



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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

---

---

**“ESTRÉS GERENCIAL”**

**T E S I S T E Ó R I C A  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A N:  
OMAR DAVID PEÑA HERNÁNDEZ  
PATRICIA MENDOZA ELIZARRARAS**

**ASESOR: LIC. ERNESTO ARENAS GOVEA  
D I C T A M I N A D O R E S:  
DRA. MARISELA ROCÍO SORIA TRUJANO  
LIC. JUANA OLVERA MÉNDEZ**



**IZTACALA**

**TLALNEPANTLA, EDO. DE MÉXICO, 2003**



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.

# AGRADECIMIENTOS

A:

Mi familia,  
Por su comprensión, apoyo, cariño y  
confianza

La UNAM y docentes,  
que colaboraron en mi desarrollo  
profesional.

Ernesto,  
Por tu sentido del humor, por compartir tu  
conocimiento y dirigir el presente trabajo

Rocío,  
Por tu honestidad, franqueza y por ser tan  
certera en tus sugerencias

Juanita,  
Por tu comprensión, cordialidad y  
aportaciones  
Compañeros, amigos y especialmente a  
Omar y Nety.

**Patricia**

A:

Mi familia, por su apoyo y paciencia

La UNAM y personal docente, por la  
formación que me proporcionaron

Mi asesor y dictaminadoras, por sus  
sugerencias para este trabajo.

Paty y familia por su cordialidad y  
atenciones.

La música, que es esencial en mi vida

Todas aquellas personas que en algún  
momento me brindaron su amistad

**OmarDavid**

# INDICE

<b>RESUMEN</b> .....	4
<b>INTRODUCCION</b> .....	5
<b>I. ESTRES LABORAL</b>	
1.1 Definición de estres .....	9
1.2 Definición de estres laboral .....	15
1.3 Causas del estres .....	19
1.4 Causas del estres laboral.....	20
1.5 Consecuencias del estres.....	27
1.6 Consecuencias del estres laboral .....	28
<b>II. CARACTERISTICAS INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES</b>	
2.1 Factores individuales .....	33
2.1.1 Procesos cognitivos .....	34
2.1.1.1 Compromisos .....	35
2.1.1.2 Creencias.....	35
2.1.2 Patrones de conducta .....	37
2.1.2.1 Patron de conducta tipo A.....	37
2.1.2.2 Patron de conducta tipo B.....	42
2.2 Factores organizacionales .....	44
2.2.1 Liderazgo .....	45
2.2.1.1 Teorias del liderazgo .....	46
2.2.1.2 Tipos de liderazgo .....	47
2.2.2 Funciones del Gerente .....	50
2.2.3 Roles del Gerente .....	52
<b>III. MODELOS</b>	
3.1 Modelos Individuales.....	55
3.1.1 Modelo fenomenologico .....	55
3.1.2 Modelo para evaluar el estres .....	57
3.1.3 Modelo de emoción y adaptacion ante estímulos que producen estres .....	58
3.1.4 Modelo bidimensional de estrategias intrapsíquicas .....	61
3.1.5 Modelo multifactorial del control percibido.....	62
3.1.6 Modelo transaccional de las relaciones diadicas de apoyo.....	63
3.2 Modelos organizacionales.....	66
3.2.1 Modelo de estres de la Escuela de Michigan .....	68
3.2.2 Modelo cibernético de estres y afrontamiento .....	68
3.2.3 Modelo de socialización organizacional múltiple.....	69
3.2.4 Modelo del desarrollo del rol laboral.....	70
3.2.5 Modelo de ajuste individuo-organización.....	71
3.2.6 Modelo de la perspectiva vocacional .....	71
3.2.7 Modelo de comportamiento organizacional.....	73
3.2.8 Modelo integrador del estres y trabajo.....	74
3.2.9 Modelo de características del puesto .....	75

## **IV. TECNICAS DE INTERVENCION**

4.1	Tecnicas individuales.....	84
4.1.1	Asercion encubierta.....	85
4.1.1.1	Antecedentes.....	86
4.1.1.2	Objetivo de la tecnica.....	86
4.1.1.3	Procedimiento.....	87
4.1.2	Desensibilizacion sistematica.....	89
4.1.2.1	Antecedentes.....	89
4.1.2.2	Objetivo de la tecnica.....	90
4.1.2.3	Procedimiento.....	90
4.1.3	Inoculacion del estres.....	91
4.1.3.1	Antecedentes.....	92
4.1.3.2	Objetivo de la tecnica.....	92
4.1.3.3	Procedimiento.....	92
4.1.4	Solucion de problemas.....	93
4.1.4.1	Antecedentes.....	94
4.1.4.2	Objetivo de la tecnica.....	95
4.1.4.3	Procedimiento.....	95
4.2	Tecnicas organizacionales.....	98
4.2.1	Diseño y analisis de puestos.....	99
4.2.1.1	Antecedentes.....	101
4.2.1.2	Objetivo de la tecnica.....	101
4.2.1.3	Procedimiento.....	101
4.2.2	Rediseño de puestos.....	103
4.2.2.1	Objetivo de la tecnica.....	103
4.2.2.2	Procedimiento.....	104
4.2.3	Reclutamiento de personal.....	107
4.2.3.1	Antecedentes.....	107
4.2.3.2	Objetivo de la tecnica.....	108
4.2.3.3	Procedimiento.....	108
4.2.4	Seleccion personal.....	112
4.2.4.1	Antecedentes.....	112
4.2.4.2	Objetivo de la tecnica.....	112
4.2.4.3	Procedimiento.....	112
4.2.5	Toma de decisiones.....	115
4.2.5.1	Antecedentes.....	115
4.2.5.2	Objetivo de la tecnica.....	116
4.2.5.3	Procedimiento.....	116
4.2.6	Comunicacion.....	117
4.2.6.1	Antecedentes.....	117
4.2.6.2	Objetivo de la tecnica.....	118
4.2.6.3	Procedimiento.....	118
	Conclusiones.....	122
	Referencias.....	128
	Anexo.....	132

## **RESUMEN**

Estrés es un término que se ha vuelto común, para designar a las repercusiones negativas en la salud y en la eficacia organizacional; sin embargo, puede traer consecuencias positivas. El gerente es la base de una organización y reúne las condiciones generadoras de estrés como: tipo de responsabilidades, funciones y toma de decisiones que desempeña (Bensabat, 1994). Por lo tanto, consideramos importante realizar una revisión teórica del estrés en el ámbito organizacional enfocándolo al nivel gerencial, con el propósito de integrar factores individuales y organizacionales, que permitieran de una forma unilateral o conjunta estructurar una intervención psicológica. Para explicar, evaluar e intervenir el estrés, se plantearon los siguientes aspectos, explicados cada uno en dos niveles (individual y organizacional): definiciones, causas, consecuencias, factores, modelos y técnicas de intervención para manejar el estrés en gerentes. Concluimos, que el estrés puede ser analizado a través de la relación funcional de aspectos individuales y organizacionales, como se plantea en la postura cognitivo-conductual, donde las cogniciones ocupan el aspecto más trascendente en su determinación y canalización.

## INTRODUCCIÓN

El estrés es un fenómeno con el que diariamente tenemos que lidiar, asignándole implicaciones negativas de tipo fisiológico, conductual y cognitivo. Sin embargo, el estrés se ha definido de una manera aislada de los aspectos citados, así como de las posibles causas ambientales del lugar, en que nos desempeñamos cotidianamente, sobresaliendo el ámbito laboral, donde el estrés tiene una presencia considerable.

La tesis que desarrollamos se enfoca en el estrés laboral, considerando lo extenso del tema el objetivo del presente trabajo fue realizar una revisión teórica del estrés en el ámbito organizacional enfocándolo al nivel gerencial, con el propósito de integrar factores individuales y organizacionales, que permitieran de una forma unilateral o conjunta estructurar una intervención psicológica.

Para tener una panorámica del estrés desde sus definiciones, causas, consecuencias, modelos e intervención, manejamos el siguiente contenido:

En el primer capítulo, se abordará el estrés general, para posteriormente centrar nuestra atención en el estrés laboral, específicamente a nivel gerencial. Una vez planteadas las definiciones, se distinguirá entre causas y consecuencias generales y laborales, cuya diferencia entre ambas radica en el contexto.

Cox y McKay (1981; en Rodríguez, 1998), mencionan que el estrés ha sido abordado desde distintos enfoques y los dividen en: Estímulo (Appley y Trunbull, 1967; en Rodríguez, 1998); Respuesta (Selye, 1956; en Rodríguez, 1998); Consecuencia (McGrath, 1970; en Rodríguez, 1998) y basados en la Percepción individual.

Desde el punto de vista organizacional, el estrés se basa en dos principios para su definición: el primero menciona que las fuentes de estrés pueden ser múltiples, afectando negativamente la salud del trabajador debido a la ineficacia de sus estrategias de afrontamiento. El segundo principio considera que además de verse afectada la salud de la

persona, hay consecuencias en la eficacia organizacional (Ardid y Zarco; en Rodríguez, 1998).

Dentro de las causas generales, Robbins (1991), considera factores personales-interpersonales, del entorno, y organizacionales; mientras que en las causas de estrés laboral Kaufmann (1993), aparte de los propuestos por Robbins, incluye factores ambientales y de la vida privada. Las consecuencias generales y laborales van a presentarse a nivel fisiológico, cognitivo y conductual (Peiró y Salvador, 1993; Robbins, 1991, Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994).

El estrés afecta positiva (eustrés) o negativamente (distrés) y es determinado por los factores individuales y organizacionales que abordamos en el segundo capítulo.

La importancia del segundo capítulo, radica en que las diferencias individuales permiten reflejar la variación humana (Lazarus, 1999), por lo que ayudan a explicar las diversas maneras en que los empleados, sean gerentes o subordinados, experimentan y afrontan el estrés (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999). En los aspectos individuales, se encuentran variables como: locus de control, tolerancia, experiencia laboral, respaldo social, percepción, procesos cognitivos y Patrón de Conducta Tipo A o B, donde al tipo A ha cobrado mayor relevancia por su vinculación con enfermedades coronarias (Peiró y Salvador, 1993). Dentro del área clínica, se ha comprobado que las personas que tienen un rango de edad entre 35 y 44 años de la población mexicana, pertenecen a un promedio anual de 2,347 muertes por enfermedades coronarias, ocupando el quinto lugar de causa de mortalidad en México, según las estadísticas de 1996-1999 recabadas por el INEGI.

Los factores organizacionales, abarcan: el tipo de responsabilidades, toma de decisiones (Bensabat, 1994), ambigüedad de la tarea, conflicto de roles (Kaufmann, 1993), entre otros. Para Quintanilla (1992), un directivo se distingue por características como la cantidad, calidad y complejidad de la toma de decisiones, las cuales solamente son una parte de las tareas que constantemente tiene que cumplir el gerente, por esta razón debe adaptarse continuamente a diferentes situaciones con la finalidad de afrontarlas, dependiendo esto de

las diferencias individuales, es decir, de cómo a través de los procesos cognitivos regule el gerente esas situaciones. Las diferencias individuales, por otra parte, determinarán los estilos de liderazgo que regirán la manera en que se ejerzan las diversas tareas que implica el puesto gerencial. De modo que, los factores individuales y organizaciones en lugar de ser excluyentes unos de los otros, interactúan mutuamente, para reducir, controlar o mantener el estrés.

En el tercer capítulo, se destacarán los modelos individuales como: Fenomenológico donde se evalúa el estrés; Modelo de emoción y adaptación ante estímulos que producen estrés, entre otros; así como los modelos organizaciones como lo son: Modelo de estrés de la Escuela de Michigan, Modelo cibernético de estrés y afrontamiento, Modelo de socialización organizacional múltiple, entre otros. Tanto los modelos individuales como organizacionales lo que tratan es explicar cómo se da el estrés, solamente que los primeros lo realizan a través de procesos cognitivos y los organizacionales se enfocan en el ámbito laboral; sin embargo, ambos mencionan la importancia de la adaptación a los estresores y cómo influyen las características individuales. Algunos elementos quedan implícitos dentro de los otros, considerando una interacción persona-medio ambiente para lograr la adaptación, ajuste o adecuación al estrés en el contexto organizacional mediado a través de los procesos cognitivos. Los modelos nos permitirán explicar el estrés así como la forma en la cual se puede evaluar y posibilitar la intervención.

Los modelos son importantes, especialmente porque van a ser útiles al realizar la evaluación cognitivo-conductual, que se describirá en el cuarto capítulo. La evaluación cognitivo-conductual, reflejará la relación que se establece entre un individuo con determinadas características (valores, estilos de pensamiento, percepción) y el entorno, considerando el estilo de liderazgo del gerente. En el último capítulo, se podrá apreciar la importancia de la intervención y las alternativas tanto a nivel individual como organizacional.

Dentro de las intervenciones en el ámbito individual o clínico, se encuentran: la Aserción Encubierta, Desensibilización Sistemática, Inoculación del Estrés y Solución de Problemas.

En las intervenciones organizacionales, destacan: la Selección de Personal, Comunicación, Toma de Decisiones y el Diseño y Rediseño de Puestos (James, 2000). “En una encuesta realizada por Michelsen y Otára (en Arias, 1983) entre 214 ejecutivos (afiliados a la Confederación Mexicana de Asociaciones de Relaciones Industriales), se encontró que el 67.50% asentó que uno de los programas de su departamento estaba constituido por la descripción de puestos. Mientras que en otro estudio efectuado por el LAE Adalberto Ríos Szalay (en Arias, 1983), en 115 empresas del Distrito Federal, solamente el 43% utilizaba el análisis de puestos. Las investigaciones mencionadas revelan que existe, en términos generales, una aplicación deficiente de la técnica de análisis de puestos, ya sea por desconocimiento o por otras razones” (Arias, 1983, p. 193). Aunque un buen diseño del puesto puede reducir el riesgo de estrés, no hay que soslayar que las diferencias individuales son las que van a determinarlo.

O’Brien (en Buendía, 1998), menciona que los psicólogos clínicos y organizacionales pueden contemplar ambas formas de intervención, porque no son mutuamente excluyentes, realizando sus intervenciones considerando teorías como la cognitivo-conductual que engloba todos los elementos en su análisis funcional.

Conforme se desarrollan los tópicos, se comprenderá que el estrés gerencial es primordial, porque el directivo dentro de una organización desempeña un papel fundamental donde sus características individuales en interacción con los aspectos organizacionales pueden afectar el ambiente laboral, repercutiendo posiblemente en su desempeño, debido a que puede ser más propenso a generar estrés por el tipo de responsabilidades, toma de decisiones, marcha contra reloj, competencia y la capacidad que debe tener para adaptarse a nuevas situaciones (Bensabat, 1994). Además, el gerente tiene un papel central, puesto que sus actos pueden influir en los subordinados; por ejemplo Zepeda (1999), cree que los trabajadores son el reflejo de su jefe, pudiendo afectar el gerente a sus empleados, colaboradores y a la misma organización positiva o negativamente, sin olvidar que lo esencial es la evaluación cognitiva que realice tanto el gerente como su personal de la situación.

# CAPÍTULO I

## ESTRÉS LABORAL

### 1.1 Definición del estrés

La palabra estrés proviene del término francés “destresse”, que significa colocado bajo estrechez u opresión. Mientras que en idioma inglés se utiliza la palabra “distrés”; sin embargo, al pronunciarla ésta perdía el sonido “di”, quedándose el término stress para designar los efectos positivos y distrés para los efectos negativos (Fontana, 1992; Selye, en Cherrington, 1991). Lo cual concuerda con la simbología china que hacía la distinción del estrés por sus efectos, pues por un lado implicaba peligro aludiendo a sensaciones desagradables (distrés), y por el otro oportunidad, que denotaba acontecimientos placenteros (eustrés) (Kaufmann, 1993).

Selye (1974; en Cruz y Vargas, 2001), definió al estrés como “una respuesta inespecífica del cuerpo ante cualquier demanda que recibe el organismo” (p.28). Selye (en Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994; Cherrington, 1991), explicó su concepto a través de la reacción de defensa que establece una persona al sentir estrés, llamándola, Síndrome de Adaptación General (SAG) donde: 1) Síndrome, indica que distintas partes de la reacción suceden más o menos simultáneamente; 2) Adaptación, se refiere a una estimulación de las defensas para ayudar al cuerpo a ajustarse a los estresores o a afrontarlos; 3) General, es la reacción de defensa, ya que los estresores afectan cada área del cuerpo. Y consta de las siguientes fases: *Alarma* (movilización en la cual el cuerpo se prepara para afrontar el reto impuesto por el estresor); *Resistencia* (persiste el estresor y se presenta ésta, las señales son fatiga, ansiedad y tensión, la persona lucha contra el estresor); *Agotamiento* (se da cuando hay una exposición prolongada del estresor, que puede acabar a la larga con la energía de adaptación disponible, agotándose los sistemas que combaten el estresor).

Mientras que Cruz y Vargas (2001), elaboraron otra definición, que enfatiza más en la parte fisiológica, en la cual el “Estrés es el comportamiento heredado, defensivo y/o adaptativo, con activación específica neuro-endocrina ante el estresor amenazante” (p.29). En esta

definición el estresor sustituye a la palabra demanda y está incluido junto con la amenaza, que tiene que ver con un programa grabado en los genes, cuya característica es inducir un comportamiento instintivo para iniciar una respuesta. Contrariamente a Selye, la reacción neuro-endocrina no tiene características inespecíficas sino específicas, porque aumenta la actividad hipotalámica-hipofisaria, con descarga hormonal desde la hipófisis o glándula pituitaria de la hormona trófica para la corteza adrenal (ACTH<sup>1</sup>), que actúa sobre la corteza suprarrenal, timo y ganglios linfáticos, con modificaciones inmunohematológicas. La respuesta además de ser específica es neuro-endocrina, ya que existe una estimulación en el sistema nervioso autónomo, que comanda a la hormona secretada en la médula suprarrenal llamada adrenalina y es reforzada en la periferia corporal por la noradrenalina, secretada en fibras adrenérgicas o simpáticas.

Alcaraz (2001), menciona que la “ACTH al actuar sobre la corteza de la médula suprarrenal, produce la secreción de cortisol y provoca una activación general del organismo, generando la aceleración del ritmo cardíaco y con ello facilitando la secreción de adrenalina y noradrenalina” (p. 99). Además, menciona que “cuando predomina la noradrenalina la reacción es un ataque abierto, en cambio cuando se segrega mayor cantidad de adrenalina la reacción es de escape” (p. 82).

En cambio, Lazarus y Folkman (1991), mencionan que los factores que influyen en la evaluación de una situación o estímulo dado son: los compromisos y las creencias (éstas se explicarán más claramente cuando se hable de las diferencias individuales), pero lo importante es que las creencias son las que determinan la realidad y modelan el entendimiento del significado. La trascendencia de este punto, radica en que el estrés no es un estímulo (estresor), ni que la demanda en sí lo sea, o que el estrés sea una respuesta, sino que es por medio de estos procesos cognitivos en interacción con las demandas ambientales, lo que va a definir al estrés y no un simple evento, sino a través de un proceso interaccionista.

---

<sup>1</sup> ACTH, siglas que en inglés significan Adrenal-Cortico-Trophic-Hormone.

Por otra parte, Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994), definen el estrés como “una respuesta de adaptación, mediada por diferencias individuales, procesos psicológicos o ambas cosas, que resulta de una acción, una situación o suceso del entorno que deposita en la persona excesivas demandas psicológicas, físicas o ambas” (p.220); es decir, algo que implica la interacción del individuo con su entorno. Cox y McKay (1981; en Rodríguez, 1998), mencionan que el estrés puede ser visto desde cuatro ángulos:

En primer lugar, con el que concuerdan Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994), como *consecuencia* que se da de la interacción entre el estímulo del entorno y la respuesta del individuo, donde el estrés es el resultado de una interacción única entre las condiciones del estímulo del entorno y la predisposición del individuo a responder, idea que comparte McGrath, (1970; en Rodríguez, 1998) diciendo que el estrés se da como resultado de la discrepancia o desajuste que existe entre el ambiente y el individuo.

El segundo planteamiento del estrés es como *respuesta*, manifestándose fisiológica o psicológicamente, como respuesta interna a un estresor del entorno o situación externa potencialmente dañina, cuya limitación en este caso sería que no da lugar a predecir la naturaleza de la respuesta, o si habrá. Esta perspectiva enfoca su atención en la persona, como la postura de Selye (1956; en Rodríguez, 1998), quien en su definición de estrés se refiere a las respuestas fisiológicas o psicológicas, ante determinados estresores del ambiente.

El tercero como *estímulo*, que se manifiesta cuando una fuerza que actúa sobre el individuo ocasiona una respuesta en términos de tensión, en un sentido físico, sin considerar que dos personas pueden mostrar niveles de tensión distintos o ninguno, ante el mismo estímulo, esto es, como lo descrito por Appley y Trunbull (1967; en Rodríguez, 1998), se designa al estrés como la situación que desencadena su experiencia, donde los estímulos y características del ambiente, son causa de estrés.

Y un cuarto enfoque se basa en la *percepción del individuo*, por medio de la cual se interpreta y modula el carácter de estresante de una determinada situación, con lo anterior

coincide Lazarus (1966; en Rodríguez, 1998), al mencionar que depende de la percepción del individuo que una situación sea estresante o no. Con esta postura concuerda Harrison (1978; en Rodríguez, 1998), al comentar que se produce una experiencia de estrés, cuando una persona desea responder a las demandas planteadas por el ambiente, pero percibe que no dispone de los recursos necesarios para hacerles frente, o bien cuando existe un desajuste entre las capacidades propias y demandas ambientales. Con lo que coincide Fontana (1992), cuando define al estrés como una exigencia a las capacidades de adaptación, del cuerpo y la mente, la cual permite que a la persona lo controle o debilite. Enfatizando que el estrés no es bueno ni malo, sino que es una característica natural e inevitable de la vida, y menciona que en la historia Zen los acontecimientos no son los que determinan que se esté estresado, sino las reacciones ante ellos y con ayuda de las capacidades que muestre cada persona determinará la respuesta a dicha exigencia, la cual puede variar de una situación a otra. Debe haber un equilibrio entre la intensidad de la exigencia y las capacidades para responder, de modo que si la exigencia está por encima de la capacidad se estará tenso, mientras que si la exigencia se sitúa o ubica por debajo de la capacidad se estará aburrido.

Selye (1974; en Cruz y Vargas, 2001), planteó un modelo fisiológico para explicar el estrés, y aunque los componentes que menciona sirven para clarificarlo, por sí solos, solamente ayudan a comprender lo que sucede a nivel orgánico en un individuo y resultaría reduccionista no considerar otras variables para dar una explicación integral del estrés.

Los enfoques fisiológicos, proporcionaron el indicio para que otros autores intentaran dar otra etiología del fenómeno llamado estrés, algunos trataron de explicarlo como estímulo, otros como respuesta y como consecuencia, además de la basada en la percepción individual.

La perspectiva *estímulo*, lo sitúa como una demanda ambiental llamada estresor; abordado como *respuesta*, es producto de un estímulo dado, la respuesta es a nivel tanto fisiológico como lo planteaban Cruz y Vargas (2001) como a nivel psicológico; como *consecuencia* de la interacción entre el estímulos ambientales y respuesta del individuo; y por último el

enfoque donde la *percepción* determina el estrés, consideramos que la percepción está incluida dentro del enfoque estrés como consecuencia, puesto que las cogniciones lo determinan en la interacción.

Sin embargo, los procesos no son unidireccionales, ya que uno se vincula con el otro, por esto, autores como Lazarus y Folkman (1991) aportan la idea de que el estrés se da en un proceso interaccionista, donde las cogniciones desempeñan el papel más importante, durante la evaluación psicológica de la situación o estímulo, destacando el valor de las características individuales, ya que por medio de éstas se mediatiza la adaptación a una situación. Así pues, el que una circunstancia sea estresante o no, dependerá de las creencias, percepción y experiencias individuales. Al respecto Appley y Trunbull (1967; en Rodríguez, 1998), mencionan que la experiencia de la persona permitirá que se sienta estresado, además proporcionará los recursos para el afrontamiento de una situación.

Como se ha explicado, durante el presente trabajo, el estrés no puede ser considerado sólo como un estímulo, debido a que por sí misma una situación, no necesariamente tiene que causar estrés, porque en sí las situaciones estresantes no existen, sin embargo, dependerán de la valoración cognitiva del individuo. Lo que sí existe son las fuentes potenciales de estrés, que son las diversas circunstancias que pueden aumentar la probabilidad de que una persona se perciba estresada, en este punto Lazarus y Folkman (1991), con su aportación de las variables que inciden en la evaluación psicológica de una situación, como el aspecto empirista de Appley y Trunbull (1967; en Rodríguez, 1998) adquieren relevancia. De modo, que en el estrés, entran en juego las variables individuales como lo mencionan Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994), las creencias acerca del estímulo, la experiencia que se tiene acerca de éste, entre otras, determinarán el que una persona se sienta estresada, por lo tanto, las situaciones o estímulos por sí mismos, no lo harán, así, la generación de estrés dependerá, de las cogniciones y habilidades individuales.

Como se ha mencionado, son las diferencias individuales las que van a determinar el que una persona se estrese o no, por ejemplo: una persona podría sentir estrés en el metro cuando viaja sola en un vagón, pero quizás, el estrés no se presente cuando hay muchas

personas dentro del vagón, o viceversa, ¿qué es lo único que cambia? la respuesta es sencilla, la situación; sin embargo, lo que importa es la evaluación de la situación, que efectúa la persona por medio de las cogniciones (Lazarus y Folkman, 1991), lo que refleja el ejemplo, es que mientras a una persona le pueda estresar estar solo en un vagón, a otra le estresará el viajar en un vagón lleno. Entonces, el que una persona se estrese dependerá de las cogniciones, percepción y experiencias que se tengan al respecto, es decir, de las diferencias individuales.

Como se puede apreciar, el estrés no es un proceso lineal, podría suponerse que primero se presenta la situación-estímulo y después se evoca una respuesta que pueden ser las cogniciones y no es así es un proceso simultáneo e interaccionista, como lo plantea la postura cognitivo-conductual.

El estrés estará determinado por las diferencias individuales, recalcando que a través de las cogniciones se evaluarán las situaciones, que al igual que las demás diferencias individuales mediatizarán la interacción persona-ambiente.

En suma, en la interacción persona-ambiente, los aspectos, estímulos y respuestas actúan conjuntamente, sin olvidar que un estímulo por aislado no provoca estrés a una persona, sino que son las características individuales en interacción con el ambiente, las que determinarán el estrés, evocando respuestas que se manifiesten de forma fisiológica, conductual o cognitiva, dañinas o no para el organismo como consecuencia. Así, el organismo desarrollará, una serie de respuestas adaptativas ante las demandas o exigencias del ambiente.

