

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES
IZTACALA**

**INFLUENCIA DEL ESTRÉS EN EL
ÁMBITO LABORAL**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A

GERARDO GARCÍA SÁNCHEZ

DIRECTOR: LIC. EDY AVILA RAMOS

**ASESORES: LIC. CESAR ROBERTO AVENDAÑO AMADOR
LIC. JAIME RIVAS MARTINEZ**



TLALNEPANTLA DE BAZ. MÉXICO

2004

AGRADECIMIENTOS



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.

A DIOS...
POR LA VIDA.

A MIS MADRE MARIA VICTORIA...
POR TUS ACCIONES, TU IDEOLOGÍA, TU AMOR, COMPRENSIÓN Y SOBRE
TODO POR SABER ESCUCHAR.

A MI PADRE MARIANO...
POR TUS CONSEJOS SIEMPRE CONSTRUCTIVOS, TU AMOR, PACIENCIA,
APOYO INCONDICIONAL, Y SOBRE TODO POR COMPARTIR TUS
EXPERIENCIAS CONMIGO.

A MI ESPOSA GUADALUPE...
POR TU AMOR, COMPRENSIÓN, Y SOBRE TODO POR ESTAR A MI LADO. TE
AMO

A MIS HERMANOS ALFONSO Y JORGE...
POR LAS ALEGRÍAS Y TRISTEZAS COMPARTIDAS

A GABRIELA, ERNESTO Y JAVIER MENDOZA SANCHEZ...
POR COMPARTIR SU VIDA, POR SER UN APOYO EN TODO MOMENTO

A JAIME RIVAS...
POR SER MÁS QUE UN PROFESOR, POR SER UN BUEN AMIGO.

A EDY ÁVILA...
POR CREER, POR EL APOYO, POR TU OBJETIVIDAD, Y POR TU AMISTAD.

A CESAR AVENDAÑO...
POR TU APOYO EN TODO MOMENTO, POR TUS RECOMENDACIONES.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS DE PROFESION...
GABRIEL, DORVAL, IVONNE, CECILIA, JUAN A., SERGIO, ROSARIO, SILVIA S.
YOLANDA. NOEMI, FABIOLA.

A LA SEÑORA ISABEL MARTINEZ...
POR SU IMPULSO Y MOTIVACION

A LA UNAM...
POR BRINDAR UN ESPACIO Y UNA EDUCACION ACÁDEMICA.

DEDICO ESTE TRABAJO

A MI HIJA MARIANA

Y

A LA LUZ QUE PRONTO NACERA

ÍNDICE

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1. CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE LAS ORGANIZACIONES	9
1.1. Definición	
1.2. Conceptos básicos	
1.3. Estructura organizacional	
CAPÍTULO 2. ALCANCES Y LIMITACIONES	30
2.1. Definición	
2.2. Características del clima organizacional	
2.3. Efectos del clima organizacional en el desempeño laboral	
CAPÍTULO 3. ENFOQUES TEÓRICOS ACERCA DEL ESTRÉS.	50
3.1. Concepto del estrés	
3.2. Modelos teóricos del estrés	
3.2.1. Modelo fisiológico de Hans Seyle	
3.2.1.1. Etapas del Síndrome de Adaptación General	
3.2.1.2. Tipos de estrés	

- 3.2.2. Modelo transaccional de Richard Lazarus
 - 3.2.2.1. El estímulo, la respuesta y las relaciones
 - 3.2.2.2. La evaluación cognitiva
 - 3.2.2.3. Entrenamiento en inoculación de estrés
 - 3.2.2.4. Entrenamiento en inoculación de estrés

CAPÍTULO 4. ESTRÉS LABORAL

74

- 4.1. Causas que originan el estrés laboral
- 4.2. Estresores laborales y su relación con el desempeño laboral
 - 4.2.1. Los estresores del entorno físico
 - 4.2.2. Los estresores individuales
 - 4.2.3. Los estresores de grupo
 - 4.2.4. Los estresores organizacionales
 - 4.2.5. Estresores extraorganizacionales
- 4.3. Consecuencias del estrés en el desempeño laboral

DISCUSIÓN

93

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

104

ANEXOS

RESUMEN

La presente tesis es una investigación documental teórica acerca de la influencia del estrés en el ámbito laboral.

Se menciona el concepto de organización, su conceptualización, su estructura y la clasificación por el tipo de ésta como formal o informal. Remarcando que el recurso humano es el principal elemento de las organizaciones.

Hace énfasis en la influencia que tienen las personas en el desarrollo del clima organizacional, ya que éste es un factor que interviene en la presencia del estrés en los miembros de una organización.

El estrés es enfocado desde los modelos teóricos de Hans Seyle y Richard Lazarus. Se retomaron dichos autores como referencia porque son los que aportaron una idea clara al estudio del estrés.

Se hace una categorización de los distintos factores que intervienen en la aparición del estrés y como influyen el desempeño laboral.

INTRODUCCIÓN

Una de las áreas de intervención de la psicología es la industria (psicología industrial u organizacional), para Lingred (1990) la psicología industrial es la aplicación o extensión de los principios y datos psicológicos a los problemas relativos de los seres humanos que operan en el contexto de la industria.

Dentro del ámbito de la psicología industrial, es de vital importancia considerar a la organización como una unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos personas o más que funcionan con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes (Robbins 1994).

Para Arias (1991) las organizaciones son unidades sociales creadas a fin de alcanzar objetivos específicos; para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales, técnicas y humanos; mientras que para Shein (1980 citado en Smith 1983) la organización es un grupo de personas que se reúnen para lograr metas comunes y para que se puedan lograr es necesario establecer jerarquías por medio de las cuales se puedan dar los elementos que permitan controlar, limitar o dirigir a los diversos individuos que han de realizar el trabajo.

Gilmer (1976) menciona que existen distintas tipos de organizaciones, esto en gran parte por su clima organizacional. Sin embargo, Kolb, Rubin y McIntyre (1977) mencionan que el clima organizacional se basa en la forma en la que el empleado está motivado, además de ser un esquema operacional que sirve para analizar la motivación, esta misma motivación está basado en la teoría de las necesidades de Maslow, las cuales son divididas en necesidades fisiológicas, de protección, sociales y de autorrealización.

Pero, el clima psicológico como organizacional afecta no sólo al comportamiento del individuo, sino también a las relaciones interpersonales. El

postulado de que el comportamiento humano es una función de la incidencia recíproca del organismo y del ambiente, tiene gran importancia para la psicología organizacional en orden a la solución de problemas relativos a la selección, adiestramiento, satisfacción personal en el trabajo y salud mental.

Brunet (1987) menciona que toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes, las características físicas y psicológicas. El individuo aparece entonces inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Así, la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en parte de la situación laboral; la cual ratifica que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que percibe el clima laboral de la organización. Además el clima es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior; un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento incontrolable. Puede presentarse además un alto nivel de rotación de personal.

Mahon (1992) refiere que el clima es un estado transitorio, es el "aire" que se respira un día y que al otro puede cambiar. El clima es un estado anímico de un país, de un estado o de un pueblo. El clima del grupo es generado por los propios hombres y mujeres que lo conforman, siendo a su vez, condicionante de su comportamiento. Es por ello que el clima ha comenzado a recibir mayor atención en el ámbito laboral en los últimos años.

Sin embargo, un buen clima ha sido considerado como condicionante para tener una mayor producción; de ahí la importancia de que las organizaciones se preocupen por mejorar el clima, pues ello tiene un gran peso psicológico. El

clima laboral está referido directamente a lo que con frecuencia se denomina "la moral del grupo" y que tiene diferentes definiciones según distintos autores, aunque en todos los casos se vincula de alguna forma con la satisfacción de la persona con su tarea, con la aceptación de la persona por el grupo y con la coincidencia de objetivos de la persona y el grupo. En general un grupo humano revela un buen clima cuando en su comportamiento aparecen indicadores como el entusiasmo, el optimismo y el trabajo en equipo; mientras que manifiesta un mal clima cuando se exhibe los indicadores contrarios, es decir la apatía, el pesimismo y el trabajo individualizado.

Una de las consecuencias de un clima "negativo" dentro de las organizaciones es la apatía, bajo rendimiento laboral, insatisfacción laboral, estrés, etc.

En los últimos años el estrés ha sido un tema de gran interés para los profesionales de la salud. Los psicólogos han aportado sus teorías basándose en sus investigaciones tanto de campo como de laboratorio.

Uno de estos problemas es el estrés laboral que ha sido un área de gran interés para las organizaciones, ya que éste afecta el desempeño laboral de sus trabajadores y trae como consecuencia una menor calidad en el producto o servicio que se ofrece.

Para ello se tuvo como objetivo general realizar una investigación documental acerca de la influencia del estrés en el ámbito laboral.

Iniciando el capitulo con las consideraciones teóricas del estrés, su definición, características, estructura. Su importancia en la sociedad actual.

El segundo capítulo habla acerca del clima organizacional, su definición, sus características y como influye dentro de las organizaciones principalmente en el desempeño laboral de los miembros de una organización.

Continuamos en el tercer capítulo hablando acerca de las conceptualizaciones del estrés, considerando los modelos teóricos de Hans Selye y Richard Lazarus.

En el cuarto capítulo hablaré de las causas del estrés laboral, la relación que tienen los estresores con el desempeño laboral y sus consecuencias.

Finalmente se propondrá un taller de afrontamiento del estrés a modo de prevención primaria del estrés.

CAPÍTULO 1. CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones modernas, a pesar de las diversas formas que adopten y de lo caóticas, flexibles o inofensivas que puedan aparecer ante nosotros, son, probablemente, el fenómeno social más relevante de nuestro tiempo, de tal manera que todos los restantes fenómenos, sean del carácter que fuera (psicológico, social, político, religioso, o económico), están enmarcados y condicionados por la presencia de la organización. Asimismo, los avances que se han realizado desde el punto de vista tecnológico han sido posibles gracias a la existencia de las organizaciones. Incluso la sociedad, tal como la conocemos, es un producto de ellas.

Las organizaciones son uno de los fenómenos que mayor influencia han tenido en la configuración del mundo contemporáneo, en los compartimientos individuales y colectivos, así como en el de vida de la sociedad actual. Hasta tal punto es esto que nada de lo que acontece en la vida del ser humano escapa de forma directa o indirecta a su influencia. Desde esta perspectiva, todos los procesos de interacción social están influidos y penetrados por la dinámica y desarrollo de las organizaciones, todos los procesos grupales se desarrollan en el contexto real o referencial de las organizaciones; la propia psicología social como institución se gesta, desarrolla, cristaliza e influyen en la realidad social desde y a través de las organizaciones.

Dentro de las organizaciones, tradicionalmente se ha prestado atención creciente a los aspectos técnicos y a los materiales, soslayándose un tanto a los humanos; sin embargo, el elemento humano es el que va a dar vida a una organización. Pero, ¿qué es una organización? A continuación se mencionarán algunos de los significados de definiciones, sus conceptos básicos (coordinación

de actividades, objetivos, división de trabajo y la función integradora), así como su estructura.

1.1. Definición

Es difícil encontrar unas características comunes en las definiciones existentes sobre el concepto de organización, al menos desde las últimas 2 o 3 décadas, debido, quizá, a la complejidad de criterios existentes. Las razones, según Pfeffer (1982 en Rodríguez 1999) pueden residir en que los autores se forman en distintas épocas, estudian en distintos departamentos y desarrollan sus obras en lugares diversos.

En efecto, el concepto de organización ha cambiado con la evolución histórica. Las formas de concebir la organización han de adecuarse a cada época. Por ello, aunque en un determinado momento existan múltiples teorías o modos de considerar a la organización, siempre existirá alguna que predominará sobre las demás.

A principios del siglo pasado, bajo el paradigma racional, se concibe a la organización como un sistema cerrado, estable y altamente estructurado, susceptible de una rígida planificación y control. Sin embargo, a medida que la sociedad evoluciona, desde el punto de vista técnico, social y económico, eleva las expectativas de calidad de vida de los seres humanos, las organizaciones cambian de un modo cualitativo; se extienden a todos los sectores de la actividad humana e incrementan su complejidad y ambigüedad hasta convertirse en lo que algunos autores llaman “sistemas débilmente vinculados” (Weick, 1979).

En consecuencia, el viejo paradigma ya no se adecua a la manera de ver a las organizaciones y ha tenido que sustituirse por otros, como el fenomenológico o el socio cognitivo, que encajan mejor con las formas actuales de pensar sobre ellas.

A continuación mencionaremos algunas de los conceptos de las organizaciones.

Empezaremos con el significado de la palabra “organización” que viene del griego “organon”, que significa instrumento. Pero quizás ilustre mejor el significado de este concepto el uso que el castellano le da a la palabra “organismo”. Éste implica necesariamente:

- a) Partes y funciones diversas. Ningún organismo tiene partes idénticas ni de igual funcionamiento;
- b) Unidad funcional. Esas partes diversas tienen un fin común e idéntico;
- c) Coordinación y autoconstrucción. Precisamente para lograr ese fin, cada una de las partes pone una acción distinta, pero complementaria de las demás; obran en vista de un fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teología específica. (Reyes, 1997).

Fleishman y Bass (1979), definen la organización como “la coordinación racional de varias personas para la realización de alguna meta (metas) común (comunes). Esto se logra mediante la división de trabajo y las funciones y por medio de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. Además; de que éstas comprenden varios niveles, numerosas funciones y subunidades estructuradas en diferentes sistemas de relaciones”.

Parsons (1960, en Arias 1991) menciona que el término organización implica dos acepciones:

1. Ordenación, asignación de funciones; y
2. Toda unidad social o agrupamiento humano deliberadamente creado y modificado para lograr objetivos específicos.

Guest (1962, en Dunnette y Kirchner 1986) a su vez, define a la organización como un grupo de personas comprometidas en actividades dependientes que tienen un propósito determinado.

Mercado (1984) menciona que el concepto de “Organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”

Arias (1991) define a la organización como una unidad social creada a fin de alcanzar objetivos específicos; para ello cuentan con tres tipos de recursos:

1. Recursos materiales: aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
2. Recursos técnicos: bajo este rubro se enlistan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
3. Recursos humanos: no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos se han dejado al último no porque sean los menos importantes, sino porque requiere de una explicación más amplia. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos; pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Toda organización puede considerarse como un sistema; o sea, como una serie de elementos cuya interacción dinámica e influencias recíprocas le hacen conservar cierto estado, mismo que se altera cuando cualquiera de los elementos

sufre un cambio. Como sistema, se requiere de ciertos insumos, tales como materia prima, dinero, habilidades, esfuerzo, etc., que son procesados y dan lugar a resultados como la producción, utilidades, satisfacción de los miembros de la organización, etc.

Otra definición de organización es la propuesta por Wehrich y Koontz (1994) en donde mencionan que “la organización es:

- a) La identificación y clasificación de las actividades requeridas,
- b) El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos,
- c) La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo

Porter, Lawler y Hackman (1975 en Rodríguez 1999) enfatizan que las organizaciones están constituidas por individuos y grupos, dirigidas hacia objetivos racionalmente coordinados y con permanencia en el tiempo, en las que se utilizan elementos de producción, se adoptan decisiones y se asumen riesgos con el fin de producir bienes y / o servicios para obtener beneficios. Las características esenciales o los componentes fundamentales que la constituyen son el capital, las personas, la dirección y el mercado en el que tendrá que competir para obtener beneficios y poder subsistir.

Desde una posición ecléctica, Rodríguez (1999) sugiere algunas características que parecen definir la organización de la época actual:

- a) Un sistema social y técnico artificial en permanente proceso de cambio.
- b) Un ecosistema que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno.

- c) Una fuente de satisfacción e insatisfacción para los miembros que la constituyen.
- d) La imagen más vigorosa y con mayor presencia en nuestra sociedad.

Con base en estas definiciones podemos concluir que las organizaciones son la coordinación de un grupo de personas con una asignación de funciones y actividades diversas para lograr metas y objetivos en común, apoyándose de recursos materiales y técnico.

Estas definiciones teóricas hacen reflexionar cuando uno piensa sí en realidad se lleva a cabo en el estricto sentido de la palabra “organización” ya que se usa con muy poco rigor. Pero en realidad, todo el personal que forma una organización, esta de acuerdo cumpliendo con sus tareas o comparte los objetivos de los demás. Es por ello que también se identifica a una organización como formal e informal.

Las organizaciones informales se les consideran por su actividad personal, sin un propósito colectivo, aunque contribuya a resultados colectivos. (Harold y Heinz, 1994)

Para Donnelly, Ivanicevich y James (1994) la organización informal se refiere a los aspectos del sistema que no son planeados explícitamente sino que surgen espontáneamente de las actividades e interacciones de los participantes.

James y Edward (1994) describen a este tipo de organización como “las relaciones interpersonales en la organización que afectan las decisiones dentro de ella, pero que, o se omiten del esquema formal, o no son compatibles con ella”

Rodríguez (1999) menciona que en la organización informal no existen objetivos específicos, pues éstos surgen de forma espontánea; sus miembros pueden

pertenecer a distintos niveles o áreas funcionales de la organización y son difíciles de controlar por parte de la dirección. De ahí su importancia, pues en cualquier momento pueden producir un cortocircuito y bloquear la organización.

A su vez, una organización formal significa casi siempre la estructura intencionada de papeles en una empresa formalmente organizada. Sin embargo, describir una organización como “formal” no significa que haya algo inherentemente inflexible. La estructura debe proporcionar un ambiente en el que el desempeño individual contribuya con la mayor eficacia a alcanzar las metas del grupo. La organización formal debe ser flexible, en este tipo de organizaciones debe darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales.

Donelly, Ivanicevich y James (1994) mencionan que la organización formal es la estructura planeada y representa un intento deliberado por establecer relaciones esquematizadas entre los componentes encargados de cumplir los objetivos eficazmente. La estructura formal es tradicionalmente el resultado de tomas de decisiones explícitas y tiene una naturaleza prescriptiva, una “guía” de la manera en que las actividades deben estar relacionadas. Aunque la estructura formal no incluye todo el sistema organizacional, se le considera de importancia primordial. Establece un marco de referencia general y describe ciertas funciones y responsabilidades prescritas y relaciones entre ellas.

Reyes (1997) menciona que la organización formal es una estructura planeada que intenta de manera deliberada establecer un patrón de relaciones entre sus componentes, el que conducirá al logro eficaz del objetivo. Es el resultado de una decisión explícita.

Por su parte, Rodríguez (1999) considera a la organización formal como la respuesta a un diseño racional y está estructurada sobre la base de esos criterios, trata de conseguir los principales objetivos más visibles y explícitos de la organización, mediante el establecimiento de un objetivo común, de un sistema

fluído de comunicación, de una conexión jurídica, de la delimitación, de unas líneas de autoridad, de unas funciones bien definidas, así como de una disposición por parte de sus integrantes a actuar en un sentido convergente, cooperativo y sinérgico. Los principios en los que se sustenta este tipo de organización son la unidad el objetivo y la unidad de eficiencia, y su finalidad es posibilitar el logro de los objetivos de la organización de la forma más eficaz y posible.

Aunado a lo anterior, una organización cuenta con su propia misión, su finalidad y estrategia.

Cuando se habla de misión se refiere a la personalidad de ésta. Nos indica qué tipo de empresa es, cuales son sus actividades, qué es lo que caracteriza a sus productos y cuál es la dirección que sigue.

Dentro de la organización es muy importante saber cuál es su finalidad, que, sin duda, debe ser económica (la obtención de beneficios), porque es la única forma de la que puede subsistir, pero también social (crear empleos, crear riqueza, satisfacción de necesidades de sus empleados, de los clientes y de los proveedores), que, igualmente, habrá de cubrir de un modo satisfactorio para poder sobrevivir, mantenerse y crecer.

