

257



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PERFILES DE ESTRÉS Y SATISFACCIÓN LABORAL EN JERARQUÍAS
ORGANIZACIONALES

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA

VÁZQUEZ CORREA YESICA

297703

DIRECTOR DE TESIS: DR. RODOLFO E. GUTIÉRREZ MARTINEZ

PROYECTO DGAPA IN-305098
PROYECTO CONACYT 27774-H





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*El hombre no se ve distorsionado por los acontecimientos
sino por la visión que tiene de ellos.*

Epicuro (en el Esquidión, 1979)

*Dedicado a todos aquellos quienes han contribuido al conocimiento del estrés y la satisfacción laboral en las
organizaciones.*

Agradezco:

A la Universidad Nacional Autónoma de México
por haberme dado la oportunidad de pertenecer a ella

Muy especial mente al Dr. Rodolfo E. Gutiérrez Martínez a quien respeto y
admiro.

Y de quien aprendí que todo es posible y que las metas nunca terminan

A mi Revisor de Tesis:

Mtro. Lucio Cardenas Rodriguez

y a mis sindicales:

Mtra. Mirna Rocío Valle Gómez

Lic. Inaura López Segura

Lic. Juan Varela Juárez

Por sus valiosas aportaciones para la mejor comprensión de este estudio.

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

MARCO TEÓRICO

CAPITULO I. ESTRÉS

1.1 CONCEPTO DE ESTRÉS.....	1
1.2 PERSPECTIVA PSICOLÓGICA Y SOCIAL.....	3
1.3 CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS.....	5
1.4 DIFERENCIAS INDIVIDUALES AL ESTRÉS.....	9
1.5 LA MEDICIÓN DEL ESTRÉS PERSPECTIVAS CONDUCTUAL Y MÉDICA.....	12

CAPITULO II. LA ORGANIZACIÓN

2.1 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA SOCIAL.....	15
2.2 TIPOS DE ORGANIZACIÓN.....	18
2.3 ESTRUCTURA JERÁRQUICA.....	19
2.4 DINÁMICA DE INTERACCIÓN INDIVIDUO ORGANIZACIÓN.....	21
2.5 ESTRÉS EN LAS ORGANIZACIONES.....	25
2.6 ESTRESORES INDIVIDUALES EN EL TRABAJO.....	25
2.7 ESTRESORES GRUPALES EN EL TRABAJO.....	30
2.8 ESTRESORES ORGANIZACIONALES.....	33
2.9 ESTRESORES DEL AMBIENTE FÍSICO LABORAL.....	38
2.10 ESTRESORES EXTRACORGANIZACIONALES.....	39

CAPITULO III. SATISFACCIÓN LABORAL

3.1 LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.....	41
3.2 LA MOTIVACIÓN COMO UN MARCO DE REFERENCIA PARA ESTUDIAR LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.....	43
3.3 LA RELACIÓN DEL ESTRÉS Y SATISFACCIÓN LABORAL.....	47
3.4 FACTORES ORGANIZACIONALES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.....	49
3.5 CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.....	52
3.6 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.....	54

CAPITULO IV

METODOLOGÍA.....	58
------------------	----

CAPITULO V

RESULTADOS.....	63
-----------------	----

CAPITULO VI

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	62
-------------------------------	----

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

- I. Encuesta SWS-Survey de estrés, salud mental y trabajo. (Gutiérrez & Osterman, 1995).
- II. Encuesta de satisfacción laboral (GARCÍA B.E. 1985).

RESUMEN

En este estudio se analizó el perfil y la relación de estrés y satisfacción laboral en tres jerarquías organizacionales, niveles de base u operativo (45%), mandos medios (39%) y directivos (16%), pertenecientes a una Institución gubernamental.

En esta investigación, se utilizó como instrumento de evaluación el SWS-SURVEY de Salud Mental Estrés y Trabajo para medir el estrés, una escala de satisfacción laboral y el empleo de un esfignomanómetro digital con el fin de medir la presión arterial.

Puede decirse en términos generales que el nivel de apoyo social, personal y laboral se mostró significativamente mayor a los niveles de estrés. Es interesante destacar que el nivel de buena salud en los tres niveles jerárquicos se presentó superior en relación a las demás escalas del SWS-Survey.

Sin embargo los resultados obtenidos no arrojaron diferencias estadísticamente significativas en los niveles de estrés y satisfacción laboral, en los tres niveles jerárquicos, ya que presentaron una distribución similar.

Respecto a la satisfacción laboral, los resultados indican que los niveles de base u operativos experimentan una mayor satisfacción laboral que los mandos medios y directivos. No obstante, aspectos del trabajo, como sentir que se está realizando algo importante e interesante, no resultaron ser condiciones lo suficientemente atractivos, al igual que los mandos medios y personal operativo se mostraron muy inconformes con respecto a las relaciones establecidas con respecto a su jefe inmediato, lo que debe ser un aspecto importante a evaluar pues podría ser una fuente de estrés e insatisfacción laboral.

Cabe mencionar que variables tales como el nivel jerárquico, así como la escolaridad y el nivel socio económico influyen de manera significativa en la percepción de mayores oportunidades de promoción, al igual que percibir mayores salarios y prestaciones. Al respecto, los niveles de base u operativo, con un nivel escolar de bachillerato y un nivel económico bajo, mostraron mayor satisfacción laboral.

Contrario a lo que se esperaba, variables tales como la edad, antigüedad en la organización, escolaridad y presión sanguínea, no tuvieron una influencia estadísticamente significativa en la percepción del estrés. Aunque sí se corroboró que la posición en la jerarquía que ocupa el individuo, influye estrechamente en el apoyo en el trabajo percibido por este y se demostró que los niveles medios perciben más este apoyo que los niveles de base u operativos.

Así mismo en los resultados se reporta que las mujeres perciben más oportunidades de promoción que los hombres y los hombres presentan una salud mental más pobre en comparación con las mujeres, así como mayor estrés social.

Por último, entre el estrés y la satisfacción laboral, no quedo establecida una relación entre estos dos aspectos, por lo que no puede decirse que en este tipo de muestra el estrés laboral tenga una influencia significativa en la satisfacción laboral o viceversa.

INTRODUCCION

La literatura ha mostrado durante años resultados de los estudios que muestran que muchas de las consecuencias negativas para la salud experimentadas por hombres y mujeres que trabajan se encuentran asociadas a factores de su medio ambiente organizacional.

El estrés es uno de los tópicos aún poco entendido en las organizaciones. Sin embargo es considerado como uno de los más grandes problemas a los cuales se enfrenta el trabajador contemporáneo.

Aún antes de que los efectos del estrés se manifiesten de manera obvia, pueden repercutir negativamente en la satisfacción laboral.

Un alto índice de rotación de personal, ausentismo, un mayor desperdicio de materia prima, accidentes, relaciones deficientes entre trabajadores y jefes y un sinnúmero de disfunciones en los procesos de producción que pueden ser causa de estrés e insatisfacción laboral.

Esta investigación contribuye a entender al individuo en un contexto organizacional. Se sustenta en que cada nivel jerárquico tiene implicaciones diferentes para los individuos que en ellos se ubican y consecuentemente diferencias en el nivel de estrés y satisfacción laboral experimentado en cada puesto, es decir, que el ocupante del rol puede quedar sujeto a un mayor estrés ó satisfacción laboral en virtud de la misma. Determinar esta relación entre jerarquías organizacionales, niveles de estrés y satisfacción laboral, permite describir perfiles grupales en función del nivel jerárquico en que se encuentre el individuo. El presente estudio pretende contribuir a incrementar el conocimiento del individuo en el plano organizacional, con el fin de que la organización adopte medidas para manejar o prevenir el estrés que resulte no ser funcional para sus empleados, con el objetivo de mejorar sus niveles de satisfacción laboral, y de esta manera, coadyuvar a reducir disfunciones que resultan ser muy costosos para la organización.

Las variables que se contemplaron en esta investigación fueron las concernientes a niveles de estrés y nivel de satisfacción laboral, así como el nivel jerárquico, edad, nivel de estudios, antigüedad en la organización.

Dentro de las hipótesis planteadas se formuló que las variables anteriormente señaladas, influirían en el estrés y la satisfacción laboral percibida.

La investigación se realizó en una población de 154 personas pertenecientes a una organización del sector público, y se contemplaron tres niveles jerárquicos: el nivel de base u operativo, el de mandos medios y el directivo.

El marco teórico se fundamenta en tres capítulos, el primero hace referencia al concepto de estrés, ubicándolo bajo una perspectiva psicológica y social, así como a las principales consecuencias que se deben a este, concluyendo con las diferencias individuales y los métodos frecuentemente utilizados para medir el estrés. En el capítulo dos se plantea la relación que existe entre el estrés, y la organización, destacando la importancia del nivel ocupado por el individuo en la jerarquía organizacional, y los estresores individuales, grupales, organizacionales del medio ambiente que afectan al individuo en su contexto organizacional así como en el

contexto extraorganizacional. El capítulo tres aborda la satisfacción en el trabajo y los factores laborales que influyen en esta, además de los métodos utilizados en su medición.

En la metodología se plantean los objetivos, hipótesis, variables, instrumentos, procedimiento y análisis estadístico. Posteriormente se presentan los resultados reportados en forma de gráficas y tablas. Finalmente se presentan la discusión y conclusiones, apartado en el cual se interpretan y discuten los resultados en función del marco teórico y las hipótesis. Por último se encuentran los anexos, que contienen los instrumentos utilizados, en base a los cuales se reportaron los resultados.

1. I CONCEPTO DE ESTRÉS

Resulta muy difícil dar una definición exacta y universal del concepto estrés. La palabra es utilizada con vaguedad. Psicólogos, sociólogos y médicos, plantean distintos puntos de partida.

Hinckle (1993) menciona que algunos autores han llegado incluso a proponer su no utilización. (Alvaro, Garrido y Torregrosa, 1996).

En sus orígenes, la palabra estrés parece haber llegado del idioma inglés (entre los siglos XII Y XVI) del término francés antiguo "destresse" que significaba ser colocado bajo estrechez u opresión: stress. Por consiguiente, su forma inglesa original era "distress".

Lumsden, (1981) en Huber, (1986) menciona que el término estrés es anterior a su uso sistemático científico. Fue utilizado ya en el siglo XIV para expresar dureza, tensión, adversidad o aflicción. A finales del siglo XVIII Hockie utilizó la palabra en el contexto de la física, aunque su uso no se sistematizó sino hasta principios del siglo XIX.

Para Hinkle, (1977) estrés hace referencia a la fuerza generada en el interior de un cuerpo como consecuencia de la acción de una fuerza externa (load), que tiende a distorsionarlo, y "strain" era la deformación o distorsión sufrida por el objeto.

Para transferir estas definiciones en el organismo humano se puede expresar lo siguiente: En todos los seres vivos el estrés designa el peligro que amenaza el bienestar, y como consecuencia, incluso la supervivencia. Como resultado del efecto del estrés, el ser vivo que se ve afectado, intenta ajustarse a las condiciones modificadas del medio ambiente y actuar contra la influencia perniciosa o huir de ella.

De este repaso histórico de la transformación que ha sufrido el término estrés como tal, se expone lo siguiente:

Las primeras versiones médicas del estrés se apoyaron en la idea de que el organismo era un sistema encargado de mantener el equilibrio interno, u homeostasis, mediante mecanismos de feedback.

Walter Cannon, 1932 en (Lazarus y Folkman, 1991) y (Valdés y Flores, 1990) consideró al estrés como una perturbación de la homeostasis ante situaciones de frío, falta de oxígeno, descenso de la glucemia, etc. Aunque utilizó el término un poco por casualidad, habló de que sus sujetos se hallaban "bajo estrés".

De acuerdo a esto, se entendió el estrés como una reacción de alarma vehiculada a través de la actividad simpático adrenal, y se supuso una relación causal entre enfermedad y ruptura homeostática. Este modelo inicial entendió al estrés como estimulación perturbadora del equilibrio interno y por eso lo conceptualizó como sobrecarga.

Es así como Troch (1949) señala que la palabra estrés es reconocida como tal en 1949, cuando Hans Selye la introdujo en la discusión médica.

El doctor Hans Selye fue el investigador que aportó los fundamentos de gran parte de la actual corriente de pensamiento e investigación en torno al estrés, fue quién estableció el concepto de Síndrome General de Adaptación o S.G.A, definiendo con él a un conjunto coordinado de reacciones fisiológicas ante cualquier estímulo, incluidas amenazas psicológicas. (Ivancevich y Matteson, 1989 y Lazarus y Folkman, 1991).

La explicación del S.G.A. es la siguiente:

- Síndrome : denota que las partes individuales de la reacción se manifiestan más o menos de manera conjunta y pueden ser, interdependientes.
- General: por las consecuencias que los estresores ejercen sobre diversas partes del organismo
- Adaptación : se refiere a la estipulación de las defensas destinadas a ayudar al organismo para que se ajuste al estresor o lo afronte. (Ivancevich y Matteson, 1989).

Como modelo de la reacción ante los estresores, en el S.G.A. se reconocen tres fases:

- **La reacción de alarma.** El estado de alarma es el primero, y el más importante de los tres. En él ocurren las alteraciones más significativas para la estructura bioquímica. Cuando se afronta un desafío (estresor) "suena" la alarma y se activa el sistema de estrés en todo el organismo, lo cual, a su vez, pone en acción las reservas de energía del cuerpo. La reacción de alarma indica que en la primera exposición a un estresor, la resistencia fisiológica, en realidad disminuye un poco, mientras que el organismo reúne sus fuerzas para la resistencia.
- **Etapa de resistencia.** Si el estresor no es efímero y puede sobrellevarse, se pasa al segundo estado: el de resistencia, durante el cual aumenta la resistencia al estresor. Dicho estado se caracteriza por la identificación del órgano o sistema mejor dotado para enfrentar la amenaza que representa el estresor. Los cambios asociados al estado de alarma se extinguen y son reemplazados por otros, característicos de la estrategia que adopte el individuo.
- **Etapa de agotamiento.** El estado final es el de agotamiento. La exposición prolongada y continua a un mismo estresor puede eventualmente acabar con la energía adaptativa disponible y el sistema que se enfrenta al estresor se agota. Al igual que cualquier otra máquina, éste no puede seguir funcionando más allá de ciertos límites. A mayor frecuencia con que el individuo cae en el dilema enfrentamiento-evasión, se encuentra más propenso a la fatiga, a la enfermedad, al envejecimiento prematuro y a la muerte. (Ivancevich y Matteson, 1989). En general existen muchas maneras de definir estrés, en su mayoría han sido entendidas en dos categorías: las definiciones basadas en los a) estímulos, y b) las fundamentadas en las respuesta. (Lazarus y Folkman, 1991).

a) **Definiciones basadas en los estímulos.** Estas indican que el estrés es la fuerza o el estímulo que actúa sobre el individuo y que da lugar a una respuesta de tensión. Esto quiere decir que algunas condiciones ambientales (los estímulos) tienen efectos estresantes sobre el individuo y el grupo social

Una objeción a este tipo de definición obedece a que las características situacionales por sí solas pueden resultar inadecuadas para predecir la respuesta del individuo. Otro problema es que debe de reconocerse la existencia del estrés antes de que se produzca tensión en los individuos.

b) **Definiciones basadas en la respuesta.** Consideran que el estrés es la respuesta fisiológica o psicológica que manifiesta el individuo ante un estresor ambiental, en la cual el estresor puede consistir en un evento externo o en una situación, ambos potencialmente dañinos. Este enfoque se centra en la respuesta del individuo a los estresores potenciales del ambiente.

Es de gran relevancia señalar que en un extremo de la escala, el estrés representa aquellos desafíos que nos excitan y nos mantienen alertas. El otro extremo representa aquellas condiciones bajo las cuales los individuos enfrentan exigencias que no pueden satisfacer física o psicológicamente y que provocan alguna alteración en uno u otro de estos niveles. (Fontana, 1992).

Esta distinción a la cual hace referencia Fontana, es lo que muchos otros conocen como derivados del estrés, de tal suerte que pueden diferenciarse estos extremos de las escalas bajo los términos de eustrés y distrés; donde el primero resultaría beneficioso y el segundo perjudicial.

1.2 PERSPECTIVA PSICOLÓGICA Y SOCIAL

Actualmente se han producido varios cambios en la forma de concebir y conceptualizar el estrés, ya que existe una convicción general en el sentido de que los factores sociales y psicológicos, (de los que se hablará a lo largo de este capítulo) tienen una influencia importante en el estrés.

El estrés es un campo interdisciplinario que cubre muchas áreas de investigación sobre fenómenos que corresponden a distintos niveles de análisis.

Entre estos niveles de análisis Shwartz (1982) hace referencia a la sociología, la psicología social y las ciencias políticas cuyo universo es la sociedad, los sistemas sociales, las colectividades o las categorías de individuos diferenciados en cuanto a clase social, edad, sexo, entre otros. En lo que respecta a la psicología Shwartz menciona que su primera unidad de análisis es el individuo.

Lazarus y Folkman (1991), sostienen que el estrés psicológico está determinado por la evaluación que el individuo hace de una interacción específica con el entorno, por lo que los vínculos entre los distintos niveles vienen establecidos por la evaluación cognitiva de las situaciones.

Al respecto Caine, 1964 en Lazarus y Folkman, (1991) afirman que esta evaluación esta determinada por factores que hacen referencia al individuo, como;

- ∞ Sus compromisos,
- ∞ Vulnerabilidades
- ∞ Creencias
- ∞ Recursos y
- ∞ Factores propios de la situación

De esta manera puede decirse que para entender la forma en que el entorno social afecta a una persona, se requiere siempre la referencia de la mediación psicológica. Esto es, la evaluación cognitiva como la variable psicológica que media entre el individuo y el entorno.

En esta perspectiva psicosocial se considera a la sociedad como generadora de demandas estresantes para el individuo y de coacciones de las formas en las que éste las encara.

Goldsmith, y Mechanic (1974), afirman que la sociedad también es utilizada por el individuo o por el grupo, para prevenir el estrés o la ansiedad. (Lazarus y Folkman, 1991).

En las investigaciones de Caplan (1983), Van Harrison (1978); y en la teoría de French (1974), se puntualiza que una adaptación adecuada aparece cuando las demandas del entorno encajan con las capacidades del individuo, entendiéndose esto en una situación laboral.(Lazarus y Folkman, 1991).

De esta forma, cuando se presenta un desajuste entre individuo y entorno, se crea inevitablemente cierto grado de confusión entre el individuo y las partes del sistema social. Las consecuencias de tales conflictos son expresadas en términos de moral (en el sentido de bienestar), de funcionamiento social (o laboral) y de salud del organismo.

Es así como la conducta del individuo y de la sociedad es, en cierto grado, una respuesta a las condiciones del entorno físico, y en especial de las relacionadas con la supervivencia. En sociología, este desajuste entre individuo y entorno, puede interpretarse en un contexto laboral, cuando no existe correspondencia entre los objetivos de trabajo y la satisfacción derivada de él.

El interés manifestado por las teorías del estrés, como se mencionó anteriormente, ha cambiado de dirección. Ya no solo se explica la adaptación del individuo a eventos estresantes bajo un modelo de estímulo ó respuesta, en el que el individuo y el entorno se consideran como cuestiones muy independientes. Ahora se propone un modelo transaccional, en donde los elementos separados, individuo y entorno, se unen para formar un sólo significado de relación.

Ahora bien, aunque existen muchos contextos sociales en los que se experimenta estrés, sobre todo se ha prestado atención al conflicto y la ambigüedad dentro y entre los papeles desempeñados en la familia y en el trabajo.

1.3 CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS

Las consecuencias causadas por el estrés, pueden ser :

- ‡ Fisiológicas
- ‡ Cognitivas
- ‡ Emocionales
- ‡ Conductuales

EFFECTOS FISIOLÓGICOS

El efecto principal del estrés es la movilización del sistema "lucha, huida o miedo" del organismo; esto significa que el estrés estimula los cambios químicos, físicos y psíquicos que nos preparan para enfrentarnos de estas tres maneras a una situación de peligro.

Como señaló Hans Selye en los años cincuenta, nuestro sistema de movilización ante el estrés es relativamente inespecífico. Es decir, que nuestra respuesta al estrés se presenta de modo similar ante cualquier exigencia. De esta manera, la respuesta fisiológica al estrés del individuo consiste en la activación de emergencia de los sistemas nervioso y endocrino hormonal.

Witkin y Lanoil (1984) , Huber (1986) y Fontana (1992) exponen la evolución esquemática de las reacciones fisiológicas describiendo los siguientes pasos ante un estímulo de estresante:

- Reacciones de alarma ó excitación fisiológica. Un estímulo aversivo excita un receptor, éste le conduce hacia el centro (el cerebro) bajo la forma de impulsos nerviosos.

- Dentro del sistema nervioso, los mensajes pasan por las siguientes fases:
 - Cerebro
 - Nervios motores y
 - Músculos del esqueleto, preparándolos para el movimiento (brazos, piernas y otros).
- Los mensajes son detectados por el sistema nervioso autónomo, el cual produce los siguientes efectos:
 - Elevación de la velocidad cardiaca, lo cual lleva a un aumento en la presión sanguínea.
 - Alto nivel de azúcar en sangre
 - Liberación de glóbulos rojos de reserva, necesarios para llevar oxígeno a los músculos
 - Se retardan los procesos digestivos (ya que en una situación de emergencia, la digestión no tiene prioridad).
 - En las glándulas suprarrenales, liberación de adrenalina en la sangre como estimulante en general.
- A través de la corteza cerebral y el tálamo, se excita el hipotálamo, y a partir de éste es activado un segundo sistema, el sistema hormonal o endocrino. Este último actúa más lentamente que el sistema nervioso en relación al estrés pero puede mantener sus efectos en el organismo durante períodos de tiempo más largos.
- Desde el hipotálamo pueden enviarse mensajes a muchas glándulas diferentes. Cuando la glándula hipofisiaria recibe señales del hipotálamo, segrega la hormona adrenocorticotrópica (ACTH) y esta libera hormonas a la sangre que activan a la corteza suprarrenal.
- La reacción inmediata del sistema nervioso, junto con la acción prolongada del sistema endócrino, actúa para preparar y para mantener al organismo para una actividad de importancia vital.

Si el período de estrés es breve, no suele haber problema porque después el cuerpo tendrá tiempo de recuperarse. Esto es lo que ocurre cuando el estrés forma parte de un juego, un deporte o incluso una relación sentimental. La sensación de euforia que se experimenta en estos casos, es el “estrés positivo”, el que nace de actividades estimulantes que se pueden abandonar a voluntad.

Pero si el estrés es prolongado, el cuerpo no podrá descansar. Los efectos de este “estrés negativo” pueden empezar a aparecer.

Es importante señalar que algunas de las alteraciones fisiológicas que se experimentan comúnmente debido a un estrés prolongado son:

- ◊ La persona puede no tardar en experimentar alteraciones de los latidos (taquicardia).
- ◊ La respiración se altera por causa del estrés. Se hace más rápida, y muchas veces dobla su velocidad normal, y a menudo se hace más superficial, parecida al jadeo. La nariz y la boca también empiezan a reseca.
- ◊ Reacciones de la piel, como la palidez y la sudoración que se presentan para ayudar a enfriar los músculos sobrecalentados.

EFFECTOS COGNOSCITIVOS

- Decremento del periodo de la concentración y atención. Se observan dificultades para mantener la concentración y se presenta una disminución de la capacidad de observación.
- Aumento de la distractibilidad. Con frecuencia se pierde el hilo de lo que se está pensando o diciendo, incluso a media frase.
- Deterioro de la memoria a corto y a largo plazo. Se disminuye el recuerdo y el reconocimiento aun de material familiar.
- La velocidad de respuesta se vuelve impredecible. La velocidad real de respuesta se reduce; los intentos de compensarla pueden conducir a decisiones apresuradas.
- Aumento de la frecuencia de errores, como resultado de todo lo anterior, se incrementan los errores en las tareas cognoscitivas y de manipulación. Las decisiones se vuelven inciertas.
- Deterioro de la capacidad de organización y de la planeación a largo plazo. La persona no puede evaluar con precisión las condiciones existentes ni ver sus consecuencias.
- Aumento de los delirios y de los trastornos del pensamiento. La prueba de realidad es menos eficaz, se pierde objetividad y capacidad de crítica, los patrones de pensamiento se vuelven confusos e irracionales.

EFFECTOS EMOCIONALES

- En la hipocondría las enfermedades imaginadas se agregan a los malestares reales causados por el estrés. Desaparece la sensación de salud y bienestar.
- Aparecen cambios en los rasgos de la personalidad:
 - Las personas pulcras y cuidadosas pueden volverse desaseadas
 - Las personas preocupadas indiferentes.

- Las personas permisivas autoritarias.
- Aumento de los problemas de personalidad existentes. Se agudiza la ansiedad, la sobresensibilidad, la defensividad y la hostilidad existentes.
- Debilitamiento de las restricciones morales y emocionales. Se debilitan los códigos de conducta.
- Aparecen estados depresivos y surge una sensación de incapacidad para influir en los acontecimientos o en los propios sentimientos acerca de ellos y de uno mismo.
- Pérdida repentina de la autoestima. Aparecen sentimientos de incompetencia y autodesvaloración.

EFFECTOS CONDUCTUALES

- Disminución del interés y entusiasmo.
- Ausentismo. Por medio de enfermedades reales o imaginarias o de excusas inventadas, los retardos o la falta al trabajo se vuelven un problema para la persona.
- Consumo del alcohol, cafeína, nicotina y otras drogas prescritas o ilegales.
- Descenso de los niveles de energía. Los niveles de energía caen o pueden fluctuar de manera considerable de un día a otro sin ninguna razón evidente.
- Alteración de los patrones del sueño. La persona tiene dificultades para dormir o para permanecer dormido por más de cuatro horas seguidas.
- Aparece la tendencia a culpar a los demás.
- Se ignora la nueva información. Se rechaza a los nuevos reglamentos o cambios aunque potencialmente sean muy útiles.
- Las responsabilidades se depositan en los demás. Aumenta la tendencia a trazar nuevos límites, excluyendo a las obligaciones desagradables de nuestra propia esfera de actividades.
 - Se resuelven los problemas a un nivel cada vez más superficial:
 - Se adoptan soluciones provisionales y a corto plazo
 - Se abandonan los intentos de comprender algún aspecto no entendido.
- Aparecen patrones de conducta excéntricos. Surge una conducta impredecible y nada característica.

1.4 DIFERENCIAS INDIVIDUALES AL ESTRÉS

Las diferencias individuales moderan la relación entre los estresores y el estrés y las diversas consecuencias fisiológicas y psicológicas. El efecto puede ser modificar la relación o debilitarla.

Para Ivancevich y Matteson (1989), las diferencias individuales son categorizadas en cuanto a su naturaleza en:

- ‡ Demográficas/conductuales y
- ‡ Cognoscitivas/afectivas.

DEMOGRÁFICAS CONDUCTUALES

Entre las diferencias individuales demográficas conductuales pueden considerarse las siguientes:

- a) Edad
- b)Escolaridad
- c) Sexo
- d) Ocupación
- e) Horario de trabajo
- f) Estado de salud

a) **Edad.** Una consecuencia disfuncional de prolongados periodos de intenso estrés es la aceleración del proceso de envejecimiento y la concomitante pérdida del desempeño. Es necesario poner de manifiesto que no es la edad perse la que se relaciona con estrés, sino las experiencias que tienden a estar asociadas a ellas, es decir, lo que puede ser muy estresante para un empleado de 55 años, que ya no contempla ningún progreso notable en su carrera, puede no surtir efecto alguno como estresor en el caso del recién llegado que tiene 35.

b) **Escolaridad.** La escolaridad al igual que la edad, tal vez no sea un moderador directo por sí mismo, pero puede moderar como resultado de los otros factores que influyen en la vida del individuo.

En un estudio de los factores sociales y psicológicos asociados a la enfermedad, se descubrió que los índices de enfermedad por estrés aumentaban a medida que los individuos ascendían en el status social, más allá de donde normalmente los ubicaba su nivel educativo.

c) **Sexo.** Todo parece indicar que por lo menos históricamente, las mujeres han experimentado menores niveles de estrés a los que se enfrenta el hombre. Sin embargo,

desde la generalización del trabajo femenino y del consumo del alcohol y del tabaco, están experimentando en mayor número y en mayor grado, los estresores relacionados con la familia, el trabajo, la carrera y la organización.

El padecimiento de las coronarias entre las mujeres menores de 45 años, de las que se había pensado que tenían inmunidad hormonal contra tales problemas, va en aumento.