De modo que, coincidimos con la postura expuesta por Lazarus y Folkman (1991), debido a que aporta la idea de que el estrés se da en un proceso interaccionista, donde las cogniciones desempeñan el papel central, durante la evaluación psicológica de la situación o estímulo, destacando el valor de las características individuales, ya que por medio de éstas se mediatiza la adaptación a una situación; nos parece que es la más adecuada porque el estrés no puede ser visualizado de forma independiente como estímulo, respuesta o

consecuencia, sino que debe ser analizado por la relación funcional que tienen todos esos aspectos, así como la incidencia de los procesos cognitivos, diferencias individuales, percepción, experiencia, etc., dando así una explicación integral del estrés.

## **1.2 Definición de estrés laboral**

El término estrés se ha vuelto una palabra común dentro de las empresas, entre gerentes, subordinados y personal en general; sin embargo, pocos conocen el significado de éste y solamente lo atribuyen a factores relacionados con el trabajo, designando sólo efectos negativos y desconociendo que también puede repercutir positivamente para su funcionamiento en la organización. Así que, resulta interesante conocer las posturas que existen al respecto. El estrés laboral se fundamenta en dos principios:

El primero indica que las fuentes laborales de estrés pueden ser múltiples y traer consecuencias negativas en la salud y el bienestar del trabajador, debido a la ineficacia de las estrategias de afrontamiento (Ardid y Zarco; en Rodríguez, 1998).

Al respecto, O'Brien (en Buendía, 1998) define 'El estrés laboral como un estado de tensión personal o displacer' (p.61).

Por su parte, Keith Davis (en Guízar, 1998), plantea el estrés como un estado de sobreexcitación al que se someten las emociones, los procesos mentales y la condición física de las personas.

Para Robbins y Coulter (1999) el estrés es una condición dinámica, en la que el individuo, se enfrenta a una oportunidad, represión o demanda, que se relaciona a lo que desea, cuyas consecuencias se perciben inciertas e importantes; con esta definición concuerda Schermerborn (1993), quien menciona que el estrés es una situación de tensión, experimentada por los individuos al enfrentar demandas extraordinarias, represión u oportunidades.

Daft y Steers (1992), mencionan que el estrés laboral puede ser definido como “la reacción que tienen las personas ante características amenazantes del ambiente que las rodea” (p. 24). Y citan que desde el punto de vista gerencial, abarcan dos tipos de estrés: 1) la frustración, entendiendo ésta como la capacidad interna o externa para lograr una conducta orientada hacia una meta; 2) la ansiedad, que es el sentimiento de incapacidad para enfrentar un daño anticipado.

Con respecto a este primer principio se puede decir que, las personas no reaccionan de la misma manera ante las exigencias, ya que pueden desarrollar niveles moderados que pueden ser motivacionales, en contraposición con este principio el estrés laboral, no siempre desemboca en enfermedad. Este principio contempla que el estrés laboral incide directamente en la salud del trabajador y en la forma de afrontamiento.

Mientras que el segundo principio, se fundamenta en que el estrés laboral repercute en la salud y eficacia organizacional (Ardid y Zarco; en Rodríguez, 1998), afectando directamente el funcionamiento de la organización.

Concordando con esta postura Parkes (en Buendía, 1998) menciona que el estrés laboral incorpora una interacción desfavorable entre atributos del trabajador y las condiciones laborales conllevan a trastornos psicológicos y conductas insanas y finalmente a una enfermedad.

Sin embargo, De Cenzo y Robbins (1999), dicen que en el estrés relacionado con el trabajo se deben tomar en cuenta factores individuales (habilidades, capacidades, etc.) y organizacionales (demandas, exigencias), ya que las primeras influyen a las segundas, es decir, no todas las personas experimentan el mismo nivel de estrés en situaciones similares.

Por lo que Ladow (1999), menciona que el estrés podría definirse como un desequilibrio percibido entre las demandas laborales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo cuando son importantes las consecuencias del fracaso.

No obstante, podemos decir que ambos principios en los que se fundamenta el estrés laboral, pueden ser incluyentes, pues las características individuales van a determinar que una situación sea estresante, y que se le afronte o no, repercutiendo en la eficacia dentro de la organización en cuanto al incremento o decremento del rendimiento, la producción, la motivación o la rotación, afectando positiva o negativamente, en dos sentidos, por un lado, al trabajador en este caso al gerente y por otro, al funcionamiento de la organización.

Así que estamos de acuerdo con De Cenzo y Robbins (1999), al citar que en el estrés relacionado con el trabajo se deben tomar en cuenta factores individuales (habilidades, capacidades, etc.) y organizacionales (demandas, exigencias), ya que las primeras influyen a las segundas, es decir, no todas las personas experimentan el mismo nivel de estrés en situaciones similares. Consideramos que debe existir un ajuste entre: las capacidades del trabajador y demandas de la organización, para que no haya un desequilibrio que pueda culminar en estrés trayendo consecuencias negativas no sólo para el trabajador sino también para la organización.

En resumen, hay que dejar en claro que el estrés general y el laboral, no son excluyentes ni distintos. El estrés es para algunos una situación de tensión al enfrentar demandas (Ivancevich, 1992; Daft y Steers, 1992; O'Brien, en Buendía, 1998; Davis, en Guízar, 1998); sin embargo, al asociarlo con el término laboral no es que sea un tipo de estrés distinto, ya que lo único que sucede es que se habla de un contexto específico, así como en el estrés gerencial, donde lo que ocurre es que cambian las condiciones bajo las que se pueda dar, esto es, las fuentes potenciales de estrés específicas dentro de la organización. El hecho de que una situación, estímulo o ambiente puedan generar estrés se deberá a la percepción, es decir, la evaluación que la persona realiza de los eventos y sus habilidades de afrontamiento, las cuales dependen de las características individuales.

Podrán existir divergencias entre que si el estrés es estímulo, respuesta, consecuencia o percepción, pero lo que importa es la relación funcional de esos aspectos.

El estrés en el área laboral no es necesariamente independiente del área personal, familiar, sino que todos los factores pueden vincularse entre sí, de tal manera que la persona, con base en sus creencias infiere o le da la connotación a ciertos aspectos los que pueden ser desafiantes o amenazantes y por ende sentirá o pensará que tiene estrés.

El estrés laboral u organizacional y en específico el gerencial, tienen aspectos o rasgos que son característicos como: la relación con subordinados, el elevado nivel de responsabilidades, los canales de comunicación con las personas de todos los niveles jerárquicos, la imagen que debe proyectar tanto hacia abajo como hacia arriba de su puesto, el estilo de liderazgo, el rol que desempeñe, entre otros. Al delimitar el área gerencial se habla de aspectos específicos, así como si se hablará del estrés en el seno familiar, por citar un ejemplo, en fin en el área que se decida estudiar al estrés siempre a nuestro parecer se caerá en lo mismo, lo que hace que una persona se sienta estresada son las creencias que tiene sobre una gran gama de estímulos dados en un ambiente determinado y bajo ciertas condiciones o contingencias.

Con base en lo que mencionan los autores, se puede decir que el estrés laboral tiene las características de las que se habló, como que hay una respuesta ante las demandas o exigencias del ambiente, en este caso en el contexto organizacional, dependiendo de cómo se evalúe cognitivamente la situación traerá consecuencias positivas, como son las motivacionales, o negativas como la tensión o displacer, que se pueden caracterizar por insatisfacción en el trabajo, en este caso en el puesto a nivel gerencial.

Las habilidades del gerente para responder ante una situación potencialmente dañina se le conoce como “afrentamiento”. A partir de éste debe existir un ajuste entre las demandas de la organización y las capacidades o recursos del gerente, para que no se presenten los efectos negativos del estrés.

Una vez que se ha realizado una revisión de las definiciones del estrés y el estrés laboral, se procederá a diferenciar las causas y consecuencias, primero del estrés en general y después del laboral. Las causas o mejor dicho fuentes potenciales de estrés pueden ser variadas, así

como las múltiples consecuencias que puede tener una persona, ya que como se apreciará más adelante se verá afectado en primera instancia el gerente y posteriormente la organización.

### 1.3 Causas del estrés

En el apartado anterior se habló de que, en sí las causas del estrés no existen, pero sí se ha considerado una serie de clasificaciones donde se manejan aspectos denominados “fuentes potenciales de estrés”. Las fuentes potenciales de estrés que se contemplan son: estresores<sup>2</sup> personales, ambientales o del entorno y laborales u organizacionales (Robbins, 1991).

Dentro de las fuentes potenciales de estrés podemos clasificar las siguientes:

1. Estresores personales e interpersonales. Son todos aquellos relacionados con el individuo, como los problemas familiares, económicos, el patrón de conducta, etc. (Robbins, 1991; Kaufmann, 1993). Bensabat (1994) destaca los siguientes factores: Psico-emocionales (frustración, insatisfacción, decepción, la muerte de un familiar cercano, el divorcio y alguna enfermedad); Físicos (hambre y agotamiento) y Biológicos (supraalimentación, superalimentación, mala nutrición y desequilibrio alimenticio).

Fontana (1992) menciona otros dos aspectos que considera como causas: 1) La obsesividad, que comprende al neurótico obsesivo y la personalidad obsesiva que no son lo mismo, aunque ambos son controlados por sus obsesiones, en los primeros, la obsesión es causa de sufrimiento e impedimento para realizar sus actividades normales, mientras que para los segundos, la obsesión es causa de orgullo. Las personas obsesivas, no comprenden que los demás tengan otros intereses, ni respetan su derecho a la individualidad, tienen baja tolerancia a la ambigüedad, se resisten al cambio de enfrentar nuevos desafíos, por lo cual deberán buscar un medio que apoye sus obsesiones para que sean exitosas, si no pueden acarrearle problemas; y 2) Estrés en el

---

<sup>2</sup> Se respeta el termino *estresores* porque así están las categorizaciones de los autores, sin embargo, pensamos que es preferible llamar a las causas *fuentes potenciales de estrés*, ya que esto solo indica probabilidad y no que necesariamente sean determinantes.

hogar, puede ser causado por el cónyuge, por las actitudes y conductas que tenga con el otro; los niños pueden causar estrés, ya sea porque no pueden cuidarlos y les provoquen ansiedad, porque el niño (a) no va bien en la escuela o porque se desea otro hijo (a) y no se puede procrear etc.; estrés por el arreglo doméstico, como el dejar que un solo miembro de la familia haga la limpieza en el hogar y por presiones de los vecinos, como la inseguridad o cambios en las construcciones que están a su lado e interfieran con ellos.

2. Estresores ambientales o del entorno. Dentro de tales se consideran: los problemas políticos del país, la inseguridad social, la explosión demográfica, las transiciones del poder, etc. (Robbins, 1991). Bensabat (1994), menciona que los factores físicos como cambios climáticos, ruido y polución (contaminación atmosférica) pueden ser causantes de estrés.
3. Estresores o factores laborales. No hay que confundirse y suponer que las fuentes laborales son distintas a las ambientales, ya que forman parte del contexto del gerente, sin embargo, se realiza un apartado de dichas fuentes, porque en el ambiente laboral se ubican diversos aspectos que se abordarán a continuación.

#### **1.4 Causas del estrés laboral**

En el lugar de trabajo, experimentamos una serie de cambios relacionados con las responsabilidades, los elementos tecnológicos, entre otros, que en mayor o menor medida pueden ser factores generadores de tensión, tanto para personas que ocupen puestos jerárquicamente altos, como los gerentes, así como para los subordinados. Kaufmann (1993), divide las posibles causas de estrés en:

1. Estresores personales. La misma fuente de estrés provoca distintas reacciones en gente diferente, con lo que concuerda Robbins (1991), al decir que factores individuales como problemas familiares, económicos, o el tipo de conducta (A o B) pueden ser fuentes potenciales de estrés para el gerente y subordinados.

2. Estresores interpersonales. Se refiere a las relaciones laborales que pueden determinar que el trabajo se viva como agradable o desagradable, tanto con subordinados, colegas o superiores, dependiendo del caso.
3. Estresores organizacionales. Se caracterizan por una serie de factores que reflejan a la organización en sí misma (tipo de normas), así como también factores que son relacionados con una posición o una interacción con las personas (rol gerencial u otro).

A continuación, para categorizar de mejor manera los estresores organizacionales, tomamos en cuenta la división de Fontana (1992), entre causas generales y causas específicas. A parte de los estresores propuestos por Fontana, se agregan estresores organizacionales mencionados por Kaufmann (1993), respetando la siguiente división:

#### **A. Causas generales o relacionadas con la organización.**

Dentro de esta clasificación Fontana (1992) menciona:

- a) *Problemas organizativos*. Pueden significar demoras frustrantes de toma de decisiones.
- b) *Respaldo insuficiente*. Escasez de personal puede generar realizar tareas que no le competen.
- c) *Horas extras*. Descontrol en el ritmo circadiano.
- d) *Prospectos de posición, salario y promoción escasos*. Cuando el trabajo es considerado por otros como poco importante o que cualquiera puede realizarlo.
- e) *Rituales y procedimientos innecesarios*. Exceso de papeleo o reuniones excesivas, ya que se pueden percibir como pérdida de tiempo.
- f) *Incertidumbre e inseguridad*. Puede tomar la forma de dudas, acerca del futuro laboral del trabajador.

Y Kaufmann (1993) contempla las siguientes:

- g) *Cruce de límites organizacionales y territorialidad.* Las personas requieren mantener límites de su espacio personal, dentro de los cuales sienten seguridad, y al recibir visitas se constituyen en fuentes potenciales de estrés.
- h) *Estructura organizativa.* Consiste en un sistema de tareas que conllevan relaciones de autoridad dentro de la organización.
- i) *Centralización y baja participación.* En la dirección centralizada y autoritaria, poco podrán opinar los subordinados sobre las opciones de cómo ejecutar su labor.
- j) *Descentralización y elevada participación.* Al descentralizarse, los mandos intermedios hacen mayor la participación de los diferentes miembros de la organización.
- k) *El progreso de la carrera dentro de la empresa.* La planificación de la carrera para cada directivo, integrada con la capacitación continua, puede disminuir la incertidumbre y las falsas expectativas.
- l) *Recorte de los presupuestos.* El espíritu de austeridad puede generar estrés.

## **B. Causas específicas o relacionadas con el puesto.**

Como causas específicas Fontana (1992) considera las siguientes:

- a) *Especificaciones confusas con respecto a las funciones desempeñadas.* Hacen difícil asignar prioridades a nuestras diversas tareas y distribuir cantidades apropiadas de tiempo.
- b) *Expectativas elevadas e irrealizables.* Se espera demasiado de nosotros mismos.
- c) *Incapacidad para influir en la toma de decisiones.* Impotencia al no poder opinar con respecto a las decisiones dentro de la organización.
- d) *Desacuerdos frecuentes con los superiores.* Estos tienen la capacidad de influir de manera material en nuestras vidas
- e) *Aislamiento del apoyo de colegas.* Cuando estamos poco en la compañía y no contamos con el respaldo de compañeros.

- f) *Presiones de tiempo; falta de variedad en el trabajo.* Monotonía, al realizar actividades rutinarias.
- g) *Comunicación deficiente.* Canales de comunicación deficientes, en todos los niveles jerárquicos.
- h) *Liderazgo inadecuado.* Depende de la situación, no todo tipo de liderazgo es adecuado para todas las situaciones, ni para todas las personas.
- i) *Conflictos con los colegas.* Malas relaciones interpersonales.
- j) *Incapacidad para terminar una tarea.* Puede estar ocasionada por la falta de tiempo, escasa organización o comunicación deficiente.
- k) *Pelear batallas innecesarias.* Esto ocurre cuando no hay planeación adecuada en cuanto a tareas, actividades o funciones

En las causas relacionadas con el puesto Kaufmann (1993) distingue las siguientes:

- l) *La ambigüedad del rol.* Se debe a una información imprecisa en cuanto a las tareas.
- m) *Conflicto de rol,* donde los valores del individuo (gerente) y los de la organización son contradictorios.
- n) *Sobrecarga y falta de trabajo.* La sobrecarga de trabajo aparece cuando se le asigna al individuo una serie de tareas que le hacen acumular actividades, así como el tener “poco que hacer” son fuentes de estrés; este aspecto lo retoma también Bensabat (1994) al hablar de la superestimulación como un factor de estrés de las sociedades industrializadas, se produce por situaciones que exigen una adaptación que supera los límites de adaptación normal, éste se genera en toda persona sometida a la presión permanente de cambio y a la superabundancia de información; y la subestimulación, es un factor de estrés, responsable de alteraciones psíquicas y de degradación mental. Cuando a las personas se les priva del estímulo normal y fisiológico de sus sentidos y pensamientos indispensables, se observa un descenso de sus facultades mentales y de sus cualidades físicas, llegando a un estado de embotamiento o idiotez.
- o) *Falta de sentido de pertenencia.* Sentimiento generado por la elevada rotación en la tarea.

- p) *Responsabilidades por gente a cargo* (a nivel gerencial como a nivel supervisión). Éstas pueden estar relacionadas con aspectos como: presupuestos, equipo o valores; y las vinculadas con personas que abarcan: supervisión, desarrollo de la carrera, entre otras, ambos tipos de responsabilidad pueden generar riesgos para la salud.
  - q) *Características de la función directiva*. La modalidad operante de la persona que está al frente de la organización, puede trasladarse al resto de la empresa como forma de operar habitualmente.
  - r) *Relaciones interpersonales complejas*. Las relaciones interpersonales se podrían agrupar en: 1) Gerente y subordinados: los estilos de liderazgo condicionarán los vínculos con la gente que está a cargo; 2) Relaciones entre pares y colegas: Según Lazarus (citado en Kaufmann, 1993), la perturbación más grave estaría dada por la carencia de confianza para compartir problemas.
  - s) *Política y juegos de poder en la compañía*. En este punto, importan más las influencias que un empleado pueda tener, que la habilidad con la que cuente, para desempeñar sus tareas, ya que una persona puede no ser muy excepcional en su trabajo, o tal vez el menos eficiente, pero si es hábil en las relaciones humanas con personas de mayor jerarquía, puede ser que escale más que otros, que son muy buenos elementos pero que diplomáticamente, están en desventaja.
4. Estresores medioambientales. Las modificaciones climáticas constituyen ataques del entorno generadores de estrés.
  5. Estresores de la vida privada. La falta de tiempo para desarrollar ‘hobbies’, enfrentarse a problemas familiares y sociales, temor a perder el puesto, etc.

Con respecto al quinto punto de la clasificación de Kaufmann (1993), es decir, estresores de la vida privada a nuestro parecer deberían de incluirse en el primer rubro que son los estresores personales, como lo plantea Robbins (1991) englobando las actividades fuera del trabajo y las características individuales; sin embargo, se respeta la clasificación de Kaufmann.

A manera de conclusión, se puede decir que las causas o fuentes potenciales de estrés son múltiples, como estresores personales y las relaciones interpersonales que tenga el gerente dentro y fuera de la organización, así como los estresores que ésta le produzca por la ambigüedad del rol, conflictos con los subordinados y colegas, así como por las funciones que realice el gerente y el tipo de liderazgo, comunicación y capacidad para tomar decisiones entre otras, que pueden provocarle al gerente estrés. No obstante, para que pudiesen ser fuentes de estrés, habrá que considerar las características individuales del gerente y si bajo su experiencia percibe algún estímulo de los anteriores como estresante o no, en el sentido tanto positivo como negativo.

Como se puede observar en el Cuadro 1, existen fuentes potenciales de estrés específicas, las cuales van a depender del contexto del cual se esté hablando, a nivel personal, interpersonal o del medio ambiente, en este caso nos centramos en el contexto laboral particularmente en gerentes, parecería que no hay diferencia entre las causas del estrés general y el laboral; sin embargo, se puede decir que en el estrés general los estresores provienen de la vida privada o personal, de la interacción con la familia y amigos, de los problemas económicos, hasta de los cambios climáticos en el medio ambiente; mientras que en el estrés laboral, pueden provenir de la estructura de la organización, políticas y cultura organizacional, sobrecarga de trabajo, en los procedimientos o métodos de trabajo; así como también existen fuentes potenciales particulares de estrés laboral en los gerentes, por la función directiva que llevan a cabo diariamente dentro de la cual se encuentran: la relación con colegas y superiores, toma de decisiones, estilo de liderazgo, responsabilidades, ambigüedad de rol, etc., que indican que se habla de un contexto en específico.

No hay que olvidar que aunque difieran las fuentes potenciales de estrés, entre el estrés general y el laboral, un aspecto puede incidir en el otro, es decir, el estrés en el hogar puede ser reflejado en el trabajo, y viceversa, ya que como lo plantean Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) en su “modelo integrador del estrés y trabajo” que se verá en el capítulo tercero, las actividades del hogar y del trabajo son interdependientes por lo que, el estrés dado por uno de los ambientes puede influir en el otro, debido a que quien siente el estrés

es la persona, la cual es el común denominador, si la persona está vulnerable, probablemente sienta estrés en su ambiente familiar y laboral, claro que también puede darse el caso de que si una persona se siente estresada porque al llegar a su casa en lugar de descansar, tiene que realizar labores domésticas o hay demasiado ruido, y esto le tensa, puede ser que su trabajo sea el escape para liberar el estrés percibido en el hogar o viceversa.

En resumen, la persona puede sentirse estresada en ambos contextos o puede utilizar uno de ellos para liberar las tensiones que ha desarrollado en el otro. Las fuentes potenciales de estrés básicamente pueden ser las mismas, solamente que lo que cambia es el contexto en donde es generado, el estrés en general, podría venir de la escuela, hogar, etc., pero en el estrés laboral, la posible causa es generada por el puesto gerencial o por las características de la organización, por lo cual estamos de acuerdo con la clasificación que realizan Fontana (1992) y Kaufmann (1993), dentro los estresores organizacionales.

**Cuadro 1 comparativo de causas del estrés general y estrés laboral.**

CAUSAS (FUENTES POTENCIALES DE ESTRÉS)	ESTRÉS (en general)	ESTRÉS LABORAL (gerencial)
	1. Estresores personales e interpersonales. Relacionados con el individuo, problemas económicos o familiares  2. Estresores ambientales o del entorno. Incertidumbre económica o política; factores físicos como cambios climáticos.  3. Estresores o factores organizacionales. Sobrecarga laboral, conflicto de rol, ambigüedad de la tarea, etc..  (Robbins y Coulter, 1999; Bensabat, 1994; Fontana, 1992; Kaufmann, 1993; Robbins, 1991; Schermerborn, 1993).	1. Estresores personales. Relacionados con el individuo, problemas económicos o familiares.  2. Estresores interpersonales. Problemas con subordinados y colegas.  3. Estresores organizacionales. Sobrecarga laboral, conflicto de rol, ambigüedad de la tarea, etc..  4. Estresores medio- ambientales. Cambios climáticos.  5. Estresores de la vida privada. Problemas sociales, miedo a perder su empleo.  (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999; Bensabat, 1994; Ivancevich, 1992; Parkes (en Buendía, 1998); Fontana, 1992).

**Cuadro 1.** Causas del estrés general y del estrés laboral.

## 1.5 Consecuencias del estrés

Setepto (en Peiró y Salvador, 1993), menciona que los efectos del estresor pueden variar debido a las:

- a) Características del estresor, como duración (las que tienen una duración larga tienen repercusiones negativas en la salud), intensidad (existe una relación entre respuestas endocrinas y autonómicas), novedad (estímulos nuevos pueden desencadenar respuestas mayores que otros estímulos graves), predictibilidad (la respuesta psicobiológica es mayor ante un estímulo no predecible), control (la falta de control de una situación acarrea efectos negativos graves) y complejidad del estímulo (a mayor complejidad mayor incremento de presión sanguínea y frecuencia cardíaca).
- b) Recursos psicosociales del individuo. El patrón tipo A, el *locus* de control, la personalidad resistente (*hardiness*), la habilidad para expresar emociones, modulan las respuestas al estresor y tienen influencia directa en las respuestas fisiológicas, a éstas últimas también las afectan los estilos y estrategias de afrontamiento, así como a las conductas (consumir alcohol, tabaco, drogas, etc.).
- c) Factores biológicos y constitucionales. La dieta y el ejercicio afectan las respuestas fisiológicas, ya que reducen la reacción cardiovascular.

Tomando en cuenta las características anteriores las consecuencias del estrés se pueden manifestar en los siguientes tres rubros que son:

1. Consecuencias fisiológicas. Comprenden todas aquellas reacciones a nivel orgánico, tales como la sudoración, decremento o aumento de la presión sanguínea, cambios en la masa muscular, problemas respiratorios, cambios en la temperatura corporal, colitis, gastritis, jaquecas, etc.
2. Consecuencias psicológicas (cognitivas)<sup>3</sup>. Ansiedad, tristeza, tensión, déficit de atención, deterioro en la memoria, molestia, cogniciones erróneas, etc.

---

<sup>3</sup> Se coloca en paréntesis la palabra cognitivas, para diferenciar estas consecuencias de las conductuales, ya que las conductuales también podrían ser tomadas como psicológicas, sin embargo, nominalmente la clasificación de Robbins (1991) las plantea como psicológicas.

3. Consecuencias conductuales. Problemas en el habla, insomnio, incremento en la ingesta de alcohol, tabaco, consumo de drogas, intentos de suicidio, conductas agresivas, problemas laborales (Robbins, 1991).

Aunque se realiza una clasificación de las consecuencias a nivel fisiológico, cognitivo y conductual, no quiere decir que una sea excluyente de la otra, ya que interactúan entre sí.

Las consecuencias del estrés pueden desembocar en serias dificultades en el trabajo, como las que se comentarán en el siguiente punto.

### **1.6 Consecuencias del estrés laboral**

Existen enfermedades de adaptación relacionadas con el estrés, así que hay estresores que provocan respuestas conductuales, fisiológicas o psicológicas, que mantienen u ocasionan alteraciones en la adaptación, de manera, que las respuestas psicobiológicas son mediadoras del estrés y salud, atribuyéndoles consecuencias que son conceptualizadas en términos de enfermedad.

Peiró y Salvador (1993), mencionan que existen consecuencias negativas del estrés, que se dividen en:

- 1) Enfermedades y patologías. Las enfermedades crónicas o de adaptación, y son causadas por el estilo de vida del individuo, y un subgrupo de ellas son las enfermedades cardiovasculares, la migraña, el cáncer, las úlceras, la presión arterial, además de esto hay otras variables relacionadas como la percepción y el significado que tenga el individuo de la situación.
- 2) Alteraciones en el bienestar y la salud mental. Pérdida de autoestima, incremento de irritabilidad, disminución de la motivación, la depresión y el suicidio, estos problemas se han relacionado con la falta de satisfacción, sobrecarga e inseguridad laboral, estilo de liderazgo, desempleo, infrautilización de las propias capacidades, etc.