Una vez que se tiene claro cual es la misión y la finalidad de la organización, se planteará qué tipo de estrategia se debe seguir para lograrlas. En tal sentido se habrá de plantear una estrategia en relación con el entorno (competencia, proveedores y consumidores) y en relación con los empleados (emplear, organizar e implicar). En el primer caso, mediante un análisis en profundidad de esos factores que constituyen dicha estrategia a fin de estar a disposición de incrementar el grado de diferenciación y nuestra ventaja competitiva y así satisfacer mejor a los clientes y adaptarse de forma permanente a los cambios que se producen en ese entorno en el que se ubica, en el segundo

caso, a través de un plan estratégico de recursos humanos, que estaría contemplado en el Plan Estratégico Integral de la organización, a fin de lograr un mayor ajuste de competencias y un mayor grado de calidad de vida laboral entre todos los empleados que son los clientes internos.

El Plan Estratégico Integral ha de responder a tres factores básicos: la fuerza del mercado, la competencia y los clientes, y esta constituido por tres niveles de competencias. El nivel superior (estratégico) queda cubierto por el Consejo de Administración, que es quien marca la filosofía y la misión de la organización. A continuación estaría el nivel táctico, integrado por Dirección General y Direcciones de Áreas, quienes tendrían la responsabilidad de desarrollar esa filosofía y esa misión de acciones concretas, a través del diseño de la estructura, de la planeación de las actividades correspondientes, de la organización de los empleados y de la gestión de los recursos. Por último, en el nivel operativo es donde los empleados ejecutan dichas acciones.

Llevar a cabo este Plan Estratégico Integral supone actualizar e implicar al equipo humano, orientarle hacia la excelencia y estimularle hacia una formación permanente que posibilite la mejora continua, tanto desde el punto de vista del proyecto empresarial como en el crecimiento personal y profesional de los empleados.

El desarrollo y extensión del concepto de organización han obligado a incorporar aportaciones de distintas disciplinas, como la antropología, economía, ciencia política, sociología, psicología y psicología social. Las principales aportaciones, sin embargo, a la comprensión de las organizaciones provienen de las llamadas ciencias del comportamiento. Por ello, la rama más vigorosa en estos momentos, la conducta organizacional, se orienta básicamente hacia posiciones eclécticas, que se manifiestan en el uso de conceptos, modelos y terminologías de carácter interdisciplinarios.

1.2. Conceptos básicos.

Arguiris (1979), menciona que las organizaciones suelen crearse para alcanzar objetivos que se consiguen mejor de una forma colectiva. Esto significa que el ciclo de actividad necesaria para alcanzar tales objetivos es excesivo para un solo individuo y ha de segmentarse en unidades secuenciales que resulten manejables para el ser humano. En el ámbito individual, las unidades se llaman roles y en el ámbito grupal departamentos. Estas unidades se integran u organizan en una peculiar secuencia para lograr los objetivos y la pauta resultante constituye la estructura inicial o intencionada que es una mera representación estática de la pauta de unidades secuenciales.

Arguiris (1979) menciona que dentro de las organizaciones existen cuatro conceptos básicos:

1. Coordinación de actividades. Es la sociedad quien hace posible que a través de ella cada uno de sus miembros se puedan satisfacer sus necesidades individuales. La idea básica que subyace el concepto de organización es entonces el esfuerzo coordinado para la ayuda mutua. Sin embargo, para que la coordinación tenga utilidad debe tener objetivos.

Dentro de cualquier organización, la dirección es el centro neurológico, el motor que la impulsa a crecer y a desarrollarse, la que retroalimenta el sistema. Está en permanente contacto con los clientes, porque la función es satisfacer sus necesidades, y con los empleados, estimulándoles a formarse, a trabajar en equipo, a participar en un proyecto, a implicarse y a comprometerse con él.

Pues bien, todo ello se logra mediante el desarrollo de las siguientes funciones:

- Fijar metas y objetivos de la organización.
- Crear la infraestructura adecuada para su concesión.

- Integrar todos los componentes para la ejecución del Plan Estratégico Integral en el tiempo preciso.
- Diseñar estrategias y políticas para corto, mediano y largo plazo.
- Evaluar y comprobar la ejecución del plan.

2. Objetivos. El segundo concepto básico está basado en los objetivos comunes a través de la coordinación de actividades. Los objetivos de la organización pueden clasificarse en básicos y secundarios.

Para Reyes (1997) los objetivos básicos de la organización son los siguientes:

- a) Suplir las limitaciones. Es evidente que ningún hombre puede bastarse por sí mismo, sino que para satisfacer todas sus necesidades requiere coordinarse con otros.
- b) Permitir la comunicación de los valores. No sólo nos asociamos con los demás en razón de nuestras debilidades y limitaciones, sino que también lo hacemos para comunicar a los demás nuestros pensamientos, afectos, amistad, etc.
- c) Lograr la eficacia de la acción con la mayor eficiencia posible. Como se sabe, la eficacia consiste en lograr las metas u objetivos que se han propuesto, pero es evidente que mientras mejor se organicen se lograrán esas metas en mejores niveles y condiciones y con menor esfuerzo.

Y como objetivos secundarios menciona:

- a) Aumentar las capacidades. Las que cada uno posee rendirán más cuando las combine de manera eficiente con las de los demás.
- b) Aprovechar los conocimientos acumulados en el pasado.

- c) Ahorrar tiempo. Es evidente que se harán las cosas mucho más rápido cuando haya coordinación con otras personas dentro de una organización.
- d) Favorecer la especialización. La organización no sólo permite, sino que exige en gran parte, que cada uno se especialice mejor en cada tarea, lo que conlleva a un beneficio de mayor eficiencia y perfección.

3. División de trabajo. La idea de que los objetivos se puedan lograr más fácilmente es que cada persona haga algo diferente pero en forma coordinada, esta idea de trabajo esta ligada a la diferencia de funciones. La organización puede lograr su función más fácilmente si establece diferencias basándose en los tipos de tareas, objetivos generales y específicos, recurso humano disponible dentro de la organización o cualquier otra racionalización. Reyes (1997) menciona que la división de trabajo no es sino el medio para obtener una mayor especialización y con ella mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función. Lo anterior es resultado natural de la limitación humana; es imposible abarcarlo todo; por ello, cuanto menor sea el campo al que se dediquen obtienen más eficiencia de su trabajo.

No obstante, deben hacerse algunas observaciones:

- a) La especialización sólo es útil cuando se tiene un conocimiento general del campo del que dicha especialización es parte; de lo contrario, se desconocen las relaciones de la actividad propia con la de los demás, con mengua de la eficiencia;
- b) La especialización tiene como limites los que impone la naturaleza humana del trabajo; cuando no se reconocen, fácilmente se llega a su superespecialización, que produce monotonía o lesiona la dignidad humana del trabajador, reduciéndolo a una mera máquina o parte mecánica de un

sistema. Además a base de ir haciendo que el especialista sepa cada vez más de un campo menor, llega a hacerse especialista en actividades que prácticamente carecen de importancia.

Donnelly, Ivanicevich y James (1994) mencionan que la división del trabajo tiene que ver con el grado en que se especializan los puestos además de que puede hacerse de tres maneras:

- a) Se puede dividir el trabajo en distintas especializaciones personales, la mayoría de la gente piensa en la especialización en el sentido de especialidades laborales y profesionales; así, se piensa en los contadores, los ingenieros, los científicos, los médicos y las demás especialidades que existen en las organizaciones y en la vida cotidiana.
- b) El trabajo se puede dividir en distintas actividades que necesite la secuencia natural del trabajo que realice la organización; por ejemplo, las plantas manufactureras suelen dividir el trabajo en fabricación, ensamble y terminados, y los individuos son asignados a trabajar en alguna de estas tres actividades. Este método particular de división de labores se denomina especialización horizontal.
- c) Finalmente, el trabajo se puede dividir en el plano vertical de una organización, ya que todas las organizaciones cuentan con una jerarquía de autoridad que va del gerente del más bajo al gerente más alto, el trabajo del director ejecutivo es distinto al del supervisor de turno.

Determinar qué debe realizar cada individuo dentro de la organización es una decisión clave de los altos mandos, aunque lo más importante es que los puestos varían a lo largo de una dimensión general de especialización, y unos puestos son más especializados que otros. Los altos mandos pueden alterar la manera en que se estructura una organización al cambiar el grado de especialización de los puestos.

4. Función integradora. El cuarto y último concepto está relacionado con lo anterior, que es la función integradora que tiene como fin el asegurarse que todos los elementos están buscando los mismos objetivos comunes. La forma más típica de integración, pero no la única, es la jerarquía de autoridad –un grupo, un subgrupo, selecto o individuos que asegure que hay coordinación entre las partes guiando, limitando, controlando, informando y en general dirigiendo las actividades de cada una de las partes.

1.3. Estructura Organizacional.

Para afrontar los problemas que se les plantean hoy a las organizaciones es imprescindible dotarse de una estructura adecuada. La estructura es el esqueleto de la organización que nos proporciona los niveles y las áreas dentro de las cuales debe funcionar.

Rodríguez (1999), habla de dos tipos de estructura: la formal e informal. La primera está constituida por el diseño previsto por la dirección; mientras que la segunda se corresponde con el funcionamiento real derivado de ese diseño. La estructura informal actúa a modo de lubricante de la estructura formal. Ambas se dan y son las necesarias en cualquier tipo de organización; sin embargo, a medida en que las organizaciones incrementan su tamaño y grado de complejidad, mayor necesidad tendrá de fortalecer la estructura formal. Pues mediante ésta se controlan actividades, se predicen comportamientos y se evalúan resultados.

Las estructuras organizacionales se presentan desde las relativamente simples hasta las de elevado grado de complejidad; a consecuencia de ello la formación de las mismas será significativamente diferente. La complejidad en sí provendrá de la magnitud e importancia de los objetivos, de los procesos de decisiones, sistema de comunicación empleado, de la incidencia del contexto, entre otros.

El concepto de estructura organizacional para Donnelly, Ivanicevich y James (1994) es un patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.

Por su parte, Harold y Heinz (1994) señalan que la estructura tiene que reflejar objetivos y planes por que de ellos derivan actividades; tiene que reflejar la autoridad de que dispone la administración de una empresa; además de que debe de reflejar su ambiente.

La estructura debe de estar diseñada para funcionar, para permitir las aportaciones de los miembros del grupo y para ayudar a las personas a lograr los objetivos con eficiencia. En ese sentido, una estructura organizacional viable nunca puede ser estática. No existe una estructura de organización única que funcione mejor en toda clase de situaciones. La estructura organizacional eficaz depende de la situación.

Para estos autores, ya que la organización está compuesta por personas, los agrupamientos de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional deben considerar las limitaciones y las costumbres de las personas. Esto no quiere decir que la estructura se diseñe de acuerdo con las personas en lugar de hacerlo de acuerdo con las metas y las actividades correspondientes. Sin embargo, una consideración importante es la clase de personas con las que se va a integrar.

Para James y Edward (1994) la estructura organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan.

Describen a la estructura como un proceso de cinco pasos:

1. Hacer una lista del trabajo a realizar para alcanzar los objetivos.
2. Dividir todo el trabajo en actividades que puedan desempeñar lógicamente y cómodamente individuos o grupos. (división de trabajo)
3. Combinar las actividades de manera lógica y eficiente. Al hecho de agrupar empleados y actividades se le llama por lo general departamentalización.
4. Establecer mecanismos para la coordinación. Esta integración de los esfuerzos individuales, de grupo y de departamento facilita el logro de los objetivos.
5. Controlar la efectividad de las estructuras organizacionales y ajustarlas a las necesidades.

La estructura representa el grado de complejidad, formalismo y centralismo de la organización.

La complejidad es el grado en que las actividades de la organización se descomponen o diferencian en:

- a) Diferencias horizontales; es el grado de separación horizontal entre unidades basadas en la orientación de los miembros, el carácter de las actividades que realizan, su escolaridad y preparación.
- b) Diferencias verticales; es la profundidad de la jerarquía de la organización
- c) Diferencias espaciales; es el grado de dispersión geográfica de la ubicación de oficinas, plantas y personal de la organización.

El formalismo es el grado de estandarización de los trabajos de la organización, esto es, las reglas y los procedimientos que usan. La estandarización no sólo elimina la posibilidad de que los empleados adopten otras

conductas, sino que también eliminan la posibilidad de considerar otras alternativas.

El centralismo es el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, es decir, el uno donde radica la autoridad para tomar decisiones.

La división del trabajo tradicional consiste en que el mismo se descompone en una serie de pasos y cada paso es realizado por una sola persona, de esta manera las personas se especializan en una sola actividad y no en la actividad total.

La posición contemporánea, argumenta que la división de trabajo produce problemas como el aburrimiento, la fatiga, tensión, mala calidad, mayor ausentismo, rotación, etc.

La posición clásica menciona que la unidad de mando la cual consiste en un subordinado solo debía depender directamente de un único supervisor, de lo contrario el subordinado no podría manejar prioridades contradictorias de varios supervisores. La posición contemporánea en cambio, no marca un respeto estricto de la unidad de mando el cual produce un grado de inflexibilidad que entorpece el rendimiento de la organización.

La posición clásica nos define la autoridad como el derecho que implica la posición de gerente para dar órdenes y esperar que estas sean obedecidas.

La responsabilidad es la obligación de hacer, decir cuando uno tiene derechos, también tiene la obligación correspondiente de realizar las cosas.

Existen dos tipos de autoridad:

- a) Autoridad de línea, que da derecho al administrador de dirigir el trabajo de un subordinado.
- b) Autoridad staff la cual es la posición que respalda, ayuda y aconseja a los administradores de línea, es decir ayuda a reducir parte de la información que tienen.

Tramo de control: Dentro de la posición clásica nos dice que es la cantidad de subordinados que un administrador puede dirigir con eficacia y eficiencia. Posición contemporánea nos dice que el péndulo cambia hacia la creación de estructuras planas con amplios tramos de control.

Esta posición nos dice que las actividades de una organización se debían especializar y agrupar en departamentos. La división de trabajo crea especialistas que necesitan coordinación. Esta coordinación se facilita integrando a los especialistas en departamentos bajo la dirección de un administrador.

Mercado (1984) menciona que en la departamentalización debe definirse claramente las divisiones, los departamentos y las secciones de las mismas, de la organización y de sus respectivas funciones. Luego, deben coordinarse lógicamente y minuciosamente los detalles del trabajo en cada división y sus departamentos, de modo que pueda realizarse cada operación de la mejor manera y en el menor tiempo posible.

Donnelly, Ivanicevich y James (1994) mencionan que dentro de las organizaciones existen tres bases principales de departamentalización que son: función, producto y localización.

Departamentalización por función: la organización esta dividida por actividades primordiales a ser realizadas: manufactura, distribución, ingeniería, investigación y desarrollo, relaciones de empleados y finanzas. Este arreglo tiene

la ventaja de la especialización y la concentración de actividades similares dentro de una unidad departamental. Es la agrupación de actividades por funciones realizadas; se puede usar en todo tipo de organización. Las funciones son lo únicos que cambia para reflejar los objetivos y las actividades de la organización. El principal problema asociado con esta forma es la coordinación de las actividades especializadas.

Departamentalización de productos. La departamentalización de producto se ha vuelto muy importante, especialmente en las grandes y complejas organizaciones. Por ejemplo, compañías como General Motors, General Electric y Dupont tienen grandes divisiones por productos con una gran autonomía. Es la agrupación de actividades por líneas de productos, esto es, cada área principal de productos de la sociedad se coloca al mando de un vicepresidente que es el especialista y responsable de todo lo que tenga relación con su línea de productos. Esta forma ha sido utilizada cada vez más, con una tendencia hacia una diversificación heterogénea.

Departamentalización de localización. Todas las actividades de la organización desarrolladas en un área geográfica particular son reunidas e integradas en una sola unidad. Ese ha sido el esquema adoptado por las cadenas de tiendas en cuanto al establecimiento de oficinas regionales. La base geográfica de departamentalización se ha convertido también en una forma importante para las corporaciones comerciales multinacionales, como IBM, la Nestlé, etc.

Robbins (1994) suma otros dos tipos de departamentalización que son los de clientes y de procesos.

Departamentalización de clientes. Es la agrupación de actividades con base a clientes comunes, esto es, cómo se tienen una serie común de problemas y necesidades las cuales se pueden satisfacer mejor con especialistas para cada una de ellas.

Departamentalización de procesos. Es la agrupación de actividades con base en el flujo de productos o clientes.

En las grandes organizaciones, no hay una sola base de departamentalización que se aplique uniformemente a toda la empresa. Por ejemplo, en un nivel en la organización puede haber divisiones de producto. En el siguiente podría haber especialización funcional, y en el tercer nivel, una departamentalización con base a la ubicación geográfica o del cliente.

Así, la división de trabajo, contribuye a una mayor productividad de los empleados pero a costa de su menor satisfacción laboral.

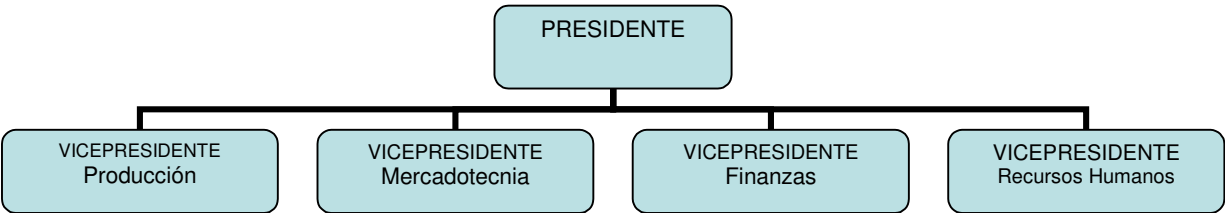
Es por ello que es importante que el trabajador este motivado para que pueda contribuir a una mayor productividad y que su clima laboral sea el propicio para el mejor desempeño.

Para entender de una mejor forma una estructura organizacional, casi todos los autores utilizan organigramas, ya que en ellos, los cuadros individuales representan la división de trabajo y la manera en que están departamentalizadas las actividades. Los cuadros se distribuyen de acuerdo con los niveles que cuadros representan las cadenas de mando o autoridad o línea de control. (Figura 1.1.) representan la jerarquía administrativa. Las líneas que conectan determinados

La importancia de la estructura se refleja en el efecto que tiene sobre los roles, comunicación, autoridad, responsabilidad y eficacia organizacional. Mediante la estructura se establece el poder formal o la jerarquía en la organización, que tendrá una fuerte influencia en el desarrollo de las actitudes y comportamientos de sus miembros. Así mismo, la estructura nos da información sobre el modelo de comunicación que se sigue y sobre la forma en que se establece el control en

dicha organización. Por último, la estructura incluye las funciones que se desarrollan en las diversas áreas y departamentos que constituyen las actividades de la organización, tanto las relacionadas con la línea de producción como aquellas otras que se relacionan con el personal de apoyo o staff.

Figura 1.1. Organigrama funcional de una compañía productora organigrama



CAPITULO 2. CLIMA ORGANIZACIONAL.

Todas las organizaciones experimentan cambios continuos y rápidos. En las organizaciones religiosas, en el gobierno y en la industria se están produciendo cambios.

Un procedimiento para descubrir qué es lo que hace cambiar el comportamiento de las personas consiste en someterlas a un examen de los conceptos que utilizamos comúnmente al hablar del ambiente que rodea al individuo: atmósfera, comportamiento social, condiciones, cultura, ecología, entorno, campo, ambiente moral, medio, situación, etc. Para expresar este todo esto se dispone de un término tan explícito como es el clima, que de acuerdo con su epistemología griega, significa "inclinación". Dicho término comprende no sólo aspectos físicos, como la temperatura y presión atmosférica, sino también psicológicos. Hay personas a las que les agrada su trabajo y, en ocasiones, por las mismas razones ambientales que mueven a otras a manifestar descontento. Las personalidades individuales y las exigencias laborales se conjugan para crear un clima que puede tener su importancia tanto para el individuo como para la organización.