También puede mencionarse que aunque la tasa de suicidios entre hombres es el doble que la tasa de las mujeres, esta relación se invierte cuando solo se toman en cuenta grupos de hombres y mujeres profesionales, esto parece indicar que a medida que se va reduciendo la diferencia entre los roles masculino y femenino, también está sucediendo lo mismo con las diferencias sexuales en relación con las indicaciones de estrés.

d) **Ocupación.** Otra parte del estrés es originada por la forma en que respondemos a las condiciones estresoras que encontramos en el trabajo, pero que no son únicas o predominantes en una determinada ocupación.

Hay muchos problemas para clasificar a las ocupaciones como estresantes, uno de los cuales y sin que sea el menor, es la posibilidad de que los individuos propensos al estrés sean atraídos a ciertas ocupaciones.

La ocupación puede moderar la relación de estrés al brindar (o dejar de brindar) la compatibilidad deseada entre el individuo y el ambiente ocupacional.

Los individuos que desempeñan trabajos a los que no están adaptados, pueden encontrar estresores con mayor probabilidad de producir respuestas al estrés. Esto puede verse con frecuencia en el caso de los ascensos.

Mientras que el empleado no se haya ajustado al nuevo puesto, el potencial de estrés relacionado con el trabajo será mucho mayor. Hasta que se logre la correspondencia adecuada, puede esperarse que esa ocupación funcione como intensificadora de la relación de estrés.

e) **Horario de trabajo.** Los estudios realizados por Buell y Breslow, (1960) y Zohman, (1973) en Ivancevich y Mattenson, (1989) indican que un horario excesivo de trabajo y el dedicar gran parte del tiempo al trabajo, están asociadas a reacciones negativas del estrés.

Estos autores indican que la diferencia en el tiempo que se pasa en el trabajo, modera la exposición a los estresores del trabajo. El individuo con ochenta horas a la semana se encuentra más expuesto a los estresores que el individuo que trabaja cuarenta horas a la semana.

f) **Estado de salud.** La gente con un historial de salud positivo, parece estar en mejores condiciones de enfrentarse con éxito a las situaciones de estrés. El empleado con problemas de salud crónicos, aunque sean leves, tiene mayor probabilidad de experimentar reacciones negativas de estrés que otro con buena salud.

COGNOSCITIVAS/ AFECTIVAS

Lo que designamos como diferencias cognoscitivas/afectivas, puede traducirse como aspectos de la personalidad.

Entre estas pueden identificarse :

- a) Autoestima
- b) Tolerancia a la ambigüedad
- c) Locus de control
- d) Tipos de personalidad

a) **Autoestima.** El grado de estrés depende en gran parte de las percepciones del individuo. Se ha demostrado que altos niveles de autoestima se encuentran asociados a una mayor confianza del individuo para manejar satisfactoriamente la situación. Inversamente, los bajos niveles pueden subrayar o facilitar la producción de estrés negativo. Los niveles de autoestima pueden desempeñar un papel importante, tanto al obstaculizar como al facilitar la respuesta de estrés. En los ámbitos organizacionales, el uso de los sistemas de recompensas, formales e informales, puede estar en condiciones de alterar, por lo menos, el segmento de la autoestima del individuo relacionado con su actividad.

b) **Tolerancia a la ambigüedad.** Algunas personas tienen una fuerte necesidad de definir todos los aspectos de su ambiente de trabajo. Estos individuos generalmente se resisten a tomar decisiones, y prefieren que sus superiores las tomen y les informen después lo que tienen que hacer. Por otra parte, otros individuos parecen no tener problema alguno en tomar esta misma clase de decisiones u operar sin la información al detalle requerida por el primer grupo. La diferencia estriba en que el primer grupo tiene una baja tolerancia a la ambigüedad mientras que el segundo tiene una alta tolerancia. Es posible que esta faceta de la personalidad de tolerancia a la ambigüedad modere la relación de estrés. (Ivancevich y Matteson, 1989).

d) **Locus de control.** El locus de control se refiere a la percepción de los individuos sobre el grado en el cual el control de las situaciones, reside dentro de ellos o está fuera de ellos. El grado en el que el individuo crea tener control o dominio en una situación, habrá menor probabilidad de que perciba la situación como amenazante o generadora de estrés y, a su vez que tenga menos probabilidad de manifestar patrones adversos de reacción.

e) **Tipo de personalidad.** En la década de los cincuenta se desarrolló un método para predecir la enfermedad de las coronarias, basándose en las respuestas conductuales a los estímulos ambientales. De esta investigación surgieron los tipos de personalidad A y B. Las principales facetas de la personalidad tipo A incluyen un sentido crónico de la urgencia del tiempo, con una orientación impulsiva y competitiva, un fuerte disgusto por el ocio e impaciencia con las personas y situaciones que percibe como barreras para mantener altos niveles de logro de metas por lo que experimentan una gran cantidad de estrés. Mientras que sus contrapartes más relajadas y tranquilas del tipo B, raras veces se alteran o experimentan estrés severo.

1.5 LA MEDICION DEL ESTRÉS: PERSPECTIVAS CONDUCTUAL Y MÉDICA

MEDICIÓN EN LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO

Thomas Holmes y Richard Rahe, (1967) en Lazarus y Folkman, (1991) desarrollaron una escala de eventos relacionados con la vida, llamada Escala de Rangos de Reajuste Social (ERRS). Ellos estudiaron los principales cambios que se dan en la vida, en cinco mil pacientes con padecimientos relacionados con el estrés. Como resultado de sus entrevistas, pudieron asignar un valor numérico a cada uno de tales eventos y establecieron una escala según su magnitud.

Después de elaborar la tabla de valores, se examinó la historia clínica de los pacientes, donde se descubrió que quienes obtenían una alta puntuación en el índice de cambio eran más propensos a manifestar algún padecimiento después de los eventos aludidos. (Ivancevich y Mattenson, 1989).

La noción aportada por Holmes y Rahe, en el sentido de que los cambios adaptativos provocan aumento de estrés, parece razonable; sin embargo, la escala no toma en cuenta la capacidad de la persona para afrontarlo y sobreponerse a él y la importancia que el individuo otorgue a tal cambio o a su ausencia, lo cual a su vez depende de la propia historia, de la etapa de la vida en que se encuentre y del conjunto de circunstancias presentes.

A pesar de estas limitaciones, este planteamiento es popular porque ofrece una escala del estrés a partir de evaluar los cambios ambientales de un modo sencillo, cuantitativo y subjetivo, lo que hace que su utilización goce de considerable consenso.

En contraste con la técnica de medición de los acontecimientos vitales, un grupo de investigadores desarrolló un sistema de medición del estrés basado en las molestias y conrtriedades de la vida diaria

Pancheri (1979) en Ivancevich y Matteson, (1989) afirma que los acontecimientos cotidianos que representan contrariedades repetidos frecuentemente durante son mayores predictores de estrés y de enfermedad que los padecimientos dramáticos ocasionales.

Existen muchas otras propuestas para la medición de los acontecimientos menores, entre los que se encuentran una de las primeras ideadas por Cason (1930), para medir lo que él llamo "fastidios habituales"; otra más reciente, de Lewinsohn y Tallington, (1979) para determinar los acontecimientos aversivos o desagradables y otra, de Mac Phillamy y Lewinsohn, (1982) para evaluar los acontecimientos positivos. Sin embargo, no se han utilizado de un modo amplio para estudiar el efecto del estrés psicológico sobre la salud general. (Lazarus y Folkman, 1991).

Investigaciones recientes demuestran que las contrariedades cotidianas son mejores predictores del estrés psicológico y de los síntomas somáticos, que los acontecimientos vitales más importantes. Las primeras explican casi toda la varianza de los resultados, mientras que los acontecimientos vitales parecen tener poco o nulo efecto sobre la salud.

Las medidas de Michigan del ambiente subjetivo son indirectas. Además constituyen lo que se llama medidas preceptuales. Dichas medidas consisten en preguntar a las personas a cerca de sus percepciones con respecto al estrés derivado del ambiente subjetivo como ambigüedad de rol, carga de trabajo subjetiva, papeles conflictivos, responsabilidad por personas y cosas, participación y relaciones con su grupo de trabajo.

Dichas medidas siguen siendo usadas por muchos científicos conductuales para examinar el estrés.

LA MEDICION EN LA MEDICINA

Entre las variables usadas por los médicos en la medición de las respuestas de estrés, se encuentran.

- ↳ El cortisol y las
- ↳ Hormonas del crecimiento.

Ambas son secretadas por la corteza adrenal. Las secreciones de la glándula pituitaria estimulan a la corteza adrenal. Rose, Jenkins y Hurts, (1978) en Ivancevich y Matteson, (1989) extrajeron sangre para medir el cortisol a unos controladores de tráfico aéreo (CTA), y obtuvieron datos de la hormona de crecimiento.

Así Rose et al, (1978) descubrieron que los niveles más altos de estas secreciones en la sangre indicaban un estrés elevado. Se encontró que había tendencia a que los niveles máximos fueran más altos cuando los controladores estaban en el trabajo.

Con respecto a la medición del estrés podemos concluir que:

En primer lugar, las encuestas de introspección pueden estar sujetas a influencias distorsionantes que disminuyen la fiabilidad y la validez de las medidas.

La variación del método es un problema constante en la medición de los fenómenos que comportan estrés. Los autoinformes constituyen la primera fuente de datos sobre estrés, (evaluación, emoción y afrontamiento). A largo plazo, las técnicas convergentes como las observaciones fisiológicas y conductuales, se harán necesarias para dar validez y ampliar los hallazgos basados en los autoinformes.

La disponibilidad de aparatos comerciales para las medidas fisiológicas, de especialistas que administran tests y de sofisticados procesos de computadora, pueden favorecer al aumento del uso de las medidas psicofisiológicas en el futuro por parte de las personas interesadas en medir el estrés de manera precisa.

En base a lo expuesto anteriormente a lo largo de este capítulo resulta de gran relevancia destacar que el estrés, siempre se encuentra presente en cualquier ámbito en el que se encuentre el individuo, es decir, familiar, social y laboral, no obstante, el estrés es asociado frecuentemente a un concepto negativo; sin embargo, la literatura nos indica que el estrés bajo ciertos niveles puede ser funcional y positivo. Además de que el apoyo social, laboral y personal, de los cuales se hablará más adelante, tienen una repercusión muy importante en amortiguar el impacto del estrés.

Dentro del contexto laboral en el cual interactúa el individuo la mayor parte del tiempo, se encuentra expuesto a una gama de factores que pueden ser causa de estrés, debido a lo cual es fundamental el que haya una adecuación entre sus capacidades, con respecto a las funciones que desempeña, con el fin de prevenir niveles de estrés e insatisfacción laboral que puedan afectar tanto a la organización como al individuo.

2.1 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA SOCIAL

La organización debe entenderse como un sistema, es decir, un conjunto de partes u órganos interdependientes que interactúan.

El interés por la organización como sistema total se presentó inicialmente a raíz de los estudios de Hawthorne en 1924, que abordaron problemas complejos acerca de las relaciones humanas como la motivación del trabajador, los sistemas de incentivos, las políticas de personal y las relaciones intergrupales. (Schultz, 1982).

Los psicólogos empezaron a darse cuenta que para sus miembros, la organización existe como un ente psicológico ante el cual él o ella sencillamente reaccionan. La cantidad y calidad del trabajo que se realiza está relacionado con la imagen que se tiene de la organización como un todo y no con la que se tiene de sus características inmediatas de trabajo o los incentivos salariales del momento. (Shein, 1988)

Delbert Miller (1991), hace referencia a la organización como un método de disposición de hombres y materiales, ésta representa una forma efectiva de hacer las cosas más eficientemente. Menciona que la organización se hace necesaria a medida que deban coordinarse los esfuerzos de más y más personas. Significa pues, la distribución de autoridad de algunos individuos, delegándola a otros, dispersando funciones y conservando datos de todas las actividades.

Para Shein (1988), la organización debe concebirse como la manifestación a través de la conducta de personas claves en posiciones directivas o de liderazgo; esto es, la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo, funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

De acuerdo con Litterer (1986), las organizaciones son procesos sociales o instrumentos que el hombre a desarrollado para lograr metas, que de otra forma no podría obtener.

Chiavenato (1989) enfatiza este aspecto primordial de la organización, ya que considera que el ser humano no vive aisladamente, sino en continua interacción con sus semejantes.

En razón de sus limitaciones individuales, los seres humanos, son obligados a cooperar unos con otros para alcanzar ciertos objetivos que en la acción individual, aislado, no conseguiría.

Barnard, (1971) en Chiavenato, (1989) clasifica dos limitaciones de los individuos directamente relacionadas:

- 1) Las capacidades biológicas del individuo.
- 2) Los factores físicos del ambiente en el que el individuo está situado.

Este autor pone como ejemplo la situación de una persona que quiere mover una piedra. La limitación puede colocarse de dos formas (1) la piedra es muy enorme para la persona (2) la persona es muy pequeña para la piedra. La primera posición expresa una limitación en términos del ambiente físico, mientras que la segunda manifiesta una limitación en términos de la persona.

Así puede decirse que durante miles de años, probablemente las primeras organizaciones humanas fueron formadas para hacer frente a las demandas del ambiente físico, como el mover piedras, matar fieras, protegerse contra el frío .

Siguiendo esta perspectiva, Barnard (1971) concibe a la organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización.

De lo anterior se deduce que una organización solamente existe cuando :

- Hay personas capaces de comunicarse que
- Están dispuestas a contribuir con acciones
- Con miras a cumplir un propósito común.

Aldrich, (1979); Bedein, (1980); y Daft, (1983) en Daft y Steers, (1992) , señalan cuatro aspectos fundamentales de las organizaciones :

- 1) Una entidad social
- 2) Orientada al logro de metas
- 3) Con un sistema de actividad deliberadamente estructurado
- 4) Un límite o frontera identificable

Chiavenato (1989) destaca que la influencia de las organizaciones tienen sobre la vida del individuo es fundamental. En la sociedad moderna pasa una buena parte de su vida en diferentes organizaciones. La manera como las personas viven, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores, sus expectativas y convicciones son profundamente influenciadas por las organizaciones y viceversa. Estas también son influidas por la manera de pensar y sentir de sus participantes.

Para Shein (1988) desde el punto de vista del empleado, la organización representa una fuente de trabajo, de bienestar económico, de sentido de pertenencia, identidad, y contacto social.

Chiavenato (1989), puntualiza sobre este aspecto al mencionar que los individuos obtienen por medio de su participación en las organizaciones, la satisfacción de algunas de sus necesidades personales y materiales (dinero, beneficios, seguridad, servicios, amistad, etc). Es por esto que

la cantidad y calidad de trabajo que se realiza, se encuentra estrechamente relacionado con la imagen que se tiene de la organización.

Shein (1988) explica que la psicología de la organización, como campo del conocimiento, está íntimamente ligada al reconocimiento de que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que la mayoría de las preguntas que uno debe hacerse sobre las determinantes de la conducta del individuo dentro de una organización se tienen que considerar desde el punto de vista del sistema social.

Tavistock (1963) en Chiavenato, (1989) propone un modelo sociotécnico, en el que se concibe a la organización como una combinación administrativa de tecnología y de un sistema social, de tal forma que ambos se hallan en interrelación recíproca.

Las organizaciones pueden ser visualizadas desde un enfoque sociotécnico como constituídas por tres subsistemas o elementos principales:

1. El sistema técnico o de tareas, que incluye el flujo de trabajo, la tecnología usada, los papeles requeridos por la tarea y otras variables tecnológicas.
2. El sistema gerencial o administrativo, que incluye la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de recompensas y de castigos, las maneras mediante las cuales se toman las decisiones, y un gran número de otros elementos proyectados para facilitar los procesos administrativos.
3. El sistema social, humano o personal, que es el relacionado primariamente con la cultura organizacional, con los valores, las normas y con la satisfacción de las necesidades personales.

También incluida en el sistema social, está la organización informal, el nivel motivacional de los miembros y sus actividades individuales.

Margulies (1972) en Chiavenato, (1989) menciona que la interacción de esos tres sistemas es lo que produce el comportamiento y las relaciones de papeles que afectan el resultado organizacional, o sea, la eficacia del sistema. (Chiavenato, 1989).

Es así como bajo este modelo sociotécnico propuesto por Tavistock puede entenderse que las capacidades, preferencias y expectativas de los empleados son influenciadas profundamente por la naturaleza de la tarea y por la estructura de la organización. De ahí la necesidad de considerar la naturaleza de la tarea (sistema técnico) y la naturaleza de las personas (sistema social).

Para Chiavenato (1989) las grandes organizaciones poseen ciertas características que las vuelven extremadamente difíciles de estudiar, las que se exponen a continuación:

- ↳ Complejidad: a diferencia de los pequeños grupos, donde los miembros se relacionan cara a cara, las grandes organizaciones dependen mucho de intermediarios para operar y lo hacen por medio de ellos.

- ↳ Estructura jerárquica: las grandes organizaciones construyen un nivel sobre el otro, formando múltiples sistemas y subsistemas.
- ↳ Anonimato: lo importante es que la operación o actividad sea ejecutada, no importa por quien.
- ↳ Rutinas patronizadas: esto es, procedimientos y canales de comunicación formales, que constituyen líneas de autoridad para mantener sus principios de orden. A pesar de esa atmósfera de despersonalización propias de una estructura formal, las grandes organizaciones presentan la tendencia a desarrollar estructuras personalizadas y no oficiales, es decir informales, que muchas veces tienen más poder y eficacia.

Katz y Kahn (1985) ponen de manifiesto otro aspecto vital de las organizaciones que es el espacio organizacional que constituye el sitio exacto de las actividades organizacionales, las cuales establecen la distinción entre el comportamiento de los miembros.

De acuerdo a Katz y Kahn, los miembros de una organización pueden estar sometidos a cuatro tipos de separación en el espacio organizacional.

1. Separación geográfica, que hace que los grupos desconozcan el espacio organizacional por los otros grupos.
2. Separación funcional, desarrollada a partir de separaciones departamentales.
3. Separación de status o de prestigio de la función y de la posición, que separa a los trabajadores del personal de oficina ó las secretarías de sus jefes (jerarquía) y
- 4 Separación por el poder, basada en la jerarquía de autoridad de la organización, que esta relacionada con el status y el prestigio.

2.2 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Chiavenato (1989) identifica dos tipos de organización:

- 1) Formales
- 2) Informales

1) La organización formal, tiene una estructura bien definida que puede ser descrita en términos de relaciones de:

- autoridad
- poder
- subordinación

- responsabilidad

La estructura también puede definir los canales a través de los cuales fluyen las comunicaciones.

En general, las estructuras formales de la organización corresponden con las líneas de autoridad en el organigrama. Al director se le concede mayor prestigio, luego al gerente y así sucesivamente, hacia abajo. La compensación y autoridad que acompañan el puesto tienden a corresponder a los niveles de la estructura de mando.

Litterer (1986) destaca algunos beneficios de la aplicación de normas, políticas y procedimientos en la organización como son :

- Especificar las metas del trabajador
- Mostrar cuáles son los aspectos más importantes para realizar la tarea
- Determinar de que manera habrán de ser recompensados los individuos.

En contraste con los aparentes beneficios que surgen de la estructura formal, Litterer señala que cuando se les pide a los empleados que describan sus experiencias laborales, con frecuencia se quejan del grado en que sus acciones son prescritas por los administradores de más alto nivel, es decir, el gran número de normas, políticas y procedimientos que deben seguir o sea, la formalización.

2) La organización informal está débilmente organizada, es flexible, mal definida y espontánea; la participación de sus miembros puede ser voluntaria o involuntaria.

Litterer (1986) señala que cuando más abajo en la escala jerárquica se ubique la libertad para tomar decisiones, mayor será el grado de descentralización.

En términos generales, la descentralización proporciona algunos beneficios, a saber:

- Una mayor satisfacción a los subordinados
- Capacidad de respuesta más rápida a los problemas
- Facilita el desempeño de los subordinados para que puedan, aspirar a posiciones más altas.

2.3 ESTRUCTURA JERÁRQUICA

Con el fin de que la organización lleve a cabo el cumplimiento de objetivos, la acción de las personas se orienta, alrededor de la tarea. Esto es, hacia actividades que deben realizar por separado para el logro de un objetivo común.(Litterer, 1986).

Shermerhorn (1989) señala al respecto que cuando las organizaciones dividen el trabajo en pequeños componentes alguien debe coordinar los esfuerzos, con el fin de asegurar que al combinarlos se logren los propósitos de la organización, lo que se plantea es la jerarquización de autoridad, que facilite la coordinación de actividades de la organización. Las personas con alto nivel de autoridad deben ser capaces de tomar decisiones que redunden en la adecuada coordinación de las actividades laborales en los niveles inferiores.

Por lo tanto, la organización necesita además de una estructura de funciones, una estructura jerárquica, cuya misión es dirigir las operaciones de los niveles que están subordinados.

Al concepto de estructura jerárquica se le asocian algunos principios o conceptos inseparables a saber:

- ♣ La división del trabajo en tareas especializadas
- ♣ Su organización en diferentes departamentos

Esto se hace necesario para la determinación de las funciones requeridas encaminadas al logro de objetivos.

La estructura jerárquica esta compuesta generalmente por los siguientes niveles :

- ♣ Superior
- ♣ Medio
- ♣ Operativo

- ☛ El nivel superior o estratégico, esta compuesto por presidentes, gerentes y directores. Este nivel es el encargado de diseñar estrategias para el funcionamiento de la organización.
- ☛ El nivel medio o táctico, comprendido por los jefes de departamento, es considerado como un canal de información receptor-emisor de ideas y de decisiones estratégicas, las cuales fluyen en sentido tanto ascendente como descendente. Así, se encuentran en este nivel personas que tienen la capacidad de comprender, interpretar y ejecutar la serie de planes y objetivos que son formulados por las cabezas de la organización. Es en este nivel en donde se le otorga un grado alto en importancia a los contactos directos entre superior-subordinado que entre el nivel medio en relación con el nivel superior.
- ☛ El nivel operativo. A este nivel pertenecen aquellos individuos que no ejercen la función de mando; aquí se ubica el personal encargado de llevar a término los planes establecidos por los diferentes niveles de la organización.

La estructura jerárquica o escalonada de una organización se refiere entonces a la división vertical de la autoridad, la responsabilidad y la asignación de diferentes funciones a lo largo de la cadena jerárquica.

La coordinación de actividades se establece a través de la jerarquía (especialización vertical de funciones) y departamentalización (diferenciación horizontal de actividades), ambas están asociadas a una autoridad central.

Miller (1991) describe que la posición laboral no se refiere a un individuo concreto desempeñando su trabajo, sino que describe una serie de funciones típicas y relaciones sociales que cualquier persona en una posición laboral puede observar.

La posición laboral tiene tres aspectos básicos:

- 1) Las operaciones técnicas del trabajo.
- 2) Los desplazamientos físicos del trabajador en el puesto y de todos los objetos materiales que componen y rodean una posición laboral determinada.
- 3) Las exigencias sociales que deben cumplirse por cualquier persona que desempeñe correctamente su posición. Estas exigencias abarcan:
 - La rutina o secuencia de actividades requerida por el trabajo.
 - El número y naturaleza de contactos del trabajador con otras personas u objetos en el trabajo.
 - La forma en que las actividades de trabajo se ensamblan con las de otros trabajadores y son contemplados por estos en sus respectivos trabajos.

Si el trabajador conoce las principales posiciones laborales en la organización y las relaciona entre sí, puede poseer una visión global de la organización, es decir, en virtud de este conocimiento se da cuenta de sus alcances y limitaciones.

La posición laboral define el esquema en el que se desempeña el rol. El desempeño de los roles se halla afectado por las personalidades de los individuos que actúan en situaciones específicas de modos concretos.

2.4 DINAMICA DE INTERACCIÓN INDIVIDUO ORGANIZACION

Dado que las organizaciones son sistemas de interacción, se plantea que :

- La interacción se refiere a procesos de influencia mutua y reciproca.
- Son más que simples sumas adicionales de sus partes y estas son interdependientes.

En las organizaciones, las relaciones entre las partes son interdependientes.

Una organización puede ser pequeña y simple o grande y extremadamente compleja, y puede enfocar su acción para la producción de bienes o servicios. Dentro de esta variedad y complejidad existen dos tipos de elementos comunes en todas las organizaciones, 1) el elemento básico y 2) los elementos de trabajo.

1. El elemento básico son las personas, cuyas interacciones componen la organización, de ahí que deban considerarse los siguientes aspectos dentro de la organización:

- ↖ Está siempre en cambio, de ahí su naturaleza dinámica, ya que sus miembros pueden cambiar.
- ↖ Una organización existe cuando dos o más personas interactúan con miras a alcanzar objetivos que solamente podrían ser alcanzados eficazmente mediante la combinación de sus capacidades y de sus recursos personales.
- ↖ La condición necesaria para la existencia de una organización es la interacción entre personas. El propio éxito o fracaso de las organizaciones es determinado por la calidad de las interacciones que se desarrollan por parte de sus miembros.
- ↖ Lo recursos humanos también pueden concebirse como elementos de trabajo que utilizan recursos y disponen de la organización para adquirir otros recursos necesarios.

2. Los elementos de trabajo de una organización son los recursos que utiliza, y que pueden determinar su futura eficiencia a saber:

- ↖ Los recursos no humanos se refieren a los recursos materiales (máquinas, equipos, materiales, tecnología de producción) recursos financieros (capital, inversiones, préstamos, financiamientos, crédito, rentas) y recursos mercadotécnicos (clientes, consumidores, promoción, propaganda).
- ↖ Los recursos conceptuales son los localizados en un pequeño grupo de sus miembros: los gerentes.
- ↖ Los grados en que todos los miembros de una organización empleen sus habilidades y su influencia en la utilización eficaz de los recursos, depende del nivel de aptitud de los gerentes para comprender y desempeñar mejor sus cargos.

Ahora bien, Lodhal y Kejner (1965) en Zapata, (1994) señalan que uno de los puntos claves a observar en esta compleja interacción de individuo-organización está dado por el grado de:

- 1) identificación
- 2) compromiso
- 3) involucración
- 4) apoyo laboral

Estos aspectos se encuentran ampliamente relacionados.

A continuación se describe cada uno de ellos:

1) **Identificación.** Sentirse identificado con algo, es percibirse como parte integrante o componente de ese algo, de su esencia. El sentir orgullo por la empresa o tener la sensación de pertenecer a ella habla de identificación con la organización. Las personas llegan a querer a sus instituciones hasta niveles sorprendentes. Por otro lado, la realidad muestra ejemplos de gente que nunca ha llegado a identificarse con una institución. (Mahon, 1992).

Para Vega y Garrido (1998) la identificación del empleado con la organización está motivada por el autoconocimiento, pues para conocerse a sí mismo se compara con los demás miembros y representantes de la organización.

2) **Compromiso.** De esta identificación surge el compromiso; para Vega y Garrido (1998) el compromiso surge de crear un sentimiento de pertenencia, este sentimiento hace que el nuevo empleado participe en las decisiones que atañen a su trabajo, comparta el éxito de sus esfuerzos y se enorgullezca de la empresa para la cual trabaja.

El compromiso de un nuevo empleado es más probable que se desarrolle si la empresa reconoce y recompensa el esfuerzo y la responsabilidad de forma justa.

Caryl Rusbult, (1983) en Smith y Mckie, (1997) menciona que el compromiso consiste en combinar todas las fuerzas para mantener a las personas trabajando, y promover y conservar su posición. Afirman que ese compromiso afecta tanto a los sentimientos como a las acciones, es decir, afecta las intenciones de las personas, los deseos y los planes para el futuro.

Es entonces cuando el trabajador intercambia su lealtad y esfuerzo por las recompensas materiales y sociales que proporciona la organización. (Vega y Garrido, 1998).

Hutchison y Gartska (1996) resaltan que cualquier política puesta en práctica por la empresa que afecte el trabajo del empleado determina la percepción de apoyo que tiene el trabajador. Esto significa que si este percibe que es valorado, se compromete con acciones que beneficien a la organización. También destacan que la relación superior-subordinado clarifica el rol y aumenta el compromiso. (Vega y Garrido, 1998).

Para Barnard, (1971), las contribuciones de cada participante con respecto a la organización varían en función no sólo de las diferencias individuales existentes entre ellas, sino también de los sistemas de recompensas aplicados por la organización.