- 3) Alteraciones conductuales con repercusiones en el desempeño y rendimiento. Disminución del rendimiento, reducción en la toma de decisiones, incremento de accidentes, rotación y ausentismo, además del abuso de sustancias.

Estas alteraciones se pueden reflejar en la siguiente clasificación de consecuencias:

1. Fisiológicas. Son efectos físicos directos que causan o facilitan la enfermedad, además de las mencionadas en las consecuencias generales también pueden afectar en el sistema nervioso sobre la respuesta autonómica, endocrina e inmunológica, como cambios en el metabolismo, aumento en ritmo cardíaco etc., (Robbins, 1991; Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994; Fontana, 1992).
2. Psicológicas (cognitivas). Tienen que ver con problemas para dormir, distorsiones a niveles cognitivo, afectivo y perceptivo que repercuten en el funcionamiento psicobiológico, de los cuales también habla Robbins (1991), y cita que pueden ser insatisfacción laboral, tensión, ansiedad, irritabilidad, etc. Sin embargo, aparte de las señaladas como consecuencias generales, se distinguen de las consecuencias laborales, en que las cogniciones irracionales o creencias inadecuadas se realizan respecto al puesto gerencial o sobre la organización.
3. Conductual. Se refiere a la aparición y/o alteración de comportamientos que son perjudiciales para la salud y que pueden favorecer el agravamiento de algunas enfermedades. Robbins (1991), Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) y Fontana (1992), mencionan que pueden ser cambios en la productividad, ausentismo, rotación, además de mayor consumo de drogas como alcohol o tabaco.

Las consecuencias que manifieste el gerente van a depender de la forma en que haya aprendido a reaccionar ante los estímulos “estresores”, en los niveles fisiológico, conductual y cognitivo, y la forma en que evalúe la situación, de la cual se hablará en el siguiente capítulo en el modelo Fenomenológico planteado por Lazarus y Folkman (1980; citado en Omar, 1995).

Como se puede observar el estrés general y laboral en cuanto a consecuencias fisiológicas se pueden presentar las mismas, pero en las psicológicas (cognitivas) y conductuales pueden diferir por el contexto, ya que debido a éste, las variables serán específicas y pueden presentarse en la organización, con relación al puesto que ocupe la persona, en este caso el gerente.

En el cuadro 2 se mencionan las consecuencias del estrés en forma general y laboral particularizando en los gerentes, puede observarse que se dividen de igual manera (fisiológicas, psicológicas-cognitivas y conductuales) que en las causas o fuentes potenciales de estrés, destacando nuevamente las características individuales (cogniciones, experiencia, etc.), por medio de las cuales se determina la evaluación psicológica y por ende la manera de reaccionar, ya que mientras a algunas personas fisiológicamente les dolerá la cabeza a otras tal vez les duela el estómago, algunas en términos conductuales, evitarán una situación estresante, mientras otras la enfrentarán, y cognitivamente realizarán una evaluación que determine si una situación será una amenaza o un desafío, evocando consecuencias positivas o negativas según sea el caso, por lo que no hay que olvidar que el sentir estrés no necesariamente conlleva a consecuencias negativas, ya que quizás el gerente que se perciba como estresado puede sentirse motivado, permitiéndose tener un mejor desempeño a nivel conductual, cognitivo y fisiológico.

Como se destacó en este primer capítulo, el estrés es un fenómeno que involucra la interacción de la persona con el ambiente, se recalcó que son las cogniciones las que van a determinar que una persona se estrese ante una demanda.

**Cuadro 2 comparativo de consecuencias del estrés general y estrés laboral.**

<b>CONSECUENCIAS O EFECTOS DEL ESTRÉS</b>	<b>Estrés general</b>	<b>Estrés laboral (gerentes)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fisiológicas. Enfermedades cardiovasculares, la migraña, el cáncer, las úlceras, la presión arterial.</li> <li>2. Psicológicas (cognitivas). Decremento del periodo de concentración y atención, aumento de distracción, deterioro de la memoria a largo y corto plazos, etc.</li> <li>3. Conductuales. Aumento de problemas del habla, disminución de intereses, aumento de consumo de drogas, alteraciones de los patrones del sueño, amenazas de suicidio.</li> </ol> <p>(De Cenzo y Robbins, 1999; Fontana, 1992 y Peiró y Salvador 1993)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fisiológicos. Incremento en tasa cardíaca y respiración, aumento en presión sanguínea, etc.</li> <li>2. Psicológicos (cognitivas). Ansiedad, depresión, insatisfacción, distraerse, creencias inadecuadas acerca del puesto gerencial o de la organización, etc.</li> <li>3. Conductuales. Dificultad para tomar decisiones, ser propenso a accidentes, ausentismo, decremento en el rendimiento y productividad, etc.</li> </ol> <p>(Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999; Robbins y Coulter, 1999; Ivancevich, 1992; Peiró y Salvador, 1993)</p>

**Cuadro 2.** Consecuencias del estrés general y del estrés laboral.

Una vez realizada la distinción entre el estrés general y el estrés organizacional, se ha podido comprender por qué el estrés laboral tiene una gran importancia, ya que el trabajo es el área que involucra gran parte del tiempo, si se considera que por lo general la persona o el gerente, en este caso trabaja como mínimo 8 hrs., duerme otras 8, y en lo que se prepara y se transporta se puede suponer que utilice de 3 a 4 horas, entonces se está hablando de que le quedan de 4 a 5 horas libres, para comer y distraerse un poco. Lo que indica que la mayor parte del tiempo fuera del trabajo, el gerente la utiliza para dormir, por lo que el área laboral es la que implica la mayor parte de desgaste cognitivo del gerente, ahora, el ejemplo es ligero, ya que por lo general un empleado con un nivel de responsabilidad elevado como lo es una gerencia, comúnmente trabaja horas extras, dentro y fuera de la oficina, reduciéndose el tiempo para alimentarse y descansar, pudiendo esto generar mayor estrés, claro esto como se destacó depende de las cogniciones del gerente.

Tanto las cogniciones como otros aspectos personales forman parte de las diferencias individuales, las cuales van a ayudar a comprender mejor el proceso del estrés y cómo es que las particularidades del gerente, son las que influyen para que el estrés le sea un motivante o una limitante en su desempeño laboral, dichas diferencias van a interactuar con otros factores denominados organizacionales.

Para finalizar, el estrés no puede ser visto como estímulo, respuesta o consecuencia, si no más bien debe ser explicado a través de un análisis funcional de esos aspectos, pues por sí solos podrían arrojar datos reduccionistas, por lo cual resultó importante analizar tanto causas como consecuencias a nivel general y laboral, para realizar distinciones en cuanto a contexto e identificar las variables relacionadas con ambos.

En el siguiente capítulo, se abordarán algunas de las características individuales y organizacionales tales como: tipo de liderazgo, función y rol gerencial que a nuestro parecer son elementales para comprender el estrés gerencial, ocupando un papel central en la aparición del estrés.

## CAPÍTULO II

### CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES

En el estrés laboral podemos vincular factores individuales y organizacionales que inciden para que se genere. Como factores individuales, podemos encontrar: los Patrones de Conducta Tipo A o B, el locus de control, la tolerancia, la percepción, la experiencia laboral, el respaldo social, los procesos cognitivos; y en los organizacionales se encuentran: las demandas de las actividades y de los roles, la estructura organizacional, el tipo de liderazgo, etc. Las diferencias individuales van a mediar el tipo (negativo o positivo) y nivel de estrés que perciba el gerente en interacción con factores organizacionales. La percepción, experiencia y creencias que tenga el gerente acerca de lo que puede provocarle estrés, así como el uso de sus habilidades para afrontarlo son importantes para comprender porque algunos gerentes pueden experimentar niveles de estrés diferentes en situaciones, actividades o tareas similares.

#### 2.1 Factores individuales

Para que una persona considere que una situación o estímulo pueda actuar como estresor dependerá de una serie de variables individuales, que son trascendentes porque gracias a estas variables, las situaciones no siempre son interpretadas como iguales. Tanto la existencia como el significado de las diferencias individuales, explica el hecho de que un estímulo es insuficiente para definir el estrés. Las diferencias individuales reflejan la variación humana (Lazarus, 1999), ayudando a explicar las diversas maneras en que los empleados, sean gerentes o subordinados, experimentan y afrontan el estrés (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

Las diferencias individuales comprenden: los Patrones de Conducta Tipo A o B, *locus* de control, la tolerancia, percepción, experiencia laboral, el respaldo social, procesos cognitivos, etc. (Peiró y Salvador, 1993; Robbins, 1991). En este capítulo, sólo se abordarán los procesos cognitivos y los Patrones de Conducta (A y B), ya que al Tipo A, se

le ha considerado por la vinculación negativa con el estrés, con relación a las enfermedades coronarias (Peiró y Salvador, 1993).

Para Cassidy (1999) las diferencias individuales se explican a través de dos enfoques:

- I. Modelo cognitivo. Explica al estrés por medio del aprendizaje, el cual es modificable.
- II. Modelo de personalidad. Asume que las características individuales son generalmente inherentes al sujeto y no son modificables.

Las diferencias individuales como se apreciará, van a determinar los niveles de estrés del gerente. En este segundo capítulo se destacará la relación entre diferencias individuales y estrés. Por medio de las diferencias individuales, se puede comprender por qué el estrés en el gerente ayuda o impide su desarrollo dentro de una organización, por el momento, lo que interesa es plasmar cómo dichas variables a nivel individual van a vincularse unas con otras, para llegar a una mejor comprensión del estrés gerencial.

### **2.1.1 Procesos Cognitivos**

De acuerdo con Peiró y Salvador (1993), es obvia la incidencia de los procesos cognitivos en el estrés laboral, ambos autores mencionan que diversos modelos se han basado en la mediación cognitiva entre el estímulo y la respuesta de afrontamiento, el principal modelo que refleja dicho esquema es el de Lazarus y Folkman, que se explicará más detalladamente en el siguiente capítulo, pero este antecedente sirve para puntualizar que los procesos cognitivos intervienen de manera evidente en la evaluación y en la generación de estrategias de afrontamiento.

Dentro de los procesos cognitivos que van a evaluar a una situación o estímulo como estresante se encuentran los compromisos y las creencias del gerente.

### **2.1.1.1 Compromisos**

Lazarus y Folkman (1984; en Cassidy, 1999), identificaron a los compromisos como centrales para la evaluación cognitiva en los procesos de estrés, definiéndolos en términos de valoración de los objetivos individuales.

Los compromisos son importantes en la determinación del estrés, aparte de su cualidad motivadora, dirigen y/o alejan al gerente de situaciones que le sean amenazantes o desafiantes. Los compromisos reflejan valores como lo deseable (Lazarus y Folkman, 1991).

Peiró y Salvador (1993), definen a los compromisos como “la capacidad para creer en la verdad, importancia e interés del valor de lo que uno es y está haciendo, y por tanto, la tendencia a implicarse en las diferentes situaciones de la vida” (pag. 21).

Los compromisos expresan lo que el gerente considera importante, además deciden las alternativas a elegir para conservar ideales y lograr objetivos, los compromisos influyen en dicho gerente, alejándolo o acercándolo de las situaciones que pueden amenazarle o desafiarle, determinando su sensibilidad respecto a las características de la situación (agradable o desagradable) e influyen en su relación con la vulnerabilidad psicológica. La vulnerabilidad no se determina por un déficit de recursos, sino por la relación entre la importancia que las consecuencias tengan para el gerente y los recursos de que disponga para evitar la amenaza de tales consecuencias.

### **2.1.1.2 Creencias**

Varios teóricos han intentado explicar el estrés, las diferencias individuales, y las repercusiones en la salud, viéndose en la necesidad de utilizar el concepto de creencias. Kobasa (en Cassidy, 1999), describe las creencias en términos de estilos cognitivos, explicados a través de la valoración y control. Por otro lado Lazarus (en Cassidy, 1999), enfatiza en las diferencias individuales para explicar el estrés, a través de los procesos

cognitivos como son las creencias, que son configuraciones cognitivas formadas individualmente o compartidas culturalmente. Lazarus (1999), afirma que se encuentran dos tipos de creencias, las concernientes al mundo o ambiente y las referidas a cómo nos concebimos, a las que Lazarus denomina creencias del “sí mismo”. Las creencias sobre el control personal se relacionan con las sensaciones de dominio y confianza del gerente. Las creencias se refieren a lo que se percibe como real. Las creencias determinan la realidad y modelan el entendimiento de su significado. Con lo que concuerda Cassidy (1999), mencionando que las creencias personales están vinculadas con las atribuciones o significado que realiza una persona acerca de su mundo.

Cabe señalar que Rotter (1966; citado en Lazarus y Folkman, 1991), plantea que el locus de control interno y externo son creencias. El locus de control interno se refiere a la creencia de que los acontecimientos son contingentes a la conducta personal y locus externo se refiere a que los acontecimientos dependen de factores como la suerte, la casualidad, etc.

La forma en que el gerente perciba el significado que para él tenga su nivel jerárquico, con las personas que labora, el medio ambiente en que se desenvuelve y lo que piense o perciba, puede ser generador o no de estrés.

Así tanto el control de las situaciones laborales, como el manejo de la información, para con los demás gerentes y subordinados dentro de la organización pueden ser fuentes de estrés, dependiendo de las características del gerente, si es alguien al que siempre le gusta tener el control, al contrario cederlo en cualquier momento.

Las experiencias, los problemas laborales, las relaciones personales, van a afectar y a modificar la percepción, creencias, control, compromiso que tenga el gerente en su lugar de trabajo, lo cual si no tiene estrategias adecuadas de afrontamiento puede causarle estrés, impidiéndole hasta cierto punto desempeñar óptimamente su trabajo.

Los componentes cognitivos como se ha destacado van a mediar todas las actividades y percepciones del gerente tanto fuera como dentro del área de trabajo. Los procesos

cognitivos al regular el comportamiento, se convierten en la piedra angular que determinará el tipo de conducta al que sea afín el gerente.

### **2.1.2 Patrones de Conducta**

Cassidy (1999), dice que en la literatura ha surgido una confusión entre el término de patrón o conducta tipos A o B y personalidad tipos A o B, el primero se refiere a características del individuo susceptibles a modificarse y el segundo a rasgos de personalidad fundamentalmente estables. Sin embargo, los autores que hablan del tema en su mayoría no realizan esta distinción, por nuestra parte preferimos llamarla patrón de conducta, puesto que es el término más compatible y adecuado con nuestro enfoque teórico.

#### **2.1.2.1 Patrón de Conducta Tipo A**

Uno de los factores para explicar el estrés en el trabajo es el Patrón de Conducta Tipo A (PCTA), término que fue utilizado en 1954 por Friedman y Roseman (en Del pino y Pérez, 1993), cuando escribían un artículo sobre enfermedades del corazón y metabolismo del colesterol, describieron a dicho patrón como “un complejo acción-emoción, observable en cualquier persona que se encuentre implicada de forma agresiva, en una lucha crónica incesante por alcanzar más en el menor tiempo posible, contra los esfuerzos opuestos de otras personas o elementos ambientales” (p.439). La manifestación de esta lucha son: habla explosiva y ritmo de vida acelerado, impaciencia ante la lentitud, concentrarse en más de una actividad simultáneamente, preocupación por sí mismo, insatisfacción, tendencia a desafiar y a competir.

Peiró y Salvador (1993), plantean que el Patrón de Conducta Tipo A, es la característica individual más estudiada con relación al estrés, por el motivo de que las personas con este tipo de patrón, presentan enfermedades coronarias.

Roskies (en Meichembaum y Jarenko, 1987), menciona que no toda la conducta tipo A es necesariamente una conducta que conlleva a algún problema coronario; Roskies cita un

ejemplo: el hecho de que se reduzca en una persona la rapidez de su habla, es modificar uno de los rasgos significativos del tipo A, pero no significa que dicho cambio modifique el riesgo coronario; apoyando esta idea, Hellriegel, Slocum y Woodman (1999), comentan que algunas investigaciones han indicado que la descripción de la Conducta Tipo A es muy amplia para predecir exactamente las enfermedades coronarias, los aspectos que supuestamente están relacionados con dichas enfermedades son la ira, la hostilidad y la agresión. Aunque estos tres factores se relacionasen con las enfermedades coronarias, no hay que olvidar que si se considera al patrón de conducta A como un aspecto modificable, se puede entrenar al gerente para que por medio de ciertas estrategias pueda afrontar y dominar las situaciones y con ello sus respuestas fisiológicas, esto es, manejar o controlar sus conductas, reduciendo la intensidad de las manifestaciones fisiológicas para decrementar la probabilidad de un infarto.

En una investigación de Howard con ejecutivos canadienses con respecto a los niveles de EC (enfermedad coronaria) asociados a la conducta tipo A, encontró que la existencia del patrón de tipo A se correlaciona con el estatus ocupacional, a causa de que existen individuos con profesiones que generan mucho estrés como los cardiólogos y ejecutivos de la NASA (Mettlin, 1976; Zyzanski, 1977; en Meichenbaum y Jarenko, 1987); sin embargo, de acuerdo con el género, las mujeres mostraron una presencia de estrés menor que los hombres, pero cuando se comparan con el mismo estatus ocupacional, la diferencia desaparece (Shekelle, Schoenberger y Tannenbaum, 1977; en Meichenbaum y Jarenko, 1987). Las muestras norteamericanas reflejaron mayor presencia que las europeas, quienes a su vez mostraron mayor presencia que las de japoneses-americanos de Hawái. Ahora en el momento que se incluyen individuos más jóvenes en las muestras (20-25 años) la mayor concentración de individuos de tipo A se encuentran en los varones jóvenes y de mediana edad que trabajan en profesiones de alto nivel y con grandes exigencias que viven en sociedades competitivas como Estados Unidos (Meichenbaum y Jarenko, 1987).

Otros rasgos atribuidos a las personas con Patrón de Conducta Tipo A son: la impaciencia, velocidad excesiva, urgencia temporal, sentir culpa cuando se relajan, apresurar o interrumpir el discurso de otros, esfuerzo por el logro, competitividad, aversión a la

ociosidad, impaciencia a las barreras para el logro de tareas, además de compromiso excesivo hacia el trabajo. (De Cenzo y Robbins, 1999; Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999; Schermerborn, 1993; Ivancevich, 1992, Robbins y Coulter, 1999; Robbins, 1991).

Con lo anterior concuerda Fontana (1992), quien menciona que las personas Tipo A son: competitivas, rudas, impacientes e inflexibles, se involucran mucho con su trabajo, prefieren dirigir, son poco tolerantes con ellos mismos y ansían que su conducta sea aprobada por sus superiores. La conducta Tipo A se puede relacionar como se mencionó, con enfermedades coronarias, la presión arterial elevada e infartos, debido a que siempre tienen reacciones agresivas para huir o relajarse. Sin embargo, el tipo de comportamiento tiene que ver con el aprendizaje de las personas y cómo han sido reforzadas, por ejemplo: un niño que al llegar a casa decía que había obtenido las mejores calificaciones, era reforzado únicamente si habían sido las “mejores”, si no lo eran, no lo reforzaban o pasaba bastante tiempo antes de que lo hicieran. Por lo cual, el niño al crecer probablemente tenga un locus de control externo, al culpar o responsabilizar a otros de actos propios. Guízar (1998), menciona que las personas con esta característica, se fijan normas de desempeño elevadas, sometiéndose constantemente a presiones de tiempo, desembocando en alteraciones físicas.

Así como se puede observar a la conducta tipo “A” se le atribuyen consecuencias negativas en cuanto a la salud, pero también puede producir consecuencias positivas relacionadas con el compromiso, el rendimiento y/o desempeño en el trabajo, con respecto a esto, Roskies (en Meichembaum y Jarenko, 1987), cita que es notable que en las personas tipo A destaca su capacidad para desarrollar papeles de importancia social, como posiciones directivas y su trabajo consiste en aceptar retos insuperables.

Del pino y Pérez (1993), efectuaron una investigación sobre la relación del patrón de conducta tipo A y el rendimiento, participaron 265 personas, a las que se les aplicó el cuestionario de Matthews Youth Test for Health (MYTH), administrado a grupos de 10 personas. Los resultados describen que los hombres tendían a presentar más el patrón de conducta tipo A que las mujeres, así que los hombres de acuerdo con esto, suelen ser más

competitivos. Por otro lado, las personas que manifiestan tener patrón tipo A rinden más que los tipo B.

Por otra parte Mingote, Gonzalo, Fernández-Sala, Martín, Martínez-Hernández y Palomo (1997), en un estudio de diferencias de género en las repuestas de estrés, encontraron que dichas diferencias se deben a las reacciones neuroendocrinológicas a los estresores sociales. En la investigación participaron profesionales de la salud, a quienes se les extrajo sangre y se les administró el Cuestionario de Salud General de Goldberg, el PCTA según el Cuestionario de Friedman, las Formas de Afrontamiento de Lazarus y Folkman, el de Mecanismos de Defensa de Bond, y la Ansiedad-Rasgo y Estado según Spielberg; además, se estudiaron a través de 6 meses con el Goldberg-28, Satisfacción en el trabajo de Melía y Peiró y el Cuestionario Burnout de Maslach y Jackson. Los resultados obtenidos fueron que en cuanto a las estrategias de afrontamiento, los varones utilizan un afrontamiento activo, mientras que en las mujeres predomina un estilo evasivo y de huida. Además, de que el patrón de conducta tipo A se da más en los varones, sin embargo, las diferencias desaparecerán paulatinamente a medida que las condiciones de vida y de empleo sean cada vez más similares entre ambos sexos (Eckerode y Gore, 1980; Frankenhaeuser, 1991; en Mingote, et al., 1997). Se menciona que existen mediadores en la respuesta de estrés de *tipo cognitivo*, ocupando un lugar central el grado de percepción de control sobre el estímulo estresante, la predictibilidad de su ocurrencia, el factor novedad, valoración subjetiva y la evaluación de recursos de afrontamiento disponibles (Dantzer, 1989; Koolhas y Bohus, 1989; en Mingote, et al., 1997). En el patrón de conducta tipo A consideramos que influyen los procesos cognitivos que son susceptibles de cambio, pues si culturalmente existe una modificación, puede afectar para que en las personas haya una transformación en sus ideas, por lo cual el estudio anterior coincide en que el patrón de conducta tipo A, es aprendido por el tipo de vida y creencias que se adoptan a lo largo de la vida. Aunque se destaca que la conducta Tipo A se da más en varones, a medida que pase el tiempo y culturalmente exista un cambio, va a efectuarse un equilibrio entre hombres y mujeres con dicho patrón.

En un estudio realizado por Kirkcaldy, Shephard y Fuernham (2002), sobre la influencia de la conducta tipo A y el locus de control en la satisfacción y salud laboral, participaron 332

directivos, divididos en 8 grupos según el tipo de patrón de conducta y locus de control (patrón de conducta tipo A, tipo B, locus interno, locus externo, patrón tipo A/locus interno, patrón tipo A/locus externo, patrón tipo B/locus interno, patrón tipo B/locus externo) se les administró el cuestionario Indicador de la Presión Gerencial (PMI), que identifica variables orgánicas (síntomas físicos y agotamiento), variables psicológicas (depresión, ansiedad, preocupación) y variables de estrés laboral (carga laboral, relaciones sociales, clima organizacional, etc), variables moderadoras (conducta tipo A). Los resultados reflejaron, que existe mayor satisfacción laboral en los gerentes con locus de control interno que externo, menor satisfacción en aquellos con patrón de conducta tipo A que tipo B. Las personas con patrón tipo A reportan mayor estrés que los de tipo B. Mientras aquellos con patrón tipo A y locus externo parecen tener elevados niveles de estrés con consecuencias negativas en la satisfacción laboral, la salud física y mental. Los de patrón tipo A y locus interno muestran mayor satisfacción y compromiso laboral. Los gerentes de patrón de conducta tipo B y locus externo, estaban mas satisfechos y mostraron menos estrés; los de patrón tipo B locus interno presentaron una alta salud física y mental. Los autores mencionan que se debe realizar una selección de personal eficaz para igualar las características personales con las demandas de las tareas para que los efectos negativos del estrés laboral no lleguen a causar daños en la salud.

El Patrón de Conducta Tipo A como se puede notar se le asocia mas con un estado de alteración orgánica, donde las respuestas a nivel fisiológico están a un ritmo que pudiese ser perjudicial al gerente, sin embargo, no es generalizable, para muchos gerentes, el Patrón de Conducta Tipo A puede serle más conveniente, por que les gusta tener el control de las situaciones y desempeñan el trabajo de acuerdo a las exigencias y responsabilidades, ante las que está expuesto cotidianamente y entonces sus niveles de estrés pueden ser los óptimos cumplir de la mejor manera las tareas que debe efectuar, motivándole en lugar de que dicho estrés le sea un impedimento para su desempeño laboral.

### **2.1.2.2 Patrón de Conducta Tipo B**

Las personas con Patrón de Conducta Tipo B, tienen una actitud mas relajada que los Tipo A, trabajando con las situaciones en lugar de enfrentarlas, son tranquilas con relación al tiempo y son menos propensos a padecer problemas relacionados con la tensión (Guízar, 1998). Es menos probable que las personas Tipo B, reaccionen de forma hostil y agresiva (De Cenzo y Robbins, 1999; Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

Las personas con Patrón de Conducta Tipo B, no sienten la necesidad de manifestar o discutir sus logros o realizaciones al menos que las situaciones se los exijan, juegan para divertirse y no por mostrar superioridad (Robbins, 1991).

El patrón B es radicalmente opuesto al A, al igual que Guízar (1998), Peiró y Salvador (1993) señalan que son personas mas relajadas, sin embargo, tales autores enfatizan que las personas tipo B, no están exentas de tener estrés.

En suma, tanto el patrón de conducta tipo A como el B, están determinados al parecer por las creencias y compromisos del gerente. Las cogniciones (se desarrollan durante la historia del individuo, en su aprendizaje), determinan que un gerente perciba como estresante lo que otro no, de tal manera que las diferencias individuales no son solamente el resultado de los estímulos del entorno, sino como lo comenta Lewin (1963; citado en Lazarus y Folkman, 1991), sosteniendo que lo que realmente importa es la situación psicológica, resultado de la interacción entre el entorno y los factores del individuo, recalando el aspecto interaccional.