El clima psicológico como organizacional afecta no sólo al comportamiento del individuo, sino también a las relaciones interpersonales. Algunas personas experimentan una sensación de inseguridad cuando tienen que adentrarse en un ambiente nuevo, y existen motivos justificados para pensar que el fracaso de muchas personas en su intento de adaptarse a la escena industrial es debido a que no conocen la naturaleza del clima en que van a entrar. Por otra parte, muchas personas que triunfan en la industria tribuyen su éxito, en gran parte, al haber descubierto de una manera rápida en qué consiste el ambiente industrial. El postulado de que el comportamiento humano es una función de la incidencia recíproca del organismo y del ambiente, tiene gran importancia para la psicología

organizacional en orden a la solución de problemas relativos a la selección, adiestramiento, satisfacción personal en el trabajo y salud mental.

2.1. Definición.

El clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología organizacional y su definición o su utilización varían a menudo.

Gilmer (1976) menciona que la literatura especializada utiliza cada vez con mayor profusión términos tan explícitos como “cultura organizacional”, “clima psicológico” y “personalidad de la empresa”. Y conceptualiza el clima como aquellas características que distinguen a una organización de otras y que determinan el comportamiento del personal de la misma. En definitiva, es aquello a lo que reaccionamos: estímulos e interrelaciones laborales. El clima psicológico como organizacional afecta no sólo el comportamiento de los individuos, sino también a las relaciones interempresariales.

Brunet (1978) menciona que existe una gran polémica respecto a la definición que puede ser unida al concepto de clima organizacional. En efecto, el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función a sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización.

Como resultado de la investigación de los estadounidenses James y Jones han circunscrito muy bien la problemática al identificar tres modos diferentes de investigación del clima. Hay que notar que esos enfoques han conducido a aceptaciones diferentes del clima organizacional. , éstas son:

1. La medida múltiple de atribuciones organizacionales, la cual considera al

clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen a otra; son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Bajo estos términos, aparece un reagrupamiento objetivo de los atributos organizacionales que son una representación de la naturaleza física de la organización. El clima se convierte en un término general sinónimo de ambiente organizacional. La metodología de investigación privilegiada es la medida objetiva de la estructura del clima. Esta definición se apoya a pesar de todo sobre bases fácilmente criticables. Desde el punto de vista de la medida objetiva, las variables por estudiar son generalmente demasiado numerosas para analizarlas todas. Uno se limita generalmente al estudio de la relación que existe entre el tamaño de la empresa, así como el rendimiento de sus empleados, a través del análisis de la tasa de rotación, el ausentismo y el número de accidentes.

2. La medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción laboral. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como elementos meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización. Esto significa que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. De esta forma, el clima no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización o departamento, puede entonces cambiar según el humor de los individuos a los que se refiere.

El hecho de considerar el clima como organizacional como un atributo individual no aporta nada nuevo al punto de vista de las teorías organizacionales ya que se hace a un lado a la organización en provecho de un elemento que ya es desconocido, es decir el hombre. En este orden de ideas, el clima se vuelve

entonces sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales.

4. La medida perceptiva de los atributos organizacionales. Dentro de esta óptica el clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y esta definido como una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos) y que b) pueden ser deducidos según la forma en que la organización y/o sus unidades actúan (conscientes o inconscientes) con sus miembros y con la sociedad.

Al clima humano o psicológico de una organización generalmente se le llama clima organizacional; y las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Estas variables son:

- a) el medio, así como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores del empleado;
- b) las variables de personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado y,
- c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Es por ello que es importante analizar y diagnosticar el clima por tres razones:

1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que

contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización

2. Iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos sobre los cuales se deben dirigir las intervenciones.
3. Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

A su vez Peiro (1990), considera a la organización como un contexto de ambiental de los comportamientos individuales y grupales. Precisamente el descubrimiento de que la organización es un entorno psicológicamente significativo para sus miembros ha conducido a la formulación del concepto “clima organizacional”

El clima lo considera como las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza es percibida y sentida por aquellas personas que trabajen en él o están familiarizadas con él. Evan (1976, en Peiro 1990) menciona que el clima organizacional es una percepción multidimensional por parte de los miembros y no-miembros de atributos esenciales o del carácter de un sistema organizacional.

Lewin (1968) pone el énfasis en los aspectos motivacionales del clima al definirlo como la cualidad o propiedad del ambiente que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye sobre la conducta de éstos.

Payne ha descrito el clima organizacional como un concepto molar que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operacionalmente a través de las percepciones de los miembros del sistema u otros medios observacionales u objetivos.

Todas estas definiciones hacen referencia a procesos perceptivos y subjetivos de los miembros como elemento esencial del clima organizacional; se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que ésta es una realidad subjetiva.

Taylor, Pinchar e Ilgen (1980, citado en Peiro 1990), han insistido en esta dimensión esencial al definirlo como “el proceso de formación de juicios implicado al atribuir una clase de rasgos humanos a una entidad externa al individuo, sea ésta un grupo de trabajo o una organización entera”.

2.2. Características del clima organizacional

Cada organización posee un conjunto de características o propiedades que comparte con otras muchas otras organizaciones. Sin embargo cada una es considerada de forma global, posee su propia constelación de características que le son únicas. “Clima organizacional” es el vocablo que se utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones, y hace referencia a la percepción, personalidad o carácter del medio interno de una organización.

Se puede definir como una cualidad relativamente estable del medio interno de una organización que la distingue de otras organizaciones y que es el resultado del comportamiento y de las políticas de los miembros de la organización, especialmente de la alta dirección, es percibida por los miembros de la organización, sirve como base para interpretar la situación de la organización y actúa como fuente de presión para la actividad gerencial. (De la Poza, 1987).

Es evidente que existe una gran diferencia entre los climas de las distintas organizaciones. Las organizaciones productivas suelen ser orientadas ala tarea, las organizaciones educativas a las personas, y los bancos y los organismos

administrativos, como las compañías de seguros y los niveles de inferiores de las organizaciones gubernamentales, al sistema.

Weinert (1985 en Rodríguez 1999) menciona que las características generales del clima organizacional se pueden concretar en las siguientes ideas:

Quizá la principal es que cada organización tiene un clima diferente, de manera que no existen dos organizaciones exactamente iguales. Así mismo, el clima organizacional es externo a las personas, que son quienes la perciben, y tales percepciones están basadas en la interacción de las características personales y organizacionales. Otra idea, es que el clima puede verse influido por múltiples factores y puede influir en los resultados organizacionales. El clima se puede operar a través de percepciones, observaciones y medidas objetivas, y puede ser un indicador del diagnóstico organizacional.

En una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, más se pueden observar climas diferentes.

El aspecto diferencial del clima juega un papel determinado en el estudio de las tensiones o de los controles impuestos por los niveles más bajos. Las directrices propuestas por la administración pueden ser difíciles de aplicar en forma uniforme, en todos los departamentos de la organización. Puede haber molestias o coacciones en el interior de ciertos departamentos y en otros no. La posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular puede influir en la percepción del clima. Los profesionales o los miembros del personal directivo en una organización, tienen siempre tendencia a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los trabajadores manuales.

Mañas, González, Peiro (1999) mencionan que los debates sobre el

significado de las diferencias preceptuales y la dispersión en las puntuaciones del clima dentro de las organizaciones han estimulado la proliferación de tipos de clima: psicológico, agregado y colectivo.

1. Clima psicológico es esencialmente las percepciones que tienen los individuos de sus entornos. De naturaleza psicológica y abstracta, estas percepciones reflejan como los individuos organizan las experiencias de su entorno. Para ser significativas estas percepciones no necesitan coincidir con las de otros individuos del mismo entorno ya que, el entorno próximo de un individuo puede ser único y las diferencias individuales juegan un papel sustancial en estas percepciones. El problema conceptual básico planteado por el concepto de clima psicológico es su débil diferenciación del concepto del estilo cognitivo del individuo.
2. Clima agregado es el conjunto de percepciones de los individuos que pertenecen a una misma unidad o colectivo social, por ejemplo la organización, el departamento, el equipo de trabajo. El nivel de agregación no tiene que coincidir con necesariamente con el nivel descriptivo de las percepciones. Los climas agregados se construyen basándose en la pertenencia de los individuos a algunas unidades identificables de la organización formal y en el nivel de acuerdo o consenso de las percepciones dentro de la unidad. Además, se establecen sobre la observación empírica de diferencias entre unidades. Estas diferencias se atribuyen a diferencias situacionales reales que guían a los miembros dentro de una unidad a estar más de acuerdo con cualquier otro miembro de su unidad referente a sus percepciones que con miembros de otras unidades. La agregación de climas psicológicos o descripciones individuales de la organización, del departamento o del equipo son operacionalizados mediante puntuaciones que reflejan tales descripciones, esas puntuaciones individuales son promediadas para obtener una

descripción del referente correspondiente. Estos promedios suelen ser utilizados con frecuencia como indicadores del clima organizacional.

3. Climas colectivos surgen del acuerdo entre individuos sobre la base de sus percepciones de los contextos organizacionales. Sin embargo, en contraste con el clima agregado, los climas colectivos no necesitan solaparse con las unidades formales. Los climas colectivos están compuestos de individuos para quienes las situaciones tienen un significado común. Esencialmente, los climas colectivos son identificados analizando las percepciones individuales de los factores situacionales, y combinando éstas, independientemente de la pertenencia de los sujetos a determinados grupos formales, en grupos de sujetos que presentan puntuaciones similares de clima.

Esta reflejado estadísticamente que hay algunas características del grupo, que inciden en el clima grupal vigente.

Entre estas características determinantes del clima del grupo pueden mencionarse: la edad de las personas, la antigüedad en el trabajo, las jerarquías, el sexo, el tamaño del grupo.

1. La edad: según Fernández, la edad tiene clara incidencia el clima del grupo, en un estudio realizado por éste investigador a 750 personas, a los 20 años de edad las personas tienen sus aspiraciones laborales a alto grado de entusiasmo, lo cual habla de un buen clima laboral. Ello decrece manifiestamente entre los 21 y los 30 años. A los 31 años vuelve a crecer este entusiasmo, hasta los 60 años donde, según este estudio, se supera la motivación existente a los 20 años. Obviamente, el clima laboral obedecería a esta misma tendencia, si toda la gente de un grupo tuviera la misma edad.

2. La antigüedad: según la misma fuente citada, al referirnos a la edad, pareciera que, respecto a la antigüedad de las personas en el trabajo, hasta los dos primeros años de trabajo hay un alto entusiasmo, que decrece pronunciadamente a los 3 y 4 años de antigüedad, siendo el punto más crítico entre los 5 y los 9 años de antigüedad. A partir de los 10 años de antigüedad, el entusiasmo vuelve a crecer, aunque a pesar de tal recuperación no vuelve a alcanzar los niveles de los dos primeros años de trabajo.
3. La jerarquía: La estadística demuestra que en los grupos de mayor nivel jerárquico es mejor el clima laboral, apareciendo más signos e entusiasmo que de apatía. Así es que los grupos dirigentes evidencian más alta moral que los mandos medios y estos, a su vez, más que los empleados cualificados, que al mismo tiempo son más entusiastas que los no cualificados.+
4. El sexo: También las estadísticas revelan que el sexo tiene incidencia en el clima. Así parece que las mujeres funcionan en mejor clima que los hombres, es decir, que ellas muestran en el trabajo un grado de entusiasmo mejor.
5. El tamaño del grupo: otro factor cuya incidencia en el grupo está estadísticamente demostrada es el tamaño del grupo: los grupos pequeños exhiben mejor clima que los grupos grandes. (Mahon, 1992).

El clima es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento incontrolable.

Reddin (1994) menciona que el clima dentro de la organización comprende todos aquellos factores que influyen en las conductas observadas en una organización y que son comunes a diversos cargos no relacionados entre sí. En síntesis, el clima refleja como las organizaciones (en su conjunto) difieren unas de otras en cuanto a las conductas que en ellas se observan. Esas diferencias son a la vez determinadas y puestas de manifiesto por cosas tales como los procedimientos operativos y estándar, la estructura global de la organización y otras pautas de conductas tácitas pero poderosas.

Existen cuatro tipos básicos de climas organizacionales: los sistemas, las personas, la producción y el equipo. Es preciso que la gerencia sea sensible al clima de su propia organización, ya que es difícil modificarlo, peligroso forzarlo y tiene una profunda repercusión sobre las expectativas de los subordinados.

El entorno característico de una organización es complejo. Si bien, el organigrama parece muy claro y los procedimientos operativos estándar están bien establecidos, hay muchos elementos importantes no explícitos.

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como de las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico.

El clima dentro de las organizaciones puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de las organizaciones, modos de comunicación, estilo de liderazgo en la dirección, etc.

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas dentro de la organización.

Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Así mismo una empresa puede no siempre estar consciente de su personalidad y de la mala imagen que proyecta.

Que existen diferencias entre las organizaciones es algo que resulta evidente cuando se comparan el clima básico de un ejército, de una empresa estatal, de una universidad, de una compañía de seguros de vida y de una fábrica. Algunas organizaciones tienen un clima muy claro y marcado y otras no.

El clima de una organización es determinado por el nivel superior y por el pasado. Las principales influencias para Reddin (1994), si bien no en orden de importancia, son las siguientes:

Los estilos del personal jerárquico. Es la forma en que el personal jerárquico piensa que debe manejarse a la organización, reflejada en su modo de actuar con los miembros de su equipo.

El estilo del fundador. La influencia del fundador de la empresa puede prolongarse durante muchos años, e incluso para siempre. Esto se advierte en las religiones, pero también está presente en organizaciones de tipo secular.

El grupo dominante. La gerencia superior de algunas organizaciones constituye el grupo dominante, formado principalmente por uno de los siguientes tipos de individuos: expertos con comercialización, actuarios, ingenieros, contadores, graduados provenientes de otras empresas. Una concentración de cualquiera de estos tipos de grupos en las posiciones de poder influirá en el clima de la organización.

La familia dominante. Las familias, al igual que los fundadores, pueden

ejercer una profunda influencia en el clima, sobre todo si la empresa es pequeña.

Tecnología. En cierto grado, el clima de una organización depende de la tecnología, pero en cierto modo también es independiente de ella. El grado preciso de dependencia se puede advertir al comparar un grupo de empresas fabricantes de automóviles con un grupo de oficinas bancarias. La tecnología dentro de cada grupo es similar, y en gran medida, también lo es el clima organizacional. Pero si comparamos dos plantas de automóviles muy distintas entre sí con dos oficinas bancarias que son muy diferentes, podríamos encontrarnos con que una de las plantas tiene un clima organizacional más parecido al de una de las oficinas bancarias que al de la otra planta automotriz.

Otras importantes influencias sobre el clima de la organización son:

- El tamaño de la organización.
- La proporción existente entre obreros y gerentes.
- Los objetivos y la estrategia corporativa.
- La importancia y la notoriedad a nivel nacional.
- El control legislativo.
- El grado de control externo.
- La ubicación /el aislamiento.
- La estructura física de la organización.

Con éstas influencias, según Reddin (1994) explica que existen cuatro tipos de clima que se derivan de dos dimensiones determinantes del clima. Estas dimensiones son la orientación a la tarea y la orientación a las relaciones.

La orientación a la tarea (OT) pone el acento en la productividad, el cumplimiento de las tareas, la iniciativa, la organización y la dirección.

La orientación a las relaciones hace hincapié en las personas: en escucharlas demostrarles confianza y alentarlas.

Estas dos orientaciones den lugar a cuatro tipos de clima organizacional: un clima en el que ambas orientaciones son débiles, otros en los que uno de ellas es fuerte y otro clima en que las dos son fuertes.

Existen en total 23 características que diferencian los cuatro climas básicos de las organizaciones (tabla 1). La modalidad interactiva del clima de orientación al sistema es la de corregir. La modalidad interactiva del clima de la orientación a las relaciones es la de aceptar.

El clima de orientación a la producción tiende a poner de relieve la denominación y la dirección.

El clima de orientación al equipo tiene a reunir a las personas para realizar su trabajo. El método de comunicación preferido en el clima orientado al sistema es el mensaje escrito, debido a que implica una menor orientación a las relaciones y quizá también a las personas, la conversación es la principal modalidad de comunicación.

El clima orientado a la producción propicia las instrucciones verbales porque facilitan la dominación. Y el clima orientado al equipo, obviamente, se caracteriza por la realización de reuniones.

Tabla 1. CARACTERISTICAS DE LOS CUATRO CLIMAS BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN.

	FACTOR	ORIENTACION A LOS SISTEMAS	ORIENTACION A LAS PERSONAS	ORIENTACION A LA PRODUCCION	ORIENTACION AL EQUIPO
1	MODALIDAD DE INTERACCIÓN	CORRECTIVA	ACEPTANTE	DOMINADORA	PARTICIPATIVA
2	MODALIDAD PRINCIPAL DE COMUNICACIÓN	POR ESCRITO	CONVERSACIONES	INSTRUCCIONES VERBALES	REUNIONES
3	DIRECCION DE LA COMUNICACIÓN	POCA EN CUALQUIER DIRECCIÓN	HACIA ARRIBA POR PARTE DE SUBORDINADOS	HACIA DEBAJO DE LOS SUBORDINADOS	EN MULTIPLES DIRECCIONES
4	PERSPECTIVA TEMPORAL	PASADA	NO INTERESA	INMEDIATA	FUTURO
5	SE IDENTIFICA CON	LA ORGANIZACIÓN	LOS SUBORDINADOS	EL SUPERIOR Y LA TECNOLOGIA	COMPAÑEROS DE TRABAJO
6	ENFASIS EN LOS SISTEMAS	MANTIENE SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS	APOYA LOS SISTEMAS SOCIALES	SIGUE EL SISTEMA TECNOLÓGICO	INTEGRA SISTEMA SOCIOTECNICO
7	SE JUZGA LOS SUBORDINADOS POR	¿QUIÉN SIGUE LAS REGLAS?	¿QUIÉN COMPRENDE A LAS PERSONAS?	¿QUIÉN PRODUCE?	¿QUIÉN DESE UNIRSE AL EQUIPO?
8	SE JUZGA A LOS SUPERIORES POR	SU INTELIGENCIA	SU CALIDEZ	SU PODER	SU TRABAJO DE EQUIPO

	FACTOR	ORIENTACION A LOS SISTEMAS	ORIENTACION A LAS PERSONAS	ORIENTACION A LA PRODUCCION	ORIENTACION AL EQUIPO
9	MODALIDAD DEL EQUIPO	ACLARA, GUIA Y CANALIZA	BRINDA APOYO Y CAPACITA	INICIA, EVALUA Y DIRIGE	SOMETE, PRUEBA Y MOTIVA
10	SITUACION LABORAL TIPICA	ADMINISTRACION, CONTABILIDAD	MENEJO DE PROFESIONALES, CAPACITACION Y COORDINACION	GERENCIA DE PRODUCCION Y DE VENTAS	INTERACCIÓN GERENCIAL
11	SITUACION LABORAL POCO PROBABLE	NO RUTINARIA	POCO CONTACTO PERSONAL	POCO PODER	ALTO NIVEL DE RETINA
12	ORIENTACION DEL EMPLEADO	SEGURIDAD	COOPERACION	DESEMPEÑO	COMPROMISO
13	REACCION FRENTE A LOS ERRORES	MAYOR CONTROL	LOS DEJA PASAR	SE LES CASTIGA	SE APRENDE DE ELLOS
14	REACCION FRENTE AL CONFLICTO	SE EVITA	SE ALLANA	SE SUPRIME	SE APROVECHA
15	REACCION FRENTE A LA TENSION	SE ATIENE A LA REGLAMENTACIONES	SE TORNA DEPENDIENTE Y DEPRIMIDO	DOMINA Y EXPLOTA	EVITA TOMAR DESICIONES
16	FUENTE POSITIVA DE CONTROL	LOGICA	ELOGIO	RECOMPENS	IDEALES
17	FUENTE NEGATIVA DE CONTROL	DISCUSION	RECHAZO	CASTIGOS	CONCESION

	FACTOR	ORIENTACION A LOS SISTEMAS	ORIENTACION A LAS PERSONAS	ORIENTACION A LA PRODUCCION	ORIENTACION AL EQUIPO
18	PROBLEMA CARACTERISTICO DE SUBORDINADOS	FALATA DE RECONOCIMIENTO	FALTA DE DIRECTIVAS	FALTA DE INFORMACION	FALTA DE INDEPENDENCIA
19	CASTIGOS UTILIZADOS	PÉRDIDA DE AUTORIDAD	PÉRDIDA DE INTERES POR PARTE DEL GERENTE	PÉRDIDA DEL CARGO	PÉRDIDA DE AUTORESPETO DE LOS SUBORDINADOS
20	ASPECTOS SUBESTIMADOS	NECESIDAD DE INNOVAR	NECESIDADES DE ORGANIZACIÓN Y TECNOLOGIA	ESPECTATIVAS DE LOS SUBORDINADOS	NECESIDADES DE ACCIONES INDEPENDIENTES
21	PRINCIPALES PUNTOS DEBILES	ESCLAVO DE LAS REGLAS	SENTIMENTALISMO	PELEAS INNECESARIAS	UTILIZA INADECUADAMENTE LA PARTICIPACION
22	TEMORES EN GENERAL	DEBILIDAD EMOCIONAL Y DEPENDENCIA	RECHAZO	PÉRDIDA DE PODER	FALTA DE COMPROMISO
23	TEMORES ACERCA DE LOS DEMÁS	IRRACIONALIDAD EN LA DESVIACION DEL SISTEMA	CONFLICTO	BAJO NIVEL DE PRODUCCION	INSATISFACCION

2.3. EFECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El clima organizacional está referido directamente a lo que con frecuencia se denomina “la moral del grupo” y que tiene esta relacionada con:

1. la satisfacción de la persona con su tarea,
2. la aceptación de la persona por el grupo,
3. la coincidencia de objetivos de la persona y el grupo. (Mahon,1992)

Un grupo humano revela “buen clima” cuando en su comportamiento aparecen ciertos indicadores como son entusiasmo, optimismo, equipo, etc.; mientras que manifiesta un “mal clima” cuando exhibe los indicadores contrarios como son apatía, pesimismo, individualismo, etc.