En este sentido, Barnard menciona que la disposición de contribuir activamente significa, especialmente la disposición para sacrificar el control de la propia conducta en beneficio de la coordinación. Esto conlleva, según Barnard, a que el sistema total de contribuciones sea inestable, pues es el resultado de las satisfacciones e insatisfacciones obtenidas real o imaginariamente por los individuos.

Miller (1991) al respecto menciona que la organización consiste en las expectativas de comportamiento que las personas poseen respecto a cada una de las demás como miembros del grupo. Cuando estos modelos de comportamiento no se producen, tienen lugar el desequilibrio, y se origina una desorganización .

Por ello para Mowday (1982) la organización debe dar muestras de su consideración, si aspira a que el trabajador esté motivado para realizar un alto rendimiento laboral y lleve a cabo acciones encaminadas a hacer prosperar a la empresa.(Vega y Garrido, 1998).

3) **Involucración.** En relación a este aspecto, distintos investigadores han definido el concepto como el nivel en que el empleado se encuentra involucrado en su trabajo de diferentes maneras.

De acuerdo a Lodhal y Kejner (1965); Insel y Moos, (1974); y Muchinsky, (1993) es el grado en el cual la persona se identifica psicológicamente con su trabajo, lo que lleva a los empleados a interesarse en en sus trabajos y se comprometan con estos.(Zapata,1994).

Griffin y Moorhed (1993) en Zapata, (1994) mencionan que el trabajador altamente involucrado tiene menos ausencias, aumenta el deseo de quedarse en la organización, hay menos rotación y realiza un mayor esfuerzo en su trabajo. Los autores también indican que el nivel en que el trabajador se encuentra involucrado en su trabajo refleja el deseo de cumplir más allá de las demandas establecidas por su puesto en la organización.

Por otro lado Martínez, (1990) en Zapata, (1994) menciona que los supervisores y gerentes indican que un empleado altamente involucrado dará el máximo de su capacidad y por consecuencia, tendrá más logros en los objetivos y las metas de la organización.

Estudios hechos por Ocasio, (1985); Martínez Lugo, (1990); Rivera Cruz (1991); Rivera Ruiz, (1991) y Figueroa, (1992), han confirmado que muchos gerentes y supervisores han experimentado que el nivel en que los empleados se encuentran involucrados en sus trabajos, parece ser una variable muy importante para el éxito de toda empresa.

A su vez Robinowitz y Hall (1977) mencionan que hay una confusión sobre si el nivel en que se encuentra involucrada la persona es un producto de la interacción persona-ambiente o simplemente es una variable personal individual, y que dicho nivel puede ser alterado por el ambiente de trabajo. (Vega y Garrido, 1998).

4) **Apoyo laboral .** Que es la reciprocidad y consideración de la empresa para con el empleado, induce directamente al compromiso psicológico. Blau, (1988); Eisenberg, Gregersen y Black, (1992); Hepburn y Vega, (1991); Hutchison y Sowa, (1986), consideran que el empleado ve las acciones realizadas por los distintos agentes sociales de la empresa, es decir, compañeros y sobre todo, jefes y supervisores, como representativos de las acciones de la organización. Por ello, si el empleado recibe el apoyo necesario para realizar su trabajo, se verá en la disyuntiva de responder en la misma medida, por lo cual esta norma interna hace que el trabajador se esfuerce más en beneficio de la organización.(Vega y Garrido, 1998).

Hutchison (1987) en Vega y Garrido, (1998) considera que estas percepciones de apoyo sirven de unión entre las acciones emprendidas por la organización y las llevadas a cabo por el empleado.

El apoyo refleja, pues, las acciones de la empresa para con el empleado y viceversa, es decir, es el compromiso del empleado con las metas de la organización. Ello indica que el apoyo de la empresa se relaciona directamente con el compromiso.

Los procesos de autoapertura y apoyo producen sentimientos de confianza, cercanía y aceptación; a medida que la cercanía aumenta, el sentimiento de compromiso mutuo va aumentando entre las partes.

2.5 ESTRÉS EN LAS ORGANIZACIONES

2.6 ESTRESORES INDIVIDUALES EN EL TRABAJO

Los estresores en el nivel individual se deben primordialmente al papel organizacional que juega el individuo. Es decir, surgen como resultado de las funciones que se desempeñan en el trabajo, han sido estudiados más que cualquier otra categoría.

De acuerdo a Luthans, (1985); Ivancevich y Matteson, (1989); Hellriegel, Slocum y Wodman, (1991); Fontana, (1992), los estresores individuales pueden clasificarse en:

1. Roles conflictivos. La combinación de lo que se espera y exige al empleado de sí mismo y de otros miembros de la organización da como resultado un conjunto de fuerzas que pueden denominarse presiones de rol. Cuando surge una situación en la que dos o más presiones de rol se encuentran en conflicto, existe una condición de roles en conflicto. (Ivancevich y Matteson, 1989 y Hellriegel, Slocum y Wodman, 1991), los que estarán presentes siempre que el cumplimiento de un conjunto de presiones dificulte, objete o imposibilite el cumplimiento de otro conjunto de presiones.

Es evidente que la ocurrencia de casi cualquier tipo de situación conflictiva constituye un estresor.

Una gran cantidad de roles conflictivos resultan de prácticas disfuncionales de la organización.

Los roles conflictivos pueden interferir en :

- La satisfacción laboral; probablemente la consecuencia mejor documentada de roles conflictivos, es la disminución de la satisfacción en el trabajo. Kahn (1964) en Ivancevich y Matteson, (1989) encontró que no solamente los conflictos producen insatisfacción en el trabajo y ansiedad, sino también que en una

situación de conflicto entre empleados, mientras más autoridad tiene el individuo o individuos, mayor resulta la insatisfacción.

- Salud física; los roles conflictivos a menudo se vinculan con la incidencia de enfermedades cardíacas, alta presión sanguínea, altos índices de colesterol y obesidad, los cuales representan altos costos personales y organizacionales a mediano y largo plazo. (Erosa, 2001).
- Cognición; otras dificultades asociadas al conflicto pueden ser causa de la disminución de la calidad en las decisiones tomadas y de la reducción de la creatividad.
- Emoción; se refiere a los sentimientos de conflicto interior, de temor a ser descubierto y censurado por los superiores y finalmente, de inadecuación y de una imagen deteriorada de sí mismo

Lo expuesto anteriormente puede verse reflejado en los índices de rotación de personal y ausentismo. Esto no es sorprendente si se recuerda que la respuesta al estrés es esencialmente la de enfrentamiento o huida, y tanto el ausentismo como la rotación de personal pueden ser interpretados como conductas de evasión.

Miller (1991) hace referencia a este aspecto cuando expone que existe cierta evidencia de que el puesto de mando intermedio expone a su ocupante a un estado intenso de tensión, ya que el rol que deben cumplir los jefes de mando intermedio, es exigir a los trabajadores que lleven a cabo los programas de producción.

En esta situación, la presión de los altos directivos actúa sobre el mando intermedio que posee también autoridad y responsabilidad. De esta manera la presión de todos los niveles de dirección se concentra sobre él, porque este nivel representa la culminación de una serie de eslabones de la dirección.

Es por esto que el puesto de trabajo del mando intermedio es el único en toda la estructura que diariamente se enfrenta tanto con la dirección como con los trabajadores. Sus dificultades surgen no tanto de una falta de autoridad, sino de la imposibilidad de reconciliar dos sistemas de sentimientos bastantes incompatibles.

Al respecto, Gutiérrez, Ito, y Villatoro (2001), han podido establecer que los mandos medios se encuentran bajo mayor estrés.

2. **Ambigüedad del rol**, las especificaciones confusas con respecto a las funciones a desempeñar, también hacen difícil asignar prioridades a las diversas tareas y el tiempo necesario a cada una de ellas, son dos factores que son fuentes principales del estrés. (Fontana, 1992).

La ambigüedad del rol es una falta de:

- Claridad sobre el papel que se está desempeñando
- Claridad sobre los objetivos del trabajo y el
- Alcance de las responsabilidades en el trabajo individual

Los estudios hechos por Kahn (1964) y French y Caplan (1970) en Ivancevich y Matteson, (1989) se concentraron en la cuestión de ambigüedad de rol. Kahn, descubrió que los hombres que experimentaban en ese momento ambigüedad en su rol, reportaron más insatisfacción con su trabajo, una mayor tensión relacionada con el mismo y bajos niveles de confianza en sí mismos, en comparación con los que no reportaron cantidades apreciables de ambigüedad .

French y Caplan (1970) en Erosa, (2001) señalan que particularmente esta ambigüedad de rol se presenta en el caso de los directivos que deben cumplir demasiados compromisos de trabajo. Estas personas suelen tener mayor presión diastólica y altos niveles de colesterol.

3. **Carga de trabajo.** No es la carga excesiva de trabajo transitoria la causante del problema, sino la que permanece durante un periodo prolongado que hace que el individuo se sienta sobrecargado gran parte del tiempo o todo el tiempo. (Ivancevich y Matteson, 1989).

La sobrecarga puede ser de dos tipos diferentes: cuantitativa o b) cualitativa.

a) Cuando los empleados perciben que tienen mucho trabajo que hacer, o poco tiempo para terminar el trabajo asignado, existe una condición de sobrecarga cuantitativa.

b) La sobrecarga cualitativa ocurre cuando los empleados sienten que carecen de la habilidad para efectuar su trabajo o que las normas de desempeño están muy altas, independientemente del tiempo que tengan.

En un estudio de Sales, (1969) en Ivancevich y Matteson, (1989) además de descubrir que la sobrecarga del rol puede ejercer marcados efectos negativos sobre la salud, se hizo patente que la sobrecarga es muy peligrosa entre aquellos individuos que experimentan la satisfacción baja en su trabajo.

La sobrecarga resulta de la interacción de la persona con el medio ambiente; el nivel absoluto de trabajo que es necesario hacer (sobrecarga objetiva), es mediado por las características del individuo (sobrecarga subjetiva o percibida). Esto es, lo que es demasiado para una persona puede ser percibido perfectamente razonable para otra.

French y Caplan, (1973) en Ivancevich y Matteson, (1989) indican que la sobrecarga puede producir, por las siguientes consecuencias indeseables diferentes, a saber:

- Insatisfacción en el trabajo
- Excesiva tensión en él

- Disminución de la autoestima
- Amenaza
- Vergüenza
- Altos niveles de colesterol
- Pulso acelerado
- Resistencia de la piel y
- Mayor consumo de cigarrillos.

Buendía (1998) enfatiza que la sobrecarga de trabajo puede no inducir estrés laboral, si y sólo si el empleado tiene un alto control sobre el procedimiento de trabajo.

Karasek, (1979) en Frank, (1986) encontró que el efecto de la demanda de trabajo o la sobrecarga laboral no se podría entender sin tener en cuenta el grado en que el trabajo proporciona al trabajador libertad de decisión o control sobre el procedimiento de trabajo. Usando muestras de E.U y de Suecia , clasificó los trabajos teniendo en cuenta la alta y la baja demanda y la alta o la baja libertad de decisión. Encontró que los trabajos con alta demanda y alta libertad de decisión, se asociaban con altos niveles de actividad, pero relativamente bajos de estrés.

Bensabat (1994), identifica dos factores a considerar en la sobrecarga de trabajo que son:

- **La superestimulación**, que es un factor de estrés característico de las sociedades industrializadas y se produce por requerimientos que exigen una adaptación que supera los límites de la adaptación normal y que puede afectar la capacidad de decisión. Se presenta más entre dirigentes y en general, en toda persona sometida a presión permanente de cambio y a superabundancia de información.

La superestimulación se puede ejercer sobre los sentidos, sobre el pensamiento ó sobre la capacidad de decisión.

Esta superestimulación puede ocasionarse debido a que la capacidad de sensación, percepción, memorización, programación y tratamiento de información por nuestro cerebro, tiene unos límites, dentro de lo cual, si éstos límites son sobrepasados nuestras funciones cerebrales quedan saturadas.

En este sentido, la sobrecarga de trabajo, a la cual se encuentran sometidos continuamente los cuadros de mando, puede llevar a una superestimulación de saturación psicológica e intelectual, lo cual puede ser causa de la presencia de estrés que crónico, expresándose en una crisis de la toma de decisiones (Bensabat, 1994).

- **La subestimulación.** Para Melamed, Ben y Green (1995) en Hellriegel, Slocum y Wodman, (1998) puede presentarse cuando se tiene muy poco trabajo que hacer . Lo mismo que en la superestimulación, la subestimulación crónica es un factor de estrés, responsable de degradaciones psíquicas y de degradación mental.

En los obreros debido a las características de su trabajo, que muchas veces es realizado obedeciendo a una secuencia rutinaria y monótona, llegan a mostrarse distraídos, y con frecuencia presentan un estado de fatiga, unido a la subestimulación que es responsable de una falta de atención y de accidentes de trabajo.

El trabajador tiene necesidad de subestimulación cuando se encuentra abrumado de trabajo, pero asimismo de superestimulación cuando se muestra apático. Lo que hay que evitar, es el abuso en uno u otro sentido.

4. Responsabilidad. Cualquier tipo de responsabilidad puede ser una carga para el individuo, pero para algunos, es mucho más probable que la responsabilidad sea más un estresor que para otros. Las diferencias individuales juegan un papel muy importante.

Diferentes tipos de responsabilidades, que funcionan aparentemente en forma distinta como estresores son:

- **La responsabilidad por personas.** Los puestos que tienen responsabilidad por personas se prestan a la sobrecarga de trabajo y tal vez, a roles conflictivos y ambiguos. En las profesiones asistenciales y en posiciones ejecutivas y administrativas, casi diariamente se requieren tomar decisiones que afectan de manera vital la salud y el bienestar de otras personas. (Fontana, 1992).
- **La responsabilidad por cosas** se refiere al caso en que una persona es el principal responsable de equipos, presupuestos y similares. Aunque Wardwell (1964) en Ivancevich y Matteson, (1989) descubrieron que los individuos que tienen niveles significativos de responsabilidad por personas, tenían mayor probabilidad de padecer afecciones cardiacas, que los individuos que se responsabilizan por cosas.

5. Desarrollo de la carrera. Estos estresores representan aquellos aspectos de la interacción del individuo con el medio ambiente organizacional que influyen sobre la percepción de dicha persona, sobre la calidad del progreso en su carrera.

Para Erosa (2001), generalmente el empleado espera ir ascendiendo en los diversos puestos, no sólo considerando el aspecto económico, sino aspirando a puestos de mayor responsabilidad.

Las variables concernientes al desarrollo de la carrera, pueden representar estresores cuando se convierten en fuentes de preocupación, ansiedad o frustración para el individuo.

Esto puede suceder cuando:

- Un empleado no tiene seguridad en su trabajo.
- Se preocupa por una disminución real o imaginaria sobre sus logros reales y los obtenidos.

- Siente que el progreso en cuestión de ascensos es inadecuado.
- Se encuentra generalmente insatisfecho con la correspondencia entre las aspiraciones de su carrera y el nivel real de sus logros.
- Existe incongruencia o falta de equidad cuando se percibe una promoción insuficiente o excesiva.

Estos estresores pueden afectar potencialmente dentro del ámbito laboral a los individuos que se encuentran , entre los cuarenta y los cincuenta años.

Erosa (2001), señala que es durante este período cuando muchos individuos experimentan dudas sobre la calidad de los logros obtenidos, (o pasados) y la probabilidad de hacer contribuciones futuras significativas. Con frecuencia, la causa de estrés es una discrepancia entre los logros reales y los que se esperaban.

Ledisión (1973) especifica que cuando un ejecutivo de mediana edad percibe que no avanza con la rapidez que desea y experimenta que puede ser sustituido por otros compañeros más jóvenes y con más preparación, puede experimentar tensiones, conflictos, ansiedades, insatisfacciones y temores en relación con su status profesional. (Erosa, 2001).

Erikson (1972) en Ivancevich y Matteson, (1989) descubrió que los niveles más altos de satisfacción en el trabajo fueron reportados por aquellos individuos cuyo índice de ascensos concordaba o sobrepasaba sus aspiraciones. En la medida en que los índices de progreso no iban a la par de las aspiraciones, aumentaba la insatisfacción. Los hombres con menor éxito en la muestra reportaron la mayor cantidad de estrés en sus vidas.

2.7 ESTRESORES GRUPALES EN EL TRABAJO

Los conflictos intragrupales pueden perturbar la efectividad de los grupos y dar como resultado un estrés a largo plazo.

La efectividad de la organización, está influenciada por la naturaleza de las relaciones entre los miembros del grupo.

Ivancevich y Matteson (1989) , categorizan a los estresores grupales en:

1) **Falta de cohesión en el grupo.** La cohesión en el grupo puede ser un estresor positivo o negativo. Si la cohesión es una característica valiosa, su ausencia podría originar :

- Una baja en la moral
- Desempeño pobre
- Cambios fisiológicos, como el aumento de la presión sanguínea.

2) **Apoyo social inadecuado.** El apoyo social puede producir efectos en la salud física y en el bienestar psicológico.(Alvaro y Garrido, 1996; Smith y Mackie, 1997).

El apoyo social como moderador o amortiguador de los efectos del estrés ha recibido una buena cantidad de atención durante los años recientes. De acuerdo con Pineau, (1976) el hombre con alto apoyo, ya sea del supervisor o de compañeros de trabajo generalmente reporta :

- Poco conflicto
- Poca ambigüedad de rol
- Baja ambigüedad por el futuro
- Alta participación y
- Buena utilización de sus habilidades

La suposición subyacente es que las relaciones sociales apoyadoras pueden aumentar directamente la salud, a la vez de cubrir necesidades humanas básicas de afiliación, aprobación y un sentido de afecto personal.

Dura y Garces (1991), definen el apoyo social como un efecto positivo de las relaciones sociales de la persona y distinguen dos tipos de apoyo social.

- El apoyo social objetivo, que puede conceptualizarse en función de la estructura y frecuencia de los vínculos que la persona establece con su medio y de su integración en la red social, esto se asocia a un mayor control social y un mayor seguimiento de conductas de salud.
- El apoyo social subjetivo, que se define como la satisfacción o la disponibilidad percibida de la ayuda instrumental, cognitiva y emocional del entorno social. El apoyo emocional subjetivo y el afrontamiento adaptativo disminuyen el impacto del estrés y por ende, posibles conductas inadaptativas de afrontamiento que agraven el problema.

Alvaro y Garrido (1996) destacan tres aspectos fundamentales del apoyo social

- La existencia del apoyo social puede hacer que el hecho se evalúe como menos estresante.
- El apoyo social puede disminuir las formas de afrontamiento negativas y reforzar las positivas, lo que permite regular la efectividad negativa y la ansiedad.
- La mera presencia de otros disminuye el impacto fisiológico del estrés, pues en situaciones de estrés las personas buscan estar en compañía de otras personas que estén en la misma situación, disminuyéndose la reactividad al estrés.

Cada vez hay más pruebas de que el respaldo social, es decir, las relaciones colegiadas con compañeros o supervisores puede amortiguar el impacto del estrés. El fundamento lógico de

esta variable es que el respaldo social sirve de paliativo que mitiga los efectos negativos de empleos que provocan mucho estrés. (Zapata, 1994).

Para Osterman (1989), los niveles de estrés de un individuo se ven mediatizados por los apoyos con los que considera contar. (Ito y Gutiérrez, 2001).

Se considera también que a mayores niveles de apoyo percibido y menores niveles de estrés, el trabajador experimentará una mayor calidad de vida y su productividad será mayor. (Ito y Gutiérrez, 2001).

Para Ivancevich y Matteson (1989) un apoyo social inadecuado puede generar estrés. Junto con los aparentes y contrastados beneficios del apoyo, también se han hallado efectos que interfieren entre las relaciones de apoyo y las actitudes.

Al respecto Alvaro y Garrido (1998) mencionan, en relación a estos efectos, que hay datos que demuestran que el apoyo puede generar estrés y como consecuencia, reducir el compromiso.

Ello puede producirse cuando :

- El empleado percibe el apoyo como fuente de control personal
- Cuando no está satisfecho con el apoyo recibido, por ejemplo, cuando necesita apoyo técnico y le proporcionan apoyo afectivo.
- No recibe ningún tipo de apoyo de la organización
- No percibe ningún tipo de apoyo.

3) **Conflictos intragrupalos.** Para Gibsón, Ivancevich y Donelly (1979) el conflicto es la acción antagonica entre dos o más grupos. Conflicto y estrés son comunes cuando coinciden individuos y grupos pequeños. (Ivancevich y Matteson, 1989)

De hecho, el conflicto es parte del tejido de la vida organizacional y una organización sin conflicto es como una persona sin estrés (Erosa, 2001).

Para organizarse, un grupo debe coordinar sus acciones dentro de sí mismo y con los otros grupos y al hacer esto, debe limitar la libertad de algunos de sus miembros. También existen personas que tienen mayor destreza, prestigio y estatus, lo que da como resultado diferencias de autoridad entre los miembros del grupo y entre los grupos.

A medida que los grupos se van especializando, frecuentemente desarrollan metas disímiles, e inclusive contradictorias. Los recursos limitados, las recompensas y el tiempo, conducen al antagonismo entre los grupos.

En general los antagonismos se originan entre los grupos en diferente jerarquía se basan en la lucha por los recursos y recompensas disponibles.

2.8 ESTRESORES ORGANIZACIONALES

A los estresores del nivel organizacional se les ubica típicamente en la categoría de macrofenómeno, pues están asociados a una perspectiva global del trabajo; estos, al igual que los estresores individuales y colectivos son inevitables dentro de las organizaciones y necesitan ser comprendidos por los gerentes, estos son: el clima, la estructura y el territorio organizacional y las características de la tarea misma.

1) **Clima organizacional.** Hellriegel y Locum (1974) mencionan que las organizaciones difieren no sólo en estructura física, sino también en las actitudes y conducta que producen en los empleados (Ivancevich y Matenson, 1989).

La interacción de cuatro factores principales en la organización (personas, estructuras, políticas y metas) genera una atmósfera o clima definido.

Las organizaciones tienen un clima que genera un "sentir" o una "personalidad". Esta "personalidad" al igual que las personalidades individuales, no entra cabalmente dentro de una determinada categoría. La "personalidad organizacional" o clima parece afectar la conducta de los individuos y grupos, al igual que la forma en que las organizaciones actúan entre sí.

El clima de la organización puede conducir a un estilo relajado de trabajo o puede generar un estilo muy tenso y orientado a las crisis.

Ivancevich y Lyón (1972) en Ivancevich y Matteson, (1989) llevaron a cabo un estudio en el que se pidió al personal registrar sus percepciones sobre el clima organizacional y la satisfacción de necesidades a través de propiedades como la producción, la orientación y el entusiasmo. Los resultados indicaron que los administradores reportaron más satisfacción en un clima donde eran altamente considerados.

Fontana (1992) clasifica otros factores que hacen referencia al clima organizacional, los cuales dependen de las capacidades y percepción del empleado hacia su trabajo:

⇒ **Expectativas personales elevadas e irrealizables.** Estudios realizados, en particular con profesores, han demostrado que las expectativas personales elevadas e irrealizables son una de las causas principales del estrés excesivo. Las expectativas personales irrealizables están vinculadas a menudo con las especificaciones confusas de las funciones y con los conflictos de funciones. Debido a que no está claro lo que se espera de él, o debido a que un aspecto del trabajo está en conflicto con otro, el individuo queda atrapado en sentimientos de lo que "debería" haber hecho.

Al no reconocer las limitaciones y restricciones dentro de las que se tiene que trabajar, los individuos se ven impedidos a desarrollar criterios precisos por medio de los cuales puedan medir el éxito o el fracaso de sus esfuerzos, por lo que no pueden desempeñarse como podrían hacerlo.

⇒ **Desacuerdos frecuentes con los superiores.** El deterioro de las relaciones con los superiores es una importante fuente de estrés ya que tienen la capacidad de influir en las funciones y condiciones de trabajo en las que se desempeña el empleado.

Los jefes considerados, como son los que promueven las relaciones interpersonales positivas entre los empleados, son los agentes más efectivos en producir un buen ajuste laboral y reducir el estrés. (Buendía, 1998)

Erosa (2001) menciona que en las relaciones en las que se evidencian favoritismos pueden provocar tensión en el trabajo. También señala que las relaciones con los subordinados, representa para los cuadros de mando fuente de estrés al tener que exigir a estos mayor productividad y un tratamiento considerado.

⇒ **Comunicación deficiente.** Cuando existen relaciones pobres y hay poca confianza, se producen frecuentemente comunicaciones ineficientes que originan tensiones psicológicas y sentimientos de insatisfacción en el trabajo. (Erosa, 2001).

Con frecuencia se asegura que los canales de comunicación deficiente son una importante fuente de estrés, pues tienen como consecuencia que:

- Las personas tomen decisiones sin poseer hechos precisos
- Sean incapaces de transmitir detalles importantes a las esferas relevantes
- -Asistan a las juntas informados inadecuadamente y, por lo general quedan con una sensación de que tienen poco control sobre los acontecimientos.

⇒ **Liderazgo inadecuado.** Las personas varían en el grado en que desean un liderazgo fuerte. Y por supuesto, los líderes varían en sus estilos, desde el autoritario al democrático, e incluso el liberal. Pero un liderazgo débil o inadecuado, o un estilo de liderazgo que es inapropiado para las necesidades de las personas de menor jerarquía, crea un vacío de poder. Una vez que se tiene un vacío de poder, es susceptible de llenarse de situaciones desagradables, por ejemplo, las luchas por el poder entre los colegas que están en el mismo nivel jerárquico. O como los intentos de presionar al líder para que tome partido por un bando o por otro. Mientras persista el vacío de poder, podría ser imposible tomar decisiones de alto nivel.

⇒ **Incapacidad para terminar una tarea.** La incapacidad para terminar una tarea puede estar ocasionada por diversos factores tales como:

- Presiones de tiempo
- Escasa organización en los niveles superiores
- -Comunicación deficiente

Se obtiene mucha satisfacción laboral cuando se ve terminado el producto al final de la jornada. Sin embargo, el cambio constante de una tarea a otra, antes de que ninguna otra esté apropiadamente finalizada, reduce mucho esta satisfacción y conduce a sentimientos de frustración.

⇒ **Respaldo insuficiente.** La escasez de personal secretarial o de personas en puestos clave puede significar que se tengan que realizar tareas que están debajo del nivel de entrenamiento y competencia (mecanografiado de cartas, el responder llamadas telefónicas y el transporte o instalación de equipo), y las cuales le quitan tiempo al trabajo que se debería estar realizando.

Las irritaciones de este tipo tienen un importante efecto acumulativo, pues no sólo interfieren la eficiencia en el trabajo, sino que dejan a los individuos con el sentimiento de que sus habilidades profesionales están subvaluadas.

⇒ **Prospectos de posición, salario y promoción escasos.** No es fácil tener un sentimiento de valía personal si otras personas parecen considerar que lo que hacemos es de menor importancia, o que cualquiera, con entrenamiento y capacidades mínimas lo podría hacer.

Un buen salario y condiciones de trabajo adecuadas no sólo son valiosos en sí mismos (el buen salario ayuda a evitar el estrés de los problemas financieros, mientras que las condiciones de trabajo adecuadas promueven la eficiencia).

⇒ **Rituales y procedimientos innecesarios.** Aquí se hace hincapié al llenado de formas y el papeleo. Los individuos sienten que gastan mucho más tiempo escribiendo informes y elaborando estadísticas, del que utilizan para hacer su trabajo real; mucho de este papeleo puede parecerles innecesario.

También surgen frustraciones por las reuniones excesivas; en muchas organizaciones profesionales y empresariales los individuos se quejan continuamente de la proliferación de comités y reuniones de trabajo, todo lo cual les causa grandes pérdidas de tiempo.

⇒ **Incertidumbre e inseguridad.** Aún los cambios bienvenidos que crean excitación intensa pueden elevar los niveles de estrés. Cuando estos cambios no son bienvenidos, son impredecibles y están sujetos a virajes conflictivos primero en una dirección y luego en otra y el resultado es potencialmente devastador.

A estos cambios se le añaden otros, como son los que Erosa (2001), identifica como:

- Sentirse extraño en la propia organización
- Inadecuada política de dirección
- Estrecha supervisión en el trabajo

2) **Estructura organizacional**, Ivancevich y Donelly (1975) en Ivancevich y Matteson, (1989) plantean que la estructura organizacional y su impacto sobre el estrés y la conducta raras veces ha sido estudiado. Estudios realizados en personal de ventas indican que los vendedores en las estructuras más simples tenían mayor satisfacción en el empleo, experimentaban menor estrés y desempeñaban su trabajo en forma más efectiva que los vendedores de las estructuras mediana y alta.

