soporte social son los colegas, y la más deficiente fue el apoyo de los superiores jerárquicos, que es generadora de estrés. Se sugiere, para minimizar el estrés, que la experiencia de soporte social sea considerada en las políticas

¹⁴ Doctora en psicología social, Departamento de Psicología, Universidade Estadual da Paraíba. Email: silv.barbosa@gmail.com

¹⁵ Doctora en psicología social, Departamento de Psicología, Universidade Federal da Paraíba.

¹⁶ Maestría en Ciencia y Tecnologías de la Salud, Departamento de Fisioterapia, Universidade Estadual da Paraíba.

¹⁷ Graduado en Psicología, Departamento de Psicología, Universidade Estadual da Paraíba.

de gestión de la universidad, estimulando principalmente un clima más acogedor entre jefes y subordinados.

Palabras clave: Clima organizacional, estrés laboral, salud mental

Resumo

A pesquisa avaliou o impacto do clima organizacional sobre o estresse laboral em 205 técnico-administrativos universitários (amostra de 71,6%). Aplicaram-se os instrumentos: EET, CO e Ficha Sociodemográfica. Os resultados evidenciam 82,9% da amostra com níveis toleráveis de estresse e 17% com níveis preocupantes. A Coesão entre Colegas foi o fator do clima organizacional mais positivamente avaliado, e o fator Apoio da Chefia e da Organização foi o único preditor do estresse no trabalho. Esses dois fatores compõem o que se conhece na Psicologia como suporte social, que diz respeito à percepção da qualidade nas relações interpessoais. Observou que a melhor fonte de suporte social são os colegas, e a mais deficitária o apoio dos superiores hierárquicos, que é geradora de estresse. Sugere-se, para suavizar o estresse, que a experiência de suporte social seja contemplada nas políticas de gestão da universidade, estimulando, principalmente, um clima mais acolhedor entre chefes e subordinados.

Palavras-chave: Clima organizacional; Estresse laboral; Saúde mental

El ambiente de trabajo está formado por distintos intereses, posturas personales y profesionales diferenciados, estilos de vida y maneras diversas de ver el mundo. Por ello es ilusorio pensar que los empleados de una organización posean conceptos y valores uniformes, que interpreten y reaccionen igualmente a las políticas, normas y costumbres organizacionales, o que tengan la

misma intensidad de aceptación o reacción sobre los mismos acontecimientos de la vida profesional.

Como resultado de una situación ocurrida en un determinado momento histórico de la organización, esta puede ser analizada de manera distinta por varios empleados. Algunos tendrán una

impresión positiva de la situación porque de alguna manera esta responde a sus aspiraciones; otros, frente a la misma situación, tendrán una impresión negativa porque, de forma contraria, esta ve frustrada sus expectativas. Sin embargo, a pesar de que no todos aprendieran e interpretarían igualmente el ambiente de trabajo, existen elementos de percepciones compartidas que dan sentido colectivo al contexto del trabajo.

Tales percepciones compartidas son denominadas como Clima Organizacional (CO), pudiendo existir, en una misma organización, diversos climas en un momento determinado, originados por los mismos acontecimientos, y por tanto con efectos distintos en las áreas organizacionales, generando sensaciones positivas para unos y negativas para otros (Amjad & Patnaik, 2014; Menezes & Gomes, 2010; Narbal, 2015; Puente-Palacios & Martins, 2013; Villard, Ferraz, & Dubeux, 2011).

El diagnóstico del CO es relevante en cualquier organización porque propicia que gestores, a través de la identificación de los estresores laborales, puedan evaluar y ajustar continuamente la relación sujeto-organización, creando ambientes que estimulen el desempeño, la creatividad y la satisfacción de los empleados. Algunos autores (Rizzatti, 2002; Santos & Vasquez, 2012; Silva, 2003)

recomiendan el diagnóstico del CO como soporte al proceso de evaluación de las condiciones de trabajo y de la calidad de la enseñanza superior. A pesar de esto, las investigaciones sobre el tema son escasas en los ambientes universitarios brasileños (Campos, 2002), así como en subgrupos específicos, como es el caso de los servidores técnico-administrativos sobre los cuales se buscaron publicaciones en revistas nacionales de las bases de datos bibliográficos de *Scielo*, a través del Google Académico, con las palabras-clave “Técnicos administrativos” y “clima organizacional”, siendo encontrados dos artículos (Cardoso, Machado, Medeiros, Leite, & Machado, 2014; Silva, Dornelas, & Santos, 2008).

Se llevó a cabo entonces esta investigación con el objetivo de evaluar el impacto de los factores del clima organizacional sobre los niveles de estrés en funcionarios técnico-administrativos que trabajan en Pro-rectorías y Organismos relacionados directamente a la Rectoría de la Universidad Estatal de Paraíba-UEPB.