Norman (en Mahon, 1992), establece una escala de posiciones intermedias. Cuando más cercano a la apatía se revela un grupo, peor es el clima, cuando más cercano es al entusiasmo mejor es el clima.

Además, cuando un grupo revela entusiasmo es posible que haga su tarea con la máxima entrega.

Hay varios componentes puntuales en el ámbito laboral que son claros indicadores del clima organizacional:

Cuando el clima es favorable para el empleado éste puede cubrir sus necesidades individuales y organizacionales, cumplir con los objetivos de la organización, cumplir con sus tareas asignadas, ser creativo, proponer nuevas estrategias, solucionar y no crear problemas, sentirse satisfecho e identificado con el grupo de trabajo.

Sin embargo, no siempre se presenta un clima positivo, también hay climas

negativos que pueden traer como consecuencia lo siguiente:

Las quejas: el personal eleva su queja cuando algo relativo a la relación laboral no satisface sus expectativas, siendo un claro indicador de que el clima no es bueno. Aunque es cierto que se debe estar atento, pues hay ocasiones en que no hay reclamaciones por diversas razones; por ejemplo, el temor, desconfianza, etc. Y el clima sin embargo no es bueno.

La indisciplina: toda ruptura de las normas, sea explícita o no, está indicando una forma de reacción hacia la empresa, siendo un ejemplo de ello la falta de puntualidad en la entrada al trabajo, el producir comportamientos no acordes con lo esperado, etc. Cuando abundan casos de indisciplina en un grupo, esto está indicando que el clima no es bueno.

Paros o huelgas: son una forma de protesta contra la empresa o sus autoridades, o sus políticas o sus decisiones; por lo cual claramente deben ser tomados como indicadores de un mal clima.

Bajo rendimiento: muchas veces el rendimiento es bajo intencionadamente, también como una forma de protesta hacia la empresa; siendo por lo tanto un elocuente indicador de un mal clima de trabajo.

Ausentismo: en muchos el ausentismo no es justificado, siendo cuando así ocurre, una clara manifestación de no tener interés por trabajar, o en el peor de los casos, de intentar causar un mal a la empresa; ambos hechos son indicadores de un mal clima.

Cuando el clima no es óptimo para el empleado (independientemente del puesto que ocupe) éste puede generar inseguridad consigo mismo y hacia los demás, su desempeño no será el adecuado, no cumplirá con los objetivos organizacionales, romperá con la estructura de la organización, etc. Esto al

hacerse consiente, puede causar estrés laboral. Cuando una persona al sentirse estresada dentro de su trabajo puede traer consigo problemas familiares, personales y sociales. En el siguiente capítulo abordaremos el tema del estrés desde el punto de vista teórico.

CAPÍTULO 3. ENFOQUES TEÓRICOS ACERCA DEL ESTRÉS.

Hoy en día el término estrés está relacionado con la biología, la sociología. Este concepto se discute todavía de forma más amplia en aquellos campos dedicados al cuidado de la salud como la psiquiatría, la medicina y la psicología. Es en ésta última disciplina la que nos interesa abordar; incluso dentro de la psicología hay distintos modelos teóricos que se han dedicado a su estudio como son el modelo fisiológico de Hans Selye y el modelo transaccional de Lazarus y sus colaboradores.

3.1. Concepto de estrés.

Las cuestiones en torno al concepto de estrés no son en absoluto nuevas, Cofer y Appley (1964 en Lazarus 1984) señalaron que el término estrés se había casi apropiado de un campo previamente compartido por varios conceptos, incluidos la ansiedad, los conflictos, la frustración, los trastornos emocionales, los traumas, la alineación y la anomia sic. Y añadieron que es como si cuando la palabra estrés se puso en boga, cada investigador que estaba trabajando con un concepto que consideraba estrechamente relacionado, sustituyera la palabra estrés y continuara en su misma línea de investigación.

Como muchas otras palabras, el término estrés es anterior a su uso sistemático o científico., fue utilizado en el siglo XIV para expresar dureza, tensión, adversidad o aflicción. (Lumsden, 1981 en Lazarus 1984). A finales del siglo XVIII Hocke utilizó la palabra en el contexto de la física, aunque este uso no se sistematizó hasta principios del siglo XIX. Se definió la palabra load como una fuerza externa; stress hace referencia a la fuerza generada en el interior del 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. Los conceptos de stress y strain persistieron y; en la medicina del siglo XIX, fueron concebidos como antecedentes de la pérdida de salud. (Hinkle, 1977 en Lazarus 1984).

Algunos años después Walter Canon (1932 en Lazarus 1984) imprimió vitalidad a las investigaciones del momento sobre la psicología de la emoción. Consideró el estrés como una perturbación de la homeostasis ante situaciones de frío, falta de oxígeno, hipoglucemia, etc. Aunque utilizó el término un poco por casualidad, habló de que sus sujetos se hallaban “bajo estrés” y dio a entender que el grado de estrés podía medirse.

En 1936, el canadiense Hans Selye utilizó el término estrés, en un sentido técnico muy especial. Defendiendo con él un conjunto coordinado de reacciones fisiológicas ante cualquier forma de estímulo nocivo; una reacción que llamó Síndrome de Adaptación General. En efecto, el estrés no era una demanda ambiental (a la cual Selye denominó estímulo estresor), sino un grupo universal de reacciones orgánicas y de procesos originados como respuesta a tal demanda. Wolf (1953 en Hinkle 1977) escribió sobre estrés y enfermedad en los años 1940 y 1950; Selye concibió al estrés como una reacción del organismo acosado por las demandas del entorno y los agentes nocivos; mientras que Wolf parece haber considerado el estrés como una reacción del organismo aunque nunca trató de definirlo de modo sistemático, mencionando que la palabra estrés es utilizada para indicar aquel estado que se produce en un ser viviente, como resultado de la interacción del organismo con estímulos o circunstancias nocivas; es un estado dinámico del organismo.

Este énfasis dado por Wolf al “estado dinámico” que supone la adaptación a las demandas es importante por varias razones. Primero, el término estrés, tal como se utiliza en física, hace referencia a un cuerpo inactivo o pasivo que es deformado (strained) por fuerzas ambientales. Sin embargo, al usarlo en el campo

de la biología, es estrés indica un proceso activo de “resistencia”. Segundo, el estrés como proceso biológico de defensa ofrece una interesante analogía con el proceso psicológico en el que el individuo se esfuerza por hacer frente al estrés psicológico (afrontamiento). Tercero, el concepto de estado dinámico, señala hacia aspectos de los procesos de estrés que pueden de otro modo perderse, tales como los recursos para el afrontamiento, su costo, incluyendo enfermedad y agotamiento y sus beneficios. Finalmente, cuando se mira el estrés como un estado dinámico, dirige la atención hacia la actual relación entre el organismo y el entorno, la interacción y el feedback.

A su vez, los sociólogos Marx, Weber y Durkheim (1883 en Lazarus 1984) escribieron extensamente sobre la alineación, como una condición de “anomía” que aparece cuando el individuo experimenta la falta o pérdida de normas adecuadas que guíen sus esfuerzos por alcanzar las metas socialmente predeterminadas. Hablar de impotencia, la falta de sentido, aislamiento y alejamiento de uno mismo, es con lo que Seeman se refiere a las cinco variantes del concepto de alineación y la sitúa bajo la rúbrica general del estrés. (Lazarus 1991).

Los sociólogos más contemporáneos han preferido utilizar el término strain en lugar de estrés, utilizándolo para describir formas de distorsión o de desorganización; considerando a los tumultos, pánicos y otros trastornos sociales como incidencia elevada de suicidio, crimen y enfermedad mental consecuencia del estrés (strain) a nivel social refiriéndose más a fenómenos de grupo que a fenómenos a nivel psicológico individual.

En la vertiente psicológica, estrictamente individual, el estrés fue sobrentendido por mucho tiempo como una estructura organizadora para pensar sobre psicopatología, sobre todo en las teorías de Freud y de autores posteriores orientados en las teorías psicodinámicas. Sin embargo, se utilizó el término ansiedad en lugar del de estrés. Freud dio a la ansiedad un papel central en

psicopatología. El bloqueo o retraso en la descarga instintiva o en la gratificación se traduce en una sintomatología determinada. En posteriores formulaciones freudianas, la ansiedad secundaria a conflictos sirvió como señal de peligro para poner en marcha los mecanismos de defensa, entendidas como formas insatisfactorias de afrontamiento que producían modelos de sintomatología cuyas características dependían del tipo de defensa.

Como se mencionó anteriormente, el estrés ha sido estudiado por distintas teorías. En este sentido, se pueden hablar de cuatro categorías principales.

En primer lugar, el concepto de estrés se ha utilizado para designar la situación que desencadena en un individuo y hace hincapié en los estímulos del entorno y en las características del ambiente como en los principales causantes de la respuesta de tensión emitida por el individuo (Appley y Trunbull, 1967 en Rodríguez 1999).

El segundo bloque de definiciones focaliza la atención en la persona, considerando que el término estrés se refiere a las respuestas fisiológicas o psicológicas que tiene el individuo ante determinados estímulos estresantes del ambiente (Selye, 1976 en Llor, Abad, García, Nieto, 1995)

En tercer lugar, aparece un nuevo elemento desde el que se va a permitir un análisis diferencial en el surgimiento de la experiencia del estrés. Nos referimos al conjunto de definiciones que se centran en la percepción del individuo, concebida como la variable a través de la cual la persona interpreta y modula el carácter estresante o no de una determinada situación (Lazarus, 1996).

Por último, la cuarta categoría, se retoman las definiciones que hablan del estrés como la transacción entre el individuo y ambiente, considerando esta interacción como un proceso dinámico y recíproco (Lazarus y Folkman, 1991). Desde este punto de vista, se matiza el concepto de estrés pues se tiene en

cuenta la retroalimentación que el individuo ofrece al ambiente. Por tanto, una vez que la persona percibe o valora una situación como estresante emite una respuesta de enfrentamiento a tal situación.

3.2. Modelos teóricos del estrés

El estrés es, sin duda, uno de los fenómenos más generalizados en la sociedad actual.

No obstante, su delimitación conceptual es muy ambigua, dando lugar a múltiples perspectivas sobre su significado y sobre los resultados o consecuencias que se derivan. Probablemente, la connotación más extendida en el lenguaje coloquial es la que asocia el término estrés con una experiencia negativa; es decir, con una vivencia desagradable que siempre conlleva consecuencias adversas para la salud física, psicológica y social del individuo que la vive. A continuación se abordará el tema del estrés desde el punto de vista fisiológico de Hans Selye y transaccional de Richard Lazarus.

3.2.1. Modelo fisiológico de Hans Selye.

En 1936, Hans Selye introdujo el término estrés como un síndrome específico constituido por cambios inespecíficos del organismo inducidos por las demandas que se le hacen. El agente desencadenante o estresor es un elemento que atenta contra el equilibrio del organismo, incrementando la necesidad de reequilibrarse.

Es un modelo lineal en el que se establece una relación directa estímulo-respuesta-consecuencia, y esa relación entre eventos, reacciones y consecuencias es caracterizada por una simple cadena de eventos, en donde

cada secuencia es una función mediacional que interviene y modifica el impacto de los componentes que anteceden y preceden a la respuesta. (Rivera, 1998)

Selye (1976 en Llor, Abad, García, Nieto, 1995) define el estrés como el resultado no específico de alguna demanda sobre el cuerpo. Mencionando que existen cambios químicos y corporales en respuesta a tales demandas.

La manera en que el organismo responde es estereotipada, automática y refleja, mediante la cual el organismo se prepara para atacar o huir. Es la manera que tiene el organismo de protegerse del peligro. Tanto si los acontecimientos son agradables como desagradables, o si el peligro es real o imaginario, el organismo responderá de la misma manera (preparándose para el ataque o fuga), provocando las siguientes respuestas fisiológicas:

- descarga de adrenalina,
- aceleración de la respiración,
- sequedad bucal,
- aumento en el ritmo cardiaco y de la presión sanguínea,
- sudoración,
- tensión muscular,
- dilatación de las pupilas,
- Aumento de la actividad hormonal. (Selye, 1980)

Afirmó que existían tres indicadores de cómo se producía el estrés. Estos indicadores consistían en a) la movilización del eje central adrenal pituitario, b) La involución del sistema tímoco-linfático, c) la aparición de úlceras pépticas.

Basado en estos indicadores propone en su modelo que el patrón de respuestas fisiológicas ocurre ante uno o varios estímulos nocivos que generan estrés. Admite la posible existencia de algunos rasgos del patrón que sean específicos para ciertos estímulos, pero comenta que son inducidos

situacionalmente sobre una base biológica común. Agrega que hay varios elementos involucrados con la generación de respuestas, sobre todo a nivel fisiológico, uno de los cuales es que el estrés no ocurre aislado y las reacciones con él asociadas puede deberse a múltiples factores; además de que las situaciones no son idénticas en todos los sujetos y sus efectos, por lo tanto no serán iguales en ellos.

Selye propone que el organismo se enfrenta a un estado de desequilibrio, en donde los estresores son gérmenes que exceden las demandas del organismo y no tienen una respuesta específica, el tiempo y el progreso hacia la homeostasis depende de la resistencia del individuo, así como de la intensidad y duración del estresor.

Menciona que cuando aparece un estresor se dan en el sujeto señales de alarma, llamadas Síndrome de Adaptación General (SAG) que causan las respuestas del estrés, esto ocurre por un mecanismo de transmisión de información desde cualquier célula a varios órganos que son uniformemente afectados. La presencia de un estresor puede ser señalada por alguna sustancia en el sistema circulatorio. Esto ocurre por medio de la activación del eje adrenal pituitario, la secreción y liberación de hormonas como la corticotropina (CRF) y la adrenocortropina (ACTH). La producción de corticoides activa diferentes órganos, tales como el sistema gastrointestinal, el sistema linfático y el sistema inmunológico de la sangre. Se da un agrandamiento del cortex adrenal durante la exposición prolongada del estrés, mientras baja el control de la actividad pituitaria disminuyendo las funciones regidas por esta.

3.2.1.1. Etapas Del Síndrome De Adaptación General

Selye (1976 en Donnelly, Ivancevich y Gibson 1994) llamo General a la

reacción de la defensa porque los estresores afectaban a varias partes del cuerpo; la Adaptación se refiere a una estimulación de las defensas diseñada para ayudar al cuerpo a adaptarse a los estresores y afrontarlos; mientras que Síndrome indica que distintas partes de la reacción suceden más o menos simultáneamente. Las tres fases distintas se denominan alarma, resistencia y agotamiento.

El SAG se manifiesta en tres etapas (Figura 3.1.). La primera constituye el estado o reacción de alarma, que es la movilización inicial por medio de la cual el cuerpo afronta el reto impuesto por el estresor; cuando reconoce un estresor, el cerebro envía un mensaje bioquímico a todos los sistemas del cuerpo (por ejemplo: aumenta el ritmo de respiración, sube la presión sanguínea, se dilatan las pupilas, se tensan los músculos y así sucesivamente); durante el cual la energía adaptativa se concentra en el sitio de la demanda. Aunque al inicio la alarma es local puede posteriormente auxiliarse de mecanismos de defensa que dan aviso a la totalidad del organismo. Esta etapa es relativamente corta y reemplazada por la segunda fase o etapa de resistencia.

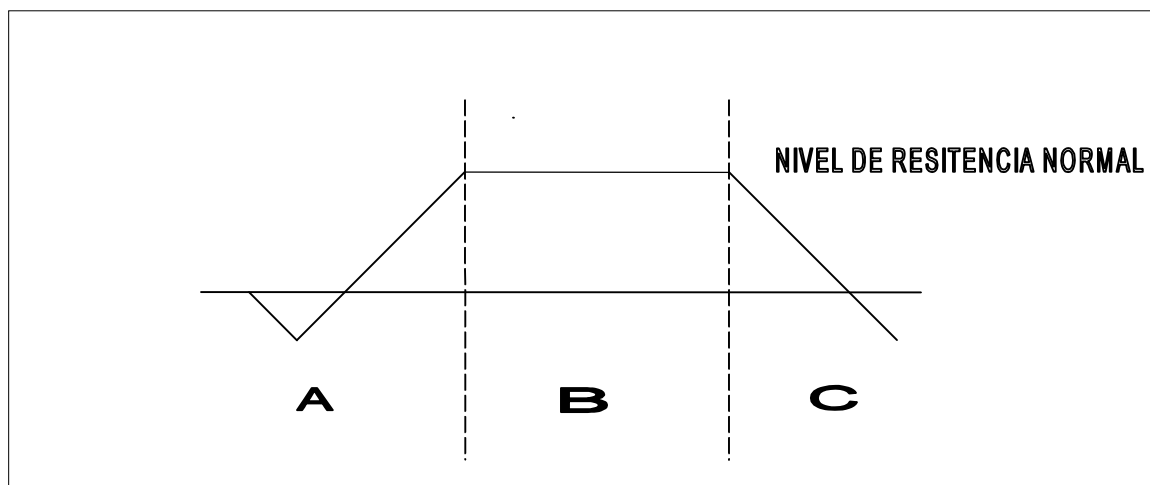


Figura 3.1. Las tres fases del síndrome de adaptación general. El pequeño descenso durante la fase A, reacción de alarma, indica que en la primera exposición a un estresor. La duración de la fase B, la etapa de la resistencia, depende mucho de la fuerza del individuo, pero si se le obliga a continuar demasiado, la fase C, la etapa de agotamiento se presenta invariablemente.