La importancia de las cogniciones se puede apreciar en Peiró y Salvador (1993), cuando citan a los procesos cognitivos en la generación de estrés, basándose en la mediación cognitiva entre el estímulo (estresor) y la respuesta (afrentamiento), partiendo de un proceso evaluativo, donde se interpreta una situación como amenazante, esto último concuerda con lo plasmado por Lazarus y Folkman (1991).

Por otra parte, Lazarus (1999), plantea como variables personales a las metas, que al evaluarlas<sup>1</sup> dan como resultado una emoción, por ejemplo, cuando se evalúa a una meta como frustrante surgirán emociones relacionadas con el estrés. Las evaluaciones se realizan por medio de una jerarquización que determinará la elección de metas, además de predecir las consecuencias emocionales. Agrega Lazarus que dentro de las variables personales se incluyen a la inteligencia, las habilidades sociales, la salud y la energía. Las variables individuales van a determinar la evaluación psicológica de la situación, a través de los compromisos y las creencias, permitiendo que la persona evalúe las posibles estrategias de afrontamiento.

Con respecto a los patrones de conducta A y B, estarán determinados de igual manera por las cogniciones del gerente, indicando que el tipo de comportamiento que presente, es producto de las creencias que se tengan ante una situación, posibilitando la generación de ciertas alternativas para afrontar la situación, y por ende, determinar el nivel de estrés. No hay que pensar que un tipo de conducta evoca niveles de estrés más elevados que el otro, ya que el gerente con Patrón de Conducta Tipo B, tal vez, pueda presentar niveles de estrés que le imposibiliten realizar sus tareas, circunstancia que para el Tipo A, con sus características como ser impaciente y ansioso le sirvan de motivación para llevar a cabo sus tareas, aquí compartiríamos el apunte que realiza Ivancevich (1992), con respecto a que las personas Tipo A tienden a crear estrés para ellos y exponerse a estresores que el Tipo B evita. La perspectiva de Ivancevich, se puede ampliar y justificar con la aportación de Schermerborn (1993), al mencionar en su apartado de cómo afecta el estrés en el desempeño, comentando que las personas Tipo A son útiles para trabajar largas horas y asignarles tareas con demandas elevadas, pues están menos satisfechos con un bajo desempeño.

En suma, las diferencias individuales son un aspecto esencial para explicar el estrés. Se realizó una distinción entre dos enfoques, el primero, donde se puede ubicar a los procesos cognitivos y diferencias individuales, como aspectos modificables a través del aprendizaje; y el segundo enfoque basado en la personalidad, planteando a los patrones de conducta

---

<sup>1</sup> Sin olvidar que en la evaluación intervienen ambos procesos cognitivos: los compromisos y las creencias.

como rasgos definidos que siempre estarán presentes. Podría decirse que, las cogniciones tienen un papel relevante en los patrones tipo A y B, de acuerdo con Fontana (1992), son producto del aprendizaje y la manera en que han sido reforzados.

Como se apreció, las características individuales tienen una gran importancia en la generación de estrés y en el área laboral no son la excepción, junto con los factores organizacionales, las características individuales van a ser determinantes para que un gerente se sienta o no estresado dentro o fuera de su trabajo.

## **2.2 Factores organizacionales**

Como características laborales se encuentran en primera instancia las demandas laborales abarcando las cuantitativas y cualitativas impuestas por las tareas del trabajo y su impacto en la salud. Dentro de las cuantitativas se contemplan la sobrecarga laboral y la presión del tiempo en las que se han observado respuestas neuroendocrinas, parámetros inmunológicos, problemas músculo-esqueléticos, síntomas orgánicos y estrés mental. Las demandas cualitativas son las referidas al tipo y contenido de las tareas (Parkes; en Buendía, 1998).

Robbins (1991) dentro de los factores organizacionales destaca a: las demandas de las actividades y de los roles, la estructura organizacional, el tipo de liderazgo, entre otros; sin embargo, como el tema en cuestión es el estrés gerencial, se encausará a algunos de los aspectos organizacionales hacia esta temática, donde el gerente es el que nominalmente debe ser el líder, además de tener claro tanto sus funciones como los roles que asume en la organización.

Besabat (1994), comenta que el directivo o gerente reúne todas las condiciones generadoras de estrés como los son: las numerosas responsabilidades, el trabajo excesivo (sobre todo intelectual), tensión psicológica continua, competencia, marcha contra reloj, obligación constante para adaptarse a situaciones nuevas, toma de decisiones afrontando las consecuencias, en fin una serie de aspectos organizacionales, presentados a continuación, que determinarán los niveles de estrés, sin olvidar que dichos niveles se dan por la relación

que existe entre las diferencias individuales y las organizacionales, pudiendo o no ser independientes una de otra en la determinación del estrés gerencial.

### **2.2.1 Liderazgo**

El liderazgo implica el uso de la influencia durante la interacción con los miembros de un grupo, donde el líder es un agente de cambio, que afecta la conducta y el rendimiento de los miembros de un grupo, centrándose en el cumplimiento de objetivos individuales y organizacionales (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1997).

El liderazgo es utilizado como sinónimo de dirección; sin embargo, los directivos no siempre son los líderes, esto es, una persona puede ser un directivo que sepa controlar, planificar y organizar adecuadamente, pero no ser un líder al no conseguir que sus subordinados se desempeñen adecuadamente (Claver, Gascó y Llopis ,1996).

Las características personales del gerente o directivo son de gran importancia para asumir o no el liderazgo adecuado, pues si no es así puede generar estrés no sólo a él, sino también a sus colaboradores.

Para Kaufmann (1993), las relaciones interpersonales complejas como las que pueden llevar el gerente y los subordinados y las relaciones entre pares y colegas como se observó en el capítulo I, pueden ser generadoras de estrés laboral.

Las teorías de liderazgo lo que harán es mostrar cuáles son los aspectos que inciden en el tipo de liderazgo para que se realice en un determinado lugar, ayudando a entender la importancia del estrés gerencial y los aspectos organizacionales que están vinculados al liderazgo.

### 2.2.1.1 Teorías del liderazgo

Algunas de las teorías que intentan explicar el liderazgo son:

1. De los rasgos. Se centra en investigar los rasgos intelectuales, emotivos y físicos de los líderes eficaces.
2. Personales-Conductuales. Se centran en examinar las conductas y su impacto en el rendimiento y satisfacción laboral. Likert (1974; citado en Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1997) identificó dos tipos de liderazgo:
  - Centrado en el trabajo. Supervisando el trabajo de los demás y utilizando recompensas para influir en los subordinados
  - Centrado en los empleados. Donde se delega la toma de decisiones, ayudando a satisfacer las necesidades de los subordinados y asumiendo que sus acciones conducen a la formación del grupo.
3. Situacionales. Consideran que la eficacia del liderazgo depende del acoplamiento entre personalidad, trabajo, poder, actitudes y percepciones. Se toman tres factores de las situaciones: las fuerzas de los directores, subordinados y de las mismas situaciones (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1997).

Algunos ejemplos de teorías situacionales son: la teoría X y Y de Mc Gregor (citado en Hersey, Blanchard y Johnson, 1998):

- Teoría X. Postula que casi todos prefieren ser dirigidos, no tener responsabilidades, están motivados por el dinero, amenazándoles con el castigo. Los gerentes partidarios de esta teoría se esfuerzan por estructurar, controlar y supervisar a sus empleados, su concepción se basa en que la gente es poco confiable e irresponsable.

- Teoría Y. No concibe a la gente como floja, ni poco confiable, afirma que las personas pueden dirigirse solas y ser creativas.

Argyris (citado en Hersey, Blanchard y Johnson, 1998), plantea una diferencia entre actitud y comportamiento, tanto la teoría X como la Y son actitudes hacia la gente, además menciona, que el patrón de Conducta A, por lo general, se asocia a la teoría X y el Tipo B con la teoría Y.

### **2.2.1.2 Tipos de liderazgo**

Zepeda (1999), plantea que en una organización la gente es el reflejo de lo que son sus jefes, los líderes crean o restringen espacios, encontrando el personal con ello, las condiciones necesarias para su desarrollo. Los líderes toman las decisiones definiéndolas como el inicio de una acción (es) con un fin, implicando tiempo, elección entre alternativas y la existencia de expectativas (Marín y Martín; en Rodríguez, 1998); sin embargo, no necesariamente, el líder, en este caso el gerente siempre va a determinar el estrés en los subordinados, si se plantea tajantemente esta idea, se estaría desplazando a las características individuales, por lo que cada quien determina sus niveles de estrés y la canalización que les de, sea con implicación positiva o negativa. Efectivamente el líder o sus tareas pueden ser generadoras de estrés, pero no en todas las personas ni en la totalidad de las situaciones.

Considerando que la gente puede ser el reflejo de sus jefes y que los líderes son los que toman las decisiones, en el tipo de dirección estará la manera en que se lleven a cabo tanto los procesos de toma de decisiones como de coordinación, dirección y ejecución de las diversas labores dentro de una organización. Por esto, se han realizado clasificaciones que permiten detectar el tipo de liderazgo que cada gerente muestra, para comprender de mejor manera, como sus características individuales pueden aumentar la probabilidad de generar estrés en un grupo.

Huber (1986), menciona que existen tres tipos de liderazgo, que son:

1. Autoritario. Se centra en la dirección o gerencia, orientándose hacia el rendimiento por medio del mando y basándose en el castigo de comportamientos equivocados o reforzando positivamente con elogios y reconocimiento. Se retiene información generando estrés laboral.
2. Democrático. Centrado en el grupo, la información es abierta, el líder da instrucciones, controla estímulos y disminuye más el estrés laboral. Coordina y decide transparentemente.
3. Laissez-faire. Es descentrado, caracterizándose por una ausencia de dirección. Lo que provoca este estilo de dirección es inseguridad en el comportamiento por parte de los miembros del grupo, conduciendo a la retención de información y a una pérdida de rendimiento, aumentando el estrés laboral.

Por su parte, Zepeda (1999), comparte algunos aspectos mencionados por Huber, sin embargo, amplía la clasificación proponiendo los siguientes tipos de liderazgo:

1. Autocrático. Es el único que toma las decisiones, dentro de sus características destacan que su punto de vista debe prevalecer, toma personalmente todas las decisiones aparentando ser un experto. Para este tipo de líder sus colaboradores son sólo un medio para conseguir fines.
2. Carismático. Atrae emocionalmente a sus seguidores, busca ser admirado y obtener el afecto de los demás, chantajea, es una persona poco abierta y utiliza una máscara.
3. Situacional. No sirve un tipo de liderazgo para todas las personas ni ante todas las situaciones. El líder opta por dos tipos de conducta: a) la conducta de tarea (unilateral-explica a cada trabajador que es lo que tiene que hacer y de que manera); y b) la

conducta de relación (bilateral-dando apoyo socioemocional o psicológico). Los estilos de relación se administran dependiendo de la madurez de los colaboradores.

4. Participativo. Debe poseer las siguientes habilidades: reto en el proceso (corregir, recopilar ideas, etc.), inspirar una visión compartida (aprender del pasado, apelar hacia un propósito en común), habilitar a otros para actuar (hacer públicas las reglas, hablarles de valores al personal, haciéndolos partícipes de lo que se quiere), modelar el camino y dar valor al corazón (fomentando expectativas elevadas y proporcionando retroalimentación y apoyo social).
5. Relacional. Los principios que lo orientan son: alto enfoque en las relaciones, búsqueda por construir la calidad y cuidado especial en las finanzas. Dentro de sus características se consideran el estar dispuestos a aprender, ser ético, decidido, modesto, agradable, enérgico y mostrar disponibilidad.
6. Por asesoría. Los requerimientos son impulsados por la calidad total, las habilidades que debe tener este líder son: de contacto y empatía, para aconsejar e impulsar a otros como formador, para confrontar y retar.
7. Completivo. Aquí la atención no debe centrarse en el líder, sino en el equipo de trabajo con el que interactúa. El líder contribuye con el grupo como un integrante más sin adquirir papeles protagónicos. Se requiere de una alta autoestima para desempeñarse en este tipo de liderazgo.

El estilo de liderazgo es muy importante dentro de una organización, ya que marcará la forma en que se dé el ambiente, agradable u hostil, y puede de una u otra manera provocar situaciones de tensión.

Es importante considerar que el estilo de liderazgo que se elija, va a depender del tipo de organización para la cual se trabaje y de las características individuales, pues mientras en una organización puede ser funcional un líder carismático o situacional en otra

posiblemente no lo sea. Además, de que cierto liderazgo ante algunas situaciones pueden generar más estrés que otro, debido a las exigencias laborales y las características individuales de los empleados. No podemos olvidar que el estrés generado por el tipo de liderazgo no solo puede afectar al gerente, sino también a sus colaboradores y colegas, cuando no cuentan con los recursos de afrontamiento necesarios.

En este trabajo, no corresponde realizar un análisis de cual es el estilo de liderazgo más eficaz ni más adecuado, considerando que cada gerente adoptará el estilo que sea más compatible con sus características individuales y demandas laborales.

### **2.2.2 Funciones del gerente**

Con bagajes de experiencia muy diferentes, en términos de relaciones establecidas, funciones, carácter del negocio y responsabilidades, además de las expectativas personales que todo el mundo vincula a la empresa a la que pertenece, existirá una percepción diferente de los eventos o situaciones en cada persona (Hacon, 1978).

Como menciona Kaufmann (1993), una de las fuentes de estrés laboral como se abordó en el capítulo anterior son las características de la función directiva, las cuales se relacionan con la modalidad operante del gerente. Habrá que diferenciar las características que tiene un gerente de los demás miembros de una empresa, pudiéndose considerar como indicador, la cantidad, calidad y complejidad de la toma de decisiones (Quintanilla, 1992), aspectos estrechamente vinculados con las funciones del gerente.

El gerente tiene que establecer estrategias para reclutar, incorporar, formar y dirigir al personal, manifestando su estilo de mando, que a su vez estará influenciado por sus valores, creencias, percepciones, experiencias y metas. Como se ha destacado, los procesos cognitivos como parte de las características individuales del gerente interactúan con los factores organizacionales como las funciones del gerente para que se manifieste el estrés gerencial.

Las funciones del directivo se pueden dividir en dos:

1. Organizativa. Se refiere a la estrategia y planificación de la toma de decisiones. Tiene cuatro subfunciones:
  - a. Planificar. Preparación de un programa.
  - b. Organizar. Abarca la coherencia de tareas y la asignación de puestos de trabajo.
  - c. Dirigir. Esto contempla los métodos para obtener la eficacia de las personas en su puesto de trabajo.
  - d. Animar. Organizar actividades laborales de acuerdo con un programa personal a partir de expectativas de la organización.
  
2. Operativa. Proceso de ejecución donde se incluyen metas y objetivos que el directivo quiere alcanzar. Se divide en cinco subfunciones:
  - a. Incorporación de personal. Abarca cubrir las necesidades de la organización por medio del análisis de puestos y tareas, selección, reclutamiento, etc.
  - b. Desarrollo profesional. Potencializar las capacidades del personal.
  - c. Retribución. Valorar puestos de trabajo para otorgar sistemas de remuneración justos.
  - d. Integración. Conciliación entre los intereses individuales y los de la organización.
  - e. Mantenimiento. Mejorar las condiciones de trabajo, físicas, sociales y psicológicas (Quintanilla, 1992).

El cúmulo de funciones que realiza el gerente puede generarle estrés, como menciona Hacon (1978), los directivos dedican mucho tiempo, a resolver problemas relacionados con las funciones del personal y a dirigir relaciones entre personas y grupos, tanto propios como ajenos al trabajo, olvidándose de lo que les sucede.

Los gerentes son el contacto de la organización con los empleados, ya que frecuentemente desean hablar acerca de sus problemas, ésta es una función esencial que tiene que

desempeñar el gerente, para poder mediar el bienestar de sus subordinados y de la organización (Robbins y Coulter, 1999), por otra parte, el gerente debe detectar el estrés que exista en él y en sus empleados (Ivancevich, 1992). Los roles gerenciales ayudan a identificar que es lo que representa el gerente tanto para la empresa como para los trabajadores.

### **2.2.3 Roles del gerente**

En el modelo socioeconómico de toma de decisiones propuesto por Davis y Newstrom (1988), se considera que los roles o papeles sociales, son patrones de conducta que representan las personas al desarrollar sus actividades o tareas, reflejando sus derechos y obligaciones (responsabilidades), donde cada rol implica diferentes maneras de comportarse.

Dentro de los estresores laborales mencionados en el capítulo I por Kaufmann (1993), se destacan la ambigüedad y conflicto de roles, que pueden ser generadores de estrés para el gerente. Debe precisarse, la manera de comportarse en las actividades diarias, guiándose por las percepciones del rol, la cual es constantemente modificada..

Hay tres papeles que puede adoptar los gerentes:

- 1) Percepción que tiene el gerente de su papel.
- 2) Percepción que tiene el gerente del papel de su empleado.
- 3) Percepción que tiene el gerente de cómo es visto su papel por el empleado.

Cuando las percepciones del gerente acerca de su papel son distintas a las impuestas por la organización, puede ocurrir un conflicto de roles. En cambio cuando no se sabe quien debe asumir ciertas responsabilidades, debido a que no están bien definidas las tareas, funciones y responsabilidades que se deben desempeñar en cada rol, se presenta la llamada ambigüedad del rol. Mintzberg (1983; citado en Quintanilla, 1992), destaca que los roles

son un conjunto de comportamientos correspondientes a un puesto determinado. Dentro de los roles a adoptar por parte del gerente se consideran:

- 1) Representar a un grupo. El gerente se convierte en portavoz.
- 2) Rol de enlace. Relaciones internas (con sus compañeros) y Relaciones externas (personas fuera de la organización).
- 3) Rol de líder. Dada la influencia que tiene con colaboradores y subordinados.

Debe existir una congruencia entre las funciones del gerente, su rol y el tipo de liderazgo, al no haber una identificación entre el estilo de liderazgo y el rol, puede generarse estrés, sin olvidar que los aspectos organizacionales no son los únicos determinantes para la aparición del estrés en el gerente. Se tienen que considerar las características individuales y organizacionales para poder entender como se da el estrés en determinado gerente, como se apreció el patrón de comportamiento está estrechamente vinculado con el estilo de liderazgo, de acuerdo la manera en que se comporte el gerente, es como va a desempeñar su liderazgo, y sino es así, se podría provocar un desajuste entre lo percibido y lo que realmente es, acarreándole posiblemente niveles de estrés elevados. El comportamiento del gerente al poder influir en la gente es un aspecto que cobra gran relevancia para la aparición de estrés, pudiéndose generar un ambiente hostil, viéndose reflejado en el rendimiento y satisfacción de todos los integrantes de la organización.

En suma, podemos decir que los factores individuales y organizacionales, interactúan entre sí para provocar estrés, y por ende no son mutuamente excluyentes el uno del otro, tienen que ser considerados para el momento en que se realice algún tipo de intervención para aprender a reducir, manejar o controlar el estrés. El conocimiento de aspectos individuales y organizacionales llevarán al psicólogo, a detectar la forma en que se presenta el estrés en el gerente y cómo piensa que se proyecta en los subordinados, donde ambos aspectos se retroalimentan bajo situaciones de tensión, reflejando la manera en que se van dando los roles y la dinámica bajo la cual se presentará el fenómeno del estrés y hasta que punto no es funcional el estrés, para el gerente, trabajadores y organización. Un elemento bastante interesante es el hecho de que el rol depende de la percepción del gerente, implicando

destacar la importancia de la consideración de las cogniciones y la conducta del gerente para determinar en donde se ubica alguna tensión.

Una vez aclaradas las diferencias individuales y las organizacionales se puede dar paso a los modelos del estrés, para con ello llegar a diferenciar algunas perspectivas del estrés.

# CAPÍTULO III

## MODELOS

Como se ha podido observar el estrés se ha definido desde cuatro perspectivas: como estímulo, respuesta, consecuencia y el basado en la percepción; para explicar el estrés, y las estrategias de afrontamiento, por lo que se ha elaborado una serie de modelos que ayudan a la comprensión de estos dos puntos. En el presente capítulo, se realiza la diferencia entre modelos individuales y modelos organizacionales, los primeros se refieren al proceso de estrés sin precisar un contexto en específico considerando sólo a la persona, mientras que los organizacionales toman en cuenta el elemento ambiental, definiendo un contexto, donde aparte de las características individuales entran en juego los aspectos ambientales del área laboral a los que se expone el gerente.

### 3.1 Modelos individuales

Existen algunos modelos que a continuación serán descritos y retoman los diferentes aspectos personales para evaluar o abordar el estrés:

#### 3.1.1 Modelo “Fenomenológico”

Lazarus y Folkman (1980, citados en Omar, 1995), elaboraron un modelo explicativo, que contempla los aspectos cognitivos, afectivos y conductuales del proceso de afrontamiento<sup>1</sup>, desde esta visión los estresores son intercambios, entre la persona y el contexto que se evalúa como amenazante, la persona se conceptualiza como un formador de sus relaciones con el medio ambiente.

El modelo de Lazarus y Folkman, plantea como estilos de afrontamiento, el conductual y el cognitivo y como categorías: 1) las enfocadas en el problema o de aproximación; y 2) las enfocadas en la emoción o de evitación. Además, estos autores mencionan dos formas de

---

<sup>1</sup>Las respuestas cognitivas y conductuales que se emplean para manejar y tolerar el estrés son conocidas como estrategias de coping o afrontamiento (Omar, 1995).

evaluación, la *primaria* en la cual la persona determina si una situación o evento le es o no amenazante y la *secundaria* que considera las posibles respuestas de afrontamiento con las que cuenta la persona. El afrontamiento mediatiza las relaciones entre estrés, adaptación orgánica y psicológica. Desde este planteamiento, el estrés no es determinado por el estímulo, ni por las características de la persona, puesto que se produce por medio de la relación del estímulo con la persona.

Un ejemplo del modelo Fenomenológico, es el siguiente: cuando una persona al presentar una ponencia, piensa en la gente (cogniciones), el discurso, la interacción con el público, el tiempo de exposición, etc., y evalúa todos estos aspectos como amenazantes, poniendo en riesgo su tranquilidad (evaluación primaria - proceso cognitivo), entonces la persona, podría optar por ser muy concreta en su discurso y dar paso a pocas preguntas, evitando el contacto con el auditorio, o incluso no asistir (evaluación secundaria-recursos de afrontamiento), en fin, toda una serie de conductas de afrontamiento que pueden disminuir sus cogniciones que le evocan emociones de miedo y angustia (aspecto afectivo), cogniciones que se presentan en la interacción con el ambiente.

Existen diferentes fuentes de estrés como: factores personales e interpersonales (mencionados en el capítulo 1), que son importantes para que se presente el estrés, mediados por una serie de procesos cognitivos como las creencias y los compromisos, de los cuales se habló en el segundo capítulo, para que el gerente afronte el estrés. Las consecuencias se van a manifestar de forma: fisiológica, cognitiva y/o conductual.

En suma, como menciona Cassidy (1999), cuando existe una situación o evento potencialmente estresante, la persona necesita primero reconocer que existe dicha situación para posteriormente, identificar con qué recursos cuenta para afrontarla y como consecuencia de esa valoración emitir respuestas de afrontamiento (incluyendo el no responder).

### 3.1.2 Modelo para evaluar el estrés

El modelo de Labrador (1992; en Fernández, 1994), comprende el tipo de respuesta y las estrategias de afrontamiento, proponiendo que se deben considerar, por una parte las condiciones ambientales que pueden generarlo, sin olvidar que el estresor es determinado por la evaluación que la persona realiza de la situación, y por otra parte los aspectos implicados en la respuesta de estrés, donde se encuentran los factores cognitivos, motores y fisiológicos.

Los *aspectos cognitivos* están constituidos por una valoración inicial automática de la situación como la sensación de miedo y la respuesta de defensa que acarrea reacciones fisiológicas, tales como la aceleración del ritmo cardíaco, dolor de estómago, náuseas, etc., después se realiza una valoración de las demandas de la situación, que implica el procesamiento de información controlado (valoración primaria), reconociendo la situación como estresante, posteriormente se valoran las habilidades o conductas para afrontar la situación (valoración secundaria), evaluando alternativas cognitivas, conductuales y fisiológicas; y por último, la persona selecciona alguna de las alternativas de afrontamiento, es decir, la respuesta a evocar.

Las cogniciones erróneas pueden manifestarse en reacciones fisiológicas como tasa cardíaca y pueden ser un medio para medir las consecuencias de las cogniciones. Los cuestionarios que se pueden utilizar son: el de Lazarus (1986; citado Fernández, 1994), el de solución de problemas de D’Zurilla y Sheedy (1991; citados en Fernández, 1994), la escala de estrés de Cohen, Kamarch y Mermelstein (1983; citados en Fernández, 1994) etc.

El *aspecto motor* se refiere a las respuestas básicas ante una situación de estrés que pueden ser:

- 1) Ataque o enfrentamiento.
- 2) Huída. Se presenta una vez que la situación está presente.
- 3) Evitación. Anticiparse a la situación.
- 4) Pasividad. Indica una respuesta estática.

En el *aspecto fisiológico* existen tres ejes: 1) Eje neutral, implica la activación del sistema Nervioso Autónomo Simpático que puede provocar en situaciones intensas trastornos en el órgano diana<sup>2</sup> (ritmo cardíaco, presión arterial, etc.) y el Sistema Periférico que puede mantener una tensión muscular; 2) Eje neuroendocrino, requiere de condiciones de estrés mantenidas, se activa la médula de cápsulas suprarrenales provocando la secreción de catecolamina (adrenalina y noradrenalina), aumentando y manteniendo la actividad adrenérgica orgánica, produciendo efectos similares a los evocados por la activación simpática, se considera a este eje como de enfrentamiento-huída, ya que prepara al organismo para que responda ante una amenaza, su aparición se relaciona con problemas cardiovasculares; 3) Eje endocrino, dentro del cual se encuentra el eje adrenal-hipofisario que libera glucocorticoides y mineralocorticoides, que permiten la retención de sal en riñones y por ende retención de líquidos e incremento de glucógeno en el hígado. El eje endocrino, no dispone de estrategias de afrontamiento, por lo que lo único que le queda es resistir o soportar; sus efectos pueden ser depresión, pasividad, etc., que se evalúan en frecuencia, tasa, intensidad o por medio de orina, sangre y secreciones (Fernández, 1994).

Finalmente podemos decir, que el modelo planteado por Labrador, contempla aspectos cognitivos, motores y fisiológicos; así como la forma de afrontamiento, lo cual hace que sea un modelo integral, similar al planteado por Lazarus y Folkman, distinguiéndose en que Labrador toma en cuenta no sólo una valoración primaria y una secundaria, porque agrega una valoración inicial enfatizando en los aspectos fisiológicos antes que en los cognitivos y motores, ofreciendo un modelo integral, donde todos los aspectos tienen igual peso en las distintas etapas del afrontamiento.