La admisión de los técnico-administrativos en la UEPB sucede por concurso público (régimen estatutario), aunque dependiendo de la necesidad la institución contrata, por tiempo determinado, a través de un análisis del currículum, un tipo de

personal especializado para servicios técnicos o de consultoría, más bien para atender necesidades muy específicas, siendo tales servidores denominados técnico-administrativos comisionados. Todos, estatuarios y comisionados, ejercen las actividades intermedias que hacen posible el logro de las actividades meta de la institución (la enseñanza, la investigación y la difusión, directamente ejercidas por los docentes), aunque solamente los estatuarios tienen posibilidad de crecimiento funcional a través del Plan de Cargos, Carrera y Remuneración (PCCR) (Ley 13.696/2007).

Las actividades intermedias involucran varias tareas y atribuciones con características y responsabilidades particulares para cada cargo. En virtud de eso, los técnico-administrativos se subdividen en clases A, B y C, de acuerdo con el nivel de complejidad de la tarea y del grado de escolaridad exigido para su cargo. Cada clase reúne una multiplicidad de funciones, descritas en el Manual de Cargos, Funciones y Competencias, propio de la universidad (UEPB, 2008) que sirve como guía para orientar la función de cada profesional y para establecer las competencias y requisitos mínimos para el ingreso en la institución en una de las referidas clases.

Estrés en el trabajo y clima organizacional

El término *estrés* se originó en la Física para designar el grado de desgaste de un cuerpo cuando sufre la influencia de una fuerza (Lipp, 2001; Penido, 2013), siendo incorporado a los estudios de los fisiólogos C. Bernard, a finales del siglo XIX, y W. Cannon, 1914, y por el endocrinólogo H. Seyle, 1936 (Sardá-Junior, Legal, & Jablonski-Junior, 2004). Seyle (1959), el autor más influyente de la teoría del estrés, demostró, a través de experimentos con animales, reacciones fisiológicas que surgen como respuesta no específica a estímulos interpretados como amenazantes. Denominó a esas reacciones como Síndrome General de Adaptación (SGA), que se desencadenan en tres fases: 1) Alerta, 2) Resistencia, 3) Agotamiento.

En la fase de Alerta, el organismo reacciona a una situación externa energizándose a través de la producción de adrenalina para protegerse del peligro percibido. Esa fase es considerada positiva y necesaria para la sobrevivencia. Surgen manifestaciones corporales como: taquicardia, tensión muscular, sudoración, temblor, dilatación pupilar, respiración agitada, palidez o rubor facial, etc., que desaparecen después de horas, días o semanas, y el individuo recupera el equilibrio.

La fase de Resistencia sucede cuando la exposición a estresores es intensa y duradera, y el individuo siente cada vez más dificultad para recuperar la homeostasis. En esa fase surgen síntomas como: irritabilidad, insomnio y disminución de la libido, que pueden durar meses o años.

Si la exposición a los estresores persiste en frecuencia o intensidad, el organismo va entrando en colapso y la persona pasa a la fase de Agotamiento, en la cual ocurre el rompimiento total de la resistencia orgánica y se inicia un proceso somático de enfermedad en los órganos más vulnerables (Lipp, 2003; Lipp & Tanganelli, 2002; Mendes, Ferreira, & De Martino, 2011, seyle, 1959).

Lipp (2003), partiendo del modelo trifásico de Seyle (1959), identificó una cuarta fase situada entre la Resistencia y el Agotamiento, la cual llamó como Casi agotamiento. En el *modelo quadrifásico* de Lipp (2003), esta fase se caracteriza por la oscilación entre la incapacidad de resistir las tensiones y la recuperación del equilibrio interno, pudiendo surgir enfermedades, aunque menos graves que las de la fase de Agotamiento.

Desde el estudio clásico de Seyle (1959) hasta los actuales, no existe una definición consensuada

sobre el estrés, aunque un punto en común ha sido reconocer el ambiente de trabajo como uno de los espacios más propicios para su manifestación. Según Jex (1998) y Zanelli (2005), el estrés ocupacional ha sido estudiado a través de tres perspectivas teóricas: la primera, influenciada por la Física, que enfatiza la presencia de eventos estresantes en el medio laboral y explica el estrés de manera metafórica, la idea de presión física como causante de daños temporales o permanentes (modelo de estímulo). La segunda está más cerca de la Biología, la cual considera el estrés como una respuesta del cuerpo a cualquier demanda estresante en el ambiente de trabajo (modelo de respuesta). La tercera y última, de corte psicosocial, entiende el estrés como experiencia subjetiva; aquí, el punto central es la percepción del sujeto sobre las experiencias de trabajo, y parte del principio de que el estrés es el proceso mediante el cual los estímulos ambientales (estresores) son percibidos y desencadenan reacciones en los individuos (efectos estresantes) a partir de la evaluación que estos hacen del entorno y de los recursos de los que disponen para enfrentarlo (modelo de mediación).