El efecto de la posición del individuo en la estructura organizacional también ha sido examinado en varios estudios. La mayoría de los resultados sugiere que manteniendo constantes otras dimensiones de la organización, se reportan niveles más altos de estrés por parte de los individuos en jerarquías que tenían poco que decir o que ejercían muy poco control sobre su trabajo. Estas características se encuentran típicamente asociadas a los gerentes de nivel medio y bajo y a los trabajadores de nivel operativo.

3) **El territorio de la organización**, es un término usado para describir el espacio personal o el escenario de actividades de una persona.

French y Caplan, (1973) en Ivancevich y Matteson, (1989) en un estudio del impacto del territorio organizacional sobre el trabajo de los ingenieros en una unidad administrativa, y de los administradores que trabajaban en una unidad de ingeniería, determinaron que la territorialidad es un potente estresor. Estos investigadores descubrieron que los hombres que trabajan en territorios ajenos experimentaban estrés, por lo que concluyeron que el cruzar la frontera organizacional y trabajar en territorio ajeno, ocasiona estrés y tensión y plantea una amenaza para la salud.

4) **Características de la tarea**. Turner y Lawrence (1965) hipotetizaron un conjunto de atributos de la tarea que directa o indirectamente influían sobre las respuestas afectivas y conductuales del empleado ante el trabajo. Los cinco atributos son:

- La variedad, que representa el número de actividades que pueden prescribirse para un trabajo
- La autonomía, que hace referencia a la capacidad de decisión que tiene un empleado para desempeñar su trabajo.
- La interacción, que es la comunicación cara a cara, necesaria para cumplir las tareas
- Los conocimientos que son las habilidades, ó la cantidad de preparación mental o aprendizaje requerido para ejecutar un trabajo.
- Responsabilidad, que es el nivel de responsabilidad asumida, necesaria para la ejecución de las tareas.

Siguiendo esa línea, Hackman y Lawler (1971), estudiaron otros atributos de la tarea a los que designaron:

- Variedad
- Autonomía

- Identidad de la tarea
- Retroalimentación
- Trato con los demás
- Oportunidades de hacer amistades

En un estudio realizado en una compañía telefónica, se encontró que las percepciones del empleado influían en su desempeño y le asignaban mayor valor, principalmente a la autonomía y variedad en la tarea.

En un estudio realizado por especialistas de la Universidad de Harvard en 21 mil mujeres, se concluyó que las personas cuyos trabajos eran más exigentes y que tenían muy poco control sobre la situación laboral, reportaron tener peor estado de salud. Después de cuatro años, estas mujeres mostraron síntomas de ansiedad y depresión, además de dificultad para realizar las actividades diarias. ("Área de salud", 2001).

Fontana (1992) destaca la importancia de las características de la tarea que pueden ser causas de estrés como:

⇒ **La toma de decisiones:** cuando el trabajador no puede influir en la toma de decisiones, le puede originar un sentimiento de impotencia que puede ser perjudicial para su sentido de posición y de valía personal, lo cual produce niveles elevados de frustración.

⇒ **Entrenamiento insuficiente,** tales como las exigencias y la complejidad de los trabajos más ejecutivos y profesionales; no es sorprendente que las personas que tienen estos puestos consideren que están limitadas en cuanto a las habilidades profesionales.

Un estresor adicional es que la cantidad de conocimiento requerido sólo para permanecer en un puesto, está alcanzando proporciones asombrosas en la mayor parte de las profesiones.

⇒ **Incapacidad para ayudar o actuar con eficiencia.** A todos los profesionales les agrada sentir que tienen habilidades necesarias para solucionar los problemas que enfrentan en su trabajo. Cuando se recurre a todas las habilidades y aun así se falla en producir el efecto deseado, hay una sensación de impotencia, de fracaso profesional, y además, lo que algunos describen como resentimiento hacia el paciente, cliente o alumno, que resulta difícil de controlar y se tiende a culpar a los demás.

⇒ **Turnos de trabajo.** El ser humano está adaptado por la evolución y entrenamiento, para realizar sus actividades durante las horas del día y dormir durante las horas de oscuridad.

Los intentos extremos de romper nuestros ritmos circadianos innatos, repercuten en el estrés tanto fisiológico como psicológico. La raíz de estos problemas estriba en la dificultad que tiene la gente para adaptar sus ritmos fisiológicos a un ciclo familiar de sueño y vigilia. El trabajo por turnos puede entrar en conflicto con estos conocidos ritmos circadianos, en particular en los obreros que desempeñan el trabajo por turnos (Ivancevich y Mateson, 1989 ; Fontana,1992).

Las horas extras o sin contactos sociales también representan fuente de estrés, ya que tiene una gran repercusión en el desarrollo de las relaciones personales y de los pasatiempos, de los cuales depende mucho el alivio de el estrés.

Estudios realizados con trabajadores que cambian constantemente de trabajo muestran claramente la tasa tan alta que tienen en términos de enfermedades relacionadas con el estrés. Es de interés que tales estudios muestren que es menos estresante, retardar el ritmo circadiano que adelantarlo. Por consiguiente irse a la cama más tarde y levantarse más tarde es menos estresante que lo contrario.

2.9 ESTRESORES DEL MEDIO AMBIENTE FÍSICO LABORAL

Las condiciones ambientales afectan a que determinados estresores evoquen o no una respuestas al estrés. El estrés es la respuesta psicológica a estos estímulos ambientales.

Ciertos estresores del medio ambiente físico son los que Poulton, (1978) en Ivancevich y Matteson (1989) designa como estresores de los obreros, porque se concentran en esa actividad más que en ninguna otra.

A continuación se mencionan los siguientes estresores relativos a las condiciones medioambientales de la organización:

1) **Iluminación:** el alumbrado inadecuado para la tarea que se ejecuta puede originar problemas. Puede hacer la tarea más difícil, incluso imposible de terminar y puede dar como resultado la incómoda sensación de ojos cansados o producir jaquecas. La luz insuficiente da como resultado un desempeño menor y por consiguiente, el invertir mayor cantidad de tiempo en realizar las actividades de trabajo.

2) **Ruido:** el estrés por ruido ocupa un lugar especial entre los riesgos ocupacionales. Aunque muy altos niveles de ruido causan daño al oído medio e interno, el ruido menos severo es tratado como estrés psicológico, porque aunque estresa, no causa daño físico. Una serie de estudios se ha centrado directamente sobre la tensión, irritación, fatiga y eficiencia deteriorada de los trabajadores expuestos al ruido.

3) **Temperatura:** El calor excesivo es un estresor en potencia, con probabilidades de generar costos fisiológicos y psicológicos particularmente para aquellas personas que desarrollan actividades que requieren gran esfuerzo físico. Fisiológicamente el estrés producido por el calor da como resultado un aumento en el flujo sanguíneo y en el pulso, mayores demandas de oxigenación y fatiga; psicológicamente puede perturbar el funcionamiento afectivo normal y aumentar significativamente la irritabilidad. Los extremos de frío influyen también psicológicamente sobre los individuos afectando los niveles de energía.

2.10 ESTRESORES EXTRAORGANIZACIONALES

Los sucesos que ocurren fuera de la organización pueden tener una importante influencia sobre la conducta asumida dentro de la organización.

Los estresores extraorganizacionales pueden considerarse como las acciones, las situaciones o los sucesos ajenos a la organización, que podrían resultar estresantes para la gente. Por tanto, es importante reconocer que los estresores extraorganizacionales existen, y que influyen en la conducta del empleado dentro del trabajo.

Ivancevich y Matteson (1989) identifican cinco estresores extraorganizacionales, los cuales se describen a continuación:

1. **La familia.** Un determinado suceso familiar puede ser fuente de estrés y también puede constituir una respuesta al mismo. Algunos estresores familiares pueden originarse en el trabajo. Por ejemplo, las causas de conflicto marital pueden ser, las dificultades que la esposa está experimentando por lo que el estrés del trabajo es transferido al hogar.

2. **Reubicación.** El desplazamiento de las familias de una parte de la ciudad a otra, puede ser excesivamente estresante para todos. En gran parte las organizaciones hacen poco para preparar a los miembros de la familia para el estrés potencial asociado a la mudanza.

Los gerentes que comprenden que la reubicación afecta a la familia y que la familia afecta a el empleado reubicado, estarán mejor preparados para manejar los problemas. Al igual que las organizaciones pueden ser muy útiles si ayudan a los familiares a comprender las razones de la reubicación antes de hacer la transferencia. La reubicación es extremadamente difícil en sí misma y el dejar de considerar las necesidades y aspiraciones de la familia es a menudo un costoso error para la organización.

3. **Condiciones económicas y financieras.** Aún cuando la restricción individual y la "compra" prudente, pueden aliviar algunas dificultades financieras de una persona, es extremadamente difícil que un individuo haga frente a la inflación. La incapacidad percibida y/o real de ir al día económicamente ha llevado a mucha gente a buscar un segundo trabajo. El trabajo adicional brinda una mayor cantidad de dinero pero también roba a la persona su tiempo de ocio y consume su energía. Estos costos a menudo resultan en mayor irritabilidad y estrés, originado por la fatiga.

5. **Estresores residenciales.** El área en la que se vive puede ser descrita en diferentes términos. La condición de la vivienda con respecto a factores tales como la limpieza, la seguridad, el transporte, las condiciones de vías de acceso y el grado de ruido, son algunos aspectos que pueden ser fuente de estrés.

A lo largo de este capítulo se han revisado los principales estresores que representan fuentes de estrés en la organización y que tienen grandes repercusiones en términos materiales y sociales .

Dentro del marco expuesto para analizar el estrés puede determinarse que para que un empleado reporte o no estrés, depende de, al menos tres factores, concretamente su percepción de:

- Las demandas de trabajo
- Las capacidades personales y
- El grado en que sus capacidades se adecuan a las demandas laborales.

De lo anterior podemos concluir que el estudio de los estresores individuales, organizacionales, extraorganizacionales y medioambientales, nos proporciona un contexto amplio para tener una mejor comprensión de la conducta del individuo dentro de una organización.

Dentro de una estructura organizacional centralizada, es importante mencionar que el nivel jerárquico que ocupa una persona representa un aspecto fundamental a considerar cuando se desea amortiguar el impacto del estrés o prevenir niveles de estrés críticos; al respecto de lo cual puede señalarse que numerosos factores, como se ha visto a lo largo de este capítulo, actúan de forma simultánea y hacen del personal de mando, es decir, de quien ostenta un cargo en general, un blanco ideal de estrés y una víctima frecuente del estrés crónico.

El personal de mando reúne todas las condiciones generadoras de estrés, entre las cuales se destacan algunas como: responsabilidades numerosas y diversas; trabajo excesivo; trabajo intelectual que supera en mucho las ocho horas diarias; tensión psicológica continua; trabajo contra reloj; obligación constante de adaptarse a situaciones nuevas e imprevisibles; tomar decisiones, prevenir y escoger y decidir en toda circunstancia, a pesar de los riesgos que esto pudiese traer.

A su vez, los niveles de base u operativo pueden encontrarse sujetos a una subestimulación.

Es por ello que si la organización pretende hacer que el trabajador se comprometa, identifique e involucre con sus metas, es primordial que lleve a cabo acciones que permitan brindar apoyo, en especial a los mandos medios, propiciar relaciones óptimas del empleado con su jefe inmediato, brindar empleos en los que pueda delegarse mayor responsabilidad, autonomía, libertad de decisión, lo cual favorecería a los niveles ubicados en las posiciones de menor jerarquía, al igual que aminoraría la carga de trabajo de los niveles superiores.

3.1 LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

La satisfacción laboral puede entenderse como una respuesta actitudinal del individuo hacia su trabajo, ya que está constituida principalmente por tres componentes a saber :

- 1) Cognoscitivo, que se relaciona con las creencias e ideas que un individuo tiene acerca de una persona u objeto.
- 2) Afectivo, relativo a los sentimientos del individuo hacia la persona u objeto.
- 3) Conductual, que se relaciona con el comportamiento que un individuo tiene respecto a la persona u objeto como resultado de respuestas afectivas.

Existen diversas definiciones sobre satisfacción laboral, las cuales destacan su componente afectivo.

De acuerdo a esto, Levy-Leboyer y Sperandio (1987) en Shultz, (1985) definen la satisfacción laboral como un estado emocional que resulta de la correspondencia entre el esfuerzo del trabajador asociado a una respuesta positiva. La satisfacción es por lo tanto el resultado de respuestas positivas entre el hombre y su comportamiento”.

Para Locke (1976), la satisfacción en el trabajo puede definirse como un estado emocional placentero o positivo, resultado de la evaluación de la experiencia en el trabajo. (Daft y Steers, 1992).

Dessler (1991) define a la satisfacción en el trabajo como el grado de placer, bienestar o felicidad que una persona siente en relación con su empleo.

Porter y Steers, (1973) ponen de relieve su componente cognoscitivo y comportamental y señalan que la satisfacción en el trabajo es el resultado de lo que una persona desea o espera obtener del trabajo en comparación con lo que realmente recibe.(Daft y Steers, 1992).

La satisfacción en el trabajo, puede describirse como una predisposición psicológica del sujeto a su trabajo (lo que piensa de él) y esto supone un grupo de actitudes o sentimientos. De ello se pone de manifiesto la relación entre las expectativas y la realidad, lo cual representa diversas implicaciones a considerar :

- Cuando las expectativas y lo recibido coinciden, puede haber satisfacción en el trabajo.
- Hasta el punto que los resultados que recibe un empleado satisfagan sus expectativas, se podrá esperar que el empleado esté satisfecho con su trabajo.

- Cuando los resultados exceden las expectativas, puede esperarse que los empleados reevalúen estas y posiblemente las incrementen, para coincidir con los resultados disponibles.
- Cuando los resultados no satisfacen las expectativas, los empleados están insatisfechos y pueden buscar fuentes alternativas de satisfacción.
- Basándose en experiencias del trabajo, las personas reciben resultados o recompensas. Estos resultados incluyen no sólo recompensas extrínsecas como sueldo o promociones, sino también recompensas intrínsecas, como relaciones satisfactorias con los compañeros de trabajo y un trabajo con razón de ser.

De ahí que la satisfacción o insatisfacción en el trabajo dependa de numerosos factores. Por ello Baghat y Chassie(1981); y Hollinger y Clark (1982); proponen siete dimensiones de trabajo para representar las características más sobresalientes de un trabajo acerca del cual las personas tienen respuestas afectivas, las cuales actúan como un estado integrado en la predicción del comportamiento laboral. Esto quiere decir que el empleado responde de acuerdo a esas características, en función a la percepción que tiene de ellas.(Aguilar y Bermejo, 1989).

Las dimensiones que se consideran son :

1. **El trabajo mismo**, el cual incluye su contenido y rutinas para estimar en que grado las personas sienten que su actividad laboral es agradable, creativa y pone a prueba sus habilidades y conocimientos.

Los factores implicados en esta dimensión pueden dividirse en:

- ☞ Nivel y status del trabajo.
- ☞ Establecimiento del trabajo y rotación de puestos.
- ☞ Control sobre los métodos de trabajo.
- ☞ Control sobre el ritmo de trabajo.
- ☞ Uso de artes y habilidades.
- ☞ Éxito en el desempeño del trabajo.
- ☞ Responsabilidad.

2. **El jefe**: esta dimensión hace referencia al sistema de autoridad de la organización y en la medida en que se proporcionan recompensas y castigos a los empleados, se interesan por su bienestar y de qué forma se supervisan las actividades laborales.

Los factores implicados son:

- ☞ Satisfacción con el mando.
- ☞ Consideración con los superiores.

- ☞ Interacción con los jefes.
- ☞ Supervisión centrada en el empleado.
- ☞ -Participación en la toma de decisiones.
- ☞ -Habilidades para influir en las condiciones de trabajo.
- ☞ -Grado de autonomía.
- ☞ -Cantidad de reconocimiento.

3. **Los compañeros de trabajo;** este aspecto hace referencia a la medida en que los empleados sienten que sus relaciones con los compañeros de trabajo son agradables.

Factores implicados:

- ☞ Lo atractivo del grupo.
- ☞ Habilidad para cumplir las necesidades del trabajo.
- ☞ -Grupos pequeños y cohesivos en vez de grupos grandes
- ☞ -Interacción positiva entre los miembros.
- ☞ -Adaptación y simpatía del grupo.
- ☞ -Interdependencia de los objetivos individuales y del grupo.

4. **El salario y las prestaciones sociales;** ésta parece ser una gran fuente de insatisfacción generalizada y se refiere al grado en que los empleados consideran que tanto su sueldo como sus prestaciones se ajustan a sus necesidades y aspiraciones. Un factor implicado dentro de esta dimensión es la posición que ocupa el individuo dentro de la jerarquía.

5. **Oportunidades de promoción;** este aspecto se relaciona con las oportunidades que reciben los trabajadores de avanzar y obtener mejores puestos en su trabajo, así como los sentimientos de que las políticas de ascenso son justas.

6. **Horas de trabajo;** esta dimensión tiene que ver con el tiempo que una persona permanece en su trabajo y como hace uso de las horas asignadas a él. El exceso de horas de trabajo puede tener consecuencias negativas.

7. **Carga de Trabajo;** se refiere a la relación entre la cantidad de trabajo que tiene que realizar un sujeto y el tiempo para efectuarlo, además de las facilidades que tenga para llevarlo a cabo.

Cada trabajador desarrolla su propia descripción subjetiva de la combinación de satisfacciones que cumplirán sus expectativas.

3.2 LA MOTIVACIÓN COMO UN MARCO DE REFERENCIA PARA ESTUDIAR LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción en el trabajo, debido a su estrecha correlación.

El estudio de la motivación resulta necesario para comprender la satisfacción laboral.

Beck (1978) citado en Toro y Cabrera, (1985) establece un modelo analítico de motivación, definiéndola como una variable interviniente que determina la preferencia, persistencia y/o vigor del desempeño o comportamiento y establece dos dimensiones de carácter analítico a saber :

- a) Condiciones motivacionales internas
- b) Condiciones motivacionales externas

a) **Las condiciones motivacionales internas** pueden definirse como los elementos o las características personales del individuo, de carácter afectivo o cognitivo, que le permiten derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o situaciones específicas. Dentro de esta categoría se encuentran incluidos los siguientes factores o variables:

- ⊗ Logro
- ⊗ Poder
- ⊗ Afiliación
- ⊗ Autorrealización

b) **Las condiciones motivacionales externas** se refieren a las características o circunstancias asociadas al puesto de trabajo y a la actividad ocupacional que desarrolla la persona, que tienen propiedades motivacionales. Se incluyen en esta dimensión los siguientes factores :

- ⊗ Supervisión
- ⊗ Grupo de trabajo
- ⊗ Contenido de trabajo
- ⊗ Promoción.
- ⊗ Reconocimiento.

Cabe mencionar que los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, se refieren a las acciones instrumentales que una persona prefiere emplear como medio para obtener retribuciones en el trabajo.

En base a esto se identifican cuatro categorías que son:

- ☞ Dedicación a la tarea
- ☞ Aceptación de la autoridad
- ☞ Aceptación de normas y valores
- ☞ Expectativas

Shultz (1985) menciona que dos teorías principales han enriquecido el campo de estudio de la satisfacción laboral :

1. La teoría de los dos factores de Herzberg, planteada en 1959.
2. La teoría del grupo de referencia de Korman, formulada en 1973.

1. La teoría de los dos factores (motivación e higiene) de Herzberg ha recibido más atención que cualquier otra teoría en los últimos años. La contribución más importante de esta teoría ha sido su efecto catalizador al estimular muchas investigaciones sobre satisfacción y motivación, ya que combina estos dos factores.

La teoría de Herzberg postula que las personas tienen dos series de necesidades:

- ☞ **Evitar el "dolor"**. Esta necesidad que establece Herzberg, hace referencia a los factores extrínsecos a los que se les denomina como factores de higiene, dichos factores nada tienen que ver con el carácter del trabajo, sino que se refieren a aspectos del ambiente laboral: políticas de la empresa y métodos administrativos, tipo de supervisión, relaciones interpersonales, ganancias de la empresa, el salario, la seguridad, condiciones de trabajo. Estos factores corresponden a la necesidad de evitar el dolor y son los determinantes primarios de la insatisfacción en el trabajo.

Esta teoría se fundamenta en el postulado de que la sociedad contemporánea satisface las necesidades de niveles más bajos en forma adecuada. Y cuando no lo hace, se produce el descontento con el trabajo. Pero no sucede lo contrario: el cumplimiento de las necesidades primarias no procura la satisfacción al empleado

- ☞ **La necesidad de crecimiento psicológico**. Esta necesidad corresponde a los factores intrínsecos a los que denomina como motivadores, como son el logro, el reconocimiento, la calidad de vida en el trabajo y la responsabilidad.

Sólo esta serie de factores (motivadores) son capaces de predisponer positivamente a los empleados hacia el desempeño de sus funciones, pues motivan al empleado a dar su máximo rendimiento. Forman parte del trabajo propiamente dicho e incluyen la índole del mismo y el sentido del logro personal, grado de responsabilidad, desarrollo y progreso.

Aunque es importante señalar que no siempre sobreviene el malestar cuando no se consigue la autorrealización en una empresa.

De acuerdo a lo expuesto, debe entenderse que hay dos clases de necesidades:

- ◊ las que causan malestar y
- ◊ las que procuran satisfacción con el trabajo.

Estas no se encuentran interrelacionadas, es decir, la presencia o ausencia de una no conlleva a la otra.

Es de interés destacar que la semejanza entre las necesidades que plantea Herzberg y las que considera Maslow. Ya que los factores de higiene corresponden de manera similar a los niveles inferiores en la escala de Maslow (las necesidades fisiológicas, de seguridad y de amor).

Al igual que en la teoría de Maslow, las necesidades de orden inferior se satisfacen primero y luego las que ocupan un lugar más alto en la jerarquía, la teoría de Herzberg establece que las necesidades de higiene han de atenderse antes que las motivadoras.

La teoría de Herzberg ha suscitado muchas polémicas. Los resultados de las investigaciones de la psicología industrial a veces la corroboran y a veces la refutan .

Una implicación que surge al respecto es que para Herzberg un factor como el dinero no sería efectivo para motivar a los empleados. Sin embargo, los críticos sugieren que algunos factores de higiene, entre ellos el aumento salarial y los elogios del supervisor también podrían cumplir la función de motivadores, puesto que llevan al reconocimiento del logro. Y según hemos visto esta variable constituye una necesidad motivadora.

De ello se deduce que la distinción entre ambas clases de factores, puede que no sea tan rígida como pretende Herzberg.

2. La teoría de referencia hace énfasis en el individuo dentro de un marco social al que toma como parámetro de su satisfacción. Los grupos con los cuales establece una comunicación en la organización representan grupos de referencia que le indican cómo debe comprender al mundo, cómo debe valorar su entorno. Según esta teoría, si un puesto de trabajo satisface el interés, los deseos y exigencias del grupo de referencia de una persona, ésta aceptará el puesto y se considerará satisfecha.(Ortega, 1996).

Por otra parte, aunado a las teorías sobre la satisfacción laboral, hay otros investigadores que se han preocupado en describir correlatos o determinantes que contribuyen a aumentar o disminuir la satisfacción laboral, entre ellas se encuentran:

- a) La teoría de las características del puesto.
- b) La teoría de expectativas.
- c) La teoría del establecimiento de metas.
- d) La teoría de la equidad.

a) **La teoría de las características del puesto** fué, propuesta por Richard Hackman y G.R. Oldhman, 1976 en Shultz, (1985). Estos investigadores identifican cinco dimensiones que influyen en el grado de satisfacción laboral que experimenta el trabajador y son:

- Diversidad de habilidades. Este aspecto hace referencia al número de destrezas y capacidades necesarias para ejecutar una tarea. Cuanto más interesante sea el trabajo, más importancia personal tendrá para el empleado.
- Identidad de tareas que se relaciona con la unidad de un puesto, consiste éste en completar una tarea. Poder realizar la tarea en su totalidad crea más significado que realizar una parte solamente.
- Importancia de la tarea, que se refiere a la trascendencia que el trabajo tiene para la vida y el bienestar de los demás.
- Autonomía, hace referencia al grado de independencia que tienen un empleado en la programación y organización de su trabajo. Al respecto puede decirse que cuando un puesto requiere de alto rendimiento e iniciativa, mayor será el sentido de responsabilidad que adquiera la persona que este desempeñando el puesto.

b) **La teoría de expectativas**, formulada por Victor Vrom, (1964) en Shultz, (1985) pone en primer plano la suposición de que el sujeto, con ciertas conductas, conseguirá determinados premios.

c) **La teoría de el establecimiento de metas** de Edwin Locke, (1968) en Shultz, (1985) sostiene que la intención de alcanzar una meta particular define la motivación del empleado

d) **La teoría de la equidad propuesta** por Stacy Adams, (1976) en Ortega, (1996) se sustenta en que la percepción de la equidad con la que el individuo sea tratado influye en la motivación. El empleado calcula, tal vez sin advertirlo, la razón entre el resultado y el trabajo, comparando al mismo tiempo esa razón con la de otros condiscipulos y compañeros de trabajo. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás existirá un estado de equidad; en caso contrario, esto es, si estamos recibiendo menos, se presentará un estado de inequidad. La investigación revela que la gente hace esta clase de comparaciones. Se han efectuado pocos trabajos de investigación sobre esta teoría; pero suele aceptarse que el hecho de sentirse tratado injustamente en comparación con otros influye en la motivación.

Por lo anterior debe considerarse que mientras no se romen en consideración puestos que resulten atractivos, con autonomía, significado y oportunidades de autorrealización, seguirán habiendo altos índices de rotación de personal, ausentismo, productos defectuosos, al igual de un nivel de estrés que resulte no ser funcional. La supervivencia de muchas empresas depende directamente de la motivación de sus miembros.

3.3 LA RELACIÓN DEL ESTRÉS Y SATISFACCIÓN LABORAL

De acuerdo a la Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y de Trabajo, (FECVT) en Ferrer y Caruana, (1989) la idea de que existe una relación evidente entre el tipo de trabajo que realizan los individuos y la posibilidad de disfrutar de una buena salud o de padecer una enfermedad parece generalmente aceptada entre los investigadores del estrés ocupacional.

Fletcher (1988) plantea que la relación del estrés con la satisfacción laboral se puede explicar en base a la percepción individual que se tiene de los estresores laborales, los cuales pueden producir insatisfacción laboral si el empleado evalúa que sus capacidades para afrontar las exigencias del entorno resultan insuficientes. (Ferrer y Caruana, 1989).

Ferrer y Caruana (1989) reportan los siguientes estudios realizados con respecto a la satisfacción laboral y estrés ocupacional:

Hollingworth en 1988, encontró una clara asociación entre baja satisfacción laboral y estrés.

Norbeck en 1985, demostró que el estrés laboral percibido estaba positivamente relacionado con insatisfacción laboral y con síntomas psicológicos indeseables.

Asimismo, Packard y Motowidlo (1987), no encontraron una relación directa entre estrés y satisfacción laboral pero hallaron que el estrés, actuando primariamente a través de la depresión, se asociaba a niveles bajos de rendimiento laboral.

Dolan en 1986 estudió la relación entre satisfacción laboral y "burn-out" llegando a la conclusión de que la satisfacción laboral es un indicador fiable de "burn out" y comprobó una relación inversa entre ambos.

Hare (1988) también determinó que las relaciones interpersonales en el trabajo son uno de los predictores más potentes de "burn-out".

Otros estudios llevados a cabo por Neilsen, Michella, Perchad y Terry (1994) corroboran que altos niveles de estrés en el trabajo tienen un efecto negativo en la satisfacción y el bienestar psicológico. Los roles ambiguos y los roles conflictivos fueron significativamente predictores en la repercusión del bienestar psicológico y la satisfacción en el trabajo.

Los autores explican que los resultados encontrados son debidos a factores como la baja utilización de habilidades. En este estudio también se determinó que la probabilidad de que el trabajo se relacione con el apoyo de los supervisores, amortigua los efectos negativos del estrés (roles conflictivos y sobrecarga de trabajo).

Fain, (1987) en Ferrer y Caruana, (1989) también destaca que las causas que generan más insatisfacción en el trabajo son el conflicto y ambigüedad de rol.

3.4 FACTORES ORGANIZACIONALES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Entre los diversos factores que influyen en la satisfacción en el trabajo, se pueden identificar los siguientes:

1. Nivel jerárquico.
2. Características del puesto.
3. Antigüedad.
4. Clima Laboral.
5. Desempeño.
6. Rotación y Ausentismo.
7. Oportunidades de Promoción.
8. Remuneraciones económicas.