### **3.1.3 Modelo de emoción y adaptación ante estímulos que producen estrés**

Este modelo fue planteado por Leventhal y Nerenz (en Meichenbaum y Jarenko, 1987). Pretendían describir los pasos del proceso autorregulador, que conducía a la adaptación de las situaciones que producen estrés a corto y largo plazos. El modelo concibe a la persona como un sistema regulador que intenta alcanzar objetivos de una manera activa, además se

---

<sup>2</sup> Órgano que es vulnerable

le considera como un sistema de retroalimentación que se compone por las siguientes etapas:

1. Etapa de entrada. Representa el campo de estímulos y establece los objetivos como el hecho de considerar lo que es amenazante y plantear lo que se quiere lograr.
2. Etapa de salida o producción de respuesta (afrentamiento). Proporciona los planes, la selección y el desarrollo de las respuestas de afrontamiento, esto es, considerar habilidades, seleccionar alguna alternativa y desarrollarla.
3. Etapa de supervisión. Implica la atención a las consecuencias relacionadas con el conjunto de objetivos planteados en un inicio, es decir, la evaluación de los acontecimientos *a posteriori* vinculados a la respuesta de afrontamiento estimada.

El modelo distingue entre el procesamiento de las *características objetivas del medio* (forma, localización y función de objetos externos) y el procesamiento de *reacciones emocionales* (la ansiedad o miedo ante los objetos). El procesamiento consta de tres fases:

- I. La valoración primaria o representación perceptiva, llamada por Lazarus (en Meichenbaum y Jarenko, 1987) valoración inicial de la amenaza, consta de tres pasos:
  - 1) El primero es el registro sensorial. Se refiere a la captación y conducción de la entrada a través de algún órgano sensorial al sistema nervioso central para su procesamiento (recepción de la información abstraída del ambiente).
  - 2) Atención y elaboración. Los recuerdos perceptivos estimulan la atención hacia otros rasgos del estímulo recuperándose información, es decir, lo que se efectúa es una abstracción de rasgos, que no se habían captado en su totalidad, o sea, percibir al estímulo en su totalidad, en sí este paso indica el almacenamiento de la información.
  - 3) Esquemas e interpretación. El esquema incluye rasgos sensoriales concretos e incorpora supuestos sobre las causas. Al enfocarse en los esquemas como las propiedades de un estímulo que llevarán a comprender la estructura cognitiva o

creencias al respecto de que una situación es estresante, se dará pie a poder apreciar la etiología de la sensación de estrés; por ejemplo: una vez que se recibió y captó la información por medio de los sentidos (paso 1), se prosigue a un proceso psicológico que implica el atender y comprender las propiedades del estímulo considerado como estresante (paso 2), estimando las causas (paso 3) que originaron a la situación que se percibió y comprendió como estresante.

Realizados los tres pasos iniciales que son como se mencionó, de recepción, almacenamiento e interpretación de la valoración primaria, se evalúan las habilidades individuales para poder así planificar y posteriormente ejercer la acción para afrontar la situación.

- II. La valoración secundaria, sería el control y cambio de efectos del afrontamiento para alcanzar los objetivos que se desean (Lazarus; citado en Meichenbaum y Jarenko, 1987).

El afrontamiento, es dirigido por la representación, la interpretación perceptiva dirige la planificación y acción, y las conductas de afrontamiento, reflejarán los rasgos de la representación, además consideran los recursos, entendiéndolos como la capacidad individual, los conocimientos y las habilidades

Un ejemplo práctico del último modelo sería: por medio del sentido auditivo un gerente escucha que va a ser promovido a un puesto superior (paso 1), después almacena esta información (paso 2) para posteriormente interpretarla (paso 3), donde puede pensar que fue gracias a su dedicación, lealtad a la empresa, desempeño, etc, y percibe como estresante la situación (valoración primaria), por las responsabilidades que implica el nuevo puesto, planea lo que va a realizar (acción) para afrontar la situación, y con ello alcanzar el objetivo que se haya fijado.

En los tres modelos revisados, se aprecia la importancia del papel de las cogniciones y el de la evaluación de una situación como amenazante o no. Se puede notar que tanto Labrador

(1992; en Fernández, 1994), como Leventhal y Nerenz (en Meichenbaum y Jarenko, 1987) mencionan los tipos de evaluación propuestos por Lazarus, destacando la evaluación primaria que consta de la percepción de la situación como amenazante y la evaluación secundaria que considera las habilidades que tiene la persona; además de vislumbrar el aspecto afectivo tanto Lazarus como Leventhal y Nerenz (*op.cit.*).

El hecho de que estos tres modelos recalquen el papel de las cogniciones, es un indicador de que no se puede hablar de la existencia de situaciones o estímulos estresantes, ya que tanto las situaciones como los estímulos, en sí no son estresores, debido a que los aspectos cognitivos son los que van a posibilitar la sensación de distrés o eustrés en una determinada persona.

Con lo recientemente expuesto, queda aún más claro lo señalado en el primer capítulo, al plantear que no se podía hablar de una etiología del estrés, si se consideraba a la persona o ambiente por aislado y que es por medio de la interacción entre estos dos elementos, mediado a través de las cogniciones que se va a percibir o no una situación como estresante. Las cogniciones, como se citó en los modelos individuales son elementales, ya que los tres manejan la valoración primaria de Lazarus, donde son los compromisos y las creencias las propiedades que van a determinar que se presente o no el estrés, y una vez realizada la evaluación primaria, se prosigue a valorar las habilidades personales para afrontar la situación, la generación y selección de alternativas que dependerán del tipo de conducta que tenga el gerente, el liderazgo, funciones y roles que ejerza, aspectos que conjuntamente determinarán ambos tipos de evaluación, propuestos por Lazarus y Folkman (evaluación primaria y secundaria).

#### **3.1.4 Modelo bidimensional de estrategias intrapsíquicas**

Krohne (1989; en Omar, 1995), distingue en este modelo, dos tipos de afrontamiento, el primero que es la *vigilancia*, se caracteriza por una aproximación y procesamiento de rasgos de información que es relevante, el objetivo de la persona es ganar control y protegerse de la amenaza, un ejemplo es: pensar en los elementos importantes de la

situación para visualizar todo y que la implicación de dicha situación no sorprenda a la persona teniendo hasta cierto punto el control, una vez que ha contemplado la amenaza en su totalidad, minimizará la sensación de estrés.

El segundo tipo de afrontamiento es de *evitación* o prevención cognitiva, donde retira la información amenazante, esto es, la persona en cuestión prefiere no pensar en todo lo que implica la situación que le es amenazante.

El modelo se enfoca en las estrategias orientadas a cambiar la representación subjetiva de elementos objetivos de una situación amenazante. Las personas se clasifican en: sensitiva, con alta vigilancia y baja evitación; represiva, con alta evitación y baja vigilancia; ansiosa, con elevados puntajes en ambas dimensiones y no defensiva, con bajos puntajes en ambas dimensiones.

Nuevamente en el modelo de Krohne, se puede detectar la trascendencia de los aspectos cognitivos en la percepción de una situación, al estar las estrategias orientadas al cambio de la representación subjetiva, se está hablando de estrategias de afrontamiento a nivel cognitivo y de creencias que cobran mayor importancia en el proceso de estrés.

El afrontamiento, indica ganar un control (autocontrol) o retirar la información que se percibe como amenazante. La ganancia de control coincide con lo que plantea Bryant en su modelo “Multifactorial del control percibido” (1989; en Omar, 1995).

### **3.1.5 Modelo multifactorial del control percibido**

En el modelo de Bryant (en Omar, 1995), se explican las maneras en que las personas evalúan el control que tienen sobre los eventos y sentimientos relacionados con experiencias positivas y negativas, parte de la premisa de que todas las personas realizan como mínimo cuatro tipos de autoevaluaciones acerca de su habilidad para controlar: la primera es evitar resultados negativos (planificando las conductas a realizar), la segunda es

soportar resultados negativos, (actuar de manera pasiva), la tercera conseguir resultados positivos y por último, disfrutar resultados positivos.

Como se aprecia, el control es un aspecto que va a determinar la estrategia de afrontamiento ante la situación que se ha percibido como amenazante. Según Bryant (en Omar, 1995), dependiendo de la habilidad para controlar los eventos y sentimientos es como se va a proceder ante la situación. De la habilidad, dependerá evitar o soportar malos resultados, conseguir o disfrutar resultados satisfactorios.

El modelo de Bryant, resulta interesante para el gerente, dependiendo de sus características (abarcadas en el capítulo 2), va a poder distinguir el control de acuerdo a sus habilidades, para proceder ante alguna situación, por ejemplo; un gerente con las características del Patrón de Conducta Tipo A, tal vez, planea todas sus actividades de manera que intente controlar la situación para no tener consecuencia negativas, y por ende conseguir resultados que le sean satisfactorios, para poder disfrutar de ellos. Por ejemplo, en el caso contrario, una persona tipo B, posiblemente tienda a ser pasiva, ante los resultados negativos; sin embargo, no hay que olvidar que no necesariamente el gerente o persona Tipo B es la que pudiese sufrir en realidad resultados negativos, por el contrario, su serenidad y falta de protagonismo, tal vez, le generen resultados más positivos que a la Tipo A.

Todos los ejemplos mencionados hay que tomarlos burdamente, ya que clarificando, como se ha mencionado en cada apartado, que no se puede generalizar, debido a que lo teórico solo indica la tendencia que tiene mayor probabilidad de ocurrencia y no un absolutismo en los aspectos citados.

### **3.1.6 Modelo transaccional de las relaciones diádicas del apoyo**

Schwarzer y Leppin (1991; en Omar, 1995), presentan una taxonomía de relaciones sociales y un modelo causal del proceso de estrés-afrontamiento (transaccional). El apoyo social, se refiere a la información que orienta a la persona a percibir que es estimado, cuidado y valorado por miembros de su entorno social; la habilidad para resolver problemas

sociales, indica la capacidad de generar soluciones en los problemas de interacción social y evaluar las posibles consecuencias para elegir la solución efectiva.

El apoyo social mediatiza los efectos del estrés en la enfermedad afectando el bienestar, además se separan tres aspectos de la relación social que son: el estrés, la personalidad y la salud (Omar, 1995).

El modelo, aporta un aspecto que pudiese ser importante, el apoyo social, ya sea otorgado por los amigos, pareja, familiares, etc., el cual se toma como un factor que puede incidir para que merme el nivel de estrés en la persona. Sin embargo, el apoyo social debe utilizarse de manera conjunta con otras alternativas para que finalmente el gerente por sí mismo sea capaz de afrontar las situaciones exitosamente. Criticamos el modelo basado en el apoyo social, porque si bien, el apoyo social puede ser un factor que ayude a la persona a afrontar su estrés, no debemos de olvidar que finalmente no se puede basar una intervención solamente partiendo del principio que el soporte social mediatiza los efectos del estrés afectando el bienestar. A nuestro parecer si se fundamenta una intervención solamente en el apoyo social, se corre el riesgo de que la persona no sea un sistema regulador, ni proporcione retroalimentación (Leventhal y Nerenz; en Meichembaum y Jarenko, 1987). Es útil el apoyo social si se utiliza como un complemento, un reforzamiento, que posteriormente se pueda desvanecer para que la persona y su evaluación psicológica de las situaciones, sean los únicos responsables en la determinación y afrontamiento del estrés.

Realizando un análisis, se puede decir que en los primeros tres modelos revisados se apreció que destaca el papel de las cogniciones y de la evaluación de una situación como es el caso del Modelo de Lazarus y Folkman (1980; citados en Omar, 1995), donde las cogniciones de una persona determinan si una situación le es amenazante o no; mientras que en el modelo planteado por Labrador (1992; en Fernández, 1994), la situación inicial es automática a nivel fisiológico, después se lleva a cabo una valoración primaria o de las demandas de la situación, donde existe un procesamiento de información (aspecto cognitivo). En el modelo de Leventhal y Nerenz (en Meichenbaum y Jarenko, 1987), la valoración inicial de la amenaza se realiza fisiológicamente en el registro sensorial, en el sistema nervioso central.

La valoración secundaria o afrontamiento para Leventhal y Nerenz (en Meichenbaum y Jarenko, 1987) sería el conocimiento de habilidades con las que cuenta la persona para el control y cambio de efectos del afrontamiento para alcanzar los objetivos que se desean, Labrador (1992; en Fernández, 1994), coincide al mencionar que se valoran las habilidades o conductas para afrontar la situación y la persona selecciona una respuesta, al igual que Lazarus y Folkman (1980; citados en Omar, 1995) que consideran las posibles respuestas de afrontamiento personales.

De esta forma, podemos observar con respecto a la valoración primaria del estrés, que mientras algunos modelos hablan que se realiza fisiológicamente (Labrador, 1992; en Fernández, 1994; Leventhal y Nerenz; en Meichenbaum y Jarenko, 1987), otros plantean que desde el inicio la evaluación es en el ámbito cognitivo (Lazarus y Folkman, 1980; citados en Omar, 1995), pudiéndose considerar que inicialmente, sí hay todo un procedimiento a nivel fisiológico de valoración de una respuesta y después existe una reacción a nivel cognitivo y/o conductual, o viceversa, para afrontar la situación

En la valoración secundaria o afrontamiento coincidimos con Lazarus y Folkman (1980); Labrador (1992; en Fernández, 1994); Leventhal y Nerenz (en Meichenbaum y Jarenko, 1987); quienes mencionan que se realiza una valoración de las habilidades y alternativas con las que cuenta la persona, para afrontar una situación dada.

Los tres modelos consideran los aspectos fisiológico, conductual y cognitivo, en el proceso de la evaluación y afrontamiento del estrés, sobresaliendo alguno de ellos, pero se considera que los tres ámbitos interactúan entre sí. Otro factor importante, son las características individuales que por sí mismas no son las que causan el estrés, ni el estímulo o situación, sino la relación que existe entre todos los aspectos, que a partir de ellos la persona va a determinar la forma de afrontamiento. Por otra parte, el modelo Multifactorial del control percibido de Bryant (en Omar, 1995), a diferencia de los demás modelos, sólo se centra en las cogniciones para evaluar una situación olvidándose de la parte fisiológica.

En el modelo transaccional de las relaciones diádicas del apoyo de Schwarzer y Leppin (1991; en Omar, 1995), distingue las relaciones transaccionales-causales, describiendo y explicando la forma de evaluar el estrés con relación a un individuo y sus relaciones o apoyo de índole social para elegir una solución al estrés que sienta. Se puede decir que el apoyo social en este modelo es eje central; sin embargo, se considera que podría llegar a ser parte integral, dentro de una intervención. Por lo tanto, se diferencia de los modelos anteriores en que no abarca la valoración inicial y final de manera individual, sino más bien en relación con los demás, tampoco considera los estímulos, respuestas y consecuencias a nivel fisiológico, conductual y cognitivo, para realizar un análisis del nivel de estrés presente.

En suma, el aspecto más importante, que no hay que dejar de puntualizar, corresponde a que el estrés se da en la interacción de la persona con el medio, participando durante este proceso las cogniciones que halla desarrollado la persona y las habilidades con las que cuenta en ese momento para poder afrontar la situación, además de cómo se va a proceder, adoptando una conducta evitativa, de aproximación o pasiva (Lazarus y Folkman 1980; Krohne, 1989; Bryant, 1989; citados en Omar, 1995; Fernández, 1994).

### **3.2 Modelos organizacionales**

Como se desarrolló en los capítulos anteriores, un evento o situación puede ser fuente potencial de estrés, algunas de ellas como se plantearon en el primer capítulo son los factores relacionados con la organización, que por sí mismos no son estresantes, y para que lo lleguen a ser, dependerá de las características individuales y los procesos cognitivos, vinculándose para realizar una serie de valoraciones, que tienen un papel decisivo en la generación de estrés, forma de afrontamiento y en las consecuencias positivas o negativas que llegué a manifestar el gerente (como se expuso en el primer capítulo) de manera cognitiva, conductual y/o fisiológica. Existen distintos modelos que intentan explicar cómo se genera el estrés en el área laboral.

Antes de explicar los modelos, se citarán las siguientes teorías que se consideran como una parte fundamental para su comprensión:

1. *Teoría de la satisfacción de necesidades* de Lawler (1973; en Hontangas y Peiró, 1996). En esta teoría, la satisfacción depende del grado en que el trabajo cubre las necesidades de la persona.
2. *La teoría de la equidad* de Adams (1963; en Hontangas y Peiró, 1996). Señala que el individuo se evalúa comparándose con otro, si es favorable hay equidad y satisfacción, si no la insatisfacción lo motiva a actuar para compensar la desigualdad.
3. *La teoría de las características del puesto*. Hackman y Oldman (1980; en Hontangas y Peiró, 1996) postulan que la persona tiene un puesto que lo motiva y en el cual experimenta satisfacción. Por otra parte, Prieto, Bravo y Peiró (1996; en Hontangas y Peiró, 1996), mencionan que debe haber un ajuste entre las habilidades, normas y conductas del individuo con las demandas del trabajo.

A manera de conclusión, puede señalarse que tanto la *teoría de satisfacción* de necesidades como la *teoría de la equidad*, se consideran como netamente organizacionales, ya que no destacan el aspecto individual, como las cogniciones, sino más bien se basan solamente en las necesidades de la persona con relación a su trabajo, como si su satisfacción radicará solamente en una relación de carácter unidireccional con el trabajo, descartando las demandas que les exige el trabajo; sin embargo, la teoría de las características del puesto, abarca tanto habilidades de la persona (necesidades) como las características que se deben tener para cubrir el puesto (demandas), lo cual la hace una teoría integral, ayudando a explicar el ajuste que debe tener el gerente entre sus habilidades y demandas gerenciales, para adaptarse rápidamente y no sufrir de estrés en un sentido negativo.

### **3.2.1 Modelo de estrés de la Escuela de Michigan**

El modelo de estrés de la Escuela de Michigan (en Hontangas y Peiró, 1996), plantea que el estrés se produce por la falta de ajuste<sup>3</sup> entre necesidades de la persona y los recursos ambientales para satisfacerlas, además de las habilidades de afrontamiento y demandas ambientales. El estrés se inicia como un desajuste percibido entre demandas y la persona, y puede tener consecuencias psicológicas, fisiológicas y conductuales. Para lograr el ajuste, se utilizan habilidades de afrontamiento y mecanismos de defensa (procesos mentales). Menciona que se dan relaciones funcionales entre ajuste-consecuencias que pueden ser de forma lineal (el exceso de recursos o habilidades sirven para satisfacer otras necesidades), asintótica (el exceso de recursos o habilidades, no son intercambiables entre necesidades) y forma de U (exceso de recursos o habilidades para una necesidad, implica la carencia de recursos para otras). Por ejemplo, en el caso de una forma lineal el exceso de dinero (recurso) sirve para satisfacer la seguridad económica (necesidad). En la forma asintótica, el mayor conocimiento de idiomas de los que utiliza (recurso). En la forma de U, el no utilizar las habilidades que se tienen (recurso) para solucionar los problemas en casa (necesidad) y si emplearlas en el trabajo.

Como se puede observar la falta de ajuste entre necesidades y recursos puede ocasionar un desequilibrio en el gerente y causarle estrés.

### **3.2.2 Modelo cibernético de estrés y afrontamiento**

Edwards (1988, 1992; en Hontangas y Peiró, 1996), plantea que existe una discrepancia negativa entre estado percibido y estado deseado; por ejemplo, tener problemas económicos (estado percibido) y no tener problemas financieros (estado deseado), produce un impacto negativo sobre el bienestar físico y el psicológico, utilizando el individuo mecanismos de afrontamiento para reducir las discrepancias, entre los cuales se encuentran estrategias como cambiar de ambiente físico y/o social, alterar algún aspecto de sí mismo, modificar su percepción y/o ajustar sus deseos.

---

<sup>3</sup> Se refiere a las características de la persona y del ambiente que son puestas en correspondencia.

En este último modelo, se refleja sin lugar a dudas que el medio es un aspecto que incide para que la persona desarrolle o no estrés, pero esto, no significa que el ambiente por sí mismo es el que evoca los niveles de estrés, ni que proporciona en su totalidad los recursos para satisfacer las necesidades de la persona, que aunque se pudiese decir que un ambiente cuenta con los aspectos para satisfacer a la persona, si no se poseen las habilidades suficientes como para aprovechar los recursos ambientales a su favor y con ello tener un nivel de estrés que le posibilite ser mas funcional, el ambiente quedará en segundo plano.

El modelo de la escuela de Michigan (en Hontangas y Peiró, 1996), aborda el término de mecanismo de defensa refiriéndose a procesos mentales, los cuales son los procesos cognitivos, que la persona tenga ante una situación, sin soslayar que son esas cogniciones las que provocan que la situación sea o no estresante.

El modelo de la Escuela de Michigan (en Hontangas y Peiró, 1996) y el modelo cibernético de estrés y afrontamiento de Edwards (1988, 1992; en Hontangas y Peiró, 1996), no son evaluativos, más bien son explicativos, proporcionando una perspectiva del porqué se genera el estrés, en términos de un desajuste entre necesidades y recursos, demandas y habilidades. Aunque son dos modelos muy parecidos porque siguen la premisa del modelo de Edwards, subrayan los recursos para afrontar el estrés.

### **3.2.3 Modelo de socialización organizacional múltiple**

Feldman (1981; en Hontangas y Peiró, 1996), en este modelo proyecta que se realiza un proceso de adaptación individuo – entorno, considerando la adquisición de conductas apropiadas de un rol, el desarrollo de habilidades laborales, adaptación a las normas y valores de la organización, concibiendo un ajuste entre habilidades, necesidades y valores, a través de:

- 1) Socialización anticipatoria (Aprendizaje anterior).
- 2) Contacto con una nueva situación.
- 3) Adaptación al puesto y normas del grupo de trabajo.

Para que una persona se adapte a una nueva situación laboral tiene que realizar cambios con respecto a las conductas que le demanda el rol, los cuales primero son reconocer metas y obligaciones del puesto, afrontar los conflictos entre su vida laboral y personal y finalmente resolverlos satisfactoriamente.

Después, se pueden ajustar las habilidades requeridas para el puesto y las que tiene, para alcanzar un nivel de rendimiento satisfactorio, provocando autoconfianza personal.

Más adelante se puede realizar un ajuste entre necesidades y valores, siendo necesario que los valores del gerente compagin en con los de la organización y que además la organización cubra las necesidades del gerente.

### **3.2.4 Modelo del desarrollo del rol laboral**

El modelo del desarrollo del rol laboral (en Hontangas y Peiró, 1996). Propone una interacción recíproca entre personalidad-ambiente y postula influencia entre ajuste y afrontamiento.

Este modelo contempla siete aspectos, donde se toman en cuenta dos dimensiones de ajuste (habilidades y expectativas):

- 1) Personalidad laboral (P). Creencias, normas y competencias que faciliten el desarrollo futuro.
- 2) Ambiente laboral (A). Engloba condiciones sociales, organizacionales y del puesto, entre las cuales se encuentran las habilidades requeridas para el puesto, las políticas de la empresa, el contexto económico, entre otros.
- 3) Los desajustes (D). Se refieren a la falta de ajuste entre personalidad laboral y ambiente laboral, desajuste de habilidades y expectativas.
- 4) Conductas de mejora (C). Son estrategias de la persona como la asertividad, el ser proactivo, solucionar problemas toma de decisiones, tendencia analítica, etc., esto es afrontamiento.

- 5) Resultados del proceso (R). Cambios personales y ambientales para obtener acomodación entre P, A y C.
- 6) Procesos de interacción (I) recíproca y dinámica entre P, A y C.
- 7) Tiempo en que tienen lugar las interacciones (T) naturaleza socio-histórica.

### **3.2.5 Modelo de ajuste individuo-organización**

El modelo de Porter, Lawler y Hackman (en Hontangas y Peiró, 1996), señala que el ajuste es producto de un proceso de interacción entre recursos y necesidades, tomando en cuenta que la adecuada selección de personal y el entrenamiento de habilidades producen consecuencias positivas. Hay dos perspectivas donde se ha estudiado el ajuste:

- 1) Perspectiva tradicional. Debe haber una congruencia entre características de la persona, trabajo a corto plazo y la perspectiva del desarrollo donde tanto la persona como el trabajo van cambiando con el tiempo y buscan adaptarse y desarrollarse. En la perspectiva tradicional se cotejan el perfil del puesto, las normas y políticas de la organización, con las características de la persona y sus valores.
- 2) Perspectiva del desarrollo. La persona conforme pasa el tiempo se va adaptando a las exigencias de su puesto y a las normas de la organización. Esta perspectiva, no se basa tanto en las habilidades que trae la persona, prefiere potencializarlas.

### **3.2.6 Modelo de la perspectiva vocacional**

Este modelo parte de la idea de ajuste persona-trabajo, donde una persona tendrá éxito en su ocupación, si sus habilidades, intereses y rasgos de personalidad se adaptan a los requerimientos del ambiente, como lo menciona el modelo de la Universidad de Minnesota donde el individuo ante un desajuste intenta cambiar el ambiente y a sí mismo, después se adecua y cambia otro ambiente (Hontangas y Peiró, 1996).

En la perspectiva vocacional se proyectan aspectos individuales como las habilidades, los intereses y sobre todo los denominados en ese modelo rasgos de personalidad, como

podrían serlo el patrón de conducta Tipo A o B, y el ajuste al medio ambiente, siendo un indicador de que la persona está conformada por más que necesidades.

Los modelos organizacionales hasta ahora presentados, parten de la existencia de un desajuste entre las características individuales y el puesto, que puede provocar estrés. Postulando que si la persona hace frente a ese desajuste, puede reducir las discrepancias, logrando una adecuación con el puesto, ya sea como lo plantean Hontangas y Peiró (1996) por medio de: a) necesidades de la persona y recursos que aporta el ambiente, integrando necesidades e intereses con oportunidades y barreras; y/o b) las habilidades de la persona y las demandas requeridas por el ambiente, es decir, la persona cuenta con las competencias necesarias para hacer frente a las demandas del ambiente.

Al hablar del ajuste ambiente-persona, hay que contemplar que los gerentes en el área de trabajo van a manifestar estrés en los procesos de adaptación con el ambiente laboral, el ajuste va a ser más o menos difícil, dependiendo de las cogniciones, los patrones de conducta, la manera en que perciba sus responsabilidades y las exigencias del puesto gerencial. Hay que destacar que lo que va a posibilitar el estrés son las cogniciones del gerente que interactúan con el ambiente laboral.