Independientemente del abordaje utilizado, en la mayoría de los estudios se menciona que el estrés laboral en niveles excesivos está asociado a las

experiencias desagradables, con repercusiones negativas en la salud física, psicológica y social. Mientras tanto, algunas investigaciones (Ardid & Zarco, 2004; Sardá-Junior et al., 2004; Pinho, 2014) han demostrado que niveles muy bajos de estrés producen apatía y desánimo en el trabajo, mientras que dosis moderadas producen respuestas eficaces a diferentes demandas del entorno. Esas diferencias son importantes y deben ser consideradas en los estudios laborales porque dan cuenta de que niveles extremos de estrés (bajos y altos) deben ser combatidos, mientras que el nivel intermedio es deseable porque hace posible la activación y creatividad, maximiza el desempeño, estimula la adaptación a nuevas situaciones y el crecimiento personal en el trabajo.

Desde el estudio clásico de Seyle (1959) los términos *estrés* y *distrés* han sido utilizados para referirse, respectivamente, al estrés sano y nocivo (França, 2007; Penido, 2013; Tamayo, Lima & Silva, 2004; Zanelli, 2015), aunque no se trata de dimensiones independientes, sino diferenciadas por la intensidad, regularidad y duración de la exposición a los agentes estresores, así como a la falta de control sobre la situación amenazadora. El *estrés* denota una situación en la cual el individuo logra lidiar con los estresores, y el *distrés* caracteriza una situación que demanda más de lo que el

individuo dispone para enfrentarla. Para el abordaje psicosocial, las respuestas positivas o negativas van a depender de la evaluación que la persona hace de la situación, es decir, los eventos no son por sí mismos promotores de estrés, sino la forma en que estos son interpretados.

Evaluar el CO desde el punto de vista psicosocial presupone tomar en cuenta la dinámica relacional de las personas con el ambiente de trabajo, resaltando la importancia de factores cognitivos que influyen en los niveles de estrés del trabajador. En general, cuando la experiencia de CO está bien desarrollada surte efecto protector en la salud, manifestándose en niveles moderados de estrés; cuando la experiencia es negativa o muy deficiente, deteriora la salud, elevando los niveles de estrés, mientras que cuando la experiencia es neutra surte efecto desmotivador, manifestándose en bajos índices de estrés (Pinho, 2014; Tamayo et al., 2004).

El CO es un constructo multifacético, lo que hace difícil definir de manera apropiada cuales componentes son más relevantes para su evaluación en una determinada organización. Según Ramos, Peiró y Ripoll (2002), la tendencia en las investigaciones ha sido agrupar tales componentes en función de sus semejanzas de contenido e

identificarlos por medio de análisis factorial, siendo predominante el uso de escalas multidimensionales, aunque el número de dimensiones ha variado sensiblemente. En esta investigación se optó por evaluar las cinco dimensiones de CO recomendadas por Martins (2008): 1) Apoyo de la Jefatura y de la Organización; 2) Recompensa; 3) Bienestar Físico; 4) Control/Presión; y 5) Cohesión entre compañeros, con el objetivo de identificar si estas son percibidas como atenuantes o agravantes del estrés en el ambiente universitario.

Método

La investigación es de corte transversal, *ex post facto*. Se consideraron los factores de CO como variables explicativas y el factor general de estrés en el trabajo como variable de criterio

Participantes

La muestra fue no probabilística accidental (Sarriá, Guardiã, & Freixa, 1999), adoptándose el criterio de accesibilidad y disponibilidad de los sujetos para participar voluntariamente en el estudio. Participaron 205 técnicos-administrativos universitarios, que representan una muestra del 71.6% de la población. La muestra estuvo conformada en su mayoría por hombres (53,7%), casa-

dos (46,8%), que tenían en promedio un hijo y edad promedio 35,2 años ($dp = 11,2$ y rango de 18 a 68 años). En cuanto al nivel de instrucción, 28.8% eran graduados, 27,35 estaban por concluir un curso superior, 26,3% eran postgraduados, 11,7% tenían de bachillerato, 1,0% no terminó el bachillerato y 2.4% tenía estudios de nivel medio básico. El tiempo de trabajo en la institución varió de un mes a 37 años (Media = a 7,5; $dp = 10,0$).