1. **Con respecto al nivel jerárquico**, Smith (1989) encontró que la satisfacción mejora a medida que se asciende a la escala jerárquica.

Diversas investigaciones confirman este hecho:

Así, puede mencionarse el estudio realizado por Hoppock (1935) en el que se determinó la relación entre el puesto del trabajador y su satisfacción hacia él, encontrándose una correlación positiva entre estos dos factores.

Esta relación puede ser explicada debido a que los puestos en las clasificaciones más altas, facilitan la satisfacción de las necesidades que se encuentran cerca de la cima jerárquica de necesidades de Maslow, aumentando así la probabilidad de que el empleado experimente la satisfacción en el puesto. (Shultz, 1985).

Investigaciones llevadas a cabo por Trier (1954) y Cantoni (1995) también sustentan esta relación; en ellas se demuestra que a mayor status ocupacional, mayor satisfacción laboral. (Cortés, 1970).

Una posible conclusión de estas investigaciones es que las personas con ocupaciones de nivel más alto, por lo general disfrutan de mayores ingresos y condiciones de trabajo de más alta calidad y se hace un uso más amplio de sus habilidades, lo cual se acerca más al ideal de emplear todo su potencial.

Smith (1989) señala que en un estudio en el que se analizaron las actitudes presentadas por los tres niveles jerárquicos, en 175 000 integrantes de 159 compañías; (a lo largo de 27 años) se constató la aparición de una brecha jerárquica, o sea una diferencia significativa de las actitudes

de los empleados en los tres niveles. Los del primer nivel (directivos) solían sentirse más contentos de los del 2o nivel (mandos medios); a su vez éstos mostraban mayor satisfacción que los del tercer nivel (operativos).

En este estudio se determinaron los siguientes aspectos:

- ∞ Cuánto más bajo es el nivel jerárquico del empleado en la jerarquía, menos probabilidades hay de que este contento con la empresa, como con su lugar de trabajo.
- ∞ Los tres grupos de empleados al parecer se encontraron satisfechos con la seguridad y el sueldo aspectos extrínsecos del trabajo, aunque los directivos manifestaron mayor satisfacción que los otros dos grupos. A pesar de que los puestos de mandos medios y operativos, estaban contentos con su sueldo y con la seguridad del trabajo, su satisfacción global seguía siendo baja.

En un estudio realizado por Hincapie, Oquendo, Posada y Yepes (1991) se analizó el nivel de motivación y los medios preferidos para obtener retribuciones en tres jerarquías organizacionales: directivos, medios y operativos. Se concluyó que el medio preferido para obtener retribuciones en el trabajo por todos los niveles jerárquicos fue el de dedicación a la tarea, y el que menor valoración tuvo fue el salario; para las personas ubicadas en el nivel inferior la condición motivacional externa con mayor puntuación es el grupo de trabajo, en contraposición con la promoción.

En cuanto a las diferencias presentadas de nivel a nivel, se puede observar que en las condiciones motivacionales internas las personas ubicadas en el nivel operativo presentan mayor interés por hacer o crear algo excepcional que las de nivel superior y éstas, que las de los niveles inferior y medio.

Otros estudios con respecto a la salud mental en niveles jerárquicos han demostrado que existen diferencias entre estos. Así Korhauser, (1965) en García, (1985) destaca que los trabajadores que realizan las labores más bajas pero que se encuentran satisfechos, tienen un índice de salud mental similar a la de los trabajadores de puestos más altos.

2. Características del puesto. De acuerdo al modelo propuesto por Hackman y Oldhman en (1976) se corroboró la existencia de diferencias individuales en la necesidad de desarrollo en la empresa y se planteó que en la satisfacción del empleado influye su opinión sobre las características del trabajo.

Este hecho lo confirman investigaciones hechas por Slavitt (1978); Stamp (1978); Bruhn, Brunce y Floyd (1980); Blegen y Mueller (1987); Carnell (1988) y McLaney y Hurrell (1988) que han encontrado que la autonomía en el trabajo es la situación a la que se da mayor importancia

y aspectos tales como la libertad en el trabajo, el grado de responsabilidad en el trabajo, la sensación de control sobre las tareas y el entorno físico laboral aumentan también la satisfacción. (Ferrer y Caruana, 1989).

Así mismo estos autores han identificado como fuentes de insatisfacción:

- ⊗ Las fluctuaciones en la cantidad de trabajo
- ⊗ El trabajo rutinario
- ⊗ El nivel y la calidad de apoyo recibido
- ⊗ El conflicto y la ambigüedad de rol.

3. **Antigüedad en el empleo.** En los primeros años el personal tiende a sentirse satisfecho en su trabajo. Siegel, 1973 (citado en Bermejo, 1989), explica esto: el aprendizaje de nuevas técnicas y la adquisición de destrezas producen estimulación e interés, pero después de unos cuantos años en el trabajo, es frecuente que la satisfacción tienda a disminuir y los empleados sientan que están desempeñando un trabajo sin futuro. El nivel de satisfacción parece aumentar al cabo de seis o siete años y después mejora el ritmo y alcanza su máximo para los que han permanecido en la organización alrededor de 20 años.

4. **Clima laboral;** en un estudio con 695 empleados de una planta de servicios de utilidad pública se analizó el clima junto con algunas dimensiones de satisfacción. Los resultados muestran una relación significativa entre el clima de la organización y la satisfacción en el trabajo. (Ortega, 1996).

5. **Desempeño.** Shultz (1985) señala que en la década de 1950 se hizo evidente que el nexo entre rendimiento y satisfacción era mucho más complejo de lo que al inicio se había supuesto.

El trabajador, dependiendo del nivel en que se encuentre, consideraría la satisfacción laboral como el componente principal para lograr la productividad deseada.

Para Locke, 1977 en Shultz, (1985) el empleado satisfecho es un empleado productivo

Daft y Steers (1992) señalan que se han propuesto tres teorías respecto a la relación entre satisfacción laboral y el desempeño :

- ⊗ La satisfacción produce el desempeño. Una limitación al respecto , es el hecho de que aunque los trabajadores estén satisfechos, esto no significa que producirán más.
- ⊗ El desempeño produce la satisfacción. Al respeto se señala que el rendimiento no necesariamente causa satisfacción. Sobre todo si el rendimiento no es recompensado
- ⊗ Las recompensas intervienen entre el rendimiento y la satisfacción. El desempeño de un empleado conduce a la recepción de recompensas. Estas recompensas pueden ser

tanto intrínsecas (un sentimiento de realización personal) y extrínsecas (pago, promoción).

El individuo estará satisfecho hasta el punto en que perciba que estas recompensas son equitativas, (como se mencionó en la teoría de Adams) esto conduce a crear fuertes contingencias de rendimiento-recompensa en la mente de los empleados, conduciendo a futuros esfuerzos y desempeños. Sólo cuando las recompensas y las contingencias de recompensas se consideran en una forma conjunta, surge una relación importante.

6. Rotación y Ausentismo. Con respecto a este aspecto, Steers y Rhodes (1978) indican que se ha demostrado que existe una fuerte relación entre la satisfacción y el puesto, por una parte, y el ausentismo y la rotación de personal por otra. (Daft y Steers, 1992).

Otros estudios han comprobado que cuando sube el nivel de satisfacción laboral, se reduce la tasa de rotación y viceversa. Así mismo, los empleados con menor grado de satisfacción tienden a ausentarse con mayor frecuencia.

En un estudio realizado por Ivan C. Ross y Alvin Zandeer, (1957) en Smith (1977), se estableció que el grado de satisfacción de ciertas necesidades personales satisfechas en el lugar de trabajo, tiene una relación directa con el hecho de que dicha persona continúe trabajando para esa compañía. Estas necesidades personales son:

- ∞ Reconocimiento
- ∞ Autonomía
- ∞ Sentimiento de estar haciendo un trabajo importante.

7. Oportunidades de promoción. Smith (1977) señala que cuando las oportunidades de promoción son escasas, pueden ser causa de insatisfacción.

8. Remuneraciones económicas. Bruhn, Brunce y Floyd (1980); Jerrel (1983) y Reed, (1988) en Ferrer y Caruana, (1989) han demostrado que el empleado está más satisfecho si obtiene más remuneraciones económicas.

Sin embargo Davis y Newstrom (1989) opinan que "muchos están dispuestos a recibir un sueldo menor con tal de trabajar en un sitio o en un puesto con menos exigencias, o bien tener mayor libertad en las tareas que realizan o en el horario de trabajo".

Hulin (1966) en Smith (1977), señala que el sueldo puede representar una fuente de insatisfacción.

Mayor y Tortosa (1990) afirman que el dinero no sólo tiene valor económico sino que también tiene un valor social, ya que puede proporcionar status y prestigio.

3.5 CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Los factores situacionales son importantes, pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales.

Con la satisfacción se relacionan factores tales como:

1. La edad
2. El sexo
3. Escolaridad
4. Inteligencia

1. **Con respecto a la edad**, Korhauser y Sharp (1938) y Trier (1954) citados en Cortés(1970) mencionan que en términos generales, la satisfacción laboral aumenta con la edad.

2.**En relación al sexo**, Morse (1953) y Trier (1954) en Cortés (1970) han determinado que existe un nivel general más elevado de satisfacción laboral entre las mujeres que en los hombres.

Sin embargo, los datos no son congruentes ni claros, pues en algunos estudios se ha mostrado que las mujeres se sienten contentas con su trabajo mientras que en otros se demuestra lo contrario. Esto puede deberse a que no es el sexo propiamente dicho el que se relaciona con la satisfacción laboral, sino un grupo de factores que dependen de él.

Investigadores como Saucer y York (1978); Breuner y Tomkiewicks (1979); Mc Ilvee (1982) afirman que variables tales como la relación con los compañeros y las condiciones de trabajo confortables y agradables, además del salario y un sentido de libertad e independencia, parecen ser las fuentes más importantes para las mujeres, mientras que los hombres se interesan más por la responsabilidad, las promociones, las oportunidades para demostrar sus destrezas, el contenido del trabajo, la toma de decisiones, las oportunidades para tener un ingreso más alto, y el uso de la creatividad.(Aguilar, 1987).

Andrisani y Shampiro (1978) citados en García, (1985) encuentran también que el estado civil es una variable que afecta la satisfacción laboral en la mujer. Así, entre mayor conflicto con las responsabilidades del trabajo y el hogar existan, menos será la satisfacción laboral.

Para García (1985) el trabajo mismo y las relaciones que se establecen con el jefe, son importantes, tanto para los hombres como para las mujeres.

3. **Escolaridad**. En el nivel profesional, uno de los datos que más constantemente se obtiene es aquel que cuanto más elevado es el nivel profesional mayor es la satisfacción.

Shultz (1985) y Trier (1954) señalan que se ha comprobado que los empleados de escolaridad más alta experimentan más satisfacción general en su trabajo; cuanto más alta sea su posición dentro de la jerarquía profesional, más probable será que el empleado informe que se siente satisfecho con su desempeño. (Bernejo, 1989 y Cortés, 1970).

4. Inteligencia. El nivel de inteligencia en sí no parece un factor determinante en la satisfacción del empleado, su importancia radica en el trabajo que se va a realizar. En muchos empleos hay un nivel de inteligencia necesario para un buen rendimiento y satisfacción laboral, por lo que los que lo rebasan o que no lo alcanzan, sentirán frustración o aburrimiento e insatisfacción.

3.6 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Dessler, Howell y Robbins, (1979) en Ortega, (1996) indican dos formas de medir la satisfacción el trabajo:

1. En la primera se determina la apreciación o clasificación global, la cual consiste en pedirles a los individuos que contesten una pregunta general.
2. La segunda, aunque resulta más complicada, consiste en una suma de todos los aspectos del trabajo. En este caso se identifican los elementos fundamentales de un empleo y se pide la opinión del trabajador relacionadas con cada uno de ellos. Con tal recurso se obtienen medidas separadas, para evaluar la satisfacción del trabajador con respecto a aspectos tales como el salario, y la supervisión en el trabajo.

En cuanto a cual de las formas proporciona una medida más confiable, no hay nada definitivo; en apariencia es más exacta una evaluación basada en las distintas facetas, pero a veces resulta serlo una evaluación global.

Así pues, midiendo las actitudes hacia el trabajo, se mide la satisfacción en el mismo.

Ahora bien, para conocer estas actitudes se recurre a diversas técnicas, de las cuales se hablará en el siguiente apartado.

Técnicas para medir la satisfacción

Las técnicas más empleadas para medir la satisfacción en el trabajo son:

- a) La entrevista
- b) Las observaciones
- c) Las medidas indirectas
- d) Los cuestionarios

a) Durante la **entrevista** personal los empleados discuten varios aspectos de sus tareas con un entrevistador. Esta entrevista puede ser estructurada, donde se sigue una secuencia de preguntas; en que la respuesta a cada cuestión determina lo que se indagará enseguida.

El método de la entrevista puede resultar una rica fuente de información en la que el empleado tiene oportunidad de indicar el grado en el cual está satisfecho o insatisfecho y porqué. No obstante, por otra parte, esta técnica requiere mucho tiempo, es muy costosa, los datos son muy difíciles de cuantificar y principalmente existe la posibilidad de que el entrevistador le de una interpretación equivocada a las respuestas. (Dessler, 1991 y Shultz, 1985).

Una variación de la entrevista es el método de:

Incidentes críticos. En él, en forma escrita u oral, se pide al trabajador que describa lo sucesos laborales que tuvieron lugar cuando sentía mucho entusiasmo o mucho pesimismo por razones debidas a su empleo Shultz (1985) y Flannagan (1952). Este procedimiento es el que siguieron Herzberg y sus colaboradores en su estudio con contadores e ingenieros y de cuyos resultados derivó la teoría bifactorial.

b) Mediante la **observación** se vigila la conducta actual de los trabajadores; por ejemplo, se puede notar un fuerte indicio de que el personal está decaído o molesto.

c) El uso de **medidas secundarias o indirectas**. Con las medidas secundarias o indirectas, la satisfacción se evalúa a través de los datos organizacionales sobre asistencia, rotación, accidentes o productividad.

d) **Cuestionarios**. Respecto a esta forma de medición, Dessler señaló que pese a la diversidad de técnicas, por lo general la satisfacción laboral se mide con lápiz y papel en un cuestionario que contesta el mismo trabajador. Los cuestionarios comúnmente son encuestas objetivas que presentan, en cada pregunta, varias opciones de respuesta de tal manera que el interrogado simplemente selecciona y marca las respuestas que más reflejan su propia manera de sentir.

Uno de los tipos de cuestionarios más sencillo y que fue de los primeros utilizados en los estudios sobre satisfacción en el trabajo, consiste en que ante una cuestión respecto a los sentimientos que produce el empleo, los individuos analicen una lista de facetas laborales y que las clasifiquen en orden preferente de mayor a menor, desde el que más se acerca al sentimiento en cuestión hasta el que más se aleja.

Entre los cuestionarios ampliamente utilizados se encuentra:

El Índice descriptivo de puestos (I.D.P), elaborado por Hulin y Smith en (1964) que evalúa la satisfacción en cinco facetas del puesto:

- ☒ Trabajo en sí
- ☒ Supervisión

- ⊗ Promociones
- ⊗ Paga
- ⊗ Compañeros

El Cuestionario de satisfacción de Minesota que explora veinte aspectos laborales, cada uno evaluado por cinco conceptos. Los empleados indican sus sentimientos respecto a cada concepto en una escala de cinco puntos que va de "muy descontento, hasta "muy satisfecho" (Daft y Steers, 1992 y Heneman, 1987).

Los instrumentos mencionados han servido de base para desarrollar cuestionarios de mayor sencillez que son utilizados en los estudios sobre satisfacción en el trabajo.

Los cuestionarios son accesibles y baratos en aplicaciones a un gran número de empleados y sus respuestas pueden ser cuantificadas fácilmente. Por otro lado, son una forma impersonal de coleccionar información, (Dessler, 1991).

Wexley y Yukl (1990) consideran que a pesar de una serie de miles de estudios sobre las actitudes de las personas hacia el trabajo que se han hecho durante las décadas pasadas, aún no es posible especificar de manera exacta que es lo que determina la satisfacción en el empleo . Con ayuda de los métodos antes descritos, parte de estas investigaciones ha tratado de descubrir que cosas se relacionan con la satisfacción laboral, mientras que otra parte se ha enfocado en lo que piensan los empleados acerca de varios aspectos de su trabajo y en lo que desean obtener de él .

En lo que respecta a México, aunque existe cierta cantidad de investigaciones que tocan de alguna forma el tema de la satisfacción en el trabajo, se han hecho muy pocos estudios, y por lo tanto, se ha recabado muy poca información que analice la influencia que tienen los distintos factores labores en la satisfacción de los empleados.

La mayoría de estas investigaciones toman como referencia la Teoría bifactorial formulada por Herzberg. Por otra parte, algunas de ellas presentan serias fallas metodológicas, pero aún así, sirven para dar una idea sobre los componentes del trabajo causantes tanto de la satisfacción como de la insatisfacción laboral en los mexicanos.

Las necesidades y valores cambiantes de la nueva generación vienen a complicar aún más la medición de la satisfacción en el trabajo. Si esas variables se han modificado en una cantidad significativa de empleados, se deduce que también habrán cambiado sus actitudes.

De lo anterior puede desprenderse que el estudio de la satisfacción laboral representa un tema muy complejo, ya que involucra factores tanto intrínsecos como extrínsecos que intervienen en la satisfacción presentada por el empleado. Puede decirse en términos generales que la satisfacción depende de la percepción que el individuo construye de la organización como un todo, lo cual lleva a producir en el empleado ya sea una actitud positiva o negativa.

La insatisfacción y el estrés laboral pueden verse reflejados en los altos índices de rotación de personal y ausentismo. La relación entre el estrés y la satisfacción laboral se encuentra estrechamente vinculada al trabajo que se desempeña, como a las relaciones interpersonales con compañeros de trabajo y jefes inmediatos, así como a factores individuales, tales como la edad, la escolaridad, el sexo y la antigüedad en el empleo.

Cabe mencionar que es en los niveles jerárquicos superiores donde existe una mayor satisfacción laboral debido a que, por el desempeño de sus funciones, presentan condiciones favorables tendientes a que su trabajo pueda proporcionarles mayor grado de control sobre las situaciones, así como mayor libertad en las decisiones; lo cual les lleva a percibir que están realizando un trabajo importante.

En relación a factores tales como el salario y las prestaciones, puede decirse que estos juegan un papel secundario, aunque no menos importante en la satisfacción laboral, representan aspectos extrínsecos del trabajo, por lo cual es más probable que puedan manipularse con el fin de evitar la insatisfacción laboral.

Resulta relevante destacar que el empleado ve más allá de simplemente obtener seguridad en su trabajo y cubrir sus necesidades básicas, lo cual debe contemplarse como un aspecto primordial si se desea mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores en la organización.

4 . METODOLOGIA

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- ☛ ¿Cuál es la relación que existe entre niveles de estrés y satisfacción laboral en el personal que se ubica en nivel superior, medio y de base u operativo dentro de la estructura jerárquica en una Institución gubernamental ?.
- ☛ ¿Existen diferencias estadísticamente significativas con respecto al perfil de estrés y satisfacción laboral en empleados que ocupan niveles superiores, medios y operativos ?
- ☛ ¿La edad, antigüedad en la organización y nivel de estudios, influyen en el nivel de estrés y satisfacción laboral?

4.2 OBJETIVOS

- Analizar la relación que existe entre estrés y satisfacción laboral en el nivel superior, medio y operativo en una Institución gubernamental.
- Determinar si el nivel jerárquico que ocupa la persona dentro de la organización se relaciona con diferentes niveles de estrés y satisfacción laboral.
- Conocer si la edad, antigüedad en el cargo y el nivel de estudios, influyen en el nivel de estrés y la satisfacción laboral experimentado por el sujeto.

4.3 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación es correlacional, ya que no se manipularon las variables, solo se observaron como tal dentro de su contexto natural para posteriormente analizarlas.

4.4 HIPÓTESIS

- Ψ Los niveles de estrés serán estadísticamente significativos dependiendo del nivel jerárquico que ocupe la persona.
- Ψ Los niveles de apoyo serán estadísticamente significativos dependiendo del nivel jerárquico en que se ubique la persona.
- Ψ Los niveles de salud mental serán estadísticamente significativos dependiendo del nivel jerárquico que ocupe la persona.
- Ψ Los niveles de satisfacción laboral serán estadísticamente significativos dependiendo del nivel jerárquico que ocupe la persona.

Ψ Los niveles de estrés y satisfacción laboral serán estadísticamente significativos dependiendo de la edad.

Ψ Los niveles de estrés y satisfacción laboral serán estadísticamente significativos dependiendo de la antigüedad en la organización.

Ψ Los niveles de estrés y satisfacción laboral serán estadísticamente significativos dependiendo de la escolaridad.

Ψ Los niveles de presión diastólica y sistólica serán estadísticamente significativos dependiendo del nivel jerárquico en que se ubique la persona.

Ψ Los niveles de estrés y satisfacción laboral serán estadísticamente significativos dependiendo del sexo.

Ψ A mayor nivel de estrés menor nivel de satisfacción en el trabajo.

Ψ A mayores apoyos mayor satisfacción con el jefe y compañeros de trabajo.

4.5 VARIABLES

- ☞ Nivel de estrés: personal, social, laboral.
- ☞ Niveles de apoyo: personal, social, laboral.
- ☞ Nivel de salud mental: buena salud mental, salud mental pobre.
- ☞ Nivel de satisfacción laboral: trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de trabajo, oportunidades de promoción, jefe y salario y prestaciones.
- ☞ Niveles jerárquicos: superior, medio y operativo.
- ☞ Niveles de presión sanguínea: sistólica y diastólica.

Variables clasificatorias:

- ☞ Edad: 18 a más de 50 años.
- ☞ Nivel de estudios. Primarios, secundarios, tecnológicos y universitarios.
- ☞ Antigüedad en la organización: de 1 a 3 años, 4 a 6 años y 7 a 10 años.

4.6 DISEÑO

El tipo de diseño que se utilizará, es un diseño transeccional correlacional. Este tipo de diseños recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Baptista, Hernández, Fernández, 1998).

4.7 POBLACIÓN

La muestra estuvo constituida por 154 personas del sector público, de nivel superior, medio y operativo, de 18 a 50 años de edad, tomando en cuenta el nivel de estudios y la antigüedad en el cargo.

4.8 INSTRUMENTOS

•El instrumento que se utilizó para medir el estrés fue la encuesta SWS – Survey de estrés y salud mental de (Gutiérrez y Ostermann, 1995).

Esta encuesta funciona como un instrumento de diagnóstico descriptivo. Es un cuestionario de autoaplicación (lápiz papel), que consta de 200 reactivos y esta compuesta a su vez de ocho escalas con aspectos positivos (apoyos) y negativos (estresores) en las dimensiones social, laboral y personal (self), que integran un total de 150 reactivos y las dos escalas para evaluar la salud mental deficitaria y buena salud mental, que se componen por 50 reactivos.

Las escalas comprendidas son:

1. Salud mental pobre (SP): Estos reactivos incluyen los síntomas clásicos y los reportes de dolencias físicas asociadas con la inestabilidad emocional, disminución del tono emocional y comportamiento socialmente inapropiado, dañino y perjudicial.
2. Buena salud mental (BS): Estos reactivos reflejan los comportamientos de un individuo optimista, positivo, relajado, ecuánime, quien mantiene una alta autoestima, buena salud y una actitud y porte apropiado con los demás.
3. Indicadores de estrés en el trabajo (ET): Estos reactivos incluyen factores de estrés en el lugar de trabajo que son debidos a la naturaleza del mismo, a las condiciones de trabajo, a conflictos interpersonales, a una supervisión, gerencia o dirección ineficaz o conflictos entre el trabajo y las obligaciones personales y con sus necesidades propias de autorrealización.
4. Apoyo en el trabajo (AT): Estos reactivos incluyen condiciones de trabajo que proporcionan plenamente el desarrollo de una potencialidad de la persona, trabajo con alto significado, buenas relaciones interpersonales de apoyo y en general condiciones de trabajo confortables.
5. Estrés personal (EP): Estos reactivos reflejan la disposición individual y comportamientos que incluyen emociones que generan desde culpa, fracasos e inefectividad y comportamientos socialmente inapropiados generados, como por ejemplo, evitación, proyección y reserva extrema.
6. Apoyo personal (AP): Estos reactivos reflejan la disposición individual y comportamental consistente con actitudes de autoconfianza, habilidades para manejar y controlar eventos de la vida (buenas estrategias de afrontamiento de los diversos estresores), satisfacción de ser uno mismo y tener perspectivas congruentes de sí mismo en su propia situación de vida.

7. Estrés social (ES): Estos reactivos comprenden situaciones y circunstancias que ocurren dentro del ámbito del trabajo e incluyen condiciones de vida caóticas, peligrosas o insalubres, relaciones conflictivas en la dinámica con la familia, con los amigos y los vecinos, responsabilidades abrumadoras, entre otros.

8. Apoyo social (AS): Se refiere a la ayuda proporcionada por amigos y parientes que dan a la persona que está bajo situación de estrés. Comprende situaciones y circunstancias que están fuera del ámbito de trabajos.

En México 90 jueces profesionales de la salud mental validaron el SWS – Survey y se obtuvo un Alfa de Cronbach por subescala de .913 a .963). En la muestra estudiada los valores de consistencia interna fluctúan entre .78 a .90 (Gutiérrez Ito, Contreras y Atenco, 1995).

• El instrumento para medir la satisfacción laboral fue la escala de García B.E. (1985), que está basada en el instrumento de Hollinger y Clark (1982) y en el índice descriptivo de puestos de Hulin y Smith (1964). La validez del instrumento de Satisfacción Laboral de García B.E. obtuvo un alfa de Cronbach de .63 a .75%.

Los factores que mide esta escala son:

1. Trabajo mismo. En el que se especifica el contenido e índole de las tareas, funciones y actividades realizadas por el sujeto en un puesto.
2. Oportunidades de promoción. Que hace referencia a las posibilidades de ser ascendido a un puesto de nivel superior al ocupado en ese momento.
3. Salario y prestaciones. Representa toda aquella remuneración en efectivo o en especie que se otorga a cambio del desempeño de un trabajo.
4. Jefe. Este factor hace referencia a la relación que establece el sujeto con sus superiores en el ámbito laboral.
5. Compañeros. Representa la relación que se establece con las personas con quien convive y colabora el sujeto en las actividades laborales.

4.9 PROCEDIMIENTO

La aplicación de los instrumentos se realizó en forma individual. A los participantes se les dió las instrucciones para contestar el cuestionario y posteriormente se procedió a tomar la presión arterial.

'La escala del SWS-Survey y de Satisfacción laboral se calificó asignando un valor numérico a cada respuesta:

- 5= Muy frecuentemente
- 4= Frecuentemente
- 3= Ocasionalmente
- 2= Casi Nunca
- 1= Nunca

4.10 ANÁLISIS ESTADÍSTICO

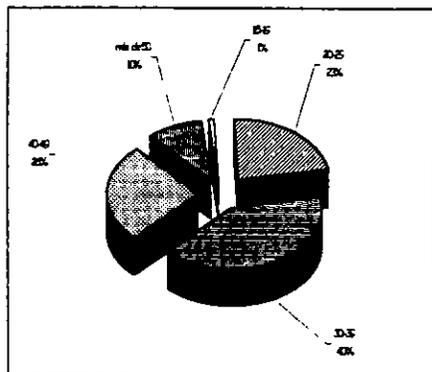
El análisis de resultados de esta investigación se hizo mediante el paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) versión 8.0 para Windows y se aplicó:

1. Estadística descriptiva para ver la distribución de la población en las variables sociodemográficas.
2. Crosstabs, para conocer si existían diferencias entre los niveles jerárquicos en relación a la satisfacción laboral experimentada de acuerdo a los cinco factores que mide la escala de satisfacción.
3. Anova de una vía para saber si existían diferencias significativas en la escala de satisfacción laboral y la escala del SWS-Survey con respecto a las variables edad, antigüedad en la organización, escolaridad y complementariamente con el nivel económico, el turno de trabajo, el número de dependientes y la ocupación.
4. Post Hoc Tuckey HSD, para conocer en qué grupos se presentaban las diferencias, con respecto a los resultados arrojados por el Anova (one-way).
5. Correlación producto momento Pearson, para saber si existía correlación entre la escala del SWS-Survey y la escala de Satisfacción Laboral.
6. La prueba T de student para conocer, si existían diferencias en cuanto al sexo de los participantes en relación a los factores del SWS-Survey y los de Satisfacción laboral.
7. Alpha de cronbach. Para evaluar la consistencia interna de la escala de la escala Satisfacción Laboral.