En suma, el Modelo de Socialización Organizacional Múltiple de Feldman (1981, en Hontangas y Peiró, 1996), explica el estrés a través de la adaptación de las habilidades del individuo y adaptación al entorno como son: valores y normas de la empresa, obviamente enfatizando en lo social, es decir, la influencia que tiene el ambiente sobre la persona. Con el modelo de Feldman, coincide el de Desarrollo del Rol Laboral (en Hontangas y Peiró, 1996), sólo que en éste, no se puede observar únicamente la influencia ambiente-persona, sino también persona-ambiente, al igual que el de ajuste individuo organización de Porter, Lawley Hackman (en Hontangas y Peiró, 1996), este último además se centra en los recursos humanos para que la organización logre un ajuste y sugiere prevenir los desajustes a través del reclutamiento, selección, desarrollo, oportunidades de trabajo, etc.

El modelo de la perspectiva vocacional, aunque coincide en el ajuste entre habilidades de la persona y las requeridas en el trabajo, a diferencia de los demás considera todas las

potencialidades con las que cuenta la persona, antes de iniciar el trabajo, para que se desempeñe de forma óptima.

### **3.2.7 Modelo de comportamiento organizacional**

En este modelo Robbins (1991), sugiere que se deben identificar los factores que actúan como posibles fuentes de estrés. Cuando la persona se siente estresada sus síntomas se pueden manifestar conductual, fisiológica, y cognitivamente. Como fuentes potenciales de estrés se identificarían como se menciona en el primer capítulo las siguientes:

- 1) Factores del entorno, contemplan la incertidumbre económica, política y tecnológica.
- 2) Factores organizacionales, como las demandas de las actividades que implica el diseño del puesto, condiciones laborales y distribución física del espacio, las demandas de roles, demandas interpersonales, el liderazgo organizacional, la etapa de vida de la organización y la estructura organizacional (exceso de reglas y la falta de participación en la toma de decisiones).
- 3) Factores individuales, como son los problemas familiares, económicos o el patrón de conducta de la persona (A o B).

El modelo de Stephen Robbins (1991), contiene las posibles fuentes de estrés, que son importantes porque aparentemente abarcan todos los aspectos: del entorno, organizacionales e individuales, destacando los últimos, ya que la mayoría de los modelos organizacionales no han enfatizado tanto en ellos. Al especificar, que la persona no sólo es la que se desempeña en su trabajo, ya que tiene un patrón de conducta determinado, problemas familiares, etc., poniéndose en juego la vida cotidiana del gerente y no únicamente lo concerniente al trabajo.

Este modelo ayuda a ilustrar las fuentes de estrés que se mencionaron en el primer capítulo, y visualizar que dichas fuentes sin las cogniciones y particularidades del gerente no pueden evocar niveles de estrés, como se ha reiterado constantemente, los eventos ambientales y las particularidades del gerente por aislado no pueden ser elementos que asiladamente

generen estrés, lo interesante es discernir qué es lo que está en función de qué, en qué situación y por qué.

### 3.2.8 Modelo integrador del estrés y trabajo

Por otra parte, Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) consideran que las actividades dentro y fuera del trabajo son interdependientes, ya que las fuentes de estrés laboral invaden las actividades no laborales de una persona. A raíz de los “estresores” en el trabajo, pueden propiciarse consecuencias en el hogar y por ende, afectar el desempeño en el trabajo. Este modelo divide a los estresores laborales en cuatro categorías:

- 1) Del entorno físico. Condiciones climáticas, espacio o higiene.
- 2) Individuales. El conflicto y ambigüedad de papeles, donde el primero se caracteriza por mensajes incompatibles con relación al comportamiento y el segundo vinculado con la información acerca de las funciones.
- 3) De grupo. Implica malas relaciones interpersonales.
- 4) De la organización. Participación en la toma de decisiones y la estructura de la organización.

El modelo queda aún más claro cuando Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994), mencionan que la tendencia de las investigaciones, era fijarse en los componentes significativos de los puestos para explicar los efectos del estrés, las investigaciones no planteaban que los estresores se relacionaban con *cambios físicos, psicológicos y emocionales*, además de que no se podía, ni se puede decir que existía una lista de estresores universales, debido a que las *diferencias individuales*, como se notó en el capítulo anterior, explican porque un estresor puede descontrolar o causar tensión a una persona o implicar un reto para otra, dependiendo de la evaluación cognitiva que se realice..

La aportación de este último modelo, radica en segmentar las relaciones interpersonales de los aspectos organizacionales tomando de ellos, solamente los vinculados a las funciones o estructura de la organización y no a las relaciones con los otros. Además, de no desvincular

las actividades fuera del trabajo de las propiamente laborales, esta relación aporta una visión mucho más completa para poder detectar las fuentes potenciales de estrés sin sobreentender que de no ser por las cogniciones, no se puede comprender por qué una situación que le estresa a una determinada persona a otra no, o por qué a una le provoca distrés y a la otra eustrés. Esto apoya la idea expuesta en el capítulo 1, puesto que este modelo plantea que las actividades dentro y fuera del trabajo son interdependientes, pudiendo el estrés en el trabajo, posibilitar el estrés en el hogar y viceversa, considerando el aspecto cognitivo.

En resumen, este modelo plantea la relación entre los estresores, el estrés y sus consecuencias utilizando una perspectiva gerencial, por lo tanto divide los estresores laborales en cuatro categorías: los del entorno físico (temperatura), individuales (conflicto y ambigüedad de papeles, responsabilidades del gerente, sobrecarga de trabajo), de grupo (desconfianza entre colegas) y de la organización (toma de decisiones, estructura), presentando cinco categorías potenciales de efectos del estrés y los efectos en el desempeño laboral, así como introduce las diferencias individuales (conducta tipo A, sucesos que cambian la vida y el respaldo social<sup>4</sup>) y la manera en que pueden afectar en la respuesta del estrés, dentro del trabajo donde se pueden encontrar conductas de ausentismo excesivo, alcoholismo o drogadicción.

### **3.2.9 Modelo de características del puesto**

Hackman y Oldham (en Daft y Steers, 1992), proponen un modelo que plantea cinco dimensiones centrales del puesto, influyendo en tres estados psicológicos críticos, que a su vez inciden en resultados personales y laborales. Los estados psicológicos críticos son: la importancia percibida del trabajo, la responsabilidad percibida de los resultados y conocimiento de los resultados. Las dimensiones centrales del puesto son las siguientes:

- 1) La variedad de habilidades. Se refiere a un trabajo que requiera realizar diversas actividades, permitiendo el mayor uso de habilidades y talentos de la persona.

---

<sup>4</sup> Ayuda interpersonal que puede ser importante para reducir el estrés

- 2) La identidad de la labor. Es el grado en el cual una persona puede realizar un trabajo de principio a fin, con resultados identificables.
- 3) La importancia de la tarea. El impacto que tiene el trabajo dentro de la organización.
- 4) La autonomía. Permite la independencia y discreción para programarlo y determinar la manera de realizarlo.
- 5) La retroinformación. El grado en que una tarea o actividad de trabajo da al individuo información clara sobre su desempeño.

Los modelos anteriores consideran aspectos personales y organizacionales, tratando de dar una explicación del estrés, y hablan de un desajuste o discrepancia, mientras que los modelos de Robbins; Gibson, Ivancevich y Donnelly, no sólo lo explican, ofreciendo además modelos que permiten evaluar y analizar el estrés, para una posible intervención cognitivo-conductual a nivel individual y organizacional.

El modelo de comportamiento organizacional de Robbins (1991), destaca las fuentes de estrés, los factores personales, organizacionales y del entorno, abarcando las consecuencias a nivel fisiológico, conductual y cognitivo. Con Robbins, coincide el Modelo integrador del estrés y trabajo de Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994), que destaca las mismas consecuencias y fuentes de estrés más las de grupo. Mientras que el Modelo de características del puesto de Hackman y Oldham (en Daft y Steers, 1992), se considera la variedad de habilidades, la identidad de la labor, la importancia de la tarea, la autonomía y la retroinformación, de manera que se puede distinguir que exclusivamente se consideran los factores organizacionales.

A manera de resumen, se puede decir que los diversos modelos realizan diferentes aportaciones. Los modelos organizacionales destacan el papel que juega la adecuación de las habilidades de la persona y las que le demanda el puesto (en este caso gerencial), así como también la forma en que inciden en el desempeño, satisfacción y rendimiento, proyectando que un desajuste entre habilidades de afrontamiento y demandas o exigencias del ambiente laboral pueden provocar estrés en un sentido positivo o negativo. Mientras que en los modelos individuales se contemplan las variables o características individuales,

para que una persona perciba como estresante una situación, así como las estrategias de afrontamiento que utiliza para adaptarse.

Los primeros modelos se basan en los factores personales y los segundos en los factores organizacionales. Sin embargo, existen modelos que tratan de integrar ambos factores, para explicar y evaluar el estrés.

Los modelos ayudan a comprender más claramente como es el proceso del estrés, como se detecta y la forma en que afecta, ya sea negativa (distrés) o positivamente (eustrés) en su desempeño. Los modelos destacan las estrategias de afrontamiento con que cuenta la persona para poder solucionar su situación, ya sea en la familia o el trabajo. En el siguiente capítulo, se expondrán algunas de las intervenciones que son utilizadas en el tratamiento del estrés tanto a nivel terapéutico como a nivel organizacional.

En el caso gerencial al considerar los tipos de liderazgo y los patrones conductuales, que junto con los modelos de afrontamiento, permiten clarificar por qué el estrés gerencial es un tema que requiere de gran atención, reflejando el estado de todo un grupo, el clima organizacional, las fuentes potenciales de estrés y las cogniciones. Considerando estos elementos, se podrá determinar cómo coadyuvan para que se genere estrés en los gerentes y colaboradores y por ende se desarrolle un clima estresante en la organización que pudiera tener repercusiones en la satisfacción laboral, rendimiento, productividad, etc.

Como se destacó los diversos modelos tanto individuales como organizacionales nos sirven para plantear un panorama en el cual se observan diversas perspectivas que van a dar lugar a entender el estrés, mientras algunos recalcan los aspectos cognitivos, otros se enfocan en la socialización o en las demandas laborales, lo más importante es que, con base en esta gran gama de visiones, se ha podido comprender de mejor manera cómo el estrés se da en el proceso de adaptación, ajuste o adecuación (Hontangas y Peiró, 1996). Además al considerar los aspectos individuales (revisados en el capítulo 2), es como se pueden comprender mejor dichos modelos, planteando aspectos que se vinculan, si no explícitamente, sí de manera implícita con las características individuales, al mencionar el

proceso evaluativo de la persona, quedando consideradas dichas variables. Sin embargo, el denominador común y por lo tanto siempre presente, es la interacción persona-medio ambiente para lograr una adaptación, en las características individuales del gerente, la situación y con ello todos los procesos cognitivos, que regulan la actividad. Con esto queda clarificado el papel de las fuentes potenciales como etiología del estrés, es importante mencionar que no se pueden generalizar, al no existir una causa específica, si no es por medio de las cogniciones del gerente ante una situación determinada, lo que evaluará como estresante o no.

Con los tres capítulos anteriores, se tienen ya los elementos para poder entender el estrés y finalmente dar paso a la intervención en los planos que se han considerado durante todo el trabajo: individual y organizacional, obviamente proyectando la intervención para el nivel gerencial.

## **CAPÍTULO IV**

### **TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN**

A lo largo del presente trabajo, se han plasmado las distintas posturas bajo las cuales se ha definido el estrés, desde el enfoque fisiológico, hasta el cognitivo-conductual, para posteriormente abordarlo en el contexto laboral, revisando aspectos individuales y organizacionales que están involucrados para que aparezca el estrés a nivel gerencial. Además, se plantearon diversos modelos para explicar y evaluar el estrés; sin embargo, no sólo es necesario saber cómo se da el estrés, sino también cómo puede manejarlo el gerente dentro y fuera del trabajo, de tal manera, que la intervención tanto a nivel individual como organizacional se vuelve el eje guía dentro de este capítulo.

En primera instancia, y antes de desarrollar lo que es propiamente la intervención, hay que destacar un aspecto primordial para llevarla a cabo, ese aspecto es la **EVALUACIÓN**.

El proceso de evaluación, provee de información antes, durante y después del tratamiento, en primera instancia, para realizar el diseño de intervención (diagnóstico) y en segunda para conocer los resultados de la terapia (Labrador, Cruzado y Muñoz, 1998).

La evaluación, desde el punto de vista conductual, según Labrador, Cruzado y Muñoz (1998), consiste en realizar:

- I) **Recolección de información.** Es la descripción de situaciones, estímulos, conductas, que arrojen datos relevantes para el planteamiento y tratamiento del problema.
  
- II) **Análisis descriptivo (o topográfico).** Es información que se conoce en el contacto inicial con el paciente, ayuda a formular una hipótesis de trabajo, e identificar variables sociodemográficas, variables del sujeto (características físicas) y variables del comportamiento.

- III) Identificación del problema. A través de la entrevista inicial, se obtienen datos para el análisis cualitativo como el manejo contingencial e historia del problema (antecedentes, organismo, respuesta, consecuencias) y cuantitativo como la frecuencia, duración e intensidad de la conducta.
- IV) Análisis funcional. Se basa en examinar los estímulos que preceden a una conducta y las consecuencias que se manifiestan (Skinner, 1953; en Phares, 1996); es decir, como mencionan Hanes y O'brien (1990; en Labrador, Cruzado y Muñoz, 1998), la identificación de relaciones funcionales causales, importantes y controlables para el paciente.

Los pasos para realizar el análisis funcional son los siguientes:

1. Identificar las condiciones estímulo que preceden a una conducta.
  2. Determinar los reforzamientos que siguen a la conducta, es decir, las consecuencias.
  3. Modificar la conducta mediante la manipulación de estímulos, los reforzamientos implicados o ambos.
- V) Diseño de Intervención. Es el plan de tratamiento, donde se deben utilizar técnicas que ayuden a modificar la conducta.
  - VI) Evaluación durante y postratamiento. Es empleada para observar las mejorías, recaídas y superación del problema (durante y al finalizar el tratamiento, así como en el seguimiento).

Hay que destacar que en el quinto aspecto mencionado por Labrador, Cruzado y Muñoz (1998), de acuerdo al enfoque que manejamos, en la intervención deben también emplearse técnicas para modificar cogniciones y no solamente comportamientos.

La información para realizar la evaluación, se obtiene a través de:

- a) Las entrevistas. Se utilizan para tener una impresión general de la conducta problema y de las variables que parecen mantenerla (Golfried y Davison, 1976; en Phares, 1996). En la entrevista el principal objetivo es identificar la(s) conducta(s) problema específica(s) y factores situacionales que mantienen la conducta. Además de lo anterior, la entrevista ayuda a detectar las fortalezas e intentos de solución de la persona, en este caso, el gerente.
- b) Observación naturalista. Consiste en realizar una observación en ambientes naturales para determinar frecuencia, intensidad y duración de la conducta problema o factores que la mantienen.
- c) Automonitoreo. En el automonitoreo, los gerentes observan y registran sus conductas, pensamientos y emociones, por medio de bitácoras, diarios conductuales o un registro que proporcione la frecuencia, intensidad y duración de las conductas blanco<sup>1</sup> junto con los antecedentes y consecuencias (Phares, 1996)
- d) Observación controlada. Se lleva a cabo cuando la conducta no aparece con la ocurrencia necesaria y dicha conducta se desea modificar, se utilizan situaciones similares a las de la vida real, para posibilitar la reacción del gerente. Una técnica común o quizás la más empleada, es la técnica de ejecución controlada, llamada ROLE PLAYING<sup>2</sup> (Rotter y Wickens, 1948; en Phares, 1996). El role playing, consiste en representar papeles, para evaluar o enseñar habilidades sociales como la asertividad.

De acuerdo al enfoque de este trabajo, es más apropiado hablar de una evaluación cognoscitiva-conductual, con este tipo de evaluación simpatizaba Meichembaum (1977; en Phares, 1996). Llamaba a la evaluación, cognoscitivo-funcional, porque implicaba un

---

<sup>1</sup> Conducta problema

<sup>2</sup> Juego de roles

análisis funcional de los procesos de pensamiento del cliente, con el fin de planificar una estrategia de intervención.

La intervención se da en dos planos que se han manejado durante todo el trabajo y son: el individual y el organizacional.

En primera instancia, en una intervención a nivel individual, el terapeuta enseña al paciente una serie de habilidades para afrontar el estrés de forma eficaz, por lo cual, debe utilizar diversas técnicas que fomenten la modificación de la conducta y el cambio de las cogniciones respecto al estrés, siendo importante que el terapeuta conozca ampliamente cada técnica para lograr un óptimo resultado.

Por otro lado, en ambientes organizacionales, es importante tener conocimiento de una serie de técnicas que pueden ayudar a manejar el estrés que es determinado por la evaluación de las situaciones laborales, y que también puede incrementar la satisfacción y el rendimiento.

Ambas técnicas tanto a nivel individual como organizacional, pueden ayudar al gerente a manejar y controlar el estrés. Las técnicas de intervención a corto plazo, pueden beneficiar al gerente y a largo plazo a la organización.

Conforme ha transcurrido el tiempo, la intervención para el manejo del estrés, se ha desarrollado bajo diferentes posturas, una de ellas es la intervención farmacológica. Leon (1993), menciona que hallazgos de algunas investigaciones (Schmieder, Frierich, Neus, Rudel y Von Eiff, 1977; Muranaka, Lane, Suárez, Anderson, Susuki y Williams, 1988), se han utilizado para atenuar o disminuir los efectos fisiológicos a través de fármacos ansiolíticos y alfa o betabloqueadores, en personas con patrón de conducta tipo A, quienes presentan hiperactividad betaadrenérgica en situaciones de estrés. Otra forma de intervención, es mediante el ejercicio físico, aunque por sí mismo el ejercicio no logra una efectividad terapéutica, se ha empleado como parte de un programa integral, en pacientes donde los medicamentos están contraindicados (Gentry y Stewart; en León, 1993). De igual manera, la perspectiva psicodinámica-interpersonal, ha intervenido a personas con estrés;

sin embargo, estudios sobre psicoterapia de Sheffield (en Hardy y Barkham, 1999), encontraron que en los clientes, la terapia cognitivo-conductual es más eficaz que la psicodinámica-interpersonal, para mejorar problemas basados en el trabajo.

Las técnicas conductuales, buscan modificar el comportamiento, algunas de ellas son:

1. Reforzamiento positivo, como tomarse períodos libres después del trabajo y realizar actividades no relacionadas con los negocios.
2. La relajación, se emplea dentro de programas de tratamiento más complejos como el entrenamiento en control del estrés. Al utilizarse de manera aislada no ha demostrado una clara efectividad (León, 1993).

Las técnicas cognitivas, se dirigen a la modificación de creencias y miedos irracionales de las personas (Mahoney; en Bergin y Gorfield, 1994; León, 1993). Dentro de las técnicas cognitivas se encuentran: la Detención del Pensamiento, Desensibilización Sistemática, e Inoculación del estrés.

La terapia cognitivo-conductual, intenta modificar tanto pensamientos irracionales como la conducta manifiesta, Gentry (en León, 1993), sugiere que la utilización combinada de técnicas como: Detención del Pensamiento, Terapia Racional-Emotiva, Desensibilización Sistemática, Refuerzo Encubierto, Inoculación del Estrés, Relajación, etc, son importantes para aprender a manejar el estrés. Ojeda, Ramal, Calvo y Vallespín (2001), concuerdan con Gentry, mencionando que el afrontamiento implica esfuerzos cognitivos y conductuales para controlar las situaciones y añaden que el apoyo social<sup>3</sup> puede reducir el impacto del estrés, afrontando la situación estresora.

O'Brien (en Buendía, 1998), propone dos formas de intervención, que no son excluyentes una de la otra. A nivel individual, la intervención se realiza a través de terapia, utilizando técnicas cognitivo-conductuales como la Desensibilización Sistemática y técnicas de afrontamiento como relajación, biofeedback, etc. A nivel organizacional la intervención se

---

<sup>3</sup> Se refiere a la información que orienta a la persona a percibir que es estimado, cuidado y valorado por los miembros de su entorno social (Schwarzer y Leppin (1991; en Omar 1995).

efectúa a través del rediseño de estructuras de trabajo, utilizando tres métodos: selección de personal, enriquecimiento del empleo y desarrollo organizacional; es decir, mejorando la adecuación persona-trabajo, por medio de la evaluación de la persona, aplicando entrevistas y tomando muestras de trabajo, basándose en el análisis de puestos.

#### **4.1 Técnicas individuales**

Domínguez (2000), menciona que los efectos del estrés en el funcionamiento cognoscitivo (solución de problemas, toma de decisiones, etc), la memoria y la percepción, están produciendo conocimiento práctico para mejorar el rendimiento, lo cual ha llevado a construir estrategias para mejorar las modalidades y afrontar tareas. Y resulta primordial entender el procesamiento de la información y de que manera inciden en el gerente sus características.

Para que un gerente considere que una situación o un estímulo pueda actuar como estresor, dependerá de una serie de variables individuales abordadas en el capítulo 2, como los procesos cognitivos (compromisos y creencias) y los patrones de conducta (A oB). Cada persona utilizará estrategias de afrontamiento distintas y sus manifestaciones variarán de una situación a otra (Peiró y Salvador, 1993).

O'Brien (en Buendía, 1998), menciona que a través de las técnicas individuales, se miden los efectos personales causados por el estrés laboral, como pueden ser el ajuste y el funcionamiento personal.

De tal forma, que las técnicas individuales van a ir encaminadas a ayudar al gerente, en el decremento o manejo del estrés. Apoyando como dice Quintanilla (1992), al directivo para que alcance congruencia entre los conocimientos que se van produciendo acerca de la conducta organizacional, las necesidades y problemas que surgen dentro de la empresa.

Existe una gama de técnicas para reducir, manejar o controlar el estrés de manera individual dentro del enfoque cognitivo – conductual, identificando las fuentes de estrés que se mencionaron en el primer capítulo.

Algunas de las alternativas individuales para auxiliar al gerente son: la Solución de Problemas, la Inoculación del Estrés, Aserción Encubierta y Desensibilización Sistemática. Con las técnicas, se le proporcionan al gerente herramientas para que aprenda a manejar a el estrés y por ende desencadene logros positivos, donde el estrés en lugar de ser un obstáculo, sea fuente motivadora en la realización de su trabajo.

Quintanilla (1992), menciona que el directivo tiene que establecer estrategias para reclutar, incorporar, formar y dirigir al personal, donde de alguna forma siempre se manifestará su estilo de mando, influenciado por sus características individuales como: creencias, valores, percepciones, experiencias y metas. Para Labrador y Crespo (en Fernández, 1994), en la respuesta de estrés, se encuentran primeramente los factores individuales, como los aspectos cognitivos y patrones de conducta, que sirven para identificar cómo la persona percibe su medio y la manera en que procesa la información y efectúa la evaluación de las situaciones. Ambos planteamientos destacan la importancia de los aspectos individuales. Para nosotros, es de gran relevancia, considerar que para que exista un cambio en el comportamiento del gerente, se debe de trabajar con las ideas, creencias, perspectivas, etc., que tengan. Para esto, las siguientes técnicas ayudan en la intervención del estrés.

#### **4.1.1 Aserción encubierta.**

Esta técnica a nuestro parecer es una buena alternativa para los gerentes, puesto que se enfoca en sustituir pensamientos de fracaso, irritación o perfeccionismo, los cuales proyectan en gran parte creencias relacionadas con el nivel el tipo de funciones y responsabilidades del gerente. Los niveles jerárquicos elevados, son puestos que forzosamente tienen subordinados, por lo que el encontrarse irascible puede ser una constante para el gerente, una vez que las tareas no se efectúan conforme a lo planeado o a lo indicado, pudiendo desembocar en sentimientos de fracaso, determinados por las creencias. Si el gerente no es demasiado perfeccionista, pudiese ser que la frustración se minimizara.

Considerando que los gerentes cuentan con poco tiempo dentro de su itinerario o agenda. La Aserción Encubierta, es una técnica fácil de enseñar y en poco tiempo, pudiendo ser muy viable en una intervención a nivel clínico.

#### **4.1.1.1 Antecedentes**

La aserción encubierta a través de la interrupción<sup>4</sup> y sustitución<sup>5</sup> del pensamiento, ayuda a reducir la ansiedad emocional. Bain en 1928 (citado en McKay, Davis, y Fanning, 1985), estudió la interrupción del pensamiento, en su libro “El control del pensamiento en la vida diaria”, después Joseph Wolpe (en McKay, Davis, y Fanning, 1985) y otros conductistas adoptaron esta técnica para tratamientos obsesivos y fóbicos. La sustitución del pensamiento fue estudiada por Meichenbaum (citado en McKay, Davis, y Fanning, 1985), en el entrenamiento de inoculación al estrés.

La interrupción del pensamiento, actúa como castigo o táctica distractora reduciendo la probabilidad de que aparezca nuevamente el mismo pensamiento, creando una aserción positiva, cortando las emociones negativas antes de que surjan, creando un circuito de retroalimentación positivo, donde las aserciones positivas dan origen a emociones más confortables que proporcionan un refuerzo positivo.

La duración para aprender a dominar esta técnica de forma eficaz, puede ser de tres días a una semana si se realiza a conciencia. Esta técnica a resultado eficaz para tratar *recuerdos obsesivos, pensamientos de fracaso, irritación crónica, perfeccionismos y fobias*, sobre todo, cuando se deben a *respuestas cognitivas más que a conductuales* (McKay, Davis, y Fanning, 1985).

#### **4.1.1.2 Objetivo de la técnica**

1. Eliminar o controlar pensamientos estresantes.

---

<sup>4</sup> Se lleva a cabo cuando se tiene un pensamiento desagradable, interrumpiéndose el pensamiento subvocalizando la palabra “basta”.

<sup>5</sup> Una vez que se interrumpe el pensamiento se introduce por otro asertivo, realista o constructivo.

#### 4.1.1.3 Procedimiento

McKay, Davis, y Fanning (1985), proponen que se puede realizar la técnica a través del siguiente procedimiento que consta de 6 pasos:

- 1) Identificar y valorar los pensamientos estresantes. Se pueden identificar a través de un inventario de pensamientos estresantes, como el adaptado de la escala de Leyton, revisada por J. E. Cooper, de la Escuela Médica de la Universidad de Nottingham (en McKay, Davis, y Fanning, 1985)<sup>6</sup>, o un listado de pensamientos estresantes elaborado por el paciente y apoyado por el terapeuta.
  