Instrumentos de medida

Escala de Estrés en el Trabajo, versión reducida (EET_R): Elaborada y validada por Paschoal y Tamayo (2004), la cual evalúa el estrés ocupacional. Presenta un índice de confiabilidad de 0,85 con 13 ítems distribuidos en una escala *Likert* de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Completamente de acuerdo), con un único factor con el Índice *Kaiser-Mayer-Olkin* (KMO) de 0,91, explicando el 28% de la varianza total.

Cada ítem aborda tanto un estresor como una reacción al mismo, demarcando el papel central de la percepción como mediadora del impacto del ambiente de trabajo sobre la salud (p.ej., “Me quedo irritado por ser poco valorado por mis superiores”).

Escala de Clima Organizacional (ECO): Construida y validada por Martins (2008), con 63 ítems distribuidos en una escala *Likert* de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo), agrupados en cinco factores: F1 Apoyo de la Jefatura y de la Organización (Alfa = 0,92), evalúa el soporte afectivo, estructural y operacional de la Jefatura y de la organización fortaleciendo a los empleados en el desempeño diario de las actividades (“El jefe valora la opinión de los funcionarios”); F2, Recompensa (Alfa = 0,88), evalúa las formas utilizadas por la empresa para premiar la calidad, la productividad, el esfuerzo y el desempeño del trabajador (“El salario de los funcionarios depende de la calidad de sus tareas”); F3, Comodidad física (Alfa = 0,86), evalúa el ambiente físico, la seguridad y la comodidad proporcionados por la empresa a los empleados (“El ambiente de trabajo responde a las necesidades físicas del trabajador”); F4, Control/Presión (Alfa = 0,78), evalúa el control y la presión ejercidos por la organización y por los supervisores sobre el comportamiento y desempeño de los empleados (“Los horarios de los funcionarios son registrados con rigor”); y F5, Cohesión entre compañeros (Alfa = 0,78), evalúa la unión, vínculos y colaboración

entre los compañeros de trabajo (“Aquí, los compañeros ayudan a un nuevo funcionario en sus dificultades”).

El análisis de confiabilidad realizada para cada escala presentó buena consistencia interna en todos los factores, con resultados cercanos a las validaciones de Paschoal y Tamayo (2004) y de Martins (2008), siendo, por lo tanto, adecuada para la muestra. En la EET los valores confirman la existencia de un factor, con Alfa de 0,90. En la ECO los factores 1, 2, 3, 4 y 5 obtuvieron alfas de 0,95, 0,86, 0,91, 0,83 y 0,90 respectivamente.

La ficha Sociodemográfica recogió información biográfica y socio-laboral (sexo, edad, estado civil, grado escolar, número de hijos y tiempo de servicio) con el objetivo de caracterizar la muestra.

Procedimiento de recolección de datos

Los participantes respondieron a los cuestionarios en el propio lugar de trabajo. Antes de responderlos, se les informó sobre los objetivos y los aspectos éticos de la investigación. El tiempo para responder a las preguntas fue de aproximadamente 15 minutos. Fueron abordados los que estaban en pleno ejercicio de la función y acepta-

ron llenar el consentimiento informado por voluntad propia. Fueron excluidos aquellos que estaban jubilados, tenían licencia médica o estaban retirados de sus funciones, así como aquellos que no aceptaron participar en la investigación o estuvieran ausentes en el período de recolección de los datos. La investigación se inició sólo después de la aprobación del Comité de Ética en Investigación de la UEPB (Permiso No. 0291.0.133.000-10), de conformidad con la Resolución 466/12 del Consejo Nacional de Salud.

Procedimiento de análisis de los datos

La tabulación de los datos y los análisis estadísticos fueron realizados con apoyo del programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Se llevaron a cabo análisis descriptivos (media, desviación estándar, frecuencias y porcentajes) y regresión lineal múltiple jerárquica.

Resultados y discusión

En la EET, a mayor puntuación (de 1 a 5) el individuo se siente más estresado. La media encontrada en el factor general fue de 2,28 (Tabla 1). Se analizó la distribución de las puntuaciones

por intervalos, considerando cada intervalo correspondiente a una etapa del *modelo quadrifásico* de Lipp (2003).

Como puede observarse en la Tabla 1, el primer intervalo agrupa 80 participantes (39%) con estrés laboral en fase de Alerta. Esa fase corresponde al estrés positivo (*eustrés*) que, en general, no es dañino a la salud porque la tensión es tolerable y proporcional al período de relajación, por lo tanto desde el punto de vista organizacional ese resultado debe ser afrontado con cierta cautela, porque de acuerdo a lo que advierten algunos autores (Ardid & Zarco, 2004, Sardá et al., 2004), no siempre el bajo estrés surte aquel efecto estimulante esperado por las organizaciones, e incluso en algunas ocasiones puede considerarse síntoma de apatía y desinterés por el trabajo.