*En el caso de la escala de satisfacción laboral estos valores se aplicaron cuando los reactivos eran afirmaciones favorables, en caso de tratarse de afirmaciones desfavorables los valores se invirtieron.

ESTADISTICA DESCRIPTIVA POR GRUPOS

Distribución por edad

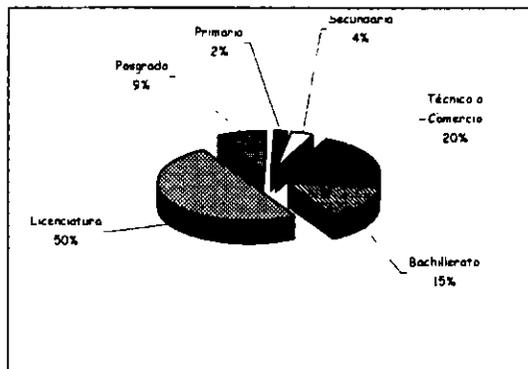


N=154

Gráfica 1

La distribución de la muestra con respecto a la Institución se encuentra básicamente integrada por personas cuya edad oscila entre 30 a 45 años.

Distribución por escolaridad

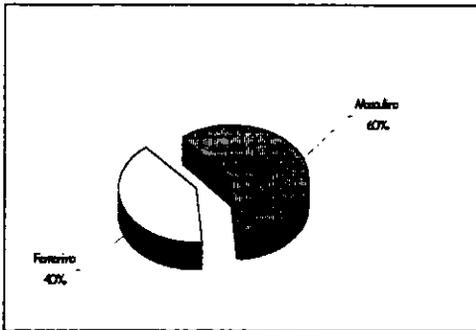


N=152

Gráfica 2

La escolaridad se ubica dentro de las carreras de licenciatura, que constituyen el 50% y entre las personas con carrera de técnico o comercio, que representan el 20%, le siguen las personas con un nivel de bachillerato que representan un 15%, el otro 15% se distribuye en las otras escolaridades.

Distribución por sexo

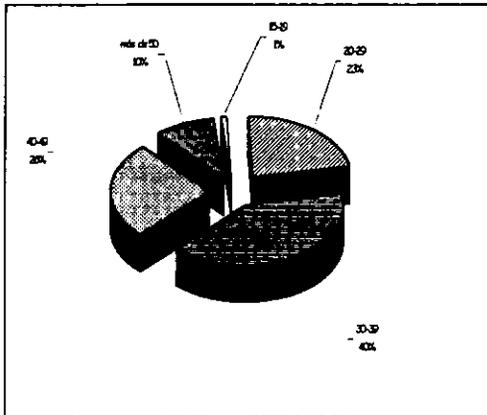


Las personas que tienen una mayor participación dentro de la organización son predominantemente de sexo masculino, representando un 60% de la distribución.

N=154

Gráfica 3

Distribución por estado civil

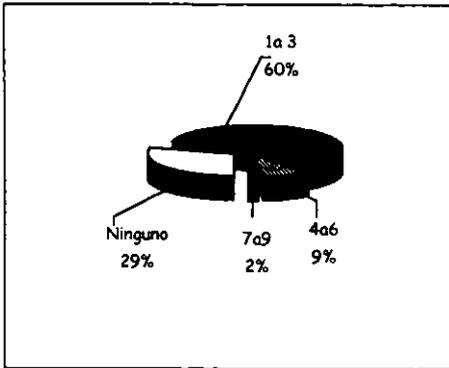


Con un estado civil que se compone principalmente de personas casadas y solteras, ocupando un 46% y un 38% respectivamente.

N=154

Gráfica 4

Distribución por dependientes

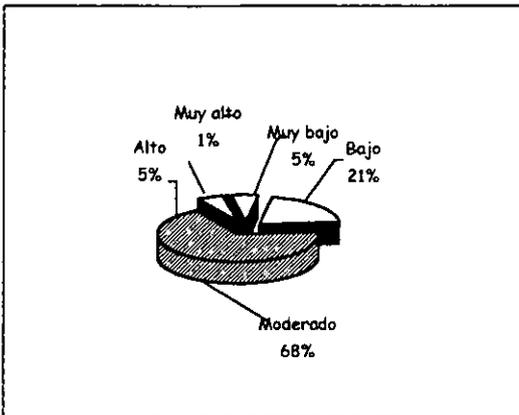


Con 1 a 3 dependientes, que explican la mayor parte de la distribución con un 60%.

N=154

Gráfica 5

Distribución por nivel económico

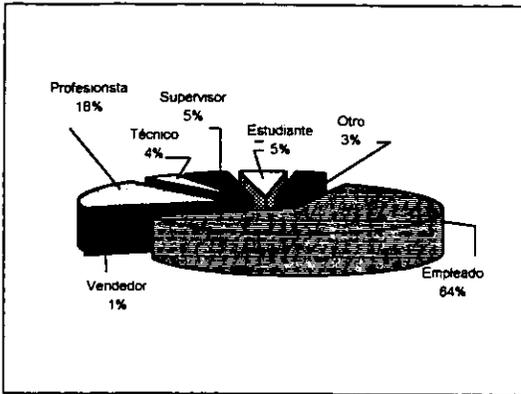


La mayoría de los participantes goza de un status económico moderado, lo cual representa un 68%.

N=154

Gráfica 6

Distribución por ocupación

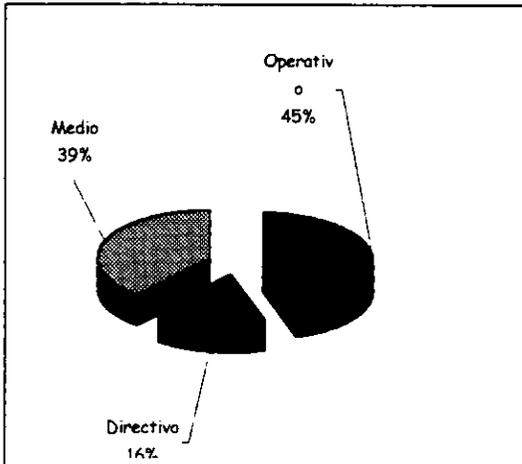


N=154

Gráfica 7

En lo concerniente a la distribución de las actividades de trabajo desempeñadas en la organización. Con respecto a la ocupación, puede decirse que el 64% de las personas ocupa un cargo de empleado, y únicamente el 18% es ocupado por profesionistas, el 18% restante se distribuye entre las ocupaciones de técnicos, supervisores, estudiantes y otras.

Distribución por jerarquía

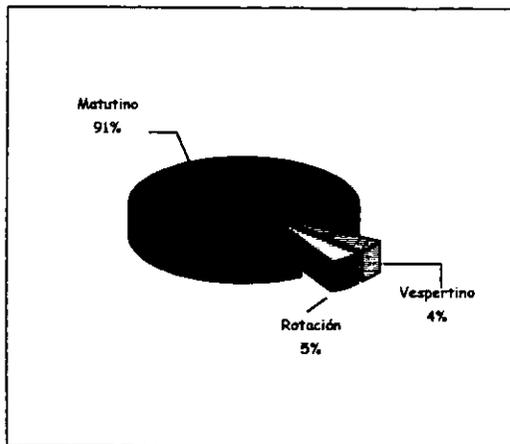


N=154

Gráfica 8

Los niveles de base u operativos representan la mayor parte de la distribución con un 45%, seguidos de los mandos medios y por último los niveles directivos.

Distribución por turno

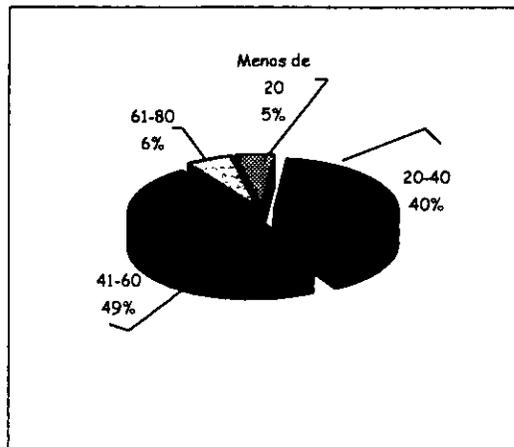


N=154

Gráfica 9

Las actividades de trabajo son realizadas preferentemente en un turno matutino y es notable que la rotación de turnos casi no se presenta.

Distribución por horas

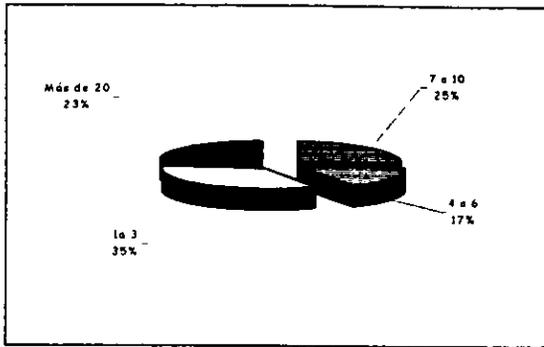


N=154

Gráfica 10

La mayoría de las personas trabaja de 20 a 60 horas.

Distribución por antigüedad



Y con respecto al tiempo de antigüedad dentro de la organización reportado por los participantes, este se ubica principalmente en los rangos que corresponden de 1 a 3 años, ocupando un 35% y de 7 a 10 a años, con un 40%.

N=154

Gráfica 11

A continuación se muestra un análisis descriptivo de los niveles de estrés, apoyos y factores de salud del SWS-Survey los cuales se reportan en términos de totales y presentados en gráficas.

**TABLA 1
BAREMOS PARA INTERPRETAR EL SWS-Survey**

N=3270	RANGOS	ET	ES	EP	AT	AP	AS	SP	BS
MUY BAJO	10	47	38	44	75	73	75	38	80
BAJO	20	52	42	48	80	78	80	42	86
	30	55	45	51	84	82	84	46	90
MEDIO	40	58	48	54	87	86	87	49	92
	50	60	50	57	90	89	90	52	95
	60	62	53	60	92	92	93	56	97
ALTO	70	65	56	63	96	94	96	59	100
	80	68	59	67	99	98	99	64	103
MEDIO ALTO	90	73	65	72	103	103	104	70	108

Estrés en el trabajo (ET); Estrés Social (ES); Estrés Personal (EP); Apoyo en el Trabajo (AT); Apoyo personal (AP); Apoyo social (AS); Salud Pobre (SP); Buena Salud (BS).

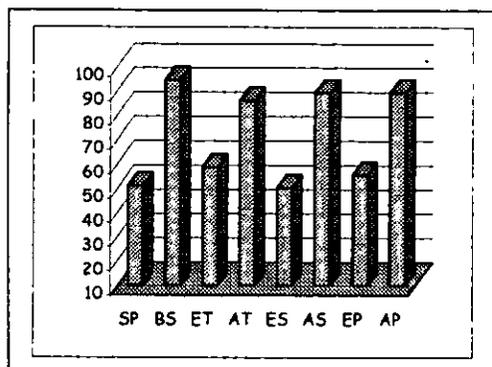
**TABLA 2
TOTALES DE ESTRÉS POR NIVEL JERÁRQUICO**

N=154	ET	ES	EP	AT	AP	AS	SP	BS
Directivo	58.46	50.73	58.46	86	79.9	89.22	53.88	93.04
M. Medios	57.22	44.88	57.22	90.48	80	92.96	50.64	95.20
De base u operativos	58.75	50.25	58.75	86	79.6	89.16	51	94.57

Estrés en el trabajo (ET); Estrés Social (ES); Estrés Personal (EP); Apoyo en el Trabajo (AT); Apoyo personal (AP); Apoyo social (AS); Salud Pobre (SP); Buena Salud (BS).

Como puede observarse los niveles de estrés (tabla 1) en relación a los factores estudiados del SWS-Survey en los tres niveles jerárquicos (tabla 2), no se evidenciaron niveles críticos de estrés, en referencia a los rangos expuestos en la (tabla 1). Es interesante señalar que las puntuaciones de los factores de estrés en los tres niveles jerárquicos se reportaron similares, es decir, no se mostraron diferencias que pudiesen ser muy significativas.

FACTORES DE ESTRÉS EN NIVELES DIRECTIVOS

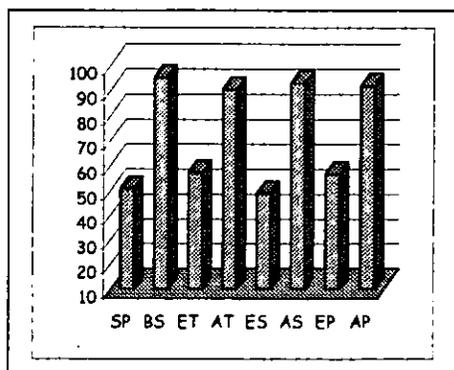


N=154

Gráfica 12

En el nivel directivo el factor de buena salud como puede observarse obtuvo el puntaje más alto, seguido por el apoyo social, entre los ocho factores. El apoyo personal se presentó en tercer lugar como el factor que puntuó más alto, después consecutivamente el factor de apoyo en el trabajo, el estrés en el trabajo, estrés personal, salud pobre y por último el estrés social.

FACTORES DE ESTRÉS EN MANDOS MEDIOS



N=154

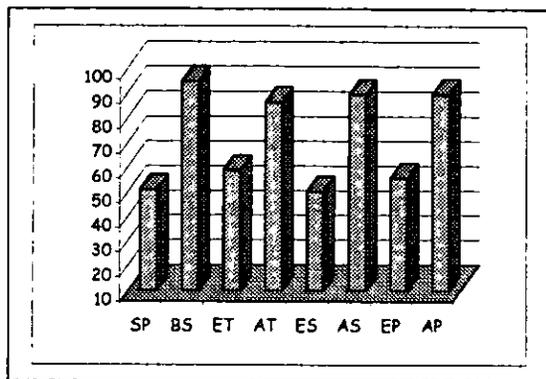
Gráfica 13

Los mandos medios, presentaron un alto índice superior a los niveles directivos y operativos en lo concerniente al factor de buena salud y en orden descendente con respecto a las puntuaciones más altas se presentaron el apoyo social, apoyo personal, apoyo en el trabajo, después el estrés en el trabajo, estrés personal, salud pobre y estrés social que se reportó como el factor que tuvo la menor puntuación.

Clave:

Estrés Personal (EP); Estrés en el Trabajo (ET); Estrés Social (ES); Apoyo en el Trabajo (AT); Apoyo Personal (AP), Apoyo Social (AS); Buena Salud (BS); Salud Pobre (SP).

FACTORES DE ESTRÉS EN OPERATIVOS



En el nivel de base u operativo en relación a los puntajes más altos en orden descendente el factor de buena salud obtuvo el mayor puntaje, seguido de el apoyo personal, apoyo social, apoyo en el trabajo, estrés en el trabajo, estrés personal, salud pobre y estrés social

N=154

Gráfica 14

Clave:

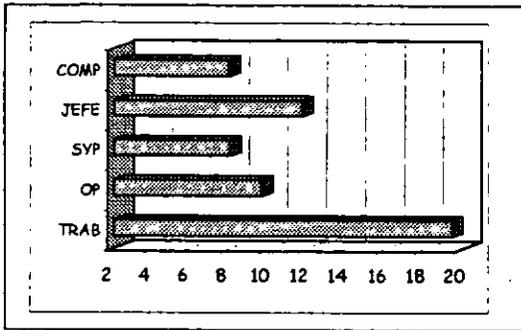
Estrés Personal (EP); Estrés en el Trabajo (ET); Estrés Social (ES); Apoyo en el Trabajo (AT); Apoyo Personal (AP). Apoyo Social (AS); Buena Salud (BS); Salud Pobre (SP).

En este apartado se presenta un análisis descriptivo de los niveles de satisfacción laboral al igual que en el SWS-Survey se reportan en términos de totales y presentados en gráficas.

TABLA 3
TOTALES DE SATISFACCIÓN LABORAL POR NIVEL JERÁRQUICO

N=154	TRABAJO	OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN	SALARIO Y PRESTACIONES	JEFE	COMPÑEROS
Directivos	19.44	9.68	8.04	11.76	8
M.Medios	19.97	10.07	8.52	12.28	8.13
De base u operativos	19.68	11.01	11.32	11.97	8.39

FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL A NIVEL DIRECTIVO

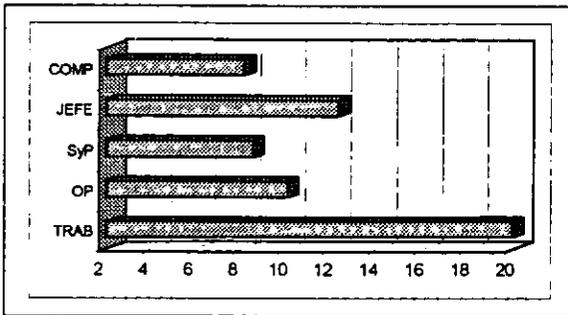


En el nivel directivo el factor relacionado con el trabajo y el concerniente al jefe, obtuvieron puntuaciones altas, seguidos en orden descendente por las oportunidades de promoción, salario y prestaciones y por último compañeros de trabajo.

N=154

Gráfica 15

FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL EN MANDOS MEDIOS

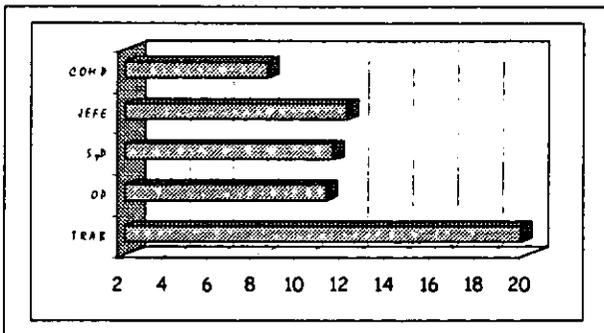


En el nivel de mandos medios, también al igual que en el nivel directivo, el factor relacionado con el trabajo y el concerniente al jefe, obtuvieron puntuaciones altas, seguidos en orden descendente por las oportunidades de promoción, salario y prestaciones y por último

N=154

Gráfica 16

FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL EN NIVEL DE BASE U OPERATIVO



En los niveles de base u operativos, el trabajo y el factor jefe se presentaron igual que en los niveles directivos y operativos, reportándose en tercer lugar el factor salario y prestaciones, después el relacionado con oportunidades de promoción y por último el concerniente a compañeros de trabajo.

N=154

Gráfica 17

Clave: Trabajo (Trab): Oportunidades de Promoción (OP): Salario y Prestaciones (SyP): Compañeros(Comp).

ANÁLISIS ESTADÍSTICO

CROSSTABS

Tabla 4

REACTIVOS DE FACTORES DE TRABAJO DE LA ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL.

N=154 20. Me siento frustrado por el trabajo que actualmente realizo.					17. Mi trabajo es aburrido				
	Directivo	Medio	Operativo	TOTAL		Directivo	Medio	Operativo	TOTAL
TA	0%	1.3%	1.9%	3.2%	TA	0%	1.3%	1.3%	2.6%
A	0%	1.9%	4.5%	6.5%	A	0%	1.2%	.6%	1.9%
I	1.3%	3.2%	4.5%	9.1%	I	.6%	4.5%	5.8%	11.0%
D	5.8%	20.1%	15.6%	41.6%	D	5.8%	20.1%	15.6%	46.1%
TD	9.1%	12.3%	18.2%	39.6%	TD	7.8%	13.0%	17.5%	38.3%
TOTAL	16.2%	38.8%	44.7%	100%	TOTAL	14.2%	40.1%	40.8%	100%

20. Respecto al factor trabajo en referencia a sentirse frustrados por el trabajo realizado, el mayor porcentaje se registró a favor de estar en desacuerdo, los mandos medios se mostraron más insatisfechos sobre esta condición, seguidos por los niveles de base u operativos y por último los niveles directivos.

17. En relación a si el trabajo resultaba ser aburrido, la mayor puntuación se mostró a favor de estar en desacuerdo, los niveles de base u operativos estuvieron más en desacuerdo con respecto a esta condición seguidos de los mandos medios y después de los niveles de base u operativos.

Tabla 4.1 Reactivos de factores de trabajo de la escala de satisfacción laboral.

N=154 16. Mi trabajo es interesante					17. El trabajo que desempeño es el que siempre quise tener				
	Directivo	Medio	Operativo	TOTAL		Directivo	Medio	Operativo	TOTAL
TD	7.8%	13.7%	13.1%	34.6%	TD	4.5%	5.2%	1.3%	11.00%
D	8.22%	22.2%	22.5%	56.2%	D	8.4	15.6	13.6	37.7
I	0%	1.3%	2.6%	3.9%	I	.6%	9.7%	14.3%	24.7%
A	0%	7%	1.3%	2.0%	A	2.6%	7.1%	11.7%	21.4%
TA	0%	7%	0%	7%	TA	0%	1.3%	3.9%	5%
TOTAL	16.02%	38.6%	39.5%	100%	TOTAL	16.1%	38.9%	44.8%	100%

16. Al considerar si el trabajo resultaba ser interesante, el mayor porcentaje se registró a favor de estar totalmente en desacuerdo. Los niveles de mandos medios estuvieron más disconformes respecto a esta condición, seguidos de los niveles de base u operativos y por último los niveles directivos.

17. En lo concerniente a si el trabajo resultaba ser el ideal, el mayor porcentaje se registró a favor de estar en desacuerdo, los mandos medios fueron los niveles jerárquicos que puntuaron más alto, seguidos de los niveles de base u operativos y por último los niveles directivos.

Tabla 4.2. Reactivos de factores de trabajo de la escala de satisfacción laboral.

N=154					10. El trabajo que desempeño es rutinario				
	Directivo	Medio	Operativo	TOTAL		Directivo	Medio	Operativo	TOTAL
TD	0%	1.3%	2.6%	3.9%	TD	7.1%	14.9%	17.5%	39.6%
D	.6%	8.4%	14.3%	23.4%	D	8.5%	22.2%	22.5%	50.6%
I	2.6%	5.8%	7.1%	15.6%	I	0%	1.3%	2.6%	3.90%
A	10.4%	20.1%	17.5%	48.1%	A	0%	.6%	2.0%	2.6%
TA	2.6%	3.2%	3.2%	9.1%	TA	0%	.7%	1.3%	2.0%
TOTAL	16.2%	39.0%	44.7%	100%	TOTAL	15.6%	39.7%	45.9%	100%

10. En relación a si el trabajo desempeñado resultaba rutinario. La mayor puntuación se registró a favor de estar en desacuerdo, los mandos medios se mostraron más en desacuerdo, seguidos de los niveles de base u operativos y por último los niveles directivos.

4. Con respecto a si el trabajo resultaba ser agradable, las tres jerarquías se mostraron más a favor de estar en desacuerdo sobre este aspecto, los mandos medios se mostraron más en desacuerdo que los niveles de base u operativos y los directivos.

Tabla 4.3 . Reactivos de factores de trabajo de la escala de satisfacción laboral.

N=154				
	Directivo	Medio	Operativo	TOTAL
TD	10.4%	15.6%	25.3%	51.3%
D	5.8%	22.7%	14.3%	42.9%
I	0%	.6%	1.9%	2.6%
A	0%	0%	3.2%	3.2%
TOTAL	16.2%	38.9%	44.7%	100%

1.Y en relación a sentirse satisfechos con el trabajo realizado la mayor puntuación se registró a favor de estar totalmente en desacuerdo, los niveles de base u operativos exhibieron más esta respuesta que los mandos medios y los directivo

Tabla 5
REACTIVOS DEL FACTOR OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN

N=154					19. En mi trabajo existen facilidades para alcanzar mejores puestos.				
9. Los ascensos en mi trabajo son frecuentes									
	Directivo	Medio	Operativo	TOTAL		Directivo	Medio	Operativo	TOTAL
TD	0%	.6%	0%	6%	TD	0%	1.9%	1.3%	3.9%
D	6%	3.2%	0%	3.9%	D	1.9%	3.2%	3.2%	8.4%
I	6.5%	4.7%	7.1%	23.4%	I	8.4%	10.4%	7.1%	26.0%
A	7.1%	13.6%	16.2%	37.0%	A	3.9%	14.9%	16.9%	35.7%
TA	1.9%	11.7%	21.4%	35.1%	TA	1.3%	8.4%	16.2%	26.0%
TOTAL	16.1%	33.8%	44.7%	100%	TOTAL	15.5%	38.8%	44.7%	100%

9. En cuanto al factor oportunidades de promoción, respecto a recibir ascensos frecuentes, la mayor puntuación se registró a favor de estar totalmente de acuerdo, estando más satisfechos con este aspecto los niveles de base u operativos, seguidos de los mandos medios y por último los niveles directivos.

19. Con respecto a las facilidades otorgadas para alcanzar mejores puestos la mayor parte de las puntuaciones se registraron a favor de estar de acuerdo, estando más satisfechos el personal de base u operativo, en comparación con los mandos medios y los niveles directivos.

Tabla 5.1 Reactivos del factor oportunidades de promoción

N=154				
3. En mi trabajo las políticas para ascender son injustas				
	Directivo	Medio	Operativo	TOTAL
TA	.6%	8.4%	13.0%	22.1%
A	7.1%	11.0%	9.7%	27.9%
I	3.2%	10.4%	5.2%	18.8%
D	4.5%	5.8%	10.4%	20.8%
TD	.6%	3.2%	6.5%	10.4%
TOTAL	16%	38.8%	44.8%	100%

3. Y con respecto a si en el trabajo las políticas para ascender representaban ser injustas, los porcentajes fluctuaron entre estar de acuerdo y en desacuerdo, los mandos medios estuvieron de acuerdo, mientras que para los niveles de base u operativos las políticas para ascender no representaban ser injustas. Los niveles directivos se mostraron más inclinados a estar de acuerdo en que las políticas para ascender fuesen injustas.

Tabla 6

REACTIVOS DEL FACTOR SALARIO Y PRESTACIONES

N=154 12. Estoy satisfecho con el dinero que gano en mi trabajo					8. Los ingresos que recibo en mi trabajo son los adecuados				
	Directivo	Medio	Operativo	TOTAL		Directivo	Medio	Operativo	TOTAL
TD	1.9%	3.9%	0%	5.8%	TD	1.9%	5.2%	1.3%	8.4%
D	8.4%	14.3%	4.5%	27.3%	D	10.4%	16.9%	16.5%	33.8%
I	2.6%	3.9%	5.2%	11.7%	I	1.3%	3.2%	4.5%	9.1%
A	1.9%	11.0%	21.4%	34.4%	A	1.3%	9.7%	16.2%	27.3%
TA	1.3%	5.8%	13.0%	20.1%	TA	.6%	3.9%	16.2%	20.8%
TOTAL	16.1%	38.9%	44.1%	100%	TOTAL	15.5%	38.9%	54.7%	100%

12. En lo concerniente a el factor salario y prestaciones. Respecto a estar satisfechos con el salario recibido, las puntuaciones fueron similares y fluctuaron a estar en desacuerdo y de acuerdo, mostrándose más en desacuerdo los mandos medios y los niveles de base u operativos se mostraron más a favor de estar de acuerdo. En los niveles directivos su respuesta se inclinó a estar en desacuerdo.

8. De acuerdo a si los ingresos recibidos en el trabajo, resultaban ser los adecuados para cubrir los gastos del empleado, la mayor puntuación de las respuestas fluctuaron a favor de estar en desacuerdo y de acuerdo, los mandos medios se mostraron más a favor de estar en desacuerdo, en comparación de los niveles de base u operativos que se mostraron más inclinados a estar de acuerdo, los directivos estuvieron más a favor de estar en desacuerdo.