- 2) Fijar una interrupción temporal. Se le pide a la persona que cierre los ojos y se concentre en un pensamiento, pueden ser agradables o causantes de alguna obsesión, esto, para que los pensamientos que provoquen alguna obsesión puedan ser sustituidos rápidamente por otros agradables, y para ver si puede concentrarse en los pensamientos obsesivos, lo cual sería un indicador de que pudiera controlarlos, es decir, si puede aumentar la intensidad de lo que siente al pensar esas ideas, también puede reducir esos pensamientos.

Se le solicita a la persona que se concentre en pensamientos obsesivos, pero antes debe preparar un despertador que suene dos minutos después, para que sea el plazo en que mantenga ese pensamiento, cuando suene el despertador debe interrumpir el pensamiento, gritar basta, levantar la mano o simplemente chasquear los dedos, después debe dejar su mente vacía de cualquier pensamiento perturbador evocando pensamientos agradables o neutrales durante 30 segundos, si durante ese lapso aparece otra vez el pensamiento obsesivo, debe gritar basta, levantar la mano o chasquear los dedos.

Una vez dominada la interrupción del pensamiento, se pide a la persona que se concentre nuevamente en el pensamiento obsesivo, y que ahora en vez de un

---

<sup>6</sup> La Escala de Layton se puede revisar en el anexo, al final de este trabajo.

despertador utilice un cassette donde grite basta cada 3 o 2 ½ minutos, lo cual ayuda a controlar su pensamiento.

- 3) Practicar sin ayuda la interrupción del pensamiento. Se pedirá a la persona que se concentre en el pensamiento estresante, pero debe gritar basta, levantar la mano o chasquear los dedos, sin la ayuda del despertador o cassette, hasta que se extinga el pensamiento exitosamente.

La mención de la palabra basta debe hacerse primero gritando, después como si estuviera hablando y dijera basta, a continuación como si cuchicheara basta apenas escuchándose y por último, debe interiorizar la palabra sin emitir sonidos. Cuando se logra no emitir sonido alguno, se dice que el pensamiento queda encubierto, porque se puede realizar en cualquier lugar sin llamar la atención de nadie.

- 4) Preparar las aserciones encubiertas. Una vez que se interrumpe el pensamiento estresante, se sustituye por otro agradable. La ansiedad en la aserción encubierta se da en cuatro fases: En la primera fase, aparece la ansiedad anticipatoria que es cuando una persona se prepara para una situación estresante o piensa ella. En la segunda, hay una confrontación inicial con las situaciones o acciones desagradables. En la tercera fase, se hace frente a esa situación o pensamiento. Y en la última, cuando el evento pasó, produciéndose preocupaciones por las acciones o pensamiento. Para enfrentar las cuatro fases se necesita preparar aserciones encubiertas que puedan decirse, antes, al comienzo, durante y después de la situación estresante. La aserción encubierta se utiliza para combatir pensamientos automáticos estresantes, es decir, debe estructurar una aserción que refuerce la habilidad para enfrentarse a la situación, no para desaparecerla.
- 5) Practicar la aserción abierta y encubierta. Primero se trae el pensamiento estresante a la mente y gritar “basta” cuando lo sienta muy real, experimentando con otras frases que pudieran ser eficaces. Después repetir el procedimiento pero ahora murmurando y después sin mover los labios diciendo “basta”.

- 6) Usar la aserción encubierta en situaciones de la vida real. Después de practicarlo en situaciones imaginarias, se lleva a situaciones reales. Una vez que se encuentre la persona en una situación estresante, debe prever cuáles serán las aserciones encubiertas a utilizar, tratando de interrumpir los pensamientos estresantes desde el inicio, no permitir tener la mente vacía, elegir el inicio en situaciones reales y que vayan de la menos a la más estresante, si no funciona, se utiliza la palabra basta o colocarse una liga en la muñeca de la mano y estirla cada vez que se tenga el pensamiento.

#### **4.1.2 Desensibilización sistemática**

La Desensibilización Sistemática ha demostrado ser una de las técnicas más utilizadas y eficaces dentro del campo clínico, gracias a que empíricamente está bien sustentada. Se puede decir que la implementación de la Desensibilización Sistemática en los gerentes podría ser un poco difícil, considerando el aspecto tiempo; sin embargo, si el gerente se compromete con sus sesiones, le será de gran utilidad; por ejemplo, en los gerentes con Patrón de conducta Tipo A, considerando que realmente dicho patrón se relacione con las enfermedades coronarias, lo cual no se puede afirmar tajantemente, debido a que hay mucha discusión al respecto, ayudaría a decrementar su ritmo cardíaco con la practica en relajación muscular de Jacobson, además por medio de la construcción de jerarquías, podrá valorar de una manera más palpable cuáles son las situaciones ante las que se estresa, detectando los antecedentes y consecuencias inmediatas, notando en que punto comienza realmente a sentir estrés.

##### **4.1.2.1 Antecedentes**

La Desensibilización Sistemática, nace de los experimentos de Wolpe realizados en las décadas de los años 40's y 50's (Wolpe, 1985), donde produjo una neurosis experimental en gatos que estaban en una jaula administrándoles choques eléctricos, las respuestas de ansiedad eran resistentes al proceso de extinción normal, no era posible hacer que los gatos comieran trozos de carne que se encontraban en la jaula experimental; sin embargo, los gatos mostraban menos respuestas de ansiedad en el laboratorio y aún menos en cuartos

diferentes al laboratorio, por lo que se encontró un cuarto donde la evocación de la respuesta de ansiedad disminuyera, después se utilizaba otro cuarto semejante al laboratorio hasta que la conducta de comer se reestablecía en la jaula experimental. Por medio del procedimiento de Wolpe, la respuesta de ansiedad producida por el estímulo auditivo, era descondicionada gradualmente.

En la población humana, había pacientes neuróticos a los que no se les podía enseñar asertividad, entonces, se comenzó a utilizar el método de relajación muscular de Jacobson (citado en Wolpe, 1985). Por medio de la técnica de relajación, se demostró que se disminuía la frecuencia del pulso y la presión arterial. Paul (citado en Wolpe, 1985), demostró que la relajación muscular produce efectos opuestos a las respuestas de ansiedad en el ritmo cardíaco.

Rachman y Davison (citados en Wolpe, 1985), encontraron, que los sujetos a los que se les aplicaba la secuencia completa de procedimientos de Desensibilización Sistemática, mostraban una mejoría significativamente mayor a la manifiesta por los que únicamente recibían solamente la relajación o evocación de imágenes. Vallins y Ray (citados en Wolpe, 1985), concluyeron que las cogniciones sobre las respuestas internas pueden ser la causa del éxito de la desensibilización.

#### **4.1.2.2 Objetivo de la técnica**

1. Aprender a relajarse, ante escenas que progresivamente provocan mayor estrés o ansiedad.
2. Aprender a enfrentar situaciones que son estresantes.

#### **4.1.2.3 Procedimiento**

Wolpe (1985), sugiere cuatro pasos para llevar a cabo la técnica de Desensibilización Sistemática y son los siguientes:

- 1) Adiestramiento en relajación muscular profunda. Primeramente se tensan los puños, después bíceps; en la segunda lección, se trabaja la cabeza, los músculos de la cara, frente y boca; en la tercera lección, se aprietan dientes, lengua y los ojos; cuarta lección, se tensa el cuello, hombros y en la quinta lección se relajan los dedos de los pies, las pantorrillas y nalgas.
- 2) Establecimiento de una escala que mida la respuesta de ansiedad (usa). La escala se elabora solicitándole al paciente que piense la peor respuesta de ansiedad, asignándole el número 100 y que mencione el estado de calma absoluta que equivaldrá a 0 usa.
- 3) Construcción de jerarquías. Es una lista de estímulos referentes a un tema que se ordenan de acuerdo con la intensidad de la respuesta de ansiedad.
- 4) Procedimiento de desensibilización. En la primera sesión se relaja el paciente pidiéndole que imagine escenas, cuando la escena esté clara, debe indicarlo con una señal, se le pregunta que en la escala subjetiva, cuánta respuesta de ansiedad presenta, si la respuesta es cercana a cero se pueden iniciar las presentaciones de escenas. En el inicio de las escenas, se comienza con una neutra (de control), es decir, que no produzca ansiedad, después se le pide que se concentre en la relajación de 20-30 segundos, ahora que imagine la primera escena de la jerarquía, preguntándole cuánto se elevó su respuesta de ansiedad. Se solicita que vuelva a imaginar la escena, hasta que llegue a cero unidades, una vez que tenga cero en dos ocasiones consecutivas, se pasará a la siguiente escena de la jerarquía.

#### **4.1.3 Inoculación del estrés**

Esta técnica al igual que la desensibilización sistemática resulta eficaz, si el gerente acepta enfrentarse al proceso. Lo interesante de la Inoculación del estrés, es que no se evita la situación. Además, se enfatiza en desarrollar habilidades cognitivas, que ayudan bastante al gerente, debido a que el puesto exige poco esfuerzo físico, se ayudará a estimular sus creencias siendo éstas su principal herramienta de trabajo, posibilitándole desarrollar y

confiar en sus estrategias cognitivas de afrontamiento, controlando emociones y respuestas fisiológicas.

#### **4.1.3.1 Antecedentes**

La inoculación del estrés sirve para afrontar y relajarse ante experiencias estresantes, ayudando a no seguir evitando las situaciones, sino a desarrollar formas de reacción para relajarse en lugar de presentar la respuesta de miedo o cólera. Meichenbaum (en McKay, Davis, y Fanning, 1985), expuso que una respuesta de miedo o cólera, se concibe como interacción entre una elevada activación fisiológica y pensamientos que interpretan a la situación como amenazante (McKay, Davis, y Fanning, 1985).

#### **4.1.3.2 Objetivo de la técnica**

1. Aprender a relajarse ante situaciones estresantes.
2. Sustituir interpretaciones negativas por pensamientos de afrontamiento al estrés.

#### **4.1.3.3 Procedimiento**

McKay, Davis, y Fanning (1985), sugieren que la técnica se puede llevar a cabo por medio de los siguientes cuatro pasos:

1. Aprender a relajarse con la *relajación progresiva* y alcanzar la relajación profunda en uno o dos minutos acompañada de la respiración profunda para relajar los músculos del diafragma y estómago, colocando las manos a la altura del vientre.
2. Se construye una jerarquía de 20 hechos estresores de las áreas principales de la vida y que es probable que ocurran en un futuro inmediato. Una vez que se tiene la lista se ordenan de la menor a la mayor perturbación. Más tarde se pasa a la imaginación de las escenas estresantes de 30 a 40 segundos y conforme se detecten los cambios fisiológicos se efectúa la relajación muscular y el reforzamiento mental, cuando se mantiene la

escena por 30 segundos en dos ocasiones consecutivas se pasa al siguiente ítem de la jerarquía. El primer día no se deberán de visualizar más de cuatro escenas.

3. Superar los pensamientos automáticos, llamados por Meichenbaum (citado en McKay, Davis, y Fanning, 1985) “diálogo interno del conflicto”, para esto se elabora una lista de pensamientos de afrontamiento del estrés analizando los componentes de una respuesta emocional que son:
  - A. La situación estímulo.
  - B. Reacciones físicas.
  - C. Pensamientos. Meichenbaum y Cameron (citados en McKay, Davis, y Fanning, 1985) sugieren cuatro pasos para afrontar situaciones de estrés: la preparación, confrontación real con la situación, afrontamiento de la activación emocional durante la situación y reforzamiento del éxito.
4. Aplicabilidad de las habilidades a situaciones de la vida real, se elige un ítem con pocas “usas” que tenga elevadas probabilidades de encontrarse “in vivo”, ya que se sienta preparado, se ubicará en la situación, al comenzar el afrontamiento utilizará la tensión corporal como señal para relajarse, simultáneamente los pensamientos de afrontamiento influirán de manera continua tranquilizando. La situación debe de ser prevista para abandonarla en el momento que se desee.

#### **4.1.4 Solución de problemas**

En las organizaciones se han desarrollado programas de entrenamiento preparados para aumentar el pensamiento productivo (Osborn y Parnes; citados en Caballo, 1991) y para solucionar problemas eficazmente.

Se puede señalar, que la relevancia de la técnica de solución de problemas se basa en que aunque los gerentes pueden mostrar tener una serie de competencias y habilidades, en una

situación laboral, les puede ser difícil generalizarlo ante otras situaciones personales o laborales y afrontarlas.

La principal ventaja de la técnica en solución de problemas radica en ser un procedimiento tan puntual, donde el gerente puede relacionarse de manera más directa con dicha técnica, a parte de disminuir el estrés, es una herramienta que no solo puede emplearse este propósito, sino que le sirve en todas las ocasiones y en todos los contextos, por lo que puede ser que le parezca muy atractiva, debido a que su metodología es más fácil de asimilar, porque al utilizar las demás técnicas como la relajación, puede provocar que en un inicio el gerente se sienta un poco ajeno al procedimiento, pero en la solución de problemas es difícil, encontrándose con una herramienta sistemática para valorar y encontrar alternativas de solución en cualquier situación dada.

Hay que señalar que un paso primordial, es llevar a cabo lo aprendido en las sesiones, al ámbito laboral, es decir, al escenario *in vivo*, que mejorará la generalización y mantenimiento de las estrategias de afrontamiento adquiridas (Marhold, Linton y Melin, 2001), aspecto que a final de cuentas es el objetivo principal.

#### **4.1.4.1 Antecedentes**

La solución de problemas, se ha utilizado para comprender los trastornos conductuales y problemas emocionales, incorporando el entrenamiento en habilidades para su solución. Donde gran parte de la investigación sobre la solución de problemas, ha sido producida por la Psicología cognitiva experimental, la educación e industria (Osborn y Parnes; citados en Caballo, 1991). La terapia de solución de problemas se ha aplicado, como una intervención de tratamiento a una amplia variedad de trastornos clínicos incluyendo la depresión, el estrés la ansiedad, el alcoholismo, consumo de cigarro, etc. (Caballo, 1991).

Los problemas, se definen como situaciones específicas, que exigen respuestas para el funcionamiento adaptativo, pero que no reciben respuestas de afrontamiento eficaces. Los problemas representan a menudo una incongruencia entre la situación real y los objetivos

deseados. Una solución, es cualquier respuesta de afrontamiento destinada a modificar la situación problema. Las soluciones eficaces, son aquellas respuestas de afrontamiento que logran los objetivos deseados e incrementan las consecuencias positivas, decrementando las negativas (D'Zurilla y Nezu, citados en Caballo, 1991).

#### **4.1.4.2 Objetivos de la técnica:**

1. Aprender a identificar las situaciones estresantes, que constituyen los antecedentes de una reacción emocional negativa.
2. Decrementar el grado en que esa respuesta impacta negativamente intentos futuros de afrontamiento.
3. Incrementar la eficacia de sus intentos de solución de problemas, en el afrontamiento de situaciones problemáticas actuales.
4. Enseñar habilidades que permitan a los individuos afrontar de forma eficaz los problemas.

#### **4.1.4.3 Procedimiento**

El proceso de solución de problemas, según Caballo (1991), requiere cinco fases que interactúan para solucionar eficazmente el problema:

1. Orientación hacia el problema. Son respuestas de orientación implicadas en comprender y afrontar situaciones estresantes reales o percibidas, que incluyen creencias, suposiciones, valoraciones y expectativas sobre los problemas y sobre la capacidad para solucionarlos.

Los objetivos de este proceso son:

- I) Identificar y reconocer correctamente los problemas cuando suceden.
- II) Adoptar una perspectiva filosófica de que los problemas de la vida son normales e inevitables y que la solución de problemas es un medio para afrontarlos.

- III) Aumentar sus expectativas de ser capaces de realizar satisfactoriamente actividades de solución de problemas.
- IV) Inhibir la tendencia de llevar a cabo hábitos de respuesta automática, basados en experiencias anteriores en situaciones similares (Nezu, Nezu y Perri; citados en Caballo 1991).

La orientación hacia el problema, implica reconocer y clasificar los problemas, para que cuando se presente, no se actúe impulsivamente o automáticamente, ante la situación estresante. Lo cual conlleva a una aceptación personal de la creencia de que los problemas son normales e inevitables y que pueden afrontarse de forma eficaz (reconocimiento y la clasificación adecuados de los problemas). Para facilitar este proceso, se pide a los pacientes que completen algunas listas de problemas, ayudándoles a identificar las emociones, la activación fisiológica y cambios somáticos experimentados (valoración del problema). Significación del problema para el bienestar personal – social (Control personal). Que el problema se perciba como controlable y con solución.

2. Definición y formulación del problema. Clarificar y comprender de forma específica el problema, puede incluir una revaloración de la situación en términos de su significación para el bienestar y el cambio. La valoración inicial, implica la respuesta inmediata de la persona, ante un problema no definido, basándose principalmente en las experiencias con problemas similares.

Básicamente, los individuos aprenden a formular cinco clases de preguntas específicas quién, qué, dónde, cuándo y por qué sucede?, para alentar al individuo a que emplee un lenguaje concreto y sin ambigüedades, se enseña a los pacientes a identificar y corregir las inferencias, suposiciones y conceptos erróneos. Además, se les enseña a plantear objetivos específicos.

Los objetivos se deben realizar en términos concretos y sin ambigüedad. Según D'Zurilla y Nezu (en Caballo, 1991), se debe:

- I) Recabar información (creencias, sentimientos. Etc.).
  - II) Comprensión del problema, (organizar la información para comprenderlo).
  - III) Establecimiento de objetivos, (específicos, concretos y realistas).
  - IV) Reevaluación del problema, (se vuelve a evaluar con más precisión el problema, considerando los beneficios de resolverlo o no).
3. Generación de alternativas, es disponer de tantas soluciones como sea posible, con el fin de llevar al máximo la posibilidad de que la solución sea la “mejor”, de tal manera que aumente la probabilidad de identificar las más eficaces. Se deben llevar a cabo los siguientes principios:
- Principio de cantidad, cuantas más ideas se generen hay mayor probabilidad de encontrar opciones eficaces.
- Principio de aplazamiento de juicio. Se elimina el juicio sobre la calidad o la eficacia de cualquier idea.
- Principio de la variedad, es un amplio rango de soluciones posibles, a través de una variedad de estrategias. El generar opciones alienta a continuar usando términos concretos.
4. Toma de decisiones. Se evalúan las opciones disponibles y se seleccionan las mejores, para ser llevadas a cabo en la situación problema. Se enseña a los individuos:
- a) La probabilidad de que una alternativa sea eficaz para alcanzar el objetivo.
  - b) La probabilidad de que el individuo sea capaz de llevar a cabo la solución óptima.
5. Puesta en práctica de solución y verificación. Observar el resultado de la solución y evaluar la eficacia para controlar la situación del problema. Las habilidades de verificación abarcan *la auto observación* y la evaluación del resultado real de la solución. Conlleva la vigilancia cuidadosa y la valoración de los resultados reales de la

solución. Después de que se lleva a cabo el plan con la solución, se alienta a los individuos a que observen las consecuencias de la vida real que tienen lugar como función de la solución aplicada.

Una de las técnicas más utilizadas, y que puede implementarse de manera paralela a las mencionadas es el manejo de contingencias, que consiste en enseñar al gerente a detectar antecedentes, respuestas y consecuencias en sus diferentes ordenes, para con ello entender que mantiene una conducta, y así poder modificarla (Garfield, 1979).

Hay que señalar que diversos programas de manejo del estrés, enfatizan en hábitos para una buena salud y habilidades sociales como técnicas adicionales para el control del estrés (Adams, 1978; en Taylor, 1999). Éstas incluyen propiamente hábitos alimenticios, ejercicio físico, asertividad y apoyo social.

Para complementar las técnicas citadas, se proporciona el entrenamiento en habilidades de Goldstein que enseña habilidades interpersonales como las asertivas para controlar el enojo, la solución de problemas y el manejo del estrés (Ford y Urban, 1998).

A manera de conclusión, se puede decir que, las técnicas individuales como: la solución de problemas, inoculación del estrés, Desensibilización Sistemática, aserción encubierta, pueden ser eficaces para el manejo del estrés; sin embargo, la elección de alguna o algunas de ellas dependerán del problema así como de las características individuales del gerente, (procesos cognitivos) y formas de afrontamiento que suele utilizar. Citamos técnicas cognitivas porque concordamos con Beck y Ellis de que la conducta es primeramente gobernada por procesos cognitivos en lugar de contingencias ambientales (Ford y Urban, 1998), claro no hay que olvidar que las creencias interactúan con el medio.

## **4.2 Técnicas organizacionales**

Las tareas, funciones y responsabilidades que se tienen en el trabajo pueden ser generadores de estrés, si la evaluación psicológica así lo determina, por lo cual es importante contar con

una serie de técnicas organizacionales, que permitan reducir, controlar o aprender a manejar el estrés para que aumente la productividad, rendimiento y satisfacción del gerente.

Quintanilla (1992), menciona que una de los aspectos esenciales para diferenciar las características que tiene un directivo o gerente de los demás miembros de una empresa, podrían ser la cantidad, calidad y complejidad de la toma de decisiones.

Fontana (1992), cita que la incapacidad para participar en la toma de decisiones y la comunicación deficiente pueden aumentar el estrés laboral en los gerentes. Es importante considerar para la intervención a nivel organizacional técnicas enfocadas a la mejoría de la comunicación y toma de decisiones.

O'Brien (en Buendía, 1998), plantea que la forma de intervención organizacional, también se puede realizar a través de rediseño de estructuras de trabajo, utilizando tres métodos: selección de personal, enriquecimiento del empleo y desarrollo organizacional.

A continuación, se citarán varias técnicas que pudieran servir para el manejo del estrés en el ámbito organizacional.

#### **4.2.1 Diseño y análisis de puestos**

Kaufmann (1993), menciona que en el lugar de trabajo, se experimenta una serie de cambios relacionados con la promoción de un puesto a otro, cambio de responsabilidades, cambios tecnológicos, entre otros, que en mayor o menor medida pueden ser factores que provoquen tensión. Fontana (1992), considera que existen causas específicas generadoras de estrés como: las especificaciones confusas con respecto a las funciones desempeñadas (hacen difícil asignar prioridades a las diversas tareas y distribuir cantidades apropiadas de tiempo); conflicto de funciones (se está entre la espada y la pared), expectativas elevadas e irrealizables (se espera demasiado de nosotros mismo).

Daft y Steers (1992), mencionan que en 1983, el 3% de los gerentes utilizaban computadoras personales, sin embargo, conforme han ocurrido cambios tecnológicos, el utilizar equipo de cómputo, ha sido necesario, como un cambio fundamental para que los gerentes aumenten la productividad en su trabajo, por tanto, el diseño de puestos, en cuanto a las especificaciones a nivel gerencial, de los 80's al 2000 ha cambiado y a lo largo del tiempo seguirá cambiando, dependiendo de diferentes factores como los cambios tecnológicos y los requerimientos de la organización, siendo necesario actualizarlos, para disminuir el estrés negativo, lo más posible.

Considerando los elementos anteriores, se puede observar por qué es importante tener un diseño y análisis de puestos eficaz, si no se cuenta con el será necesario realizarlo, para definir funciones, responsabilidades, objetivos específicos a cumplir en cada puesto, etc.

Además la Ley Federal del Trabajo, indica en el Art. 25 Fracc. III que se debe de tener un escrito, en el cual se especifique el servicio o servicios que deberán de prestarse, determinándolos con la mayor precisión posible; en el Art. 47 Fracc. XI menciona: el patrón puede rescindir el contrato sin incurrir en alguna responsabilidad, si el trabajador desobedece al patrón "sin causa justificada siempre que se trate de trabajo contratado"(p.21), y por último en el Art. 153-A a favor de los empleados señala "Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el sindicato o sus trabajadores y los aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social"(p.73).

De manera que tanto a nivel legal, como para la eficacia organizacional se ha hecho necesario contar con este valioso recurso para permitir desarrollar las funciones, cumplir objetivos no sólo a nivel gerencial, sino también en los demás niveles jerárquicos, lo cual se verá reflejado, en la productividad, rendimiento, satisfacción laboral, en beneficio del logro de objetivos de la organización.

#### **4.2.1.1 Antecedentes**

El diseño de puestos, se remonta al siglo XVII, con Adam Smith (en Gordon, 1997) quien pensaba que la división del trabajo, traía consigo mayor productividad, en el siglo XX se habló sobre especialización del trabajo. Más adelante, la escuela sociotécnica reconoció la importancia de la tecnología y el elemento humano para el diseño de puestos, los cuales deben vincularse para obtener mayor éxito. El diseño de puesto contiene tareas, secuencias, interrelaciones y contexto.

#### **4.2.1.2 Objetivo de la técnica**

1. Definir tareas, funciones y responsabilidades de cada puesto.
2. Determinar las características óptimas de la persona que ocupará el puesto.
3. Realizar una comparación entre las habilidades de la persona y las que se requieren para el puesto gerencial.

#### **4.2.1.3 Procedimiento**

Gama (1992), para obtener información de los puestos que existen en una organización, sugiere los siguientes pasos:

- 1) Recabar información de forma clara, metódica, precisa e íntegra, a través de una entrevista.
- 2) Separar objetivos del trabajador y de la organización.
- 3) Tener ordenados claramente los datos obtenidos.
- 4) Realizar un informe final de los datos encontrados.
- 5) Archivar los resultados.

La metodología a seguir, debe optimizar recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. Además, deben establecerse objetivos, un programa de trabajo, así como procedimientos por medio de los cuales se va a realizar el análisis de puestos como pueden ser: la observación directa, la entrevista, fotografías, videos, o la combinación de esos procedimientos.

Existe una serie de requisitos que se deben contemplar para la elaboración del diseño y análisis de puestos, como lo son: contar con la aprobación del proyecto por las máximas autoridades de la organización; contar con personal capacitado para realizar dicho análisis, si no es así, se deberá capacitarlos; por último contar con una campaña de sensibilización e información para las personas que estarán involucradas en el análisis de puestos.

Las partes de las que consta el análisis de puestos son las siguientes:

1. Encabezado. Datos generales de la empresa como: razón social, giro, domicilio, etc.
2. Identificación del puesto. Datos que facilitan la identificación del puesto como: nombre del puesto, clave, nivel jerárquico, sueldo mensual, compensaciones, jornada de trabajo, entre otros.
3. Descripción genérica. Se definen en forma de objetivo las actividades que se realizan en forma general.
4. Descripción específica. Se realiza una descripción detallada de cada una de las actividades a desempeñar en ese puesto en forma diaria, periódicas y eventuales.
5. Especificación del puesto. Se deriva de la descripción específica, y enfatiza: habilidades (conocimiento de equipo, herramientas, aptitudes y capacidades necesarias para el puesto); esfuerzo (atención, esfuerzo físico y mental); responsabilidades (cantidad, calidad, tipo de responsabilidad en cuanto a equipo o personas, entre otros); y condiciones de trabajo (cambios climáticos, ruidos, accidentes, etc.)