Si persiste el estresor, el SGA prosigue a la etapa de resistencia, cuyas señales incluyen la fatiga, la ansiedad y la tensión. La persona lucha ahora contra el estresor. Mientras que la resistencia a un estresor en particular puede ser alta durante esta etapa, la resistencia a otros estresores puede ser baja pues una persona cuenta solamente con fuentes ligeras de energía, concentración y capacidad para oponerse a estresores. Si ésta fase se prolonga por mucho tiempo viene la etapa de agotamiento de las defensas, que es una exposición prolongada y continua al mismo estresor y puede acabar a la larga con la energía de adaptación disponible y así se agotan los sistemas que combaten el estresor. (Donnelly, Ivancevich y Gibson 1994). Durante esta etapa se origina un daño que puede tener como consecuencia una enfermedad o incluso la muerte (Fontana, 1992).

Este modelo biológico también es útil para considerar los aspectos psicológicos. Al enfrentar un estresor, por lo general hay una pausa, larga o corta dependiendo de la proximidad y complejidad de un estresor, durante la que el individuo elabora sus valoraciones cognoscitivas. Una vez hecha, hay una etapa de resistencia, de enfrentamiento al estresor; seguida, si se prolonga más allá de la capacidad del individuo para resistir, por una etapa de colapso psicológico.

Durante la etapa de resistencia, quizás aumente el funcionamiento psicológico, el cual, durante el descenso de la resistencia hasta el inicio del colapso, se deteriorará de manera progresiva; una vez que se alcance el colapso, es probable que el funcionamiento psicológico sea completamente inútil.

Debido a los vínculos estrechos entre la fisiología y la psicología, las fases fisiológicas A, B y C puedan corresponder casi exactamente con las fases psicológicas A, B y C para la mayoría de las personas. La energía fisiológica y la energía psicológica no son distintas entre sí. Entre más agotamiento físico sentimos por el estrés, nos sentiremos con más agotamiento psicológico y viceversa. Sólo unos cuantos individuos se rinden psicológicamente tan pronto se

sientan los primeros signos de deterioro fisiológico, aunque también el otro extremo, sólo unos cuantos continúan activos, incluso más allá de la etapa de colapso físico, impulsados por lo que se llama fuerza de voluntad. (Fontana, 1993).

En cuanto a los efectos psicológicos del estrés, los beneficios se aplican hasta cierto momento en la fase B, la fase de la resistencia (el momento exacto depende de las valoraciones cognoscitivas del individuo sobre la utilidad del estresor, su capacidad de resistencia y su necesidad de enfrentarse a desafíos), en tanto que los efectos dañinos se presentan o se mantienen a lo largo de la fase C, fase de agotamiento. Estos últimos efectos varían de acuerdo a cada individuo.

Fontana (1993) los ha dividido en efectos relacionados con el pensamiento y el conocimiento, que son los efectos cognoscitivos; con los sentimientos, las emociones y la personalidad, efectos emocionales; y los efectos tanto emocionales como cognoscitivos, efectos conductuales generales. Pero las tres divisiones se superponen en diferentes puntos, y su utilización es por conveniencia práctica más que por precisión académica.

Selye (1981) esquematiza el proceso básico de la respuesta de hormonas (figura 3.2.)

El modelo explica que los estresores actúan solamente sí son percibidos como tales, pues no puede haber estrés si no hay demanda. Según el modelo, el estresor siempre va acompañado por efectos específicos, existiendo factores externos e internos que modifican la respuesta.



FIGURA 3.2. MODELO CONCEPTUAL DE LOS PROCESOS HORMONALES DE ESTRÉS DE SELYE. EL cuadro muestra que los efectos no específicos del estresor es mediados inicialmente por algún tipo de alarma que llega al hipotálamo, el cual manda una descarga a la pituitaria que secreta ACTH, la que estimula el cortex adrenal para incrementar la producción de corticoides que incrementan la probabilidad de una respuesta de estrés intensa.(Hamberger y Lohr, 1984)

3.2.1.2. Tipos De Estrés

Selye, menciona que el estrés se diferencia en eutrés y distrés.

El eutrés es el estrés “bueno”, que se caracteriza porque ayuda a los

individuos a enfrentar situaciones de peligro, dañinas o desafiantes con una alta probabilidad de éxito; y el distrés es el estrés “malo”, que es el que genera regularmente alteraciones en el mismo individuo y en su contexto. La diferencia entre estos dos depende de la forma en que el individuo percibe los eventos. De igual manera se presupone que el estrés se da en diferentes niveles, ya que se pueden presentar diferentes demandas o diferentes intensidades de la misma y por lo tanto las reacciones y los efectos que producen se darán de forma gradual. (Silverio, 1998).

3.2.2. Modelo transaccional de Richard Lazarus.

El modelo transaccional del estrés ha sido desarrollado principalmente por Richard Lazarus y sus colaboradores. La perspectiva transaccional sugiere que el estrés tiene lugar ante “demandas que suponen dificultades o superan los medios del sistema para las que no se cuenta con respuestas adaptativas o automáticas” (Lazarus y Cohen, 1977 en Mechenbaum y Jaremko, 1987)

En 1966 Lazarus sugirió que el estrés fuera tratado como un concepto organizador utilizado para entender un amplio grupo de fenómenos importantes en la adaptación humana. Por tanto, considera el estrés como una rúbrica de distintas variables y procesos.

Lazarus y Folkman (1991) mencionan que el estrés es una relación dinámica particular, que cambia constantemente y es bidireccional, dinámica y recíproca entre la persona y el entorno, cuando uno actúa sobre el otro.

Para dichos autores, los individuos no son meras víctimas del estrés, sino que su manera de apreciar los acontecimientos estresantes (evaluación primaria) y sus propios recursos y opciones de afrontamiento, (evaluación secundaria) determinan la naturaleza del estrés. Los procesos de interpretación del individuo influyen en la relación dinámica o transacción entre éste y el entorno social. En tal

contexto, el afrontamiento se refiere a los esfuerzos conductuales y cognitivos en orden a dominar, reducir, o tolerar las exigencias internas y/o externas creadas por las transacciones estresantes.

3.2.2 .1. El estímulo, la respuesta y las relaciones

Algunos investigadores sobre el tema han mostrado su interés por ampliar el concepto de estrés a todas aquellas actividades consideradas normalmente bajo la perspectiva de adaptación. Sin embargo, algunas personas para adaptarse pasan por procesos cognitivos, acciones específicas y estilos de vida de forma rutinaria y automática, no significando para ellos, necesariamente, estrés. Es por ello que para Lazarus y colaboradores consideraba el término estrés como genérico; definiendo el estímulo, las respuestas y las relaciones.

Los estímulos y las respuestas las define de la siguiente manera:

Los estímulos generadores de estrés se consideran generalmente como acontecimientos con los que tropieza el sujeto. Las definiciones de estímulo incluyen determinadas condiciones originadas en el interior del individuo, por ejemplo el hambre, la actividad o la apetencia sexual, las cuales se basan en estados hormonales y estímulos originados a partir de las características neurológicas determinadas.

Lazarus y Cohen (1977 en Lazarus y Folkman 1991) mencionan que estos acontecimientos (o estresores según Selye) se clasifican en tres tipos:

1. Cambios mayores. Se refieren a cataclismos que afectan a un gran número de personas. Estos cataclismos se refieren a cualquier evento que esta fuera de control como son los desastres naturales, las catástrofes creadas por el hombre como la guerra, el encarcelamiento. Se tratan de hechos que pueden prolongarse o que pueden ocurrir sumamente rápido. Los

cataclismos y demás desastres pueden afectar también a una sola persona o a un número relativamente bajo de ellas pero el número de afectados no altera de forma significativa la capacidad perturbadora de tales acontecimientos.

2. Los acontecimientos estresantes pueden estar fuera de control del individuo como son la muerte de un ser querido, una amenaza a la propia vida, una enfermedad incapacitante, o perder el empleo; también puede ocurrir que los acontecimientos estén fuertemente influidos por la persona como el caso del divorcio, el dar a luz, o de someterse a un examen importante.
3. Cambios mayores que afectan sólo a una persona o a unas pocas.
4. Los ajetreos diarios. Lazarus menciona que la vida está llena de experiencias estresantes mucho menos dramáticas que surgen como consecuencia de los respectivos lugares que ocupamos en la vida a las cuales definió como “ajetreos diarios” que son aquellos pequeños eventos que pueden irritarnos o perturbar en un momento dado, por ejemplo el convivir con un fumador desconsiderado, el tráfico automovilístico, la contaminación, sentirse solo, pelear con la esposa (o) aunque las molestias sufridas a diario sean mucho menos dramáticas que los cambios mayores, pueden ser incluso más importantes que éstos en el proceso de adaptación y conservación de la salud (Lazarus y Folkman 1991).

Por su parte, Elliot y Eisdorfer, 1982 en Lazarus y Folkman 1991) proponen cuatro tipos de estresantes:

Los estresantes agudos, limitados en el tiempo; tales como hacer un salto en paracaídas, esperar una intervención quirúrgica. Los estresantes secundarios o series de acontecimientos que ocurren durante un periodo prolongado de tiempo como resultado de un acontecimiento inicial desencadenante, tal como la pérdida

del empleo, divorcio. Los estresantes crónicos intermitentes, tales como las visitas conflictivas a parientes, problemas sexuales; éstos ocurren una vez al día, una vez a la semana o una vez al mes. Los estresantes crónicos, tales como incapacidades permanentes, peleas entre los padres o estrés de origen laboral crónico, los cuales pueden haberse iniciado o no por un acontecimiento discreto que persiste durante mucho tiempo.

Los acontecimientos extremos se consideran normativamente estresantes en base en la respuesta emitida con mayor frecuencia, la cual se halla siempre lejos de ser la universal. Es decir, la creación de una taxonomía de situaciones depende del análisis de unos patrones de respuesta al estrés. Una vez que tales modelos de respuesta se han tenido en cuenta, deben considerarse las características del individuo, las cuales toman fuerza y significado a las situaciones que actúan como estímulo.

En lo que se refiera a la definición de las relaciones menciona Lazarus que una persona no se enferma como resultado único de la existencia de agentes nocivos en el medio ambiente; por ejemplo los virus y las bacterias están siempre presentes, sino como resultado de ser sensible a la acción de estos agentes. Es la relación organismo-ambiente la que determina la condición de enfermar. Con base en lo anterior, Lazarus comenta que el estrés por si solo no es suficiente para causar enfermedad sino que, para que se dé una enfermedad relacionada con el estrés han de darse también otras condiciones, como los procesos de afrontamiento inadecuados. Agregando, para que aparezca el estrés con sus consecuencias es necesaria la existencia de diversos factores en el individuo y en el entorno, así como la determinada combinación entre ellos.

Es cierto que las condiciones ambientales extremas representan estrés para casi todo el mundo; sin embargo estas condiciones no deben de hacernos creer que el estrés no es la consecuencia por causas ambientales. Tales condiciones extremas no son habituales y su utilización como modelo de estímulos

estresantes produce una teoría y unas aplicaciones erróneas. Así nos encontramos con las principales dificultades cuando se revisan las grandes variaciones de la respuesta humana a los llamados estresantes ambientales. Al pasar de estas condiciones de vida más extremas a otras medias o más ambiguas, es decir, a los estresantes vitales más ordinarios, la variabilidad de la respuesta se hace aún mayor: lo que es estresante para uno en un momento dado, no lo es para otro.

El modelo transaccional del estrés psicológico es considerado como el resultado de una interacción, influido tanto por el individuo como por el entorno. Desde esta perspectiva, el estrés es una relación particular entre el individuo y el entorno que es evaluado por éste como amenazante de sus recursos y que pone en peligro su bienestar.

3.2.2.2. La evaluación cognitiva

Otro concepto dentro del modelo transaccional es la evaluación.

Como se mencionó anteriormente, las diferencias individuales y grupales son siempre manifiestas. Las personas y los grupos difieren en su sensibilidad y vulnerabilidad a ciertos acontecimientos así como su interpretación y reacción ante los mismos. Por ejemplo, ante situaciones similares se pueden observar respuestas de cólera, depresión, ansiedad o culpabilidad, incluso algunos individuos ante la misma situación pueden sentirse provocados en lugar de amenazados.

Para poder entender las diferencias observadas en la respuesta ante situaciones semejantes, se deben tener en cuenta los procesos cognitivos que median entre el estímulo y la reacción, así como los factores que afectan a la naturaleza de tal mediación, de lo contrario no se podrían explicar tales diferencias.

Una segunda razón para entender la evaluación es el hecho de que el hombre necesita distinguir entre situaciones favorables y peligrosas. Tal distinción puede ser sutil, compleja y abstracta y depende de un sistema cognitivo eficiente y de gran versatilidad; ambos por la evolución de un cerebro que es capaz de realizar actividad simbólica y que se enriquece con todo lo aprendido sobre el mundo y nosotros mismos a través de nuestras experiencias. (Lazarus y Folkman 1991).

La evaluación cognitiva refleja la particular y cambiante relación que se establece entre un individuo con determinadas características y el entorno cuyas características deben predecirse e interpretarse. Así la idea de que la respuesta emocional y conductual desarrollada por una persona ante un acontecimiento depende de la forma en que lo analice. Ekehammar (1974 en Lazarus y Folkman 1991) menciona que “el individuo esta en función de la situación, pero también y más importante es que la situación esta en función del individuo a través de la construcción cognitiva que éste haga de ella y de la selección activa y modificación que lleve a cabo”.

Lazarus y Folkman (1991) menciona que la evaluación determina la emoción y que la respuesta emocional puede ser inmediata, sobre todo ante estímulos auditivos o visuales intensos, o incluso a señales más sutiles o abstractas como pueden ser las expresiones del rostro. Hace más hincapié en la compleja actividad relacionada con los significados.

Dentro del modelo transaccional del estrés, la evaluación se divide en primaria y secundaria.

La evaluación primaria se distingue en tres tipos:

1. Irrelevante. Es cuando el encuentro con el entorno no conlleva

implicaciones para el individuo y no sostiene interés por las posibles consecuencias, es decir, el encuentro no implica valor, necesidad o compromiso. Para las personas tiene gran importancia adaptativa distinguir entre señales relevantes e irrelevantes, de modo que solamente se producirá una respuesta cuando las señales representen algo deseable o necesario. Aunque dichas evaluaciones no son de gran interés adaptativo por sí solas, sí lo son los procesos cognitivos para tal catalogación de un acontecimiento.

2. Benigna-positiva tienen lugar si las consecuencias del encuentro se valoran como positivas, es decir, si preservan o logran el bienestar o si parecen haberlo conseguido. Se caracterizan por generar emociones placenteras tales como alegría, felicidad regocijo o tranquilidad.

3. Las evaluaciones estresantes. Entre ellas se incluyen aquellas que significan daño/pérdida, amenaza y desafío. Se considera daño o pérdida cuando el individuo ha recibido ya algún perjuicio como haber sufrido una lesión o enfermedad incapacitante, algún daño a la estima propia o social, o bien haber perdido algún ser querido. Los acontecimientos más importantes son en los que hay pérdida de compromisos importantes. La amenaza se refiere a aquellos daños o pérdidas que todavía no han ocurrido pero que se prevén. Aún cuando ya hayan tenido lugar, se consideran igualmente amenazadas por la carga de implicaciones negativas para el futuro que toda pérdida lleva consigo; por ejemplo, una persona con quemaduras graves no sólo se hallan incapacitados para el presente, sino que también tienen que hacer frente a muchas amenazas relacionadas con su actividad futura. La importancia adaptativa primaria de la amenaza se distingue del daño/pérdida en que permite el afrontamiento anticipatorio. El desafío tiene mucho en común con la amenaza en el sentido de que ambos implican la movilización de estrategias de afrontamiento. La diferencia entre ambos es que en el desafío hay una valoración de las fuerzas necesarias para vencer

en la confrontación, lo cual se caracteriza por generar emociones placenteras, mientras que la amenaza se valora principalmente el potencial lesivo, lo cual se acompaña de emociones negativas tales como el miedo, ansiedad y mal humor.

La evaluación secundaria es característica de cada confrontación estresante, ya que los resultados dependen de lo que se haga, de que puede hacerse algo, y de lo que está en juego. Ésta evaluación secundaria es un complejo proceso evaluativo de aquellas opciones afrontativas por el que se obtiene la seguridad de que uno puede aplicar una estrategia particular o un grupo de ellas de forma efectiva.

Las evaluaciones secundarias y primarias interaccionan entre sí, determinando el grado de estrés así como la intensidad y calidad de la respuesta emocional.

Otro de los conceptos en el modelo transaccional del estrés es la reevaluación, que hace referencia a un cambio introducido en la evaluación inicial en base a la nueva información recibida del entorno y/o en base a la información que se desprende de las propias reacciones de éste. En los casos de retroacción, una amenaza puede reevaluarse como carente de fundamento o, por el contrario, una evaluación previamente positiva puede transformarse en otra amenazadora, creándose así toda una sucesión de emociones y evaluaciones cambiantes. Una reevaluación es simplemente una nueva evaluación de una situación que sigue a otra previa y que es capaz de modificarla. Ambos procesos no difieren entre sí. Existe otra forma de reevaluación, la defensiva, que consiste en cualquier esfuerzo que se haga para interpretar una situación del pasado de forma más positiva o bien para afrontar los daños y amenazas del presente enfocándolos de una manera menos negativa.

Así, una transacción que provoca estrés se origina con una evaluación

primaria según la que la situación demande y una segunda evaluación que indica que no se dispone de ninguna respuesta. Posteriormente la persona intenta responder o no lo hace en absoluto. Las respuestas, o su ausencia, tienen repercusiones ambientales y alteran la situación. Por lo tanto, se da una serie de continuas valoraciones, respuestas y transformaciones situacionales. La secuencia transaccional deja de provocar estrés cuando la persona juzga que el peligro ha pasado, bien sea espontáneamente, o bien porque alguna respuesta de afrontamiento ha neutralizado el peligro. El modelo destaca la compleja interacción entre el individuo y la situación que determina el comienzo, magnitud, duración y cualidad del episodio que produce estrés.

Por otra parte, y dado que la evaluación cognitiva se apoya en la interpretación subjetiva de un acontecimiento, se puede decir que es fenomenológica. Y aunque la fenomenología tiene connotaciones negativas que cuestionan ciertos aspectos del planteamiento cognitivo como son: primero, la evaluación es un proceso privado y subjetivo que tiene dudosa relación con el entorno objetivo y, segundo, el concepto de evaluación es inevitablemente circular ya que para predecir los resultados emocionales y adaptativos se debe interrogar al individuo sobre la forma en que interpreta las situaciones.

Por su parte, Leventhal y Nerenz (1986 En Meichebaum 1987) resumen el concepto de valoración o evaluación de la siguiente manera:

1. la interpretación es un antecedente necesario de la acción.
2. las respuestas automáticas se producen por una combinación de estímulos con códigos perceptivos de memoria; las respuestas conscientes, volitivas se producen por una combinación de estímulos con códigos abstractos, conceptuales.
3. los esquemas se componen de rasgos. Tienen contenido, características causales, expectativas temporales e implicaciones respecto al pronóstico. Estos rasgos dan significado a la estimulación.

4. la esquematización emocional de los estímulos conduce a las respuestas automáticas que puede ser difícil situar bajo control volitivo.