El segundo intervalo agrupa 90 participantes (43,9%) con estrés moderado o fase de Resistencia. Recuérdese que cierta dosis de estrés, en plazos cortos, es deseable en los ambientes de trabajo debido a su efecto motivador. En esta fase, el estrés afecta a un nivel positivo y energizante para el trabajo, aunque como el individuo ya siente dificultad para recobrar el equilibrio interno, si esa fase perdura así fatalmente entrará en los niveles nocivos de estrés (*distrés*), que son

altamente perjudiciales para la salud y pueden dificultar el buen desempeño en el trabajo y el crecimiento de la organización.

El tercer intervalo agrupa 31 participantes con estrés moderado alto (o Casi exhausto). Esta fase es generalmente provocada por tensiones laborales continuas y prolongadas que vuelven cada vez más difícil la recuperación del equilibrio. El resultado indica que 15,1% de la muestra ya entró en ese estado nocivo de estrés.

El cuarto y último intervalo indica que prácticamente no existen funcionarios en la fase de Agotamiento (sólo 2%), siendo este un buen resultado en términos porcentuales, con la reserva de que los niveles intolerables de estrés, aun cuando afectan en un porcentaje mínimo de empleados, demanda cuidados, pues lo que está en juego es la vida humana, que debe ser preservada; además, se debe tomar en cuenta que un único tra-

bajador crónicamente estresado puede contagiar a otros, influenciado negativamente el ambiente de trabajo. De hecho, estudios psicosociales en las organizaciones han demostrado que cuando las personas trabajan juntas pueden absorber experiencias afectivas y de ese modo desarrollar comportamientos semejantes. En la Psicología, ese fenómeno es denominado Contagio Emocional (Gondim, 2001; Salanova & Llorens, 2011).

Se observa en estos resultados que, a pesar de que una parte considerable de la muestra (17, 1%) presentó niveles preocupantes de estrés (etapas de Casi exhausto y Agotamiento), prevalece la dimensión positiva del estrés (fases de Alerta y de Resistencia), sugiriendo que la mayoría de los técnico-administrativos universitarios (82%) logran mantener cierto equilibrio entre el esfuerzo, tiempo y resultados logrados para lidiar con las presiones del ambiente laboral.

Tabla 1

Media de la distribución, Desviación estándar y puntuaciones del resultado en el factor de Estrés en el trabajo para técnico-administrativos universitarios (N=203)

Escala	Factor General	Media	Desviación-estándar	Frecuencia por intervalo			
				Bajo	Moderado	Moderado/Alto	Alto

				Alerta	Resistencia	Casi exhausto	Exhausto
				$X < 2$	$2 \leq X < 3$	$3 \leq X < 4$	$X \geq 4$
EET	Estrés en el Trabajo	2,28	0,77	80	90	31	4

De acuerdo con Martins (2008), para interpretar ECO (puntuación de 1 a 5), es importante revisar los extremos de la escala (clima malo y bueno), siendo los valores mayores a 4,0 los que han de interpretarse como clima bueno, y los puntajes menores de 2,9 como clima malo. Esto solamente para el factor 4 (Control/presión), pues en este caso, entre mayor sea el resultado (valores > 4), peor será el clima, y valores menores a 2,9, son indicadores de buen clima. Se calcularon entonces las medias de cada factor y la distribución de los puntajes por intervalo para identificar el porcentaje de servidores que evaluaron el clima como positivo (bueno) o negativo (malo).

En la Tabla 2 puede observarse que el factor de Cohesión entre compañeros, aún sin tener un valor por encima de 4,0, destacó como el más positivamente evaluado, obteniendo el promedio más alto (3,87, $de = ,70$), con 63 servidores (30,7%) quienes se sienten satisfechos con las relaciones de amistad, unión y cooperación en el trabajo; y el factor Recompensa obtuvo el menor promedio

(2,48; $dp = ,78$), debajo de 2,9, siendo el más negativamente evaluado por 156 servidores (76%), sugiriendo que, en su mayoría, la muestra percibe deficiencia por parte de la institución para promover recompensas y premios a los funcionarios a cambio de la calidad, productividad, esfuerzo y/o desempeño. Martins (2008) hace énfasis en que las recompensas no son solo económicas y/o materiales, pues involucran también aspectos psicológicos y motivacionales, y muchas veces pueden resultar más esperados y deseados por los empleados; sin embargo, este tipo de recompensas son descuidadas en los planes y acciones de los gestores organizacionales. Así, por ejemplo, un elogio o reconocimiento explícito de la Jefatura por las iniciativas, decisiones o tarea realizada, pueden provocar en los subordinados un efecto positivo y reconfortante. En Apoyo de la Jefatura y de la Organización ($M = 3,42$; $dp = 0,69$) y Comodidad Física ($M = 3,32$; $dp = 0,75$) los valores promedio tampoco superaron el 4,0, predominando en ambos factores evaluaciones negativas, con 56

sujetos (27%) sintiéndose insuficientemente apoyados en el desempeño de sus actividades, ya sea desde el punto de vista afectivo, estructural y/u

operacional, mientras que 63 sujetos (31,2%) experimentaron incomodidad, inseguridad y desgaste físico en el trabajo.