Tabla 6.1 Reactivos del factor salario y prestaciones

N=154 2. Las prestaciones que recibo en mi trabajo son las adecuadas				
	Directivo	Medio	Operativo	TOTAL
TD	1.3%	3.2%	3.2%	7.8%
D	10.4%	18.8%	18.8%	48.1%
I	.6%	3.9%	5.2%	9.7%
A	2.6%	10.4%	13.6%	26.6%
TA	1.3%	2.6%	3.9%	7.8%
TOTAL	16.2%	38.9%	44.7%	100%

2. En lo relativo a si las prestaciones en el trabajo resultaban ser las adecuadas, la mayor puntuación se reportó a favor de estar en desacuerdo, encontrándose porcentajes similares en los mandos medios y el personal de base u operativ

Tabla 7
REACTIVOS DEL FACTOR JEFE

22. Me gusta la forma en que mi jefe supervisa las actividades de trabajo. N=154					5. Mi jefe se interesa por mi bienestar.				
	Directivo	Medio	Operativo	TOTAL		Directivo	Medio	Operativo	TOTAL
TD	3.2%	9.1%	12.3%	24.7%	TD	2.6%	8.4%	10.4%	21.4
D	7.1%	14.3%	18.2%	39.6%	D	6.5%	16.9%	17.5%	40.9
I	1.9%	7.1%	5.8%	14.9%	I	6.5%	6.5%	3.9%	16.9
A	3.2%	3.9%	2.6%	9.7%	A	0%	3.9%	9.1%	13.0
TA	.6%	4.5%	5.8%	11.0%	TA	.6%	3.2%	3.9%	7.8
TOTAL	16%	38.9%	44.7%	100%	TOTAL	16.2%	38.9%	44.8%	100

22. En relación al factor jefe, en lo referente a la supervisión de actividades por parte de este. El mayor porcentaje en los tres niveles jerárquicos se mostró a favor de estar en desacuerdo, seguidos de los mandos y por último los niveles directivos.

5. Con respecto a si el jefe se mostraba interesado por el empleado, el mayor porcentaje se registró a favor de estar en desacuerdo, dentro del cual los niveles de base u operativos se mostraron más en desacuerdo con respecto a este factor, en comparación con los mandos medios y

Tabla 7.1 Reactivos del factor jefe

N=154 11. Mi jefe me ayuda a realizar mi trabajo					14. Las relaciones con mi jefe hacen más grato mi trabajo.				
	Directivo	Medio	Operativo	TOTAL		Directivo	Medio	Operativo	TOTAL
TD	1.9%	5.2%	6.5%	13.6%	TD	4.5%	9.7%	16.9%	31.2%
D	7.1%	15.6%	16.2%	39%	D	7.1%	20.1%	18.8%	46.1%
I	3.9%	5.8%	5.8%	15.6%	I	2.6%	3.9%	1.9%	8.4%
A	1.9%	7.8%	9.7%	19.5%	A	7.1%	13.6%	16.2%	7.8%
TA	1.3%	4.5%	6.5%	12.3%	TA	1.9%	11.7%	21.4%	35.1%
TOTAL	16.1%	38.9%	44.7%	100%	TOTAL	16.2%	39.0%	44.8%	100%

11. En lo concerniente a la ayuda aportada por el jefe para realizar las actividades de trabajo, la mayor distribución de la respuesta se mostró a favor de estar en desacuerdo, para los niveles de base u operativos, se reportaron más a favor de esta condición, seguidos de los mandos medios y por último de los niveles directivos.

14. En cuanto a si las relaciones con el jefe reportaban hacer más grato el trabajo, la mayor proporción se ubicó a estar en desacuerdo, principalmente los mandos medios estuvieron más en desacuerdo, seguidos por los niveles de base u operativos y por último los niveles directivos .

Tabla 7.2 Reactivos del factor jefe

N=154 21. Trabajo a gusto con mi jefe porque es amistoso				
	Directivo	Medio	Operativo	TOTAL
TD	3.9%	11.0%	14.9%	29.9%
D	7.1%	18.8%	17.5%	43.5%
I	3.9%	4.5%	5.2%	13.6%
A	.6%	1.9%	3.2%	5.8%
TA	.6%	2.6%	3.9%	7.1%
TOTAL	16.1%	38.8%	44.7%	100%

21.La mayor puntuación se registró a favor de estar en desacuerdo, los mandos medios estuvieron más en desacuerdo respecto a este aspecto, seguidos de los niveles de base u operativos y por último los niveles directivos.

Tabla 8
REACTIVOS DEL FACTOR COMPAÑEROS

N=154 6.Las relaciones con mis compañeros de trabajo son agradables					7.Mis compañeros de trabajo me ayudan a realizar mi trabajo				
	Directivo	Medio	Operativo	TOTAL		Directivo	Medio	Operativo	TOTAL
TD	3.2%	14.9%	16.2%	34.4%	TD	3.2%	11.0%	7.8%	22.1%
D	11.7%	22.7%	26.6%	61.0%	D	12.3%	18.8%	22.1%	53.2%
I	1.3	1.3	.6	3.2	I	0%	5.8%	6.5%	12.3%
A	0%	0%	1.3%	1.3%	A	6%	2.6%	4.5%	7.8%
TOTAL	16.2%	38.9%	44.7%	100%	TA	0%	.6%	3.9%	4.5%
					TOTAL	16.1%	38.8%	44.8%	100%

6. Respecto al factor Compañeros los resultados muestran que la relación con los compañeros de trabajo no representaba ser agradable , cuya respuesta se presentó más en los niveles de base u operativos, seguidos por los mandos medios y por último los niveles directivos.

7.. En relación al apoyo percibido por parte de los compañeros de trabajo, los tres niveles jerárquicos estuvieron en desacuerdo.

Tabla 8.1 Reactivos del factor compañeros

N=154 por mi	13. Mis compañeros de trabajo se interesan				18. Mis compañeros de trabajo son amistosos				
	Directivo	Medio	Operativo	TOTAL		Directivo	Medio	Operativo	TOTAL
TD	1.3%	6.5%	7.1%	14.9%	TD	2.6%	9.1%	13.00%	14.7%
D	9.7%	17.5%	18.8%	46.1%	D	12.3%	24.0%	27.30%	63.6%
I	4.5%	9.7%	14.36%	28.6%	I	1.3%	9.7%	16.20%	27.3%
A	.6%	1.9%	3.9%	6.5%	A	6%	3.9%	16.20%	20.8%
TA	0%	3.2%	.6%	3.9%	TA	6%	0%	0%	6%
TOTAL	16.1%	38.8%	44.7%	100%	TOTAL	16.2%	39.0%	44.8%	100%

Y con respecto al interés manifestado por parte de los compañeros de trabajo, al igual que al tener compañeros amistosos, la respuesta se inclinó más a estar en desacuerdo.

TABLA 9
FACTORES DE ESTRÉS con respecto a las variable jerarquía .

ANOVA One-Way					
N=154					
Variable	Factor	DF	MS	P	F
Jerarquía	AT				
	Entre grupos	2	744.7		
	Intragrupos	151	15709	0.03	3.58*

*p<.05 Apoyo en el Trabajo (AT)

Debido a que se quería conocer si el nivel jerárquico, la antigüedad y la escolaridad influían en los niveles de estrés, apoyos y factores de salud, se aplicó un Anova-one way ,en relación a lo cual puede observarse que con respecto a la jerarquía se presentó una significancia menor al .05 con respecto al factor de apoyo en el trabajo, lo cual puede interpretarse en relación a que la jerarquía que ocupa la persona resulta ser importante con respecto a que éste perciba el apoyo manifestado por los compañeros de trabajo, el jefe y el ambiente de trabajo. La antigüedad, la escolaridad y la edad, no resultaron ser determinantes en relación al SWS-Survey.

TABLA 9.1 POST HOC TUCKEY
JERARQUÍA -APOYO EN EL TRABAJO

N=154 SWS-Survey AT			
JERARQUÍAS	Directivos	Mandos medios	De base u operativos
Directivos			
Mandos medios			
De base u operativos		*	

De acuerdo a el post hoc aplicado, este indica que las diferencias se presentan con respecto al grupo de nivel de mandos medios en referencia al nivel de base u operativo. Por lo cual puede decirse en general que los niveles de base u operativos, perciben más apoyo en el trabajo que los mandos medios. oficinas.

(AT) Apoyo en el Trabajo.

(*) Indica diferencias significativas.

TABLA 10

FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL con respecto a las variables: jerarquía organizacional, puesto, escolaridad y nivel económico.

ANOVA One-Way						
N=154						
VARIABLE	FACTOR	DF	MS	P	F	
JERARQUIA	OP	Entre grupos	2	45.55	.0026	6.18**
		Intragrupos	151	556.15		
	Sy P	Entre grupos	2	333.72	.0001	6.34***
		Intragrupos	151	2696.92		
ESCOLARIDAD	Sy P	Entre grupos	5	773.99	.0065	3.37**
		Intragrupos	146	6702.1		
NIVEL ECONOMICO	OP	Entre grupos	4	62.58	.0026	4.29**
		Intragrupos	148	538.93		

*p<.05. **p<.01. ***p<.001.

Oportunidades de Promoción (OP); Salario y Prestaciones (SP)

Con el fin de comprobar, si los niveles de satisfacción laboral es decir con respecto a los factores que componen la escala (trabajo, jefe, compañeros, oportunidades de promoción y salario y prestaciones, tenían una influencia con respecto a la jerarquía ocupada por el individuo, al igual que en relación a la edad, escolaridad y antigüedad, se aplicó un Anova-one way. En los resultados puede observarse que la jerarquía que ocupa la persona, sí influye de manera muy significativa con respecto a percibir oportunidades de promoción con un nivel de significancia menor al .01 y también en referencia al factor de salario y prestaciones con un nivel de significancia igual al .001.

La escolaridad juega un papel muy importante, con respecto al factor de salario y prestaciones reportándose con un nivel de significancia menor al .01.

Con respecto a la antigüedad en la organización y a la edad, estas no se reportaron estadísticamente significativas, aunque sí se encontró que el nivel económico, influye de manera muy estrecha con respecto a las oportunidades de promoción percibidas con un nivel de significancia menor al .01.

TABLA 10.1 POST HOC TUCKEY
JERARQUÍA-(OP) y (SP).

N=154			
SATISFACCION LABORAL			
OP Y SP			
JERARQUIAS	Directivos	Mandos medios	De base u operativos
Directivos			
Mandos medios			
De base u operativos	*	*	

(OP) Oportunidades de promoción

(SP) Salario y prestaciones

De acuerdo al post hoc, aplicado puede decirse que es en los niveles de base u operativos, donde se presenta una relación significativa con respecto a los niveles directivos y mandos medios, en referencia a las oportunidades de promoción y salario y prestaciones percibidos. Lo cual indica que los niveles inferiores tienen una mejor satisfacción laboral, que los mandos medios.

TABLA 10.2 POST HOC TUCKEY
ESCOLARIDAD-(SP).

N=154	
SATISFACCION LABORAL	
SP	
Escolaridad	Licenciatura
Bachillerato	*

(SP) Salario y prestaciones

Es en el nivel de bachillerato con respecto al nivel de licenciatura, en donde se presentan las diferencias. De acuerdo a esto, puede decirse que las personas que tienen una menor escolaridad, experimentan una mejor satisfacción laboral que las que se encuentran en un nivel superior

TABLA 10.3 POST HOC TUCKEY
NIVEL ECONÓMICO- (OP).

N=154		
SATISFACCION LABORAL		
OP		
Nivel Económico	Moderado	Alto
Bajo	*	*

(OP) Oportunidades de promoción.

(*) Indica diferencias significativas.

Y como se reporta en el post hoc, es en los grupos de nivel económico bajo en relación a los niveles económicos moderados y altos donde se presentan las diferencias. Por lo cual puede decirse que los grupos que tiene un nivel bajo, perciben mayores oportunidades de promoción que los que se ubican en los niveles moderados y altos.

Con el fin de demostrar si a mayores niveles de estrés, menor satisfacción con respecto a las actividades de trabajo, se llevó a cabo una correlación de Pearson. En los resultados se reporta que con respecto a la satisfacción en el trabajo, en relación a los factores de estrés, se obtuvo una ($r=.027$ y una $p=.736$), con

respecto al estrés social ($r = -.021$ y una $p = .800$) y en referencia a el estrés personal ($r = -.097$ y $p = .232$). Lo cual indica que no se encontró una relación estadísticamente significativa.

Para conocer si a mayores apoyos, mayor satisfacción con el jefe y compañeros de trabajo., también se llevó a cabo un a correlación de Pearson. Con respecto a la satisfacción con el jefe, en relación a los apoyos, en referencia a el apoyo en el trabajo, se presentó con una ($r = .055$ $p = .500$), en el apoyo social ($r = -.022$ $p = .791$), y con respecto a el apoyo personal ($r = .003$ $p = .974$) y en relación a la satisfacción con los compañeros de trabajo en lo concerniente a los apoyos se reportó el apoyo en el trabajo con una ($r = .122$ $p = .132$), en el apoyo social ($r = .060$ $p = .461$) y en el apoyo personal ($r = .080$ $p = .326$). Lo cual también indica que no se encontraron diferencias estadísticamente significativas.

Posteriormente se aplicó un alpha de cronbach en los reactivos que componen la escala de satisfacción laboral y se obtuvo un alpha de .5947, lo cual indica una baja confiabilidad, debido a lo cual sugiere que en relación a este índice de confiabilidad no se obtuvo una correlación significativa entre el estrés y la satisfacción laboral.

Para comprobar si el nivel jerárquico ocupado por la persona influla en los niveles de presión sistólica y diástolica, se aplicó un Anova-one way, y se encontró que el nivel de significancia de la jerarquía ocupada por el individuo se presentó con un $p = .1844$ y el nivel de significancia con respecto a la presión distólica se presentó con una $p = .1858$, por lo cual puede decirse que en la comparación de los grupos por nivel jerárquico, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los grupos con respecto a los niveles sistólico y diastólico de presión arterial.

Con respecto a la hipótesis planteada de que existen diferencias con respecto al sexo en referencia a la satisfacción laboral y el estrés experimentado, se aplicó una prueba "T".

TABLA 11. DIFERENCIAS ENTRE SEXO (SATISFACCIÓN LABORAL y SWS-Survey).

N=154 GRUPO	X	FACTOR	S	T	α
Femenino	10.83	Oportunidades de Promoción	1.93	2.13	.035
Masculino	10.15		1.99		
Masculino	53.18	Salud Pobre	12.47	2.33	.021
Femenino	48.61		11.09		
Masculino	51.21	Estrés Social	11.10	2.07	.040
Femenino	47.66		9.36		

De acuerdo a los resultados obtenidos puede decirse que con respecto al factor oportunidades de promoción de la escala de satisfacción laboral, las mujeres perciben mayores oportunidades de promoción que los hombres. En relación a el SWS-Survey, los hombres presentan mayor salud pobre y estrés social que las mujeres.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El objetivo central de esta investigación fue conocer si el nivel jerárquico influía en los niveles de estrés y satisfacción laboral percibidos, así como también determinar relaciones con el sexo, la edad y escolaridad de los empleados.

En base a los resultados obtenidos se encontró que en los tres niveles jerárquicos contemplados, de acuerdo a los totales de cada escala del SWS-Survey presentaron una distribución similar en los tres niveles: directivos, medios y operativos y de acuerdo a los rangos que considera esta escala, no se evidenciaron niveles críticos de estrés pues las puntuaciones se ubicaron en un rango medio. Aunque si bien se encontró, de acuerdo al análisis descriptivo, que en relación a los factores de estrés, el estrés social en los tres niveles se presenta como el factor que puntuó más bajo, lo cual puede indicar que las situaciones que ocurren fuera del ámbito del trabajo, como sentirse molestados por la gente o por problemas familiares, no representan situaciones que sean significativamente estresantes en el área laboral. Aunque es importante señalar que es en los niveles directivos donde existe una ligera tendencia a que este tipo de situaciones extraorganizacionales se presenten como más estresantes, y esto puede ser debido a que por situaciones de trabajo se encuentren más alejados de su familia y amigos.

Con respecto al estrés en el trabajo, esta escala se presentó significativamente mayor en referencia al estrés personal y al estrés social, siendo superior la media de esta escala en el nivel operativo, lo cual puede significar que las personas que se encuentran ubicadas en este nivel, puedan percibir más los conflictos que pueden surgir dentro del ámbito laboral, referentes a las relaciones interpersonales o dirección ineficaz por parte de la gerencia, esto puede suceder debido a que el trabajo no resulte ser lo suficientemente atractivo e interesante ó el clima laboral percibido no resulte adecuado.

En lo concerniente al estrés personal, puede decirse que tiende a presentarse más en los niveles directivos; esto puede significar que el desarrollo de emociones de culpa, fracasos, inefectividad y comportamientos socialmente inaceptados pueden hacerse patentes en estos niveles, al igual que reportar conductas como culpar a otros por problemas personales, presionar a los demás ó incluso fingir sentirse enfermos,

En cuanto a los factores de apoyo. El factor apoyo social presenta un fuerte índice notablemente superior a las demás escalas del SWS- Survey en los tres niveles jerárquicos, no obstante se presenta más en los niveles directivos y mandos medios, por lo cual puede decirse que en estos niveles es de gran relevancia la ayuda percibida por amigos y parientes.

El factor de apoyo personal también presenta un alto puntaje en las tres jerarquías organizacionales y es en las personas que se encuentran ubicadas en el nivel operativo, que de acuerdo a este factor, se refleja una mayor disposición individual, consistente en actitudes de autoconfianza y satisfacción de ser uno mismo, lo cual puede significar que estos niveles se recuperen rápidamente de situaciones estresantes.

En lo concerniente al apoyo en el trabajo, puede decirse que es en el nivel de mandos medios en donde tiende a percibirse un mayor apoyo, con respecto a la ayuda recibida por parte de los compañeros, lo cual se confirma en el análisis inferencial, esto puede ser debido a que en función del cargo que desempeñan, pueden ejercer más la función de mando, es decir, tener el propio control de su trabajo al igual que tener la sensación de estar desempeñando un trabajo importante, sentirse reconocidos y tener más oportunidades de ascenso, entre otros factores, que los llevan a sentirse más apoyados por la organización. Lo cual resulta de gran relevancia para los cuadros de mando pues este apoyo percibido mediatiza los efectos de los roles conflictivos y ambigüedad de rol, que como señala Miller (1991) son fuente principal de estrés en estos niveles.

Cabe señalar que el apoyo obtenido por amigos y parientes, es decir, el apoyo social y el apoyo proveniente de actitudes de autocofianza (apoyo personal), representan para todos los niveles los principales apoyos para afrontar el estrés, más que las relaciones de trabajo confortables, es decir el apoyo en el trabajo.

En lo que respecta a los factores de salud, la salud pobre se muestra con niveles bajos, en relación a la buena salud. En general los tres niveles gozan de buena salud, es decir, tienen comportamientos positivos como una autoestima alta y una actitud apropiada con los demás.

Es primordial destacar que aunque el índice de buena salud presentado en las tres jerarquías se presentó en un rango medio dentro de los baremos contemplados en el SWS-Survey, fue el factor que puntuó más alto en los niveles directivos, medios y operativos, lo cual puede interpretarse debido a que los apoyos percibidos pueden producir efectos en la salud física y en el bienestar psicológico, tal como lo indican Alvaro y Garrido, (1996) y Smith y Madkie. (1997).

También es de gran relevancia el señalar que los niveles de apoyo, social, personal y laboral, se reportaron en índices más altos que los niveles de estrés, social, personal y laboral. Los bajos niveles de estrés pueden explicarse de acuerdo a lo señalado por Osterman (1989) quien menciona que los niveles de estrés de un individuo se ven mediatizados por los apoyos con los que considera contar. Y en base a esto, debido a que el SWS-Survey es un instrumento diagnóstico descriptivo, puede decirse que el personal que labora en esta institución gubernamental, debido a los mayores niveles de apoyo percibido, pueden experimentar una mayor calidad de vida, aunque su productividad no sea elevada.

En este estudio se comprobó que el sexo tiene una relación con los niveles de salud mental, ya que se encontró que los hombres presentan más salud pobre que las mujeres, lo cual se explica debido a que por el rol que desempeñan tienden más a inhibir sus emociones, lo que puede llevarles a presentar problemas fisiológicos ó comportamientos socialmente inaceptados.

También se encontró que los hombres presentan más estrés social que las mujeres, esto puede deberse a que se involucran más en las actividades de trabajo, lo cual los lleva a distanciarse de su familia y amigos.

De lo anterior se desprende que en base a el análisis inferencial la jerarquía ocupada por el individuo, en una institución gubernamental, no es especialmente un factor determinante en el estrés y satisfacción laboral percibidos. Más sin embargo de acuerdo a el análisis descriptivo

podieron identificarse ciertas tendencias en las tres jerarquías organizacionales, para prevenir niveles de estrés que resulten ser disfuncionales y reforzar los aspectos positivos que se tienen.

En referencia a la satisfacción laboral presentada en los niveles directivos, medios y operativos, puede decirse que con respecto a las investigaciones realizadas por Smith (1977) que indican que cuanto más bajo era el nivel jerárquico del empleado, menos probabilidades había de que estuviera contento con la empresa como su lugar de trabajo, además de las de Trier (1984) y Cantoni (1985), en las cuales se señaló que a mayor status ocupacional mayor satisfacción laboral, no coincidieron con respecto a los resultados obtenidos, ya que en los resultados se reporta que existe una tendencia con respecto a los niveles de base u operativos a presentar una mejor satisfacción laboral, lo anterior puede explicarse debido a que condiciones motivacionales extrínsecas como las oportunidades de promoción, al igual que salario y prestaciones, pueden ser percibidas como aparentemente cubiertas para las personas que se encuentran en dicho nivel, sin embargo para los mandos medios, en especial para los directivos que buscan condiciones motivacionales intrínsecas que les procuren satisfacción en su trabajo, estos factores no cubren sus expectativas, lo cual resulta congruente por lo señalado por Erosa (2001) y Shultz (1985) al mencionar que el trabajador espera ir ascendiendo en los diversos puestos, no sólo considerando el aspecto económico, sino aspirando a puestos de mayor responsabilidad o desarrollando su carrera profesional.

En el análisis descriptivo los resultados indican que la involucración con el trabajo representa la fuente principal para obtener satisfacción laboral, lo cual indica que variables tales como, la autonomía, variedad de la tarea y responsabilidad, son contempladas como características a las que se le asigna una especial valoración., lo cual comprueba los resultados de la investigación realizada por Hincapie, et al (1991) en el que se concluyó que el medio preferido para obtener retribuciones en el trabajo por los niveles operativos, mandos medios y directivos, fue el de la dedicación a la tarea.

Aunque se encontró que condiciones que pueden presentarse tales como rutina y aburrición en el trabajo, no representaron ser causa de insatisfacción laboral, los tres niveles jerárquicos, principalmente los mandos medios, manifestaron que características del trabajo tales como lo interesante, agradable e ideal de este no cubría sus expectativas, a su vez los niveles de base u operativos manifestaron que este no era lo suficientemente agradable. por lo que puede decirse que aunque pueda no haber insatisfacción laboral en el personal que ocupa estos niveles, mientras no queden cubiertas dichas necesidades no puede hablarse propiamente de una satisfacción laboral.

Al factor jefe se le asigna también una especial importancia con respecto a la satisfacción laboral. Más sin embargo los niveles operativos manifestaron estar inconformes con respecto a la supervisión de actividades de trabajo, al igual que el sentir que su jefe no se interesa por ellos y percibir que no se tiene apoyo por parte de este para realizar las actividades de trabajo; los mandos medios reportaron no mantener buenas relaciones con sus superiores. Lo anterior corrobora lo expuesto por Miller (1991) cuando menciona que los mandos medios se encuentran sometidos constantemente a un estado de tensión ya que están continuamente expuestos, debido a la función que desempeñan a exigencias por parte de sus superiores al igual que a estar en contacto con los niveles inferiores para que cumplan con los planes establecidos. Por lo cual esto debe tomarse en especial consideración ya que como Buendía

(1995) señala los jefes son considerados, como los que promueven las relaciones interpersonales positivas y ser considerados como los agentes más efectivos en producir un buen ajuste laboral y reducir el estrés, de lo cual se desprende que sí las relaciones con el jefe no son propicias, esto puede ser una fuente principal de estrés e insatisfacción laboral.

Por otro lado la interacción social entre compañeros de trabajo, en base al análisis descriptivo representó ser fuente de insatisfacción laboral, ya que las tres jerarquías reportan relaciones poco cordiales con sus compañeros de trabajo.

En cuanto al factor salario y prestaciones, al igual que las oportunidades de promoción resultaron factores muy significativos con respecto a la satisfacción laboral, en los resultados se reporta que los tres niveles jerárquicos coinciden en que el salario y las prestaciones, no son suficientes para cubrir sus necesidades, al igual que las oportunidades de promoción con respecto a las políticas para ascender no representan ser las adecuadas. Aunque los niveles de base u operativos se muestran más conformes en relación a estos aspectos.

También se encontró que la escolaridad juega un papel importante en la satisfacción laboral, las personas con nivel de bachillerato, se encontraron más conformes con el salario y prestaciones recibidos, en comparación con los profesionistas, esto parece indicar que a medida que aumenta la escolaridad se tienen más expectativas de recibir una retribución económica mayor, además de que como señalan Mayor y Tortosa (1990), el dinero no solo tiene valor económico sino que también tiene un valor social, ya que puede proporcionar status y prestigio.

Estos resultados con respecto a la escolaridad contrastan con las investigaciones de Trier (1954) y Shultz (1985) en las cuales los empleados de escolaridad más alta experimentan más satisfacción general en su trabajo.

El nivel económico ocupado por la persona también se presenta como una condición muy importante, con respecto a las oportunidades de promoción percibidas, los niveles económicos bajos del personal que labora en esta organización gubernamental, tienden a experimentar mayor satisfacción que los niveles económicos moderados y altos, esto puede deberse a que las personas cuyo nivel económico es bajo tienden a estar más conformes con la posición que ocupan, pues de acuerdo a Davis y Newstrom (1989) muchos están dispuestos a trabajar en un sitio o en un puesto con menos exigencias, o bien para tener mayor libertad en las tareas que se realizan.

Es interesante señalar que se encontró que las mujeres perciben más oportunidades de promoción que los hombres esto puede deberse debido a que en la actualidad las mujeres, se encuentran más involucradas en el plano laboral y asumen cargos con mayores responsabilidades. Además de que Morse (1953) y Trier (1954) han demostrado que existe un nivel general más elevado de satisfacción laboral entre las mujeres que entre los hombres.

En lo concerniente a variables tales como la edad y antigüedad, no se encontró que estas fueran factores determinantes en el estrés y la satisfacción laboral percibidos.

Contrariamente a las investigaciones realizadas por Norbeck (1985); Dolan (1986); Holingworth (1988); y Ferrer y Caruana (1989) quienes reportan una relación estrecha entre el estrés y la satisfacción laboral, en este estudio no se encontró una relación significativa entre estos aspectos.

Aunque, sí se confirma la investigación realizada por Packard y Motowidlo (1987), en la cual se reporta que no se encontró una relación directa entre estrés y satisfacción laboral.

La presión arterial no resultó ser significativa en relación a la jerarquía ocupada por el individuo, por lo cual no pudo comprobarse la relación que guardan los niveles de presión sanguínea respecto a los niveles jerárquicos.

Aún cuando la investigación realizada no constituye un planteamiento definitivo, representa un esfuerzo para estudiar el comportamiento en los niveles jerárquicos organizacionales que tiene un papel primordial en el cumplimiento de las metas organizacionales. En relación a lo cual se concluye que la mejor comprensión de la estructura jerárquica organizacional puede hacer posible manejar los elementos de trabajo de manera que coadyuven a un mayor desempeño del individuo, y reducir los altos índices de rotación de personal y ausentismo, como se ha enfatizado a lo largo de este estudio.