3.2.2.3. El afrontamiento

Lazarus (1991) define el afrontamiento como aquellos esfuerzos cognitivos y conductuales cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas y/o internas que son evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo. Esta definición obvia las limitaciones de planteamientos tradicionales por lo siguiente:

1. Se trata de un planteamiento orientado hacia el afrontamiento como proceso en lugar de cómo rasgo, lo cual se refleja en las palabras constantemente cambiantes y demandas específicas y conflictos.
2. Esta definición implica una diferenciación entre afrontamiento y conducta adaptativa automatizada, al limitar el afrontamiento aquellas demandas que son evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo. Esto limita el afrontamiento a aquellas condiciones de estrés psicológico que requieren la movilización y excluyen a las conductas y pensamientos automatizados que no requieren esfuerzo.
3. El problema de confundir el afrontamiento con el resultado obtenido queda solventado al definir el afrontamiento como los esfuerzos para manejar las demandas, lo cual permite incluir en el proceso cualquier cosa que el individuo piense, independientemente de los resultados que obtenga.
4. Al utilizar la palabra manejar, se evita equiparar el afrontamiento al dominio. Manejar puede significar minimizar, evitar, tolerar y aceptar las condiciones estresantes así como intentar dominar el entorno.

El planteamiento del afrontamiento como proceso tiene tres aspectos:

1. El que hace referencia a las observaciones y valoraciones relacionadas con lo que el individuo realmente piensa o hace.
2. Lo que el individuo realmente piensa o hace, es analizado dentro de un contexto específico. Los pensamientos y acciones de afrontamiento se encuentran dirigidos hacia condiciones particulares. Para entender el afrontamiento y evaluarlo, se necesita conocer aquellos que el individuo afronta. Entre más exacta sea la definición del contexto, más fácil será asociar un determinado pensamiento o acto de afrontamiento con una demanda del entorno.
3. Hablar de un proceso de afrontamiento significa hablar de un cambio en los pensamientos y actos a medida que la interacción va desarrollándose.

Por tanto, el afrontamiento es un proceso cambiante en el que el individuo, en determinados momentos, debe contar principalmente con estrategias, digamos defensivas, y otras que sirvan para resolver el problema, todo ello a medida que va cambiando su relación con el entorno.

La dinámica que caracteriza el afrontamiento como proceso no son fruto del azar, los cambios acompañantes son consecuencia de las continuas evaluaciones y reevaluaciones de la cambiante relación individuo-entorno. las variaciones pueden ser el resultado de los esfuerzos de afrontamiento dirigidos a cambiar el entorno o su traducción interior, modificando el significado del acontecimiento o aumentando su comprensión. También puede haber cambios en el entorno, independientes del individuo y de su actividad para afrontarlo. El proceso de afrontamiento se halla constantemente influido por las reevaluaciones cognitivas que difieren de la evaluación en el hecho de que la siguen y la modifican.

El afrontamiento es mucho más que la resolución de un problema. La función de éste tiene que ver con el objetivo que persigue cada estrategia; el resultado del afrontamiento está referido al efecto que cada estrategia tiene. Una estrategia puede servir a una función determinada

El afrontamiento no es un acto único, ni un proceso estático. Como señala Lazarus (1981 en Meichenbaum y Jaremko 1987) el afrontamiento es una constelación compuesta por muchos actos que se extienden a lo largo del tiempo y que sufren cambios. Lo que en un momento dado puede ser un procedimiento de afrontamiento útil, puede no serlo en otro momento. Igualmente, es necesario considerar que normalmente el estrés tiene determinaciones múltiples y también múltiples efectos, con frecuencia a largo plazo. Por ejemplo, los individuos que han sufrido alguna situación que les provocó estrés (por ejemplo, la muerte de un ser querido, una violación, etc.) no se recuperan sino que continúan experimentando estrés.

1.2.2.4. Entrenamiento en inoculación de estrés.

El entrenamiento consta de tres fases: fase educativa, la fase de entrenamiento en habilidades y la fase de aplicación.

El modelo transaccional del estrés y la inoculación de estrés son afines. Los procedimientos de tratamiento han sido diseñados para facilitar las valoraciones adaptativas (fase de conceptualización) ampliar el repertorio de respuestas de afrontamiento (fase de adquisición y práctica de habilidades) y para alentar la confianza del paciente y la utilización de las habilidades que ha adquirido (fase de aplicación y seguimiento).

El objetivo del tratamiento es producir el cambio en tres áreas. En primer

lugar, se centra en modificar la conducta del paciente. Se identifican y cambian las conductas desadaptativas y se alientan las adaptativas. Se anticipa que tal cambio de conducta alterará las transacciones con el medio y provocará efectos terapéuticos colaterales.

La segunda área es la actividad autorreguladora y se dedica a la modificación de los autoenunciados, imágenes y sentimientos que interfieren con el funcionamiento adaptativo. El objetivo es reducir la frecuencia y/o impacto de las cogniciones desadaptativas y los sentimientos perturbadores que pueden interferir con el afrontamiento | eficaz. Al mismo tiempo, se procura facilitar las cogniciones adaptativas y los sentimientos positivos.

Finalmente, se presta atención a las estructuras cognitivas, que son las suposiciones y creencias tácitas que constituyen la forma habitual de representarse a sí mismo y al mundo. Por ejemplo. Los pacientes pueden considerarse inútiles o despreciables; pueden considerar que otros intentan dominarlos o explotarles. Dada esta situación cognitiva, los pacientes pueden perjudicarse a sí mismos al malinterpretar las situaciones, evitar las oportunidades o comportarse de manera desadaptativa. El cambio en las estructuras cognitivas probablemente ocurre al descubrir, mediante, experiencias significativas, que las anteriores estructuras cognitivas son injustificadas y que merece la pena adoptar nuevas estructuras más adaptativas. Los datos de la experiencia proporcionan una base convincente para representarse a sí mismo, al mundo y a la relación entre ambos de modo fundamentalmente distinto.

Para el siguiente capítulo se mencionarán como el estrés afecta a los individuos en el ámbito laboral, sus posibles causas y consecuencias, además de que se propondrá un taller de técnicas de afrontamiento de estrés en el trabajo y vida diaria.

CAPITULO 4. ESTRÉS LABORAL

La vida citadina que se caracteriza por el ocio, el tránsito, la violencia, la presión en el trabajo, etc., aterriza de múltiples maneras en la cotidianidad individual. Una de ellas es el estrés, la cual es una constante que ha ido aumentando y ha variado a través del tiempo así como los factores que la desencadenan.

El estrés es uno de los fenómenos más generalizados en la sociedad actual. A ello contribuye la rapidez con que se han introducido nuevos modelos de actuación personal y social. La multiplicidad de roles a desempeñar, las demandas de eficacia y eficiencia en los diferentes ámbitos de realización personal, así como el desajuste entre estos nuevos estilos de vida y los deseos y/o capacidades de la persona que los afronta.

4.1. Causas que originan el estrés laboral.

El ser humano en la actualidad afronta una serie de problemáticas como son el exceso de trabajo, el jefe fastidioso, las fechas límite, la amenaza de despido, los puestos mal diseñados, la falta de armonía matrimonial y la preocupación por no tener menos que los demás.

Esta serie de problemas laborales y no laborales interactúan para generar estrés en los individuos dentro y fuera del lugar de trabajo.

El estrés laboral es el resultado de la interacción del trabajador y las condiciones de trabajo. Sin embargo, como vimos en el capítulo anterior, la importancia de las características del individuo frente a la importancia de las condiciones del trabajo son la primera causa del estrés laboral. Estas opiniones son importantes ya que sugieren maneras diferentes de prevenir el estrés laboral.

Esta opinión lleva a estrategias de prevención que concentran en los trabajadores y las maneras de ayudarles a sobrellevar las condiciones exigentes de trabajo.

Para Robbins (1994) dentro de la organización abundan factores que pueden provocar estrés. Las presiones para evitar errores o completar actividades en un tiempo limitado, el exceso de trabajo, un jefe exigente, o insensible y los compañeros de trabajo desagradables son sólo algunos ejemplos.

Según el programa NIOSH (Instituto Nacional de Salud y Seguridad Ocupacional de EE.UU.) algunas de las condiciones que podrían causar el estrés que son:

- El diseño de los trabajos. Trabajo pesado, descansos infrecuentes, turnos y horas de trabajo largos; trabajos frenéticos y de rutina que tienen poco significado inherente, no usan las habilidades de los trabajadores, y proveen poco sentido de control.
- El estilo de dirección. Falta de participación por trabajadores en la toma de decisiones, falta de comunicación en la organización, y falta de política que está favorable a la vida familiar.
- Las relaciones interpersonales. Malos ambientes sociales y falta de apoyo o ayuda de compañeros y supervisores.
- Los papeles de trabajo. Expectativas de trabajo mal definidas o imposibles de lograr, demasiada responsabilidad, demasiadas funciones.

Robbins (1994), ha clasificado factores en base a las demandas de las actividades de los empleados, sus roles, las demandas de las actividades, la estructura organizacional y el liderazgo de la organización como posibles

generadores de estrés.

Demandas de las actividades son factores relacionados con el trabajo de una persona. Incluyen el diseño del empleo del individuo, las condiciones laborales y la distribución del espacio. Cuanto mayor es la interdependencia entre las actividades de una persona y las actividades de otras, tanto mayor será el estrés potencial. La autonomía tiene a reducir el estrés.

Las demandas de los roles se refieren a las presiones que sufre una persona en función del rol particular que desempeña en la organización. Los conflictos de roles provocan expectativas difíciles de conciliar o satisfacer. La ambigüedad de los roles se presenta cuando las expectativas de los roles no se comprenden con claridad y el empleado no sabe que bien qué debe hacer.

Las demandas interpersonales son presiones creadas por otros empleados. La falta de respaldo social de los compañeros y las malas relaciones interpersonales pueden causar bastante estrés, sobre todo en empleados que tienen muchas necesidades sociales.

Como se mencionó en el primer capítulo, la estructura organizacional define al grado de diferenciación en la organización, la cantidad de las reglas y reglamentos y el punto donde se toman las decisiones. Una organización deficiente significa demoras frustrantes antes de tomar decisiones importantes, ocasionando ineficacia, consumo excesivo de tiempo y dinero (Fontana, 1995). El exceso de reglas y la falta de participación en decisiones que afecten a los empleados son ejemplos de variables estructurales que podrían generar estrés.

El liderazgo de la organización representa el estilo de la administración de los directores ejecutivos de la organización. Algunos ejecutivos crean una cultura que se caracteriza por la tensión, el temor y la ansiedad. Establecen presiones

irreales para el rendimiento a corto plazo, imponen controles excesivamente estrechos y, de manera rutinaria, despiden a empleados.

Stora (1992), a su vez, menciona que las causas del estrés son relativas al ambiente en el trabajo, al trabajo mecanizado, al exceso o a la insuficiencia de trabajo, al peligro físico, a la adecuación del individuo a su medio y a la interrelación familia / trabajo.

1. Fuentes relacionadas con ambiente de trabajo. Las condiciones o el ambiente en el trabajo son factores de estrés. En este apartado se puede incluir el clima laboral (vease capítulo 2)
2. Fuentes relacionadas con el trabajo en línea mecanizada. El trabajo mecanizado afecta a los ritmos neurofisiológicos, tales como temperatura, niveles de glucemia, metabolismo, así como la eficacia mental y motivación en el trabajo.
3. Fuentes relacionadas con el trabajo excesivo o insuficiente. French y Caplan (1973, citado en Stora 1992) establecieron que el exceso de trabajo, como agente estresante, de naturaleza cuantitativa o cualitativa (por ejemplo, considerar muy difícil su trabajo). En estudios se ha demostrado que el exceso de trabajo está relacionado con síntomas tales como la reducción de la autoestima y refugio en el alcoholismo. El trabajo insuficiente es otro agente estresante, relacionado con ambientes donde el trabajo es repetitivo, poco estimulante y rutinario. El aburrimiento y la falta inversión psíquica en el trabajo pueden disminuir la capacidad de reacción de los empleados en situaciones de urgencias o imprevistas.
4. Fuentes relacionadas con el peligro físico. Es otra fuente de estrés presente en las profesiones de alto riesgo como son policías, mineros, soldados o bomberos.

5. Fuentes relacionadas con la adaptación persona/ambiente. La adaptación de las características psicosociales de un individuo a las condiciones laborales y su ambiente es otro criterio para determinar el estrés. En el caso de la inadaptación, aparecen ciertos síntomas tales como la ansiedad, depresión, descontento y enfermedades somáticas.

Por su parte, Buendía (1993) clasifica las fuentes del estrés según distintos autores. (Tabla 1)

Cooper y Marshall, 1978	
1. Intrínsecos del puesto de trabajo	4. relaciones interpersonales
2. Resultantes de los roles organizacionales	5. estructura y clima organizacional
3. desarrollo de la carrera profesional	6. relaciones organizacionales externas
Udris, 1980	
1. demandas relativas a la tarea	(con los compañeros, superiores y otros grupos)
2. calificaciones (nivel laboral, estatus reconocimiento)	5. demandas relativas a la organización
3. demandas relativas al rol	(políticas de personal, clima organizacional, comunicación y participación)
4. demandas relativas a la interacción	
Quick y Quick, 1984	
1. demandas de la tarea	3. demandas psíquicas
2. demandas de roles	4. demandas interpersonales
Ivancevich y Matteson, 1980	
1. nivel organizacional (clima, estructura, diseño y característica del puesto)	3. nivel organizacional (variables de roles y desarrollo de la carrera profesional)
2. nivel grupal (interrelaciones personales)	4. ambiente físico
Shuler, 1982	
1. cualidades del trabajo	5. estructura organizacional
2. roles	6. cambio organizacional
3. desarrollo de la carrera	7. cualidades físicas
4. relaciones personales	

Burke, 1988

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1. ambiente físico | 4. relaciones con los demás |
| 2. estructura de la organización | 5. desarrollo de la carrera |
| 3. característica del puesto de trabajo | 6. conflictos trabajo/familia |

Tabla 1. Clasificación de las causas del estrés según distintos autores.

1.2. Estresores laborales y su relación con el desempeño laboral.

Para la mayoría de los empleados, el trabajo es algo más que compromiso de cuarenta horas a la semana; incluso si el tiempo efectivo es de cuarenta horas, la mayoría de los individuos destinan diez horas o más al día a actividades relacionadas con el trabajo, una vez que se suman las horas de traslado, preparación para el trabajo, alimentación, etc.

No solo dedica mucho tiempo a actividades relacionadas con el trabajo, sino que muchos individuos encuentran en él una parte considerable de sus satisfacciones e identidad. Por consiguiente, las actividades dentro y fuera del trabajo son interdependientes, y en el mejor de los casos resulta difícil distinguir entre estrés laboral y doméstico. Así, las fuentes de estrés laboral invaden el terreno de las actividades no laborales de la persona. A raíz de estresores experimentados en el trabajo, el individuo puede llegar irritable, agresivo y fatigado al hogar y pelear con su pareja. El conflicto matrimonial resultante puede ser una fuente subsiguiente de estrés que, a su vez, afecte el desempeño en el puesto.

Así el estrés dentro y fuera del trabajo suele interrelacionarse.

Donelly, Ivanicevich y Gibson (1994) desarrollaron un esquema para entender el estrés laboral. (Figura 4.1.)

El modelo divide los estresores laborales en cuatro categorías: del entorno físico, individuales, de grupo y de la organización.

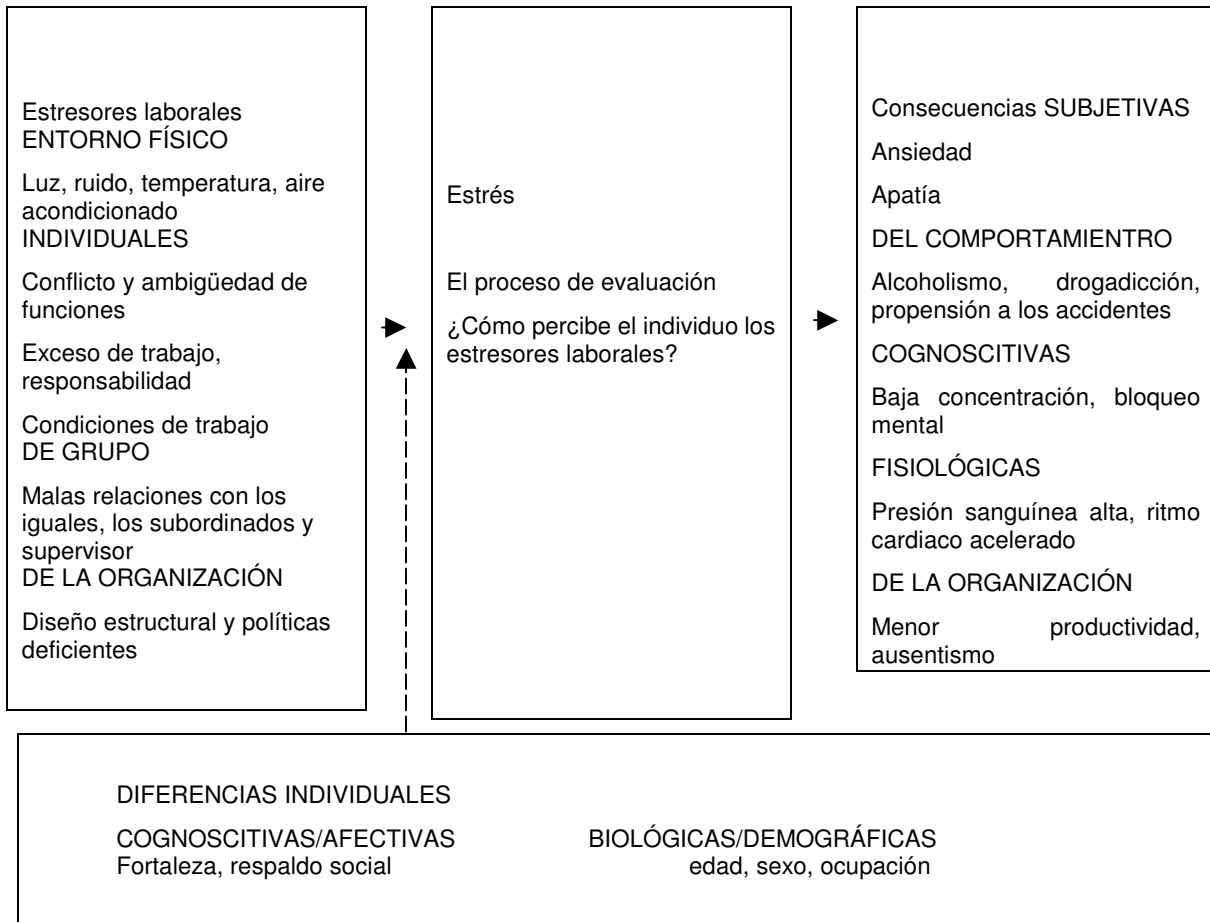


Figura 4.1. el estrés y el trabajo: un modelo funcional. Dicho modelo introduce las diferencias individuales que pueden afectar las reacciones al estrés. Entre las diferencias individuales se incluyen la edad, la adicción al trabajo, la autoestima, sucesos de vida y el respaldo social.

4.2.1. Los estresores del entorno físico

Los estresores del entorno físico suelen denominarse estresores fabriles porque son un problema predominante en la ocupación de los empleados. Las condiciones o el ambiente en el trabajo han sido factores de estrés ampliamente estudiados desde hace más de siglo y medio. Los agentes físicos tales como el ruido, color en la industria, calor, etc. (Stora, 1992).

RUIDO. El ruido deja de ser molesto y resulta perjudicial cuando rebasa los noventa decibeles, ya que esta cantidad es comparable al ruido generado por un tren subterráneo. Basta recordar que el ruido que producen las impresoras rara vez rebasa los ochenta y cinco decibeles y el ruido generado en un despacho es de sesenta decibeles. Quizás esta sea una razón para que la adaptación que un individuo tiene ante ruidos tan intensos. Sin embargo, como el ruido es parte, de algunos empleos, es más fácil adaptarse a ellos y; aunque el ruido no altera la cantidad y la calidad de la producción, sí implica un gasto mayor de energía, ya que el trabajador que ha logrado dominar cierta actividad, ahora gasta más energía en concentrarse en realizarla.