Tabla 2

Media de la distribución, Desviación estándar y puntuaciones del resultado en los factores 1, 2, 3 y 5 de la ECO (N = 205)

Factores	Media	M < 3 Clima Malo	F %	M > 4 Clima Bueno	F %	Desviación- estándar
F5. Cohesión entre Compañeros	3,87	25	12,2	63	30,7	0,70
F1. Apoyo de la Jefatura y de la Organización	3,42	56	27,3	36	17,6	0,69
F3. Bienestar Físico	3,32	64	31,2	32	15,6	0,75
F2. Recompensa	2,48	156	76,1	4	2,0	0,78

En el factor Control /Presión recuérdese que puntuaciones por arriba de 4,0 indican peor clima organizacional, y menores a 2,9, buen clima. El promedio en ese factor (3,99; $dp = 0,71$) se sitúa en el punto medio de la escala, indicando clima neutro (Tabla 3). Obsérvese, por el cálculo de la frecuencia por intervalos, que el 50,2% de la muestra (103 servidores) no se consideran presionados en el trabajo. Este resultado resulta

curioso, principalmente cuando se toma en cuenta que son las actividades promedio de los técnico-administrativos que apoyan el trabajo docente universitario, caracterizado por carga excesiva, múltiples atribuciones, presión institucional para la producción científica, etc. (Carlotto, 2004; Carlotto & Câmara, 2007; Sousa & Mendonça, 2009). En esa circunstancia, es razonable pensar que la cultura de la productividad académica

impone indirectamente, a los técnicos-universitarios, un ritmo agotador de trabajo. Si eso no está ocurriendo es porque la ausencia de Control/Presión en el trabajo, tal vez, esté surtiendo algún

efecto desmotivador (Pinho, 2014); Tamayo et al., 2004), que merece mayor profundidad en investigaciones futuras con técnico-administrativos.

Tabla 3

Media de la distribución, desviación-estándar y puntajes del resultado en el factor 4 de la ECO (N = 205)

Factor	Media	M < 3 Clima Malo	F %	M > 4 Clima Bueno	F %	Desviación Estándar
F4. Control/Presión	3,00	16	7,8	103	50,2	0,71

Los resultados de los análisis de regresión lineal múltiple jerárquica, presentados en la tabla 4, muestran que en los modelos 1, 2, 3 y 4 sólo el factor de Apoyo de la Jefatura y de la Organización se evidenció como único predictor de Estrés en el Trabajo [$F(1, 203) = 171,92, p < 0,001$]. Tal predictor se mostró capaz de explicar sólo el 46% de la

varianza, obteniendo un coeficiente beta de -0,68, indicando una fuerte relación directa entre esa variable explicativa y la variable criterio (Estrés en el Trabajo). Es decir, en cuanto mayor es la deficiencia de Apoyo de la Jefatura y de la Organización, mayor el estrés.

Tabla 4

Análisis de regresión múltiple (linear) para Estrés en el Trabajo, tomando como predictores los factores de la ECO

Modelos / predictores	Estrés en el Trabajo				
	B	Error estándar	Beta	t	p
Primer modelo (r² = 0,46)					
Constante (desconocida)	4,88	0,20	-0,68	24,16	0,001
Apoyo de la Jefatura y de la Organización	-0,76	0,58		-13,11	0,001
Segundo modelo (r² = 0,47)					
Constante (desconocida)	5,03	0,22	-0,62	23,01	0,001
Apoyo de la Jefatura y de la Organización	-0,70	0,07	-0,10	-10,20	0,001
Bienestar Físico	-0,11	0,06		-1,69	0,094
Tercer modelo (r² = 0,47)					
Constante (desconocida)	4,94	0,27	-0,64	18,66	0,001
Apoyo de la Jefatura y de la Organización	-0,71	0,08	-0,10	-9,56	0,001
Bienestar Físico	-0,11	0,06	0,03	-1,67	0,096
Cohesión entre Compañeros	0,04	0,06		0,58	0,561
Cuarto modelo (r² = 0,47)					
Constante (desconocida)	4,94	0,27	-0,64	18,57	0,001
Apoyo de la Jefatura y de la Organización	-0,72	0,08	-0,10	-8,89	0,001
Bienestar Físico	-0,11	0,07	0,03	-1,62	0,107
Cohesión entre Compañeros	0,04	0,06	0,01	0,58	0,562
Recompensa	0,01	0,06		0,01	0,999
Quinto modelo (r² = 0,47)					
Constante (desconocida)	4,91	0,34	-0,63	14,52	0,001
Apoyo da Jefatura y de la Organización	-0,71	0,09	-0,10	-8,35	0,001
Bienestar físico	-0,11	0,07	0,03	-1,62	0,106
Cohesión entre compañeros	0,04	0,06	-0,01	0,57	0,570
Recompensa	-0,01	0,06	0,01	-0,03	0,980
Control/Presión	0,01	0,06		0,15	0,883