AUTOEVALUACION CRITICA

Se sugiere realizar:

- ψ Este estudio, aplicando una escala de desempeño.
- ψ Una investigación similar comparando empresas del sector público y privado.
- ψ Incluir dentro de la muestra a un mayor número de personas a nivel directivo.
- ψ Considerar variables como el salario reportado por la persona y número de ascensos recibidos.
- ψ Una comparación de este estudio entre niveles jerárquicos en empresas de servicios y empresas dedicadas a la producción.
- ψ La aplicación de otro cuestionario de satisfacción laboral, con una mayor confiabilidad, que evalúe además aspectos tales como las condiciones físicas del ambiente laboral.
- ψ Complementar este estudio con la aplicación de un cuestionario de motivación.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilar D. (1987). Hacinamiento y Satisfacción en el Trabajo. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología UNAM, México.
- Aguilar H. (1989). Motivación de Logro y Satisfacción en el Trabajo. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, U.N.A.M., México.
- Area de salud. (2001). Estrés y salud. <http://www.cl.areasalud.com>.
- Alvaro José Luis, Garrido .A. y Torregrosa J.R. (1996). Psicología Social Aplicada. España: Mc Graw Hill Interamericana.
- Bapnsta, Hernández y Fernández (1998). Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill.
- Bermejo S. (1989). Satisfacción Laboral en un Grupo de Policías Auxiliares. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, U.N.A.M., México.
- Buendia Jose (1998). Estrés Laboral y Salud. Madnd: Biblioteca Nueva.
- Chiavenato I. (1988). Administración de recursos humanos. Bogota: Mc Graw Hill.
- Cortés, F. (1970). Estudio Intercultural Cuantitativo sobre la Satisfacción en el Trabajo en E.U., Italia y Puerto Rico. Tesis de Licenciatura. Colegio de Psicología, UNAM. México.
- Daft, Richard L. Y Steers Richard M (1992). Organizaciones. México: Lamusa.
- Davis K., y Newstrom J. (1991). El comportamiento Humano en el trabajo: Mc Graw Hill.
- De Faria Mello Fernando Achilles. (1999). Desarrollo organizacional. Enfoque Integral. México: Lamusa.
- Dessler Gary (1991). Administración de Personal. México: Prentice-Hall Hispanoamericana
- Erosa Mario.(2001).Qué es el estrés.<http://www.altavista.com>. Manoero diano 1. surestre .com.
- Ferrer A.R. y Caruana V.A. (1989). Estrés ocupacional y patrón A de comportamiento como predictores de insatisfacción laboral y estado de salud en personal de enfermería de hospital. Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 14, 147-159.
- Flanagan John C. (1976). Pruebas de Clasificación de aptitudes. Colombia Ediciones pedagógicas lannoamericanas.
- Fontana David. (1992). Control del estrés. México : Manual Moderno.
- García G. (1985). Factores relacionados con la Satisfacción Laboral en las mujeres, un estudio comparanvo Tesis de Maestría, Facultad de Psicología, U.N.A.M, México.
- Gunter K. M. Huber (1986). Stress y conflictos. Madnd : Paramnfo
- Guñérrez R. Osterman R. (1994). Escala SWS-Survey salud mental, estrés y trabajo. MEXICO-E.U.A
- Guñérrez R., Contreras I, Ito E. y Aranco F. (1995). Validez de constructo de las escalas de salud mental del SWS. Psicología y Salud. 6, 31-43.

- Gutiérrez, R.E., Ito E., Villatoro, J., Osterman, R y Atenco, F. (1997). Diagnóstico de estrés organizacional y salud mental en un población "sandwich": los mandos medios. Congreso Internacional de Psicología, Sao Paulo, Brasil
- Gutiérrez, R., y Osterman, R., Ito, E., Atenco, F. (1995). Acerca de la estructura factorial de la encuesta SWS-Survey de Salud Mental y Trabajo. XXV. Congreso Interamericano de Psicología, San Juan Puerto Rico.
- Gutiérrez, R., Ito E, Villatoro J. (20001). Organizational stress and mental health in a "sandwich population: middle level managers and supervisors". Revue Roumanie de Psychologie.45.
- Heneman Herbert G., Schwab Donald P., Fossum John A, y Dyer Lee D.(1987). Administración de los Recursos Humanos y Personal. México: Compañía Editora Continental.
- Hellriegel, Slocum y Wodman (1999). Comportamiento Organizacional.México: Soluciones empresariales.
- Ito Emily y Gutiérrez E. Rodolfo (2001). Niveles de estrés y apoyo personal y social en trabajadores sindicalizados y no sindicalizados. Revista Mexicana de Psicología. 18(1) 183.
- Ivancevich John M y Michael T. Matteson . (1989).Estrés y trabajo. Una perspectiva gerencial. México: Trillas.
- Katz Daniel y Kahn Robert L (1977). Psicología social de las organizaciones. México: Trillas.
- Landy Frank J. (1986) . Readings in Industrial and Organizational Psychology. E.U.:The Dorsey Press.
- Lazarus Richard S y Folkman S. (1991). Estrés y procesos cognitivos. México: Ediciones Roca.
- Litterer Joseph. A. (1986). Análisis de las organizaciones. México: Limusa.
- Luthans Fred (1985). Organizational Behavior. Newyork:Mc Graw-Hill.
- Luthans Fred (1985). Organizational Behavior. Newyork:Mc Graw-Hill.
- Mahon, Heberto (1992). Las personas, la clave para el éxito de su empresa. Buenos Aires: Vergara.
- Mayor M.L.Tortosa G.F. (1990). Ambitos de Aplicación de la Psicología Motivacional. México: Mc Graw Hill.
- Miller Delbert. C (1991). Handbook of Research Design and Social Measurement. E.U.:Sage Publications.
- Oquendo Castro V.A., Posada, C.D., Hincapie Uribe M.M., Yepes, V.N. (1991). Diferencias en el perfil motivacional de mandos superiores, medios inferiores y personal sin mando en empresas de producción Textil del Valle de Aburrá. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. 2. (2), 114-119
- Ortega T.J. (1996). La satisfacción en el trabajo y algunos factores que la producen. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, U.N.A.M, México.
- Shein Edgar H. (1982). Psicología de la organización. México: Prennce Hall
- Shermerhorn John R (1987). Comportamiento en las organizaciones México Interamericana

- Shultz Duane P. (1985). Psicología Industrial. México: Interamericana.
- Smith Elton R y Mackie Duane M. (1997). Psicología Social. Madrid : Panamericana.
- Smith Henry Clay. (1989). Psychology of Industrial Behavior. New York: Mc Graw Hill.
- Soly Bensabat. (1994). Stress. Paris: Ediciones Mensajero.
- Terry Deborah J, Neulsen, Michella, Perchard Linda. (1994). Effect of work stress on psychological well-being and job satisfaction. The stress: buffering role of social support. Australian Journal of Psychology 45.(3).168-174.
- Toro A. y Cabrera G. (1985). Motivación para el trabajo. Centro de Investigación e Intervención en Comportamiento Organizacional. Colombia: Cúcuta Ltda.
- Troch, Achim.(1982). El estrés y la personalidad. Barcelona: Herder.
- Valdés Manuel y Flores Tomas (1990). Psicobiología del estrés. España: Martínez Roca.
- Vega Rodríguez Ma.Teresa y Garrido M. E. (1998). Psicología de las organizaciones. España: Amari.
- Wexley Kenneth N. y Yukl Gary A. (1990). Conducta Organizacional y Psicología del Personal. México: Continental.
- Witkin -Lanoil Ph.D (1985). El estrés de la mujer. Barcelona: Ediciones Grijalbo.
- Zapata Antonio (1994). El nivel en que el empleado se involucra con el trabajo y su relación con la cohesión de grupo, el apoyo al supervisor, la autonomía, el control y el ambiente físico. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. 14, 23-27.



SWS—SURVEY—forma GP^(C) (MEXICO *)
 (C) (copyright 1994 Rodolfo E. Gutiérrez & Robert F. Ostermann)

La finalidad de este cuestionario es establecer la relación entre factores personales, sociales y de trabajo. Es importante que usted conteste absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano su valiosa cooperación. (Tiempo aproximado 35 a 45 minutos)

NOMBRE: _____ PUESTO: _____ D: _____ S: _____ P: _____
 DEPARTAMENTO: _____ EMPRESA: _____
 FOLIO: _____

DATOS GENERALES

Favor de marcar con una "X" la letra que lo describa

- 1 - Mi sexo es A) Masculino B) Femenino
- 2 - Mi edad es entre A) 15-19 B) 20-29 C) 30-39 D) 40-49 E) más de 50
- 3 - Soy A) Soltero(a) B) Casado(a) C) Divorciado(a) D) Viudo(a) E) Unión libre
- 4 - Trabajo como A) Obrero(a) B) Empleado(a) C) Vendedor(a) o comerciante D) Técnico E) Supervisor o Gerente
 F) Profesionalista G) Trabajador(a) y estudiante H) Otro
- 5 - Mi escolaridad es A) Primaria B) Secundaria C) Técnico o comercio D) Bachillerato E) Licenciatura F) Posgrado
- 6 - Dependientes (hijos, hermanos u otros) A) Ninguno B) 1 a 3 C) 4 a 6 D) 7 a 9 E) Más de 9
- 7 - Mi turno de trabajo es A) Matutino B) Vespertino C) Nocturno D) Rotación de turnos E) Mixto
- 8 - Horas trabajadas a la semana A) Menos de 20 hrs B) 20-40 hrs C) 41-60 hrs D) 61-80 hrs E) más de 80 hrs
- 9 - Mi nivel económico es A) Muy bajo B) Bajo C) Moderado D) Alto E) Muy alto
- 10 - Mi nacionalidad es _____

SWS--SURVEY

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

- A Nunca B Casi Nunca C Ocasionalmente D Frecuentemente E Muy Frecuentemente

Ahora, por favor lea con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una "X" la opción que, en general, mejor refleje su situación.

EJEMPLO

Voy al cine A B C E

SECCION I

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1 - Pienso que la gente que me rodea es agradable y considerada | A | B | C | D | E |
| 2 - Disfruto fiestas y celebraciones | A | B | C | D | E |
| 3 - Siento que las cosas que andan mal, a la larga mejoran | A | B | C | D | E |
| 4 - Me impaciento conmigo mismo(a) y con los demás | A | B | C | D | E |
| 5 - Sé que con mi trabajo contribuyo con algo valioso | A | B | C | D | E |
| 6 - Tengo hábitos nerviosos (tics) | A | B | C | D | E |
| 7 - Lo que se tiene que hacer en el trabajo no tiene sentido | A | B | C | D | E |
| 8 - Me es imposible ser lo que la gente espera de mí | A | B | C | D | E |
| 9 - Siento que puedo manejar cualquier problema que se me presente | A | B | C | D | E |
| 10 - Es fácil congeniar conmigo | A | B | C | D | E |
| 11 - Oigo voces e imagino cosas inexistentes | A | B | C | D | E |
| 12 - El trabajo me aleja de mi familia | A | B | C | D | E |
| 13 - Sigo las costumbres y rutinas socialmente aceptadas | A | B | C | D | E |
| 14 - Soy valiente y atrevido(a) | A | B | C | D | E |
| 15 - Donde trabajo, mis errores podrian causar serios problemas | A | B | C | D | E |
| 16 - Tan sólo hacer los trabajos rutinarios es un problema | A | B | C | D | E |
| 17 - Me gustaría rendirme, pero no puedo | A | B | C | D | E |
| 18 - Siento que ayudo a mejorar el mundo con mi trabajo | A | B | C | D | E |

A	B	C	D	E	
Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	
19 - Si tengo problemas, los compañeros de trabajo me ayudarán	A	B	C	D	E
20 - En mi trabajo me resulta confuso lo que debo hacer	A	B	C	D	E
21 - Sueño despierto(a), me pierdo en fantasías	A	B	C	D	E
22 - Mi trabajo se puede ajustar a mi vida familiar	A	B	C	D	E
23 - Encuentro muchas cosas interesantes que hacer	A	B	C	D	E
24 - La gente no está de acuerdo conmigo y me contradice	A	B	C	D	E
25 - Una de las cosas más importantes de mi vida es el trabajo	A	B	C	D	E

SECCION II

26 -Pienso que los demás me respetan	A	B	C	D	E
27 -Tengo amigos y compañeros buenos y leales	A	B	C	D	E
28 -Me preocupo por el trabajo aún cuando estoy en casa	A	B	C	D	E
29 -Me siento dividido(a) entre diversas responsabilidades sociales	A	B	C	D	E
30 -El trabajo me hace sentir importante y poderoso	A	B	C	D	E
31 -He perdido a alguien muy cercano a mí	A	B	C	D	E
32 -Tengo jaquecas, dolores de cuello/espalda por tensión	A	B	C	D	E
33 -Como, fumo o bebo café, en exceso	A	B	C	D	E
34 -Puedo ser castigado(a) sin razón	A	B	C	D	E
35 -Estoy de acuerdo en cómo se hacen las cosas en mi trabajo	A	B	C	D	E
36 -Le simpatizo y le agrado a la gente con quien trabajo	A	B	C	D	E
37 -Constantemente me quejo sin necesidad	A	B	C	D	E
38 -Tengo poco interés o placer por el sexo	A	B	C	D	E
39 -Soy firme y determinante en mis decisiones	A	B	C	D	E
40 -La gente en el trabajo sabe lo que hago y lo aprecia	A	B	C	D	E
41 -Me culpo a mí mismo(a), me disculpo, me justifico	A	B	C	D	E
42 -Tengo dificultad en empezar lo que tengo que hacer	A	B	C	D	E
43 -Impido que la gente se aproveche de mí y tome ventaja	A	B	C	D	E
44 -Tengo cambios de humor súbitos y frecuentes	A	B	C	D	E
45 -Evito algunos lugares, personas o actividades para no ser molestado(a)	A	B	C	D	E
46 -Me gusta hacer las cosas tan rápido como me es posible	A	B	C	D	E
47 -Considero que la vida en mi comunidad es ordenada y segura	A	B	C	D	E
48 -Tengo problemas de respiración, pulso o digestión	A	B	C	D	E
49 -Siento que haga lo que haga, no está bien hecho	A	B	C	D	E
50 -La gente en mi trabajo me encuentra defectos	A	B	C	D	E

SECCION III

51 -Por donde vivo, parece que no hay quien organice las cosas, no hay reglas	A	B	C	D	E
52 -Soy cuidadoso(a) y dedicado(a) con mi trabajo	A	B	C	D	E
53 -Mis actividades religiosas me dan fuerza	A	B	C	D	E
54 -El lugar donde trabajo es sucio, insalubre	A	B	C	D	E
55 -Siento que alguien cercano a mí, morirá próximamente	A	B	C	D	E
56 -En el trabajo no obtengo respuesta, ni buena ni mala	A	B	C	D	E
57 -Tengo dificultad para poner atención o recordar	A	B	C	D	E
58 -Siento que en el trabajo las personas dependen de mí	A	B	C	D	E
59 -La gente me insulta y se burla de mí	A	B	C	D	E
60 -Hay mucho peligro, violencia, crimen, etc. donde vivo	A	B	C	D	E
61 -Veo el lado bueno de las cosas	A	B	C	D	E
62 -Participo y disfruto del entretenimiento	A	B	C	D	E
63 -Haga lo que haga en el trabajo, es insuficiente	A	B	C	D	E
64 -Siento que no existe algo realmente malo en mí	A	B	C	D	E
65 -Me es difícil desprenderme de pensamientos que me molestan	A	B	C	D	E
66 -Es difícil que me de por vencido(a) fácilmente, busco el lado bueno de la vida	A	B	C	D	E
67 -Pienso que tengo problemas personales que no me atrevo a contar	A	B	C	D	E
68 -Soy muy desorganizado(a) y dejo muchas cosas sin terminar	A	B	C	D	E
69 -Me canso fácilmente me inquieto y tengo dificultad para dormir	A	B	C	D	E
70 -Me encierro en mí mismo(a), y evito a los demás	A	B	C	D	E
71 -Tengo arranques emocionales, me enojo, grito	A	B	C	D	E
72 -Cuido de mi apariencia, me mantengo limpio(a) y saludable	A	B	C	D	E
73 -Pertenezco a un grupo que se preocupa por mi bienestar	A	B	C	D	E
74 -Camino con paso ligero y vivaz	A	B	C	D	E
75 -Me preocupo por cosas sin importancia	A	B	C	D	E

SECCION IV

76 -Ignoro lo que va a pasar en el trabajo	A	B	C	D	E
--	---	---	---	---	---

Por favor continúe en la siguiente página ➡

	A Nunca	B Casi Nunca	C Ocasionalmente	D Frecuentemente	E Muy Frecuentemente
77 -La gente con quien trabajo, no se interesa por mi	A	B	C	D	E
78 -Es probable que los jefes me hagan daño	A	B	C	D	E
79 -Es inútil esperar que las cosas salgan todo el tiempo como quiero	A	B	C	D	E
80 -Disfruto de herirme a mí mismo(a), o a otros	A	B	C	D	E
81 -Me rindo fácilmente y evado los conflictos	A	B	C	D	E
82 -Soy popular en mi comunidad	A	B	C	D	E
83 -Cuando hay problemas de trabajo, trato de resolverlos en equipo	A	B	C	D	E
84 -Me siento adaptado(a) a mi familia y amistades	A	B	C	D	E
85 -Mi trabajo es repetitivo, rutinario y aburrido	A	B	C	D	E
86 -Algunas personas con quienes trabajo, son mis mejores amigos	A	B	C	D	E
87 -Donde vivo las cosas van mal y no mejoran	A	B	C	D	E
88 -Investigo y ensayo cosas nuevas	A	B	C	D	E
89 -Me siento mal y sin esperanza de mejorar	A	B	C	D	E
90 -Mis problemas familiares van más allá de lo que puedo soportar	A	B	C	D	E
91 -Disfruto de cantar, silbar y/o bailar	A	B	C	D	E
92 -Pienso que en el trabajo fracaso porque tengo mala suerte	A	B	C	D	E
93 -Tengo que estar separado(a) de mi familia y de los que quiero	A	B	C	D	E
94 -Me es fácil relajarme, jugar y divertirme	A	B	C	D	E
95 -El trabajo me obliga a hacer cosas contrarias a mis principios	A	B	C	D	E
96 -Mi fe religiosa es muy fuerte	A	B	C	D	E
97 -Tengo confianza en mi habilidad	A	B	C	D	E
98 -El trabajo interfiere con mis otras responsabilidades	A	B	C	D	E
99 -Pertenezco a una familia unida	A	B	C	D	E
100 -El trabajo me hace sentir seguro(a)	A	B	C	D	E

SECCION V

101 -Me siento atrapado(a)	A	B	C	D	E
102 -Pienso que la policía realmente me protege	A	B	C	D	E
103 -Me importa poco lo que pasa, me doy por vencido, quisiera huir	A	B	C	D	E
104 -Mis ideas y creencias difieren de la mayoría de la gente que conozco	A	B	C	D	E
105 -Me siento satisfecho con mi vida sexual en esta etapa de la vida	A	B	C	D	E
106 -Aún cuando no sea mi responsabilidad, tengo que hacerme cargo de algo	A	B	C	D	E
107 -Es fácil que ocurran accidentes o errores en el trabajo si no tengo cuidado	A	B	C	D	E
108 -Sin importar lo que pase, siento que Dios proveerá	A	B	C	D	E
109 -Es seguro y confortable donde trabajo	A	B	C	D	E
110 -Siento que recibo muchas felicitaciones de la gente	A	B	C	D	E
111 -Tengo buen apetito	A	B	C	D	E
112 -Puedo canalizar mi estrés al trabajo productivo	A	B	C	D	E
113 -Mi hogar esta rodeado de cosas agradables y alegres	A	B	C	D	E
114 -Mi sueldo es adecuado	A	B	C	D	E
115 -Tengo miedo de perder el empleo	A	B	C	D	E
116 -Pienso que las dificultades que tengo, tienen una razón de ser	A	B	C	D	E
117 -En el trabajo no tengo oportunidad de descansar cuando me canso	A	B	C	D	E
118 -Tengo buena salud física	A	B	C	D	E
119 -Tengo demasiado trabajo que hacer	A	B	C	D	E
120 -Cuento con alguien que me ayuda	A	B	C	D	E
121 -Me recupero rápidamente de situaciones estresantes	A	B	C	D	E
122 -A veces finjo estar enfermo(a) para evitar cumplir con mi deber	A	B	C	D	E
123 -Hay tantos cambios en el trabajo que me confundo	A	B	C	D	E
124 -Tengo sueños y aspiraciones por una vida mejor	A	B	C	D	E
125 -Mi humor es equilibrado, no me molestan las altas y bajas de la vida	A	B	C	D	E

SECCION VI

126 -Me pongo en guardia, controlo mis emociones	A	B	C	D	E
127 -En general me siento satisfecho(a) con mi vida	A	B	C	D	E
128 -Me siento triste, deprimido(a), lloro con facilidad	A	B	C	D	E
129 -Se necesita de mucho para lograr que me enoje	A	B	C	D	E
130 -Río, sonrío, me siento feliz y despreocupado(a)	A	B	C	D	E
131 -Cuando me enoja, presiono a los demás	A	B	C	D	E
132 -En el trabajo puedo arreglar las cosas a mi conveniencia	A	B	C	D	E
133 -Me mantengo en buen estado físico	A	B	C	D	E
134 -Me es fácil relajarme	A	B	C	D	E
135 -Me siento amado(a) y atendido(a)	A	B	C	D	E
136 -En el trabajo, tengo que luchar para salir adelante	A	B	C	D	E
137 -El trabajo me da la oportunidad de mejorar	A	B	C	D	E

Por favor continúe en la siguiente página ➡

A Nunca B Casi Nunca C Ocasionalmente D Frecuentemente E Muy Frecuentemente

138 -Siento que el mundo ha sido bueno conmigo	A	B	C	D	E
139 -El tipo de trabajo que hago es demandante y no es respetado	A	B	C	D	E
140 -Donde trabajo tengo la oportunidad de aprender y mejorar	A	B	C	D	E
141 -Siento que puedo hacer realidad todos mis sueños	A	B	C	D	E
142 -El trabajo me ayuda a mantenerme saludable	A	B	C	D	E
143 -En el trabajo estoy contento(a) de hacer exactamente lo que tengo que hacer	A	B	C	D	E
144 -Mantengo la compostura en situaciones de conflicto	A	B	C	D	E
145 -Hay conflictos donde trabajo, la gente discute y pelea	A	B	C	D	E
146 -La vida a mi alrededor es confusa y desordenada (caótica)	A	B	C	D	E
147 -Tengo que mentir y engañar para lograr mis propósitos	A	B	C	D	E
148 -Estoy decidido (a) a ser el (la) mejor todo el tiempo	A	B	C	D	E
149 -Me he tenido que cambiar de diferentes lugares en donde he vivido	A	B	C	D	E
150 -Pienso que no puedo hacer todo lo que tengo que hacer	A	B	C	D	E

SECCION VII

151 -Puedo vivir solo(a)	A	B	C	D	E
152 -Mi trabajo es divertido y disfruto haciéndolo	A	B	C	D	E
153 -Evito que el trabajo gobierne mi vida	A	B	C	D	E
154 -Siento que mis metas son realistas y alcanzables	A	B	C	D	E
155 -La gente me está molestando	A	B	C	D	E
156 -Pienso que el gobierno se interesa por mi bienestar social	A	B	C	D	E
157 -Mis condiciones de vida no son saludables	A	B	C	D	E
158 -Estoy constantemente preocupado(a) por mis problemas	A	B	C	D	E
159 -En general, encuentro un lugar tranquilo y callado cuando lo deseo	A	B	C	D	E
160 -La gente no reconoce mis esfuerzos, nunca aprecia lo que hago	A	B	C	D	E
161 -A veces siento verdadero pánico y terror	A	B	C	D	E
162 -Me acompaña el recuerdo de padres y/o hijos	A	B	C	D	E
163 -Resuelvo mis problemas, pero estos persisten	A	B	C	D	E
164 -Me siento contento(a) conmigo mismo(a) me gusta ser como soy	A	B	C	D	E
165 -Realmente no hay nadie a quien quiera o quien me quiera	A	B	C	D	E
166 -En mi casa hay demasiada gente	A	B	C	D	E
167 -Tengo temor de que algo terrible vaya a pasar	A	B	C	D	E
168 -Estoy en tratamiento médico por problemas cardiacos o gastrointestinales	A	B	C	D	E
169 -El trabajo que hago me da satisfacción personal, dignidad y orgullo	A	B	C	D	E
170 -Tengo un sentido muy claro del bien y del mal	A	B	C	D	E
171 -Necesito que alguien me presione	A	B	C	D	E
172 -Acepto y disfruto mis responsabilidades sociales	A	B	C	D	E
173 -Endurezco los musculos faciales, frunzo el ceño	A	B	C	D	E
174 -Hay fiestas y celebraciones donde trabajo	A	B	C	D	E
175 -Tengo la oportunidad de ayudar a otros	A	B	C	D	E

SECCION VIII

176 - Culpo a otros por mis problemas y fallas	A	B	C	D	E
177 - Pienso que en el trabajo es un gran reto hacer lo que parece "imposible"	A	B	C	D	E
178 - Debo trabajar aún cuando estoy enfermo(a)	A	B	C	D	E
179 - Me siento seguro en el vecindario o colonia	A	B	C	D	E
180 - Necesito mucho apoyo y estímulo	A	B	C	D	E
181 - Hay gente con quien puedo compartir mi vida con confianza	A	B	C	D	E
182 - Invento excusas para mis errores y fallas	A	B	C	D	E
183 - Puedo aceptar la presión cuando es necesario	A	B	C	D	E
184 - Tengo una relación sentimental intensa	A	B	C	D	E
185 - Me avergüenzo fácilmente	A	B	C	D	E
186 - Me muestro lleno(a) de energía y entusiasmo por la vida	A	B	C	D	E
187 - Sé que cualquier problema se resolverá de una manera u otra	A	B	C	D	E
188 - Disfruto las vacaciones y las fiestas	A	B	C	D	E
189 - Siento que mis condiciones de vida son buenas y mejoran constantemente	A	B	C	D	E
190 - Escondo mis decepciones y sentimientos de enojo	A	B	C	D	E
191 - Soy eficiente en mi trabajo y lo hago bien	A	B	C	D	E
192 - Me preocupo por las cosas por mucho tiempo, aunque sé que de nada sirve	A	B	C	D	E
193 - Reconozco que hay muchas cosas malas pero no me importa	A	B	C	D	E
194 - Mis juicios y decisiones determinan la mayor parte de mi vida	A	B	C	D	E
195 - Las cosas que hago con mis amigos me son muy estimulantes	A	B	C	D	E
196 - Puedo expresar mi malestar cuando algo me molesta	A	B	C	D	E
197 - Tengo una vida bien organizada y bajo control	A	B	C	D	E
198 - Me da pánico en las crisis y pierdo el control por un tiempo prolongado	A	B	C	D	E

Por favor continúe en la siguiente página ➡

El presente cuestionario se aplica con el propósito de obtener información acerca de las actitudes de las personas ante el trabajo; dicha información se utilizará exclusivamente en un proyecto de investigación, por lo que se pide sinceridad al responder.

Nombre: _____

Antigüedad: _____

Puesto: _____

Departamento _____

Sexo (F) (M)

En la hoja siguiente usted encontrará una serie de enunciados, lea cuidadosamente cada uno de ellos y luego marque con una "X" la opción que mejor describa su forma de pensar empleando el código que viene a continuación.

TA = Totalmente de acuerdo

A = De acuerdo

I = Indeciso

D = Desacuerdo

TD = Totalmente en desacuerdo

Ejemplo :

Me gustan los días lluviosos. TA ✕ I D TD

Esto quiere decir que a usted le gustan los días lluviosos aunque no completamente y por eso ha marcado la opción "A", es decir, "De acuerdo". De esta forma y según sea su opinión, proceda con los siguientes enunciados.

1 Me siento satisfecho con el trabajo que realizó	TA	A	I	D	TD
2. Las prestaciones que recibo en mi trabajo son las adecuadas	TA	A	I	D	TD
3. En mi trabajo las políticas para ascender son injustas	TA	A	I	D	TD
4. Mi trabajo es agradable	TA	A	I	D	TD
5. Mi jefe se interesa por mi bienestar	TA	A	I	D	TD
6. Las relaciones con mis compañeros de trabajo son agradables	TA	A	I	D	TD
7. Mis compañeros me ayudan a realizar mi trabajo	TA	A	I	D	TD
8. Los ingresos que recibo por mi trabajo son los adecuados para mis gastos normales.	TA	A	I	D	TD
9. Los ascensos en mi trabajo son frecuentes	TA	A	I	D	TD
10. El trabajo que desempeño es rutinario	TA	A	I	D	TD
11. Mi jefe me ayuda a realizar mi trabajo.	TA	A	I	D	TD
12. Estoy satisfecho con el dinero que gano en mi trabajo	TA	A	I	D	TD
13. Mis compañeros de trabajo se interesan por mi	TA	A	I	D	TD
14. Las relaciones con mi jefe hacen hacen más mi trabajo	TA	A	I	D	TD
15. El trabajo que desempeño es el que siempre quise tener	TA	A	I	D	TD
16. Mi trabajo es interesante	TA	A	I	D	TD
17. Mi trabajo es aburrido	TA	A	I	D	TD
18. Mis compañeros de trabajo son amistosos	TA	A	I	D	TD
19. En mi trabajo existen facilidades para alcanzar mejores puestos	TA	A	I	D	TD
20. Me siento frustrado por el trabajo que actualmente realizo	TA	A	I	D	TD
21. Trabajo agusto con mi jefe porque es amistoso	TA	A	I	D	TD
22. Me gusta la forma en que mi jefe supervisa las actividades de trabajo	TA	A	I	D	TD

Gracias por su colaboración.