Smith y Wakeley (1977) mencionan que el ruido estorba la comunicación. Con ruido, al igual que con otros tipos de tensión, se puede trabajar por cierto tiempo o más de lo que se trabaja usualmente, pero a la larga se fastidia más el trabajado, se cometen más errores y se produce menos. El ruido, produce efectos a largo plazo. Si el trabajo es repetitivo y no ofrece problemas, el rendimiento declina más rápidamente en condiciones de ruido que en silencio. problemas

TEMPERATURA... Si la temperatura en el lugar de trabajo se encuentra a 35° C, se aumenta el nivel de errores tanto en el trabajo físico como en el mental; esta diferencia se incrementa si el tiempo de exposición a esta temperatura es de más de tres horas. Caso contrario al frío (12° C) ya que ni las actividades físicas ni mentales se ven afectadas.

EL COLOR EN LA INDUSTRIA. En la industria moderna se utiliza cada día más la percepción visual, a causa de las modificaciones técnicas y de la introducción de la cibernética. En la percepción visual influyen cinco elementos, principalmente:

- Nitidez
- luminosidad
- contraste entre estímulo y fondo
- duración de la aparición del estímulo
- color

Los colores influyen en el hombre psicológicamente ya que pueden provocar estados de alegría, optimismo, actividad, tranquilidad o sus opuestos, tristeza, depresión, pasividad o angustia (Olivares, 1993)

Smith y Wakeley (1977) mencionan que otro estresor del entorno físico es la iluminación

Dichos autores mencionan que, aunque no es un hecho comprobable, se establece que las condiciones laborales influyen en la productividad, rotación de personal, ausentismo, así como la calidad del trabajo realizado.

Un problema vigente dentro de las empresas es saber cuándo y en que medida la modificación del comportamiento se debe a alteraciones en las condiciones de trabajo, o al hecho mismo de introducir un cambio de cualquier índole en la organización.

1.2.2. Estresores individuales.

Los estresores individuales implican que el origen del estrés se establece en la interfase persona-trabajo. El más común de estos problemas es tener conocimiento de una sobrecarga de actividades, que ocurre cuando un empleado simplemente tiene demasiado trabajo o está bajo extrema presión de tiempo. Otra causa común del estrés es el conflicto de rol, que ocurre cuando el empleado tiene conflicto con alguno de los empleados con quien tiene responsabilidad en el trabajo. También puede surgir un problema si los empleados son requeridos para realizar actividades que los lleven en contra de sus valores personales y morales. (Fisher, Schoenfeldt, Shaw. 1996)

Sobre la base de experiencia e investigaciones, NIOSH apoya al parecer que las condiciones de trabajo tienen un papel principal en causar el estrés de trabajo. Sin embargo, no se ignora el papel de factores individuales. Según la opinión de NIOSH, la exposición a condiciones estresantes de trabajo (llamadas causas de estrés) puede tener una influencia directa en la salud y la seguridad de trabajador.

Donnelly, Ivanicevich y Gibson (1994) mencionan que para desempeñar bien sus papeles, los empleados necesitan cierta información acerca de lo que se espera que hagan y no hagan; necesitan conocer sus privilegios, derechos y obligaciones (inducción y capacitación a la empresa y a su puesto en particular). La ambigüedad de papeles se debe a la falta de comprensión, por parte de una persona, de sus derechos, privilegios y obligaciones en el desempeño de su trabajo. En estudios realizados se demostró que en la lectura de la presión sanguínea y el pulso mostraron que la ambigüedad de papeles se relaciona de manera significativa con una baja satisfacción con el puesto y son relacionadas con el puesto, en contra de su bienestar mental y físico. Además cuanto más ambigüedad experimentaba una persona, menos aprovecha sus habilidades intelectuales y de liderazgo, y sus conocimientos.

La sobrecarga de trabajo es otro de los estresores de tipo individual y puede ser tanto cuantitativo como cualitativo.

Tener demasiadas actividades que hacer o poco tiempo para terminar una tarea es una sobrecarga cuantitativa; por otro lado, la sobre carga cualitativa sucede cuando los individuos sienten que carecen de la capacidad necesaria para realizar sus tareas o que las normas de calidad son demasiadas exigentes. En estudios se ha establecido que una sobrecarga cuantitativa de trabajo podría ocasionar cambios bioquímicos, específicamente un aumento en los niveles de colesterol en la sangre. (Margolis, Kroes y Quinn 1974; citado en Donelly, Ivanicevich y Gibson 1994). Además, la sobrecarga de trabajo es más dañina para aquellos que experimentan la satisfacción más baja en el puesto. La sobrecarga se le asocia con una menor seguridad, motivación para el trabajo y un incremento en el ausentismo; además, también puede ser indirectamente responsable de la disminución en la calidad de toma de decisiones, el deterioro de las relaciones interpersonales y el aumento de los accidentes.

Por otra parte, la responsabilidad puede constituir una carga pesada para algunas personas, pero las distintas responsabilidades funcionan aparentemente de manera diferente como estresores. Una de las maneras de clasificar esta variable es en términos de la responsabilidad por las personas en contraste con la responsabilidad por las actividades o tareas.

French y Caplan (1970), en una investigación, confirmaron la hipótesis de que la responsabilidad por las personas interviene en el estrés relacionado con el puesto. A mayor responsabilidad de personas, mayor probabilidad hay de fumar en exceso, padecer presión alta y tener niveles elevados de colesterol en la

corriente sanguínea; por el contrario a mayor responsabilidad por actividades o tareas menos resultaron estos indicadores.

Por su parte, Buendía (1993) menciona que durante la carrera profesional de un individuo se experimentan distintos tipos de estresores; y los clasifica en etapas: la primera etapa es la de comienzo y es hasta los 24 años; desarrollo, desde los 24 hasta los 44 años de edad; mantenimiento de los 45 hasta la jubilación que es generalmente hasta los 60 años y final después de la jubilación.

En la primera, para algunas personas los primeros años de trabajo (comienzo) son periodos de frustración, ansiedad y desilusión. Los estresores potenciales que influyen en esta etapa son las expectativas irreales y falsas, la ambigüedad e incertidumbre en el trabajo. El establecimiento de la propia identidad dentro de la organización, el aprendizaje del trato con los supervisores y compañeros, la comprensión de las normas y reglas organizacionales. En la segunda etapa, (desarrollo de la carrera) se intenta equilibrar continuamente los compromisos profesionales con la vida privada. La tercera etapa se caracteriza por un convencimiento personal de que está pasando el tiempo y que algunos de los objetivos planteados no se podrán alcanzar, también se produce un descenso en la movilidad laboral y cambios en los modelos familiares. La percepción de la jubilación puede significar observarse viejo, inútil y dependiente. En esta etapa son importantes estresores laborales el manejo de nueva tecnología, la falta de posibilidades de promoción, constatar que las habilidades propias son inadecuadas a circunstancias actuales, la readaptación laboral y la discriminación.

Otras fuentes de estrés se deben al ámbito privado, por ejemplo, los cambios en las relaciones familiares y maritales, en la salud y del cónyuge y en la seguridad económica familiar.

Además de estas etapas, a lo largo de la carrera profesional se producen diversas transiciones que pueden resultar de un cambio de puesto de trabajo o de profesión, o de un cambio en la orientación dentro del mismo trabajo.

4.2.3. Estresores del grupo

Fisher, Schoenfeldt, Shaw. (1996), mencionan que los estresores a nivel grupal generalmente incluyen presiones sociales. El primer estresor es cuando la persona es miembro de una unidad de trabajo desintegrado. Los desacuerdos y divisiones entre los empleados pueden ser una perturbación y fatiga emocional. El escaso apoyo grupal también puede añadir serios niveles de estrés. Finalmente el conflicto entre grupos o departamentos, como vimos en el capítulo 2; clima organizacional; puede ser un estresor, ya que adicionan trabajo y preocupación para las personas.

Por su parte, Donelly, Ivanicevich y Gibson (1994), mencionan que la eficacia de cualquier organización está influida por la naturaleza de las relaciones entre los grupos; las características de los grupos pueden ser estresores intensos para algunos individuos. Investigaciones han señalado que mantener buenas relaciones entre los miembros de un grupo es un factor central para alcanzar el bienestar individual. Las malas relaciones incluyen la falta de confianza, un bajo apoyo a los demás y un escaso interés en escuchar y tratar de solucionar los problemas que afrontan otros empleados.

La desconfianza entre compañeros de trabajo se relaciona positivamente con un alto grado de ambigüedad de papeles, la cual conduce a una comunicación deficiente entre la gente y a una baja satisfacción con el puesto.

4.2.4. Estresores de la organización

Dentro de los estresores organizacionales se encuentran las características

globales que definen una organización como son la forma en que se estructuran las tareas, funciones y responsabilidades, el diseño de los puestos de trabajo, la tecnología o el clima laboral que domine a la organización (Stora, 1992).

Un problema en el estudio de los estresores de la organización es identificar cuáles son los más importantes. Para algunas personas, una parte importante de su trabajo dentro de la organización es la participación en la toma de decisiones; la participación consiste en el grado en que los conocimientos, las opiniones y las ideas de las personas se toman en cuenta en el proceso de toma de decisiones. Tal participación puede contribuir al estrés, ya que algunas personas se pueden sentir frustradas por las demoras que a menudo se asocian con la toma participativa de decisiones y otras pueden ver dicha actividad como una amenaza para el tradicional derecho del supervisor o el gerente a decir la última palabra (Donnelly, Ivanicevich y Gibson. 1994).

Los estresores a nivel organizacional incluyen variables en el clima y estructura de la compañía: reglas y reglamentos, grado de centralización, distribución de poder, estilo de administración y canales de comunicación. El diseño del espacio individual de trabajo también puede aumentar o mitigar el estrés. Trabajar en un área llena o desagradable podría crear estrés. Conversar, teniendo una separación, un área amplia propia puede servir como un parachoques contra algunas formas de estrés (Fisher, Schoenfeldt, Shaw. 1996).

4.2.5. Estresores extraorganizacionales.

Fisher, Schoenfeldt y Shaw (1996) mencionan que existen varias causas posibles del estrés en los empleados, ya sean del exterior o del interior de la organización. Las causas extraorganizacionales: el estrés que un empleado experimenta en el trabajo puede estar causado por algo exterior a él o por su inmediata vida de trabajo. Dichas causas podrían incluir problemas familiares,

problemas maritales, preocupaciones financieras o conflictos en actividades extracurriculares.

4.3. Consecuencias del estrés laboral

Para Fisher, Schoenfeldt y Shaw (1996) no es fácil determinar el nivel de estrés de los empleados, ya que puede variar en función de otras variables en la vida de los individuos, junto con sus características demográficas (raza, sexo, edad, etc.) Generalmente las características del estrés se dividen en cuatro categorías que son las psicológicas, fisiológicas, conductual y organizacional.

Por su parte, Donelly, Ivanicevich y Gibson (1994) añaden a estas categorías las cognoscitivas.

Las consecuencias psicológicas del estrés incluyen un alto nivel de irritabilidad, frustración, ansiedad, agresión y nerviosidad. En otras personas, se pueden observar diferentes patrones de apatía, aburrimiento, depresión y la pérdida de la motivación y autoestima, hastío, depresión, pérdida de control, soledad que llevados a las últimas consecuencias puede llegar al suicidio.

Las fisiológicas. Una persona con estrés puede experimentar varios cambios hormonales, aumento de la tasa cardiaca, elevación de la presión arterial, dificultad para respirar y entumecimiento de algún miembro del cuerpo. Sequedad de la boca, transpiración, dilatación de las pupilas, escalofríos.

Las conductuales. Relacionadas con las consecuencias fisiológicas y psicológicas; los trabajadores que experimentan demasiado estrés pueden encontrarse ellos mismos menos hábiles para tomar decisiones, pueden tener

olvidos, hipersensibilidad y pasividad. Pueden propiciar accidentes, comportamiento impulsivo, risas nerviosas, exabruptos emotivos. Finalmente, el empleado puede procurar reducir los efectos del estrés a través del abuso del tabaco, drogas o alcohol.

Las cognoscitivas. Incapacidad para tomar decisiones, mala concentración, corto margen de atención, hipersensibilidad a las críticas, bloqueos mentales.

Las de la organización. Generalmente cuando los empleados experimentan serios problemas, la organización también sufre. Las compañías cuyos empleados generalmente sufren de estrés probablemente experimentan altos niveles de ausentismo y rotación. La tasa de accidentes también puede aumentar, baja productividad, aislamiento de los compañeros que puede llegar a generar un clima no favorable para sus demás compañeros, insatisfacción en el puesto, menor lealtad a sus compañeros y por ende a la organización, falta de compromiso con la organización.

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

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

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

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

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

En primer lugar, el estrés modifica los hábitos relacionados con salud, de manera que con las prisas, la falta de tiempo, la tensión, etc., aumentan las conductas no saludables, tales como fumar, beber, o comer en exceso, y se reducen las conductas saludables, como hacer ejercicio físico, guardar una dieta, dormir suficientemente, conductas preventivas de higiene, etc. Estos cambios de hábitos pueden afectar negativamente a la salud y, por supuesto, pueden desarrollarse una serie de adicciones, con consecuencias muy negativas para el individuo en las principales áreas de su vida, como son la familia, las relaciones sociales, el trabajo, la salud, etc.

Los efectos más costosos del estrés para Donnelly, Ivanicevich y Gibson (1994) el aislamiento y los comportamientos improductivos como son el ausentismo, la rotación, el alcoholismo y la drogadicción y son especialmente problemáticos en cuanto a la pérdida de productividad y a los costos.

El estar ausente y renunciar son dos formas de comportamiento relacionado con el aislamiento que pueden reducir por un tiempo el estrés del puesto en algunos casos.

El alcoholismo por ser una enfermedad que se caracteriza por un consumo frecuente de alcohol interfiere con la salud (tanto física como mental) y con el comportamiento laboral del individuo. Hasta la fecha no se ha establecido una relación entre los tipos de estrés laboral con el abuso del alcohol como respuesta al primero. Sin embargo, investigaciones han descubierto que los alcohólicos tienen una gran necesidad de apoyo emocional, piden las cosas con agresividad, se muestran impulsivos con las decisiones más fáciles y se enfrascan en por controlar la represión y la suspensión. El alcoholismo no siempre va acompañado con el deterioro del desempeño laboral en las primeras etapas de la enfermedad; pero conforme progresa ésta terminan por resultar afectadas tanto la cantidad como la calidad del desempeño laboral.

En lo referente a la drogadicción, una de las causas de su consumo es el estrés ocasionado por el trabajo. Los estimulantes y alucinógenos, los narcóticos, los sedantes-hipnóticos son consumidos por los empleados de todas las categorías de puestos para soportar el aburrimiento laboral, el exceso de estrés y de trabajo, y otros problemas de trabajo afines.

Para finalizar, entre las consecuencias más potenciales del estrés, las fisiológicas quizá sean las más controvertidas y disfuncionales en las organizacionales. Ya que formular una hipótesis acerca de la relación entre los problemas del estrés y los de la salud física equivale a sugerir que una respuesta emocional es responsable de producir un cambio físico en un individuo.

Discusión

Como se mencionó en el primer capítulo, es difícil, encontrar características comunes en las definiciones existentes sobre el concepto de organización debido, quizá, a la complejidad de criterios existentes. Ya que como menciona Pfeffer (1982 en Rodríguez 1999) las razones pueden ser distintas, unas de ellas son que los autores pertenecen a distintas épocas, estudian en distintos departamentos y desarrollan sus obras en lugares diversos; sin embargo considero que una organización debe funcionar como tal en cualquier lugar y situación; ya que quien le da vida y forma son las personas, independientemente de su posición jerárquica o función dentro de ella. Aunque algunos autores consideren el concepto como una adaptación a cada época.

Y aunque casi todos los autores; como Reyes (1997), Fleishman y Bass (1979), Parson (1960 en Arias 1991), Guest (1962 en Dunnette Kirchner 1986), Arias (1991), Weihrich y Kontz (1994), Porter, Lawer y Hackman (1975 en Rodríguez 1999), Rodríguez (1999); coinciden en que las organizaciones deben de tener ciertas características comunes como planteamiento de objetivos, sus integrantes deben cumplir con funciones específicas, en que deben de contar con una estructura y características singulares; es Arias (1991) quien más se acerca al concepto que abordamos ya que la define como una unidad social creada a fin de alcanzar objetivos específicos; y que para ello cuentan con tres tipos de recursos, que son los materiales, los técnicos y los humanos, siendo éstos los que caracterizan y hacen singulares a cada organización. Dándole más importancia a las personas, por su experiencia, conocimientos, habilidades, motivaciones, etc. En lo referente a las motivaciones, considero que es la parte esencial de una persona dentro de una organización, ya que por ella se alcanzan los objetivos de la organización más rápidamente, puede haber una mayor satisfacción como empleado y como ser humano, se generan propuestas de trabajo, su experiencia se comparte con sus demás compañeros, etc. Otra característica de las organizaciones es la cooperación entre sus integrantes y el ser competente entre

ellos, para lograr sus objetivos, personales, profesionales e institucionales; además de generar una competitividad “sana” en el recurso humano de la organización y extraorganizacional.

Cabe mencionar que el ser competente dentro de una organización es muy importante, ya que es la base para brindar un mejor servicio y/o producto de calidad, además de que los individuos pueden tener una satisfacción personal, profesional y por ende una mejor calidad de vida estando casi siempre motivado para realizar sus actividades.

Se puede mejorar y perfeccionar el empleo y como consecuencia hay una superación personal y profesional; sin embargo, son las mismas personas quienes también generan algún tipo de conflicto dentro de ella por falta de motivación.

Esto también dependiendo de la personalidad de cada individuo.

El conflicto o conflictos que causan una o varias personas dependerá así mismo de los compañeros que interactúan con ellas, ya que el efecto que tenga sobre éstas será el grado de complejidad para solucionarlo.

Uno de estos conflictos puede ser el clima organizacional, y como ya se mencionó anteriormente, el clima organizacional afecta las relaciones interpersonales.

James y Jones, con base en sus investigaciones, mencionaron diferentes formas de abordar el clima. Hay que notar que esos enfoques han conducido a aceptaciones diferentes del clima organizacional, y sobresale que el clima forma parte de la personalidad de cada organización; donde se ven incluidos los valores y necesidades de las personas que las integran, pero el hecho de considerar el clima benigno o maligno se vuelve entonces sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características

personales que de los factores organizacionales; sin embargo, las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, etc., interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

Es por ello que se habló de motivación al principio, y lo corroboramos con Lewin (1968) ya que éste hace énfasis en los aspectos motivacionales del clima y lo define como la cualidad o propiedad del ambiente que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye sobre la conducta de éstos.

Hay que remarcar que estas impresiones, sensaciones, percepciones que tienen los individuos son totalmente subjetivas, ya que para un individuo el ruido puede ser indiferente, por ejemplo; para otro puede ser totalmente desagradable.

De la poza (1987) aporta una variable importante al concepto del clima organizacional, ésta es, que existe una gran diferencia entre los climas de las distintas organizaciones. Las organizaciones productivas suelen ser orientadas a la tarea, las organizaciones educativas a las personas, mientras que los bancos y los organismos administrativos; como las compañías de seguros, al sistema. Esta diferencia puede ser el ritmo de trabajo de cada una de las distintas organizaciones, ya que para una organización puede afectar las relaciones con los jefes inmediatos o choques con los subordinados, falta de comunicación entre los miembros de la organización, etc., mientras que para otras, cada quien trabaja por sus intereses sin importar las relaciones con sus compañeros y con el simple fin de cumplir con sus objetivos. Esto dependiendo del tipo de estructura (vertical u horizontal), así como del tipo formal o informal de la organización.

Considero que el tamaño y planeación de una organización es la causa de un buen o mal clima organizacional, ya que entre más grande sea ésta mayor puede ser la problemática con los empleados, ya sea por falta de comunicación con el patrón o la mala organización de los directivos. Es por ello que también se mencionó que en una empresa hay varios climas organizacionales. La compañía

puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, más se pueden observar climas diferentes.

La posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular puede influir en la percepción del clima. Los profesionales o los miembros del personal directivo en una organización, tienen siempre tendencia a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los trabajadores manuales.

Mahom (1992) hace una lista de las características del clima organizacional (la edad de las personas, la antigüedad en el trabajo, las jerarquías, género, el tamaño del grupo), pero considero que al realizarla se estaría contradiciendo lo dicho anteriormente, ya que entonces no podríamos hablar de impresiones, sensaciones, percepciones, etc. sino solamente de motivaciones y aunque para nuestro postulado, ésta es parte importante dentro de la organización, no se estaría cubriendo todo lo dicho.(discute lo que me comentas)

Sin embargo, Reddin (1994) menciona que el clima de una organización es determinado por el nivel jerárquico (dueño, dirección, gerencia, etc.) y por su historia. Las principales influencias para éste autor son el estilo del fundador, el grupo dominante, la familia dominante, la tecnología.

El clima es parte fundamental no sólo de las organizaciones sino de nuestra sociedad, es la unión de los individuos que las integramos, pero cuando está fracturada, empieza haber ciertos roces entre las personas, o surgen problemas personales que repercuten en nuestro desempeño profesional. Uno de estos problemas laborales es el estrés.

Como menciona Lazarus, el estrés es el resultado de la interacción del individuo con el ambiente.

Durante la investigación se trató de abordar la problemática del estrés desde el punto de vista transaccional, pero sin dejar de tomar en cuenta algunos conceptos de Seyle, como estresor.

Un concepto que utilizó Lazarus en su modelo para describir las causas del estrés es el de “ajetresos diarios” y éstos surgen como la consecuencia de los diversos lugares que ocupamos en la vida y dentro de ellos puede haber momentos que afecten nuestro bienestar. Pero lo importante es que tan susceptibles o no seamos para que se genere ese cambio. Aquí cabe mencionar que son nuestras cogniciones las que permiten que haya un malestar. Y aunque hacen unas clasificaciones de los estresores (agudos, secundarios, crónicos intermitentes y crónicos) siempre va a haber un pequeño momento para que el estresor cause efecto en nuestro ser y este pequeño momento puede afectar bastante nuestro desempeño laboral, la relación familiar y social, etc.

Stora (1992) mencionó que algunas de las causas del estrés están relacionadas al ambiente y condiciones de trabajo, sin embargo, parece que generaliza éstas situaciones; ya que por ejemplo, el exceso de trabajo puede ser estresante para una persona mientras que para otra puede ser motivante éste.

Y así como Stora, otros autores generalizan las causas y consecuencias del estrés considero que actualmente no se puede divulgar éste tipo de circunstancias, ya que se malinterpreta la “generalización”.

Como ya se mencionó, dentro de la organización abundan factores que pueden provocar estrés. Algunas de ellas son, las presiones para evitar errores o completar actividades en un tiempo limitado, el exceso de trabajo, un jefe exigente, o insensible y los compañeros de trabajo desagradables. Pero creo que uno de las causas más frecuente del estrés laboral es la mala asignación de puestos, ya que hay personas que no están del todo identificadas con su puesto o

no se les proporcionó la capacitación adecuada. La falta de creatividad puede ser causa de la rutina, así como la insatisfacción laboral.

Cuando se habla de insatisfacción laboral se habla además de la personal y profesional.

Cabe preguntar quien es más profesional, una persona que cumple con lo que se le pide, ya sea obrero, intendencia, etc., o una persona que diseña algún programa sin considerar a los integrantes de la organización como personas que sienten, sino como una persona que está para obedecer con ciertas actividades que no le satisfagan o que vayan en contra de sus valores humanos y por ende en contra de sus habilidades.

En lo que se refiere al trabajo del psicólogo en las organizaciones, cuestiono aspectos del desempeño dentro de éstas, ya que al parecer se le da más importancia a la tarea que se le pide que al trabajo que puede realizar. Es decir, es más sencillo complacer a las personas que lo contratan que emplear sus conocimientos con el fin de aportar conocimientos a favor del recurso humano de la organización.

Es por ello que se propone un taller de "Estrategias De Afrontamiento De Estrés" con el fin de proporcionar una herramienta en la prevención del estrés en el ámbito laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. ARGYRIS, C. (1979) El individuo dentro de las organizaciones. Barcelona:Herder.
2. ARIAS G., F (1991) Administración de recursos humanos 4ª. Ed. México: Trillas
3. ARROBA T. y JAMES, K. (1990) Cómo manejar la presión en el trabajo. México:McGraw-Hill.
4. BRUNET, L. (1987) El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México:Trillas.
5. BUENDIA (1993) El estrés y psicopatología. Madrid:Pirámide.
6. DUNNETT, M y KIRCHNER, W. (1986) Psicología de la organización en psicología industrial. México: Trillas
7. FISHER, C.D.; SCHOENFELDT, L.F.; SHAW, J.B. (1996) Human Resource Management. 3ª. Edit. USA:Houghton Mifflin Company.
8. FONTANA, D. (1995) Control de estrés. México:El Manual Moderno.
9. GILMER, V. (1976) Tratado de psicología empresarial. Barcelona:Ediciones Martínez de la Roca.
- 10.GRADOS E., J. (1988) Inducción, Reclutamiento y Selección. México:El Manual Moderno.
- 11.HERRERA M, J. (1995) La capacitación en una dependencia gubernamental: Análisis y propuesta del papel del psicólogo. México: TESIS.UNAM-IZTACALA
- 12.IVANICEVICH, J. y MATTESON, M (1992) Estrés y trabajo: Una perspectiva general, 2ª. Ed. México:Trillas.
- 13.KOLB, D.; RUBIN, I. y McINTYRE, J. (1977) Psicología de las organizaciones. Problemas contemporáneos. México:Prentice-Hall Hispanoamericana.
- 14.LAZARUS R., S. (1991) Estrés y procesos cognitivos. España:Ediciones Roca.
- 15.LINDGRED (1990) Introducción a la psicología social. México:Trillas.

16. LLORD, ABVAD, GARCÍA, NIETO (1995) Ciencias psicosociales aplicadas a la salud. Madrid:iberoamericana. McGraw-Hill.
17. MAHON, H. (1992) Las personas: La clave del éxito de su empresa. Argentina: Vergara.
18. MAÑAS, GONZALEZ (1999) El clima en equipos de trabajo. Almería: Universidad de Almería.
19. MECHENBAUM (1988) Manual de inoculación de estrés. Mexico: Planeta.
20. MECHENBAUM y JAREMCO (1987) Prevención y reducción del estrés. Madrid: Desclee de Brouwer
21. PEIRO (1990) Organizaciones: Nuevas perspectivas psicológicas. Barcelona: PPU
22. REYES P., A. (1997) Administración de personal. México: Limusa
23. RIVERA M. (1998) Estrés en profesores de primaria y secundaria en dos escuelas. Tesis MAESTRIA. UNAM. México.
24. ROBBINNS P., S. (1994) Comportamiento organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones, 6ª Ed. México: Prentice-Hall.
25. RODRIGUEZ (1999) Introducción Al psicología del trabajo y las organizaciones. Madrid: Pirámide.
26. SILICEO D., A. (1986) Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa.
27. SILVERIO, A. (1998) Patrones de estrés en académicos. Tesis MAESTRIA. UNAM. México.
28. SMITH C., W. (1983) Psicología de la conducta industrial. México: McGraw-Hill.
29. STORA (1992) ¿Qué es el estrés? México: Cruzo .S.A.
30. WEICH Y KOONTZ (1994) Administración: una perspectiva global. México: McGraw-Hill

ANEXO 1

Este es un proyecto a considerarse como prevención primaria en cualquier organización

METODOLOGIA

POBLACION

El taller esta planeado para una población de 15 a 20 personas.

ESCENARIO

Un salón amplio de la organización

MATERIALES

Hojas, lápices, rotafolios, plumones, acetatos, diapositivas.

INSTRUMENTOS Y APARATOS

- Escala de evaluación del nivel de estrés
- Escala de evaluación del desempeño laboral
- Proyector de acetatos
- Proyector de dispositivas

PROCEDIMIENTO.

La presente investigación se realizará bajo el diseño de investigación Cuasiexperimental Pretest-Posttest de un solo grupo, ya que se llevará a cabo una comparación entres dos evaluaciones.

El tipo de muestreo que se utilizará será el intencional, debido a que la muestra que sé elegirá será representativa de la población, además de que sólo se busca un objetivo específico.

La investigación se realizará por fases, que se explican a continuación:

FASE No.1

Primeramente se realizará la presentación de los exponentes del curso-taller "Estrategias de afrontamiento de estrés", para que posteriormente se presenten los participantes de dicho curso-taller.

Para ello se realizarán dinámicas de aprendizaje, como la titulada "Mas bien soy" cuyo objetivo es el de establecer la ruptura del hielo, basada en la confianza e interpretación de los miembros del grupo.

FASE No. 2

Terminada la presentación de todos los participantes se les proporcionará a todos ellos una escala con el fin de evaluar su nivel de estrés y una segunda escala para evaluar su desempeño laboral.

FASE No. 3

Terminada esta segunda fase, se iniciará la aplicación del curso-taller "Estrategias de afrontamiento de estrés", proporcionando información teórica acerca de qué es el estrés, cómo afecta, y cómo enfrentarlo en el desempeño laboral.

Al terminar esta exposición se llevará a cabo la dinámica de "Conversación en grupos", cuyo objetivo es el de desarrollar un clima compatible y que facilita la interacción del grupo para compartir experiencias personales; además de aplicar la dinámica "agenda de discusión" que permite entender la necesidad de escuchar en la discusión".

Otra forma de que los participantes comprendan el significado del estrés y cómo afectarlo es llevando a cabo la dinámica "Juguemos a decir mentiras" debido a que ayuda a aclarar los propios pensamientos expresando lo contrario de lo que se siente, y por último se llevará a cabo la dinámica "El que se enoja pierde", misma que ayudará a los participantes a reconocer situaciones que le provoquen estrés.

Al finalizar cada una de estas dinámicas se dará una retroalimentación para aclarar las dudas que se tengan; además de que estas dinámicas serán vivenciales y permitirán que un determinado grupo humano pueda hacer emerger experiencias tanto previas como inmediatas para transformarlas en aprendizaje.

FASE No. 4

Terminada la aplicación del Curso-taller se volverá a realizar una nueva evaluación a los participantes, utilizando las mismas escalas que en la primera evaluación.

FASE No. 5

Ya obtenidas las evaluaciones, antes y después de la aplicación del curso-taller, se realizará el análisis de resultados. Para ello se utilizará la prueba No Paramétrica "*X² para una muestra*", ya que esta prueba ayudará a analizar datos nominales, (número de sujetos de cada categoría); las categorías son discretas; no se tiene en cuenta el orden; las mediciones son de escala nominal; se utiliza sólo una muestra y los datos son independientes. Además de observar la relación que existe entre los niveles de estrés y el desempeño laboral de empleados

Además de que para tener una mejor relación y representación de los datos estadísticos que se obtuvieron se elaborarán gráficas y tabulaciones de los resultados.

Al terminar de realizar el análisis de resultados se elaborarán las conclusiones que se tengan acerca del curso-taller.

ANEXO 2

Taller "Estrategias De Afrontamiento De Estrés"

Objetivo General 1. Proporcionar conocimientos teórico-prácticos sobre como afrontar el estrés para un mejor desempeño laboral.

Sesión #1

Tiempo 5hrs

Objetivo Particular 1.1. Evaluar el nivel de estrés y desempeño laboral de los participantes

Objetivo específico 1.1.1. Establecer un ambiente de confianza, basada en la comunicación de los participantes.

Número de participantes: 15 a 20

Nombre de la dinámica: más bien soy...

Materiales:

- hojas tamaño carta
- Lápices, plumones y cinta adhesiva
- Hoja de trabajo para los participantes

Duración: 45-60 min.

Disposición del grupo:

- Individual en la instrumentación y plenaria en el procesamiento.

Desarrollo:

- Se les pide a los participantes que tomen una hoja tamaño carta y en forma de lista que describan con 8 adjetivos su forma de ser. El facilitador pide al grupo

que den algunos ejemplos de adjetivos. Para verificar que se haya comprendido y no vayan a confundirse con sustantivos, nombres, etc., se insiste que sean 8 adjetivos, dándoles 5 minutos para establecer este primer listado.

A continuación se les pide que hagan una lista de antónimos de la anterior lista.

Habiendo terminado, se les pasa la hoja para el participante, para que la llenen.

Posteriormente, los participantes leerán sus respectivas hojas a todo el grupo; cuidando que sea de manera espontánea y de uno por uno. El facilitador tiene que estar atento a no permitir preguntas o aclaraciones acerca de los antónimos establecidos por cada participante, ya que esto puede ser causa de burla y/o risa.

Para concluir esta etapa inicial del juego, se analiza la experiencia llegando a conclusiones.

Objetivo específico 1.1.2. Evaluar los niveles de estrés de los participantes.

Duración. 30 minutos

Materiales:

Escala para evaluar el nivel de estrés de los participantes.

Desarrollo:

Se les pide a los participantes que contesten la escala según las indicaciones de la misma.

Objetivo específico 1.1.3. Evaluar el desempeño laboral de los participantes.

Duración 30 minutos.

Materiales:

escala para evaluar el desempeño laboral.

Desarrollo:

Se les pide a los participantes que contesten la escala según las indicaciones de la misma.

Objetivo específico 1.1.4. Proporcionar conocimientos teóricos acerca del estrés.

Duración: 120 minutos

Materiales: rotafolios, pizarrón y gises

Desarrollo:

Posterior a la presentación y evaluación de los participantes, los facilitadores empezarán con el curso-taller.

El curso dará inicio dando el concepto de estrés desde distintos puntos de vista, como son el fisiológico y psicológico.

Desde un punto de vista fisiológico se abarcará:

- * Concepto
- * Etiología
- * Síntomas
- * Diferencia con ansiedad
- * Consecuencias

Desde el punto de vista psicológico se abarcará:

- * Concepto
- * Etiología
- * Síntomas
- * Consecuencias

Posteriormente se llevará a cabo una relación entre el estrés fisiológico y el psicológico.

Objetivo específico 1.1.5. Lograr un mayor conocimiento del grupo con apoyo de la dinámica "pares y cuartetos".

Duración: 45 minutos

Materiales: salón amplio.

Desarrollo:

Cada persona busca un compañero, que debe ser aquel con el que se sientan más distante en ese momento.

El que decida tomar primero la palabra se denominará como "a" y la persona como "b".

Durante cinco minutos "a" platicará de sí mismo tanto como pueda. "b" escuchará sin preguntar y/o contestar nada.

Se sigue el mismo paso, pero ahora "a" escucha y "b" habla.

Cada pareja debe seleccionar a otra que en ese momento la sienta distante.

Ambas parejas comparten su experiencia anterior durante 15 minutos.

Se analizan las sensaciones y sentimientos del grupo.

Sesión #2

Tiempo 5 horas

Objetivo Particular 1.2. Identificar los diferentes tipos de estrés.

Objetivo específico 1.2.1. Identificar los diferentes estresores en el ámbito laboral así como en el hogar.

Nombre de la dinámica: fotoproyección

Duración: 60 minutos

Materiales: Una fotografía por equipo que manifieste una situación humana en forma un poco oscura.

Disposición del grupo:

Equipos de 5 a 7 personas y en círculos.

Desarrollo.

El facilitador muestra una fotografía: "cada equipo recibirá una foto", cada uno de ustedes tendrá 5 minutos para escribir que sucedió antes de esa foto, que está pasando en ella y que va a suceder después.

Van pasando la foto así uno tras otro, hasta que pasen todos los voluntarios. El facilitador estará atento para aportar su crítica en forma oportuna. Es conveniente que él haga también autocrítica y sea criticado.

Un plenario breve para evaluar y retroalimentar esta experiencia es muy conveniente.

Cuando cada participante haya escrito su narración comentará en forma verbal, por lo menos durante tres minutos, con sus compañeros de equipo su percepción del antes, el ahora y el después de la foto.

Cuando cada participante haya dicho su percepción, el instructor pedirá a cada grupo que elija a un voluntario para participar en un plenario breve.

Objetivo específico 1.2.2. Identificar las diferentes características del estrés en el hogar.

Nombre de la dinámica: Identificando el estrés

Duración: 90 minutos.

Materiales: Rotafolios, pizarrón y gises.

Desarrollo:

El facilitador y participantes hablarán de algunos aspectos del estrés en el hogar, realizando una lista de los estresores más comunes dentro del hogar, el origen del estrés y características del estrés en éste lugar.

Se analizará ésta lista para llegar a conclusiones.

Objetivo específico 1.2.3. Identificar las diferentes características del estrés en el trabajo.

Nombre de la dinámica: Identificando el estrés

Duración: 90 minutos.

Materiales: Rotafolios, pizarrón y gises.

Desarrollo:

El facilitador y participantes hablarán de algunos aspectos del estrés en el lugar de trabajo, realizando una lista de los estresores más comunes dentro de éste lugar, así como el origen del estrés y características del mismo.

Se analizará esta lista para llegar a conclusiones.

Sesión #3

Tiempo 5 horas

Objetivo Particular 1.3. Proporcionar alternativas de afrontamiento de estrés a los participantes.

Objetivo Especifico 1.3.1. Identificar las técnicas de afrontamiento que utilizan los participantes para afrontar situaciones estresantes.

Duración 45 minutos

Materiales Rotafolios, hojas y lápices.

Instrucciones Específicas

El instructor deberá tener cuidado para detectar durante el desarrollo del ejercicio los sentimientos de los participantes; así como sí algunos de ellos hiciera lo mismo. Esto con el fin de aclarar la diferencia entre experimentar sentimientos y reconocerlos. El ejercicio puede detenerse a consideración del instructor.

Desarrollo

El instructor solicita a los miembros del grupo que completen verbalmente las oraciones señaladas en el rotafolio, relacionadas con situaciones de estrés.

1. Opino que el estrés...
2. Llego a estresarme cuando...
3. Cuando me estreso, yo digo...
4. Cuando me estreso, yo hago...
5. Cuando alguien se encuentra cerca de mí y está estresado, yo...
6. Consigo controlar mi estrés mediante...
7. Cuando alguien está estresado, yo...
8. En el trabajo me llevo mejor con...

Se genera la discusión, tomando como punto de partida las expresiones por los participantes.

Cada participante, hace un estimado de las ocasiones en que llega a sentirse estresado (por semana, por día, etc.)

Estos estimados, se anotan en el rotafolio y se discuten grupalmente acerca de la cantidad de enojo que pueda experimentar una persona.

Se llega a conclusiones

Sesión #4

Tiempo 5 horas

Objetivo Particular 1.4. Evaluar el nivel de estrés y desempeño laboral de los participantes

Objetivo específico 1.4.1. Evaluar los niveles de estrés de los participantes.

Duración. 30 minutos

Materiales: escala para evaluar el nivel de estrés de los participantes.

Desarrollo:

Se les pide a los participantes que contesten la escala según las indicaciones de la misma.

Objetivo específico 1.4.2. Evaluar el desempeño laboral de los participantes.

Duración 30 minutos.

Materiales: escala para evaluar el desempeño laboral.

Objetivo específico 1.4.3. Concluir el taller desatacando las experiencias de cada uno de los integrantes.

Duración. 60 minutos

Instrucciones específicas

Se les pide a los participantes que se sienten formando un círculo.

Ya sentados se les comenta que es el cierre del taller y que traten de ser lo más honesto que se pueda en las preguntas que se les formularán.

Desarrollo:

Se les pide a los participantes compartan sus impresiones acerca del taller y sobre todo su experiencia de éste. Con qué se quedan para su vida laboral, familiar y social.