De manera general, la Cohesión entre compañeros se mostró como un componente fuerte del CO que está ayudando a los funcionarios a soportar el estrés en el trabajo, y el factor de Apoyo de la Jefatura y de la Organización fue el único predictor del estrés. Estos dos factores integran lo que ha sido ampliamente estudiado en Psicología sobre la denominación de *apoyo social*, que caracteriza las relaciones de confianza, amistad, aceptación y simpatía entre los colegas y, particularmente, el respeto y reconocimiento del gestor al trabajador.

Según Tamayo et al. (2004), los principales tipos de apoyo social son 1) Emocional, cuando los jefes elogian, recompensan y reconocen el trabajo realizado; 2) Instrumental, cuando los jefes proporcionan ayudas tangibles al empleado; 3) Informativa, cuando los jefes proporcionan informaciones precisas y confiables; y 4) Retroalimentación, cuando los jefes evalúan el desempeño de los empleados, proporcionándoles retroalimentación. De acuerdo con Siqueira & Gomide-Junior (2008), el apoyo Emocional es el más importante, pues aunque los demás sean relevantes, ellos solos no son suficientes para crear un clima de apoyo duradero en el área de

trabajo, siendo necesaria la construcción compartida de apoyo emocional. En la muestra, ese tipo de soporte puede ser visto por medio del factor Recompensa, que fue percibido como el más deficitario, el cual obtuvo un promedio inferior a 2,9.

Se sabe que la experiencia de apoyo social puede ser construida, estimulada y mantenida en una organización, sobre todo por los gestores, para atenuar el impacto psicológico de los estresores. Se sugiere entonces que esa experiencia sea considerada en las políticas de gestión de la UEPB para estimular una relación más acogedora entre jefes y subordinados.

Referencias

- Amjad, A., & Patnaik, B. (2014). Influence of organizational climate and organizational culture on managerial effectiveness: an inquisitive study. *Journal of Social Science*, 1(2), 1-20.
- Ardid, C., & Zarco, V. (2004). El estrés laboral. En A. Fernández (Org.), *Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones* (pp. 235-246). Madrid: Pirâmide.

- Campos, K. C. L. (2002). Análise do clima organizacional do curso de psicologia e uma universidade comunitária. *Psicologia Escolar e Educacional*, 6(2), 123-131.
- Cardoso, L., Machado, M. M. B. C., Medeiros, W. C., Leite, M. T. S., & Machado, L. B. C. (2014). Avaliação da satisfação e motivação para o trabalho entre os servidores técnico-administrativos de um centro universitário de saúde. *Revista Multidisciplinar das Faculdades Integradas Pitágoras*, 12(18), 5-13.
- Carlotto, M. S. (2004). Síndrome de *burnout* e características de cargo em professores universitários. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4(2), 145-162.
- Carlotto, M. S., & Câmara, S. G. (2007). Preditores da síndrome de *burnout* em professores. *Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional*, 11(1), 101-110.
- França, A. C. L. (2007). *Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- Gondim, S. M. G. (2011). Estratégias emocionais no trabalho. In E. A. Thomás, J. L. A. Estramiana, A. G. Luque, R. M. Centeno & I. S. Gallo (Orgs.), *Nuevas formas de organización del trabajo y la empleabilidad* (pp. 297-323). Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Jex, S. M. (1998). *Stress and job performance*. Londres: Sage.
- Lei 13.696, de 29 de dezembro de 2007 (2007, 29 de dezembro). Plano de Cargos, Carreira e Remuneração do pessoal técnico administrativo da Universidade Estadual da Paraíba e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. Recuperado de http://static.paraiba.pb.gov.br/diariooficial_old/diariooficial29122007.pdf.
- Lipp, M. E. N. (2001). *Stress: conceitos básicos*. In M. E. N. Lipp (Org.). *Pesquisas sobre stress no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco* (pp. 17-31). Campinas: Papyrus.
- (2003). O modelo quadrifásico do *stress*. In: M. E. N. Lipp (Org.). *Mecanismos neuropsicofisiológicos do stress: teoria e aplicações clínicas* (pp. 17-19). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- & Tanganelli, E. M. (2002). *Estresse e qualidade de vida em magistrados da justiça do trabalho: diferenças entre homens e mulheres*. São Paulo: Enampad.

- Martins, M. C. F. (2008). Clima organizacional. In M. M. M. Siqueira (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 29-40). Porto Alegre: Artmed.
- Mendes, S. S., Ferreira, L. R. C., & De Martino, M. M. F. (2011). Identificação dos níveis de *stress* em equipe de atendimento pré-hospitalar móvel. *Estudos de Psicologia*, 28(2), 199-208.
- Menezes, I. G., & Gomes, A. C. P. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, 16(1), 158-179.
- Narbal, S. (2015). Cultura organizacional e clima organizacional. In P. F. Bendassolli & J. E. Borges-Andrade (Orgs.). *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações* (pp. 261-270). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2004). Validação da Escala de Estresse no Trabalho. *Estudos de Psicologia*, 9(1), 45-52.
- Penido, L. O. (2013). A gestão do estresse no ambiente de trabalho nos modelos europeu e no italiano. In J. J. Ferreira & L. O. Penido (Orgs.). *Saúde mental no trabalho: coletânea do fórum de saúde e segurança no trabalho do Estado de Goiás* (pp. 415-443). Goiânia: Cir Gráfica.
- Pinho, L. (2014). Cultura e clima organizacional: as causas do absenteísmo visto como efeito e não como causa do comportamento organizacional. *Revista Eletrônica Gestão e Negócios*, 1(5), 1-20.
- Puente-Palácios, K., & Martins M. C. F. (2013). Gestão do clima organizacional. In L. O. Borges & L. Mourão (Orgs.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia* (pp. 253-278). Porto Alegre: Artmed.
- Ramos, J., Peiró, J. M., & Ripoll, P. (2002). Condiciones de trabajo y clima laboral. In J. M. P. Silla & F. P. Alonso (Orgs.). *Tratado de psicología del trabajo: actividad laboral en su contexto* (pp. 37-91). Madrid: Síntesis.
- Rizatti, G. (2002). *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras*. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Salanova, M., & Llorens, S. (2011). Hacia una perspectiva psicosocial del burnout: Cuando el trabajo "nos" quema... In E. A. Thomás, J. L. A. Estramiana, A. G. Luque, R. M. Centeno & I. S. Gallo (Orgs.). *Nuevas formas de organización del trabajo y la empleabilidad* (pp. 271-295). Oviedo: Universidad de Oviedo.

- Santos, L. C., & Vasquez, O. C. A. (2012). Pesquisa de clima organizacional como instrumento de suporte à avaliação nas instituições de ensino superior. *Revista Avaliação*, 17(1), 43-63.
- Sarriá, A., Guardiola, J., & Freixa, M. (1999). *Introducción a la estadística en psicología*. Barcelona: Ediciones de la Universitat de Barcelona.
- Sardá-Júnior, J. J., Legal, E. J., & Jablonski-Júnior, S. J. (2004). *Estresse: conceitos, métodos, medidas e possibilidades de intervenção*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Selye, H. (1959). *Stress: a tensão da vida*. São Paulo: Ibrasa.
- Silva, N. T. (2003). *Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Silva, R. K. A., Dornelas, M. A., & Santos, W. S. (2008). Fatores que definem o clima organizacional entre servidores técnico-administrativos do CEFET. *Anais eletrônicos da I Jornada científica e VI FIPA do CEFET*. Bambuí/MG. Recuperado de http://www.cefetbambui.edu.br/str/artigos_aprovados/administracao/66-CO-3.pdf
- Siqueira, M. M. M., & Gomide-Júnior, S. (2008). Suporte no Trabalho. In M. M. M. Siqueira (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 283-294). Porto Alegre: Artmed.
- Sousa, I. F. & Mendonça, H. (2009). Burnout em professores universitários: impacto de percepção de justiça e comprometimento afetivo. *Psicologia, Teoria e Pesquisa*, 25(4), 499-508.
- Tamayo, A., Lima, D., & Silva, A. V. (2004). Clima organizacional e estresse no trabalho. In A. Tamayo (Org.). *Cultura e saúde nas organizações* (pp.77-101) Porto Alegre: Artmed.
- Villard, B. Q., Ferraz, V. N., & Dubeux, V. J. C. (2011). Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. *Revista de Administração Pública*, 45(2), 303-329.

Zanelli, J. C. (2015). Estresse nas organizações de trabalho. In P. F. Bendassolli & J. E. Borges-Andrade (Orgs.), *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações* (pp. 333-339). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Universidade Estadual da Paraíba (2008). *Manual de cargos, funções e competências dos servidores técnicos administrativos da Universidade Estadual da Paraíba*. Campina Grande: Eduepb.