6. Perfil del puesto. Características que un individuo requiere para ocupar un puesto en especial.

Los beneficios que ofrece la técnica según Juárez y Zendejas (1995) son: sirve de punto de partida para el reclutamiento y selección de personal, para la detección de necesidades de capacitación, desarrollo de plan de vida y carrera, evaluación del desempeño, evaluación de puestos, elaboración de manuales, etc.

El diseño y análisis de puestos es de vital importancia sobre todo a nivel gerencial, ya que por un lado, permitirá obtener detalladamente el perfil, y por otro, el nivel de responsabilidad y toma de decisiones que implica. Así pues, recordando los modelos organizacionales revisados en el capítulo 3, la medida en que las demandas del puesto gerencial se ajusten a las habilidades del individuo, será en la que el eustrés o distrés se presente.

#### **4.2.2 Rediseño de puestos**

La importancia del rediseño de puestos a nivel gerencial se basa en determinar las demandas del puesto. Los cambios tecnológicos y sociales que se desarrollan en el nivel gerencial, orillan a revisar constantemente las tareas, responsabilidades y habilidades que se necesitan para el puesto, mientras esté mejor detallado, se podrán detectar necesidades de capacitación, que a su vez, ayudarán a disminuir los niveles de estrés negativo en el gerente.

##### **4.2.2.1 Objetivo de la técnica**

1. Evitar que se dupliquen funciones y puestos.
2. Aumentar o reducir tareas dentro de un mismo puesto.
3. Reducir puestos.
4. Obtener mayor satisfacción del trabajo y mejor desempeño.

#### 4.2.2.2 Procedimientos

Primeramente, lo que se debe hacer, es la determinación de las necesidades con respecto a factores de socialización, valores o características demográficas, para saber hacia dónde dirigir el rediseño de puestos (Aldag y Brief, 1993).

Gordon (1997), menciona que para realizar un rediseño de puestos, se pueden utilizar varias estrategias, entre las cuales se encuentran:

- 1) Simplificar el trabajo. Se reduce un puesto en sus componentes y después se integran. Tiene las siguientes características: trabajo en línea de montaje automatizada, trabajo repetitivo, interacción limitada, especificación de herramientas y técnicas, además de capacitación adecuada. Los ingenieros industriales, evalúan y mejoran los procesos de trabajo, rediseñando los puestos, diseñan maquinaria, simplificando el trabajo; y elaboran los programas de administración de alta calidad total para reducir defectos de los productos manufacturados, diseñando tareas precisas para aumentar la productividad.
- 2) Ampliación del puesto. Aumentan los procesos y los trabajadores desempeñan muchas tareas con frecuencia inconexas. En la extensión del puesto, los empleados realizan una mayor cantidad de tareas relacionadas con el mismo trabajo. La ampliación junto con la rotación de puestos, son actualmente los más utilizados.
- 3) El enriquecimiento del puesto. Se suman tareas y responsabilidades. El modelo de características de trabajo toma en cuenta: La variedad de capacidades (utilización de capacidades y habilidades), la identificación con la tarea (trabajo de principio a fin), la significación de la tarea (repercusiones en la vida de otras personas), autonomía (libertad, independencia y discreción) y retroalimentación (información de efectividad de los esfuerzos). Tiene que ver con tres estados psicológicos: 1) el significado; 2) la responsabilidad que se experimenta; y 3) el conocimiento de los resultados, relacionados con la satisfacción y la efectividad laboral.

Las estrategias de enriquecimiento, aumentan una o varias dimensiones como: combinar tareas incrementa las capacidades y la identificación con la tarea; el formar unidades de trabajo naturales, hacen que se distribuyan de forma lógica aumentando la identificación con la tarea; estableciendo relaciones con cliente, lo cual aumenta capacidades, autonomía, retroalimentación, etc.

- 4) Enfoque sociotécnico. Parte del enriquecimiento del puesto, este enfoque se basa en el uso de equipos para motivar a los empleados y en tecnologías adecuadas para mejorar el desempeño. En suma, se integran grupos autónomos de trabajo junto con sistemas técnicos.
- 5) Arreglos alternativos. Se vinculan, con el contenido y contexto del puesto y comprenden:
  - Sistemas discrecionales se eligen los días o las horas en que se quiere trabajar
  - Horario flexible se elige un horario de entrada y salida, cumpliendo el número de horas que se le establezcan, como en la semana escalonada (4 días y 32 horas o 6 días y 48 horas).
  - La semana laboral comprimida (en 3 o 4 días se desempeña el número de horas trabajadas normalmente).
  - El empleo de medio tiempo, como puesto compartido, se realiza por dos personas. El puesto es dividido, las tareas se distribuyen en dos personas.
  - Los trabajos eventuales, desempeñados por quienes realizan proyectos específicos.
  - Teleconmutación, a través de ésta se pueden realizar las tareas del trabajo fuera de las oficinas.

Para que los arreglos alternativos sean eficaces, se deben seleccionar a los empleados cuidadosamente, estableciendo metas y teniendo un plan de trabajo.

- 6) Programas para la calidad de vida laboral. Incorporan principios de enriquecimiento y rediseño sociotécnico para mejorar la calidad de la situación laboral, estos programas

además, alientan a los trabajadores a participar con la gerencia en la toma de decisiones, de los problemas y oportunidades, aumentando su eficacia y mejorando su satisfacción, compromiso y desempeño.

- 7) Impacto de la tecnología de la información. Al rediseñar los puestos, se deben considerar las nuevas tecnologías y los procesos de trabajo a automatizar, para mejorar el desempeño.
- 8) Uso de sistemas de información. La tecnología de la información, permite cambios en la forma de realizar el trabajo. Ejemplos: integración de las funciones, ocasionar un clima de competencia industrial, presentar oportunidades para redefinir la misión, operación de la organización, etc.
- 9) Trabajo de reingeniería. Se vuelve a diseñar los sistemas de negocios, identificando procesos centrales y reorganizando el trabajo, las características son: varios trabajos se pueden combinar en uno, los trabajadores toman decisiones, el proceso es lógico y ofrece múltiples formas de realizarse, el contacto con grupos externos es limitado, un solo gerente tiene toda la información, proporcionan una toma de decisiones adecuada a la organización, etc. Para que la reingeniería tenga éxito, se deben conocer el propósito, cultura, procesos, desempeño y a las personas que trabajan en la organización.
- 10) Innovación en el centro de trabajo. Engloba las siguientes dimensiones:
  - La primaria-derivada (relación teórico-práctica).
  - Nivel difusión bajo-alto (integración en la organización).
  - Progresiva – radial (introduce tecnología, procesos y productos nuevos).

El Proceso de la innovación reconoce una demanda e integra aspectos técnicos y de mercado en un diseño, después hay una resolución de problemas técnicos y de recursos, para posteriormente llevar a cabo una etapa de desarrollo, donde se resuelven los problemas; por último se utiliza la solución y se difunde.

11) Roles y funciones. Tienen tres patrones básicos: productos, servicios y procesos nuevos. El trabajo se puede concentrar en innovación en todas las áreas, relativas a productos, servicios o procesos específicos para desarrollar productos. Los roles pueden ser: a) el de paladín de la innovación (asume responsabilidad de la innovación); y b) administrador de la innovación (crear condiciones para que se presente la creatividad supervisando el desarrollo del producto o sistemas). Los principios que siguen son: de responsabilidad y compromiso, clarificar tareas, enriquecer el trabajo en equipo, asegurar que se utilicen formas creativas, proporcionar condiciones óptimas y brindar apoyo.

### **4.2.3 Reclutamiento de personal**

Existen diferentes fuentes de reclutamiento de personal para llenar una vacante; sin embargo, dependiendo del puesto, las fuentes utilizadas tendrán que ser más especializadas, como en el caso del nivel gerencial.

#### **4.2.3.1 Antecedentes**

Hontangas y Peiró (1996), dicen que en el ámbito laboral, los desajustes persona – puesto, pueden provocar estrés, por lo que, se deben considerar las consecuencias en la salud, y en el trabajo.

Al reclutar y seleccionar al personal, se debe buscar que exista un ajuste persona – puesto de trabajo, lo cual puede verificarse con el perfil que aparece en el diseño del puesto y con el perfil de la persona, que se obtiene cuando se le recluta selecciona, trayendo beneficios para la persona y organización, pues como menciona O'Brien (en Buendía1998), la adecuación persona-trabajo, consiste en predecir el estrés como una función del grado percibido de adecuación entre las demandas del empleo y las capacidades personales.

‘El reclutamiento, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la

organización” (Chiavenato, 2000; p. 208), es decir, es un sistema informativo mediante el cual la empresa ofrece las oportunidades de empleo para llenar una vacante.

#### **4.2.3.2 Objetivo de la técnica**

1. Atraer a una cantidad suficiente de candidatos, entre los cuales se seleccionará al futuro integrante de la organización (Chiavenato, 2000).

#### **4.2.3.3 Procedimiento**

Chiavenato (2000), menciona que el proceso de reclutamiento de personal cuenta con tres fases:

- 1) Personas que la organización requiere. A través de una investigación interna o en un proceso más amplio llamado planeación de personal, se identifican cuáles son las necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazos, para alcanzar los objetivos de la organización, verificando que características deben mostrar los posibles miembros de la organización.

Se utilizan varios modelos:

A. *Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.* Existe una relación entre dos variables, número de personas y demanda del producto o servicio (influenciada por la productividad, tecnología, recursos financieros y disponibilidad de personas).

B. *Modelo basado en segmentos de cargos.* En el caso de Estándar Oil, la planeación consiste en:

- Seleccionar un factor estratégico (área que requiera personal).
- Determinar niveles históricos de cada área (pasado y futuro).

- Establecer niveles históricos de fuerza laboral por área (cambios).
- Proyectar los niveles futuros de fuerza laboral en cada área (reducción de personal).

C. *Modelo de sustitución de puestos clave.* Se utilizan mapas de sustitución, donde se coloca el puesto, y quiénes son los posibles sustitutos, tomando en cuenta el desempeño actual, y posibilidades de ascenso. El nivel gerencial es uno de los puestos claves, por lo tanto, la persona que vaya a ocupar dicho cargo que se encuentre dentro del mapa de sustitución debe ser la más adecuada.

D. *Modelo basado en el flujo de personal.* Se basa en el seguimiento de flujo de entradas, salidas, ascensos y transferencias de personal. Permiten predecir a corto plazo las necesidades de personal.

E. *Modelo de planeación integrada.* Este modelo toma en cuenta, el volumen de la producción planeado, cambios tecnológicos que alteran la productividad del personal, condiciones de oferta y demanda, y planeación de carreras. En este modelo se realiza un seguimiento de las entradas de personal (admisiones, transferencias, ascensos, etc.) y salidas (desvinculaciones, jubilaciones, etc).

- 2) Lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle (investigación externa). Se considera por un lado, la segmentación del mercado, que se refiere a la clase de candidatos que requiere la organización con características bien definidas. Y por otro lado, las fuentes de reclutamiento que permiten localizar a los candidatos pretendidos, lo cual permite elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando candidatos para la selección y admisión, disminuir el proceso de reclutamiento y reducir costos.
- 3) Técnicas de reclutamiento por aplicar. El proceso de reclutamiento, empieza cuando hay una vacante, haciendo, primeramente llegar una solicitud de empleado o de personal al

departamento de recursos humanos, que atraerá candidatos, a través de diferentes fuentes de reclutamiento:

**I. Fuentes de reclutamiento interno**, la empresa cuenta con candidatos para llenar la vacante, por reubicación, transferencias, ascensos, planeación de la carrera, etc. En el reclutamiento interno se consideran los resultados de pruebas de selección, de evaluación del desempeño, los programas de entrenamiento en los que participo, análisis y descripción del puesto actual y el solicitado, condiciones de ascenso, etc.

Ventajas. Es económico, rápido, presenta mayor validez y seguridad pues se conoce al candidato y no necesita periodo de integración.

Desventajas. Si la organización no ofrece oportunidades, el empleado se puede frustrar, puede generar conflictos de intereses en el personal que no logra ocupar la vacante, puede presentar el llamado ‘Principio de Peter’, el cual significa que la empresa asciende al empleado y llega un momento en que no puede ascender más porque no demuestra tener las competencias, estancándose.

**II. Fuentes de reclutamiento externo**. Representan a los candidatos que no pertenecen a la organización. Se utilizan las siguientes técnicas:

- A) Consulta de archivos de candidatos. Son candidatos que se presentaron de forma espontánea, lo cual implica menor costo y menor tiempo de reclutamiento.
- B) Candidatos presentados por empleados de la empresa. Son candidatos recomendados, implicando bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo.
- C) Carteles o anuncios en la portería de la empresa. Se utiliza para contratación de personal de puestos bajos.

- D) Contacto con sindicatos y asociaciones gremiales. Involucra a otras organizaciones dentro del proceso de reclutamiento.
- E) Contacto con universidades, escuelas, centros de integración empresa – escuela. Sirven para divulgar las oportunidades que ofrece la empresa.
- F) Conferencias, charlas en universidades y escuelas. Crean una actitud favorable para quienes desean entrar a la organización.
- G) Contacto con otras empresas que laboran en el mismo mercado. Donde forman cooperativas de reclutamiento.
- H) Viajes de reclutamiento a otras entidades. Se localizan candidatos de otros lugares que más tarde se transfieren a donde esta situada la empresa.
- I) Anuncios en diarios y revistas.
- J) Agencias de reclutamiento. Son organizaciones especializadas, que pueden proporcionar personal de alto nivel, como las empresas Outsourcing o Head Hunter.

Ventajas. Atrae nuevas personas a la organización con nuevas ideas y experiencias, aprovecha a candidatos que fueron capacitados en otras empresas, etc.

Desventajas. Es más tardado, el costo es más elevado, etc.

**III. Fuentes de reclutamiento mixto**, se llevan a cabo reclutamientos interno y externo, y se pueden realizar de tres formas:

- A. Reclutamiento externo y después interno. Se lleva a cabo, cuando a la compañía le interese personal externo calificado y si no lo encuentra, recurre al personal actual.
- B. Reclutamiento interno y después externo. Se utiliza cuando la prioridad para la compañía es dar oportunidades a las personas existentes en la organización. Si hay carencia de candidatos idóneos, se recurre al reclutamiento externo.

- C. Reclutamiento interno y externo simultáneamente. Se emplea cuando la compañía está preocupada por llenar la vacante a través de la entrada de personal o transformación del personal actual.

Las fuentes de reclutamiento, van a determinar qué medio es el más apto para ubicar la población, en este caso, el tipo de gerente que se pretende de acuerdo al perfil.

#### **4.2.4 Selección de personal**

La selección de personal es importante, cuando existe una vacante a nivel gerencial es necesario encontrar a la persona adecuada que cumpla con las características personales que se ajusten a las características solicitadas en el puesto a nivel gerencial, si no es así, podría causarse un desajuste y culminar en estrés, como lo plantean los modelos organizacionales revisados en el capítulo 3.

##### **4.2.4.1 Antecedentes**

“El proceso de selección es elegir la persona que pueda desempeñar correctamente el puesto entre el conjunto de candidatos cualificados” (Byars y Rue, 1996, p.184).

##### **4.2.4.2 Objetivo de la técnica**

1. Seleccionar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

##### **4.2.4.3 Procedimiento**

Los prerrequisitos importantes para una selección eficaz son los siguientes:

1. Se deben planificar los recursos humanos.
2. Realizar el reclutamiento.
3. Contar con el análisis de puestos (Byars y Rue, 1996).

Las fases del proceso de selección son las siguientes (Byars y Rue, 1996):

- 1) Formularios de solicitud. Arroja datos que son importantes para ir eliminando candidatos. Según la Ley Federal del Trabajo, en el Artículo 3ro. Menciona que “no podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social”(p.1). Otro formulario de solicitud, son los ponderados, donde se asignan pesos diferentes a las preguntas. La exactitud de la información debe verificarse, o puede en la solicitud ponerse una cláusula que diga: “cualquier información falsa puede ser causa de despido”.
- 2) Entrevista preliminar. Es breve y exploratoria, para saber si las habilidades y capacidades del solicitante se ajustan al puesto.
- 3) Pruebas formalizadas. Que tengan validez y confiabilidad. Pueden ser de los siguientes tipos:
  - A) *Pruebas de aptitud*. Miden la capacidad real o potencial de la persona para aprender y desempeñar un puesto, así como capacidad numérica, percepción, aptitud espacial y razonamiento.
  - B) *Pruebas de psicomotricidad*. Miden fuerza, destreza y coordinación.
  - C) *Pruebas de conocimiento y dominio del puesto*. Las pruebas de conocimiento, miden los conocimientos del candidato relacionados con el puesto, y las pruebas del puesto, miden la capacidad para realizar una muestra del trabajo que ha de desempeñarse en el puesto.
  - D) *Pruebas de interés*. Determinan el interés de una persona en comparación a otra que tiene éxito en el puesto.
  - E) *Pruebas de personalidad*. Miden los rasgos de personalidad.
  - F) *Pruebas con el polígrafo*. Detectan cambios orgánicos, cuando a una persona se le hacen preguntas, se registra la presión arterial, respiración y la transpiración. Se aplica a puestos que lleven consigo seguridad nacional.
  - G) *Grafología*. Se examinan líneas, trazos y florituras de la letra para evaluar personalidad, emociones y sinceridad.

- H) *Pruebas de SIDA y consumo de drogas*. Son recomendadas por cuestiones de seguridad sanitaria.
  - I) Escalas de estrés y afrontamiento. Ayudarán a detectar los niveles de estrés y las habilidades de afrontamiento con las que cuente la persona.
- 4) Entrevista segunda o de seguimiento. Se completa la información del candidato y se determina su idoneidad para el puesto. Puede ser estructurada o no estructurada. Dentro de las variedades de entrevista, destacan:
- a. La entrevista con estrés que trata de someter a presión al entrevistado, adoptando el entrevistador una actitud hostil.
  - b. Entrevista de panel. Dos entrevistadores cuestionan al candidato.
  - c. Entrevistas de grupo. A varios candidatos se les realizan las preguntas. Los problemas que pueden presentarse son: que el entrevistador puede tener sesgos personales, el efecto de halo y la sobregeneralización.

Para que una entrevista sea eficaz, se debe prestar atención, tener un esquema y proporcionar un ambiente cómodo. Los datos obtenidos deben obtenerse por escrito y hacerse una evaluación de la entrevista. Además, hay que verificar los datos o referencias, vía telefónica.

- 5) Examen médico. Se realiza para determinar si la persona es capaz físicamente para desempeñar su trabajo.
- 6) Decisión final. Se elige al candidato idóneo, que es contratado por la gerencia del departamento que lo solicitó o en algunos casos se contrata por medio del departamento de recursos humanos.

Hay que señalar que el puesto es una constante, dejando al empleado, en este caso al gerente como la variable (Schein, 1996). La selección del gerente adecuado, que tenga el don de mando, trabaje bajo presión y cuente con más habilidades de afrontamiento, es

trascendente para que presente el menor estrés posible y pueda manejar las responsabilidades que el mismo puesto le exige.

#### **4.2.5 Toma de decisiones**

Robbins (1991), propone una serie de estrategias para manejar y reducir el estrés a nivel organizacional como: la toma participativa de decisiones y la comunicación organizacional. Como menciona Quintanilla (1992), lo que distingue a un directivo o gerente de los demás miembros de una empresa podrían ser la cantidad y calidad de toma de decisiones, Fontana (1992), agrega que la incapacidad para participar en la toma de decisiones provoca impotencia y puede generar estrés.

##### **4.2.5.1 Antecedentes**

Como teorías de la organización y toma de decisiones se consideran:

- 1) Clásicas, engloban tres enfoques:
  - a. Administrativo, que comprende a Taylor (Marín y Martín; en Rodríguez, 1998), donde el interés reside en el incremento de la productividad de los recursos de la organización.; Fayol (Marín y Martín; en Rodríguez, 1998) plantea que la toma de decisiones se jerarquizan y en Weber (Marín y Martín; en Rodríguez, 1998), las decisiones deben estar asignadas a unidades en individuos concretos.
  - b. Comportamental, la persona es activa y se enfatizan el comportamiento humano y las relaciones interpersonales.
  - c. Enfoque del sistema social, las decisiones adoptadas no siempre se inician con información completa y desde criterios racionales al ser adoptadas.
  - d. El Empírico, donde los avances tecnológicos hacen que las conclusiones de las investigaciones no se puedan sostener por mucho tiempo.

- 2) Cuantitativas. Se basan en el análisis de los problemas sistematizándolos, ejemplificándolos para buscarles soluciones racionales.
- 3) Sistemas. Se realiza un análisis considerando una multitud de variables situacionales, se analiza el conjunto de las posibles influencias del entorno y de las circunstancias en las que la toma de decisiones se realiza. También se toman en cuenta otras influencias como las que menciona Mc. Kinsey (Marín y Martín; en Rodríguez, 1998), en su enfoque de las siete “s”: estrategia (strategy), estructura (structure), sistemas (systems), estilo directivo (style), funciones de apoyo a la dirección (staff), cultura organizacional o valores compartidos y habilidades (Marín y Martín; Rodríguez, 1998).

La toma de decisiones, se refiere al comienzo de una acción para obtener resultados, éste proceso implica tiempo, elección de alternativas y expectativas (Marín y Martín; en Rodríguez, 1998).

#### **4.2.5.2 Objetivo de la técnica**

- 1 Permitir establecer políticas para posibilitar la dirección de estrategias hacia objetivos.

#### **4.2.5.3 Procedimiento**

Según Simon (Marín y Martín; en Rodríguez, 1998), hay dos tipos de decisiones; primero, las programadas que se adoptan de acuerdo a un plan establecido y segundo, las no programadas, que se adoptan conforme las circunstancias del entorno y el criterio del que decide.

Además Marín y Martín en Rodríguez (1998), comentan que existen varios modelos de toma de decisiones, y cada uno sigue un procedimiento distinto como lo son:

1. *Modelo racional*. Implica la identificación del problema, la elaboración de alternativas, elección de una solución y poner en práctica dicha solución.

2. *Modelo normativo* de Simon. Existe un procesamiento limitado de información, la utilización de reglas empíricas y el compromiso de la satisfacción.
3. *Modelo del cubo de basura*. Plantea que las decisiones, son el resultado de la interacción entre cuatro corrientes independientes de sucesos: problemas, soluciones, participantes y oportunidades a elegir. Las decisiones siguen un proceso azaroso.
4. *Modelo participativo*. Especifica los estilos de toma de decisiones que deberían ser eficaces en diferentes situaciones: estilos autocrático, consultivo y grupal.

Se deben considerar los escenarios que Marín y Martín en Rodríguez (1998), clasifican en cuatro:

- 1) Cuando se conocen objetivos y cursos de acción, se evalúan y se decide el mejor.
- 2) Cuando sólo los objetivos se dan y se deben de investigar los cursos de acción.
- 3) Cuando no se conocen ni los objetivos ni los cursos de acción, aquí se procura identificar ambas cosas.
- 4) Cuando no son conocidos ni los cursos de acción, ni los objetivos. No hay que modificar alguna situación.

#### **4.2.6 Comunicación**

Peña (1999), menciona que la comunicación entre personas es esencial y aunque una persona no quiera comunicarse verbalmente, lo hace por medio del lenguaje gestual. Fontana (1992), comenta que la comunicación o canales de comunicación deficientes, pueden provocar estrés, no únicamente a los gerentes, sino también a los subordinados.

##### **4.2.6.1 Antecedente**

La teoría de la lateralidad, se basa en el grado de comprensión de un mensaje en función de la posibilidad del que lo recibe, cuando se intercambian los roles y se transmite y recibe información, la lateralidad es mínima. Con respecto a la satisfacción de la información, se plantea que ésta es gratificante, cuando trata temas de interés produciendo insatisfacción,

cuando contiene mensajes que obligan a realizar algo en lo que no se puede opinar. La comunicación es más gratificante que la información porque en ella se busca encontrar medios para conseguir dar una opinión (Peña, 1999).

La comunicación entre personas es esencial, aunque un sujeto no quiera comunicar, a través de su actitud lo hace, el lenguaje gestual es tan nutrido como el lenguaje verbal. Sin embargo, hay que diferenciar entre comunicación e información; la comunicación es un proceso que implica que las partes involucradas tengan la misma posibilidad de contestar, preguntar, de enviar mensajes por medio del intercambio de información. Cuando la información circula y el emisor y receptor actúan como tales sin intercambiar papeles, se dice que la lateralidad es máxima (Peña, 1999).

La comunicación se da de varias maneras, una de ellas es la llamada asertiva, que pretende el reconocimiento de los derechos de los demás partiendo de la propia responsabilidad, excluye la manipulación de personas y las simulaciones.

En la programación neurolingüística se señala que al hablar se hace uso de palabras, se considera la calidad de voz, entonación y lenguaje corporal, orientándose a objetivos y enfatizándose en la utilización de los sentidos, esto permitirá responder afectivamente a los demás y aceptar su modelo del mundo (Peña, 1999).

#### **4.2.6.2 Objetivo de la técnica**

1. Transmitir y recibir información.

#### **4.2.6.3 Procedimiento**

Peña (1999), menciona que la técnica de comunicación, sirve para enviar y recibir mensajes. Los mensajes, pretenden transmitir la realidad que el sujeto percibe o ha percibido, esta realidad puede ser objetiva (coincide con los hechos) o subjetiva (manifiesta la concepción personal). La comunicación, depende de la información, la información de la

realidad percibida, y la percepción, dependen de factores internos como valores, opiniones, creencias, y de factores externos como los ambientales.

Dentro de la alteración de la percepción se consideran mecanismos, denominados conjuntos perceptivos, éstos son:

- 1) Estereotipación. Son generalizaciones para clasificar a las personas.
- 2) Efecto halo. Se utiliza un rasgo, para generalizarlo a todo con respecto a una persona.
- 3) Proyección. Atribuir a otros lo propio.
- 4) Expectabilidad. Creer que ocurre lo que se desea.
- 5) Percepción selectiva. Percibir aspectos relacionados con intereses propios.
- 6) Defensa perceptiva. La aferración a percepciones personales del mundo.

Como elementos de la comunicación se encuentran: el emisor, el receptor, el mensaje, el status y por último las redes que son la estructuración de grupos, el conjunto de contactos.

Las redes pueden ser en "Y", Cruz, círculo o en cadena. Según el tipo de red se sabrá quién es el líder, dado que posee la información.

La emisión de información, disminuye constantemente, se degrada, a esto se le llama entropía, algunas de las causas de las alteraciones en la comunicación son las filtraciones durante la transmisión, mensajes incompletos y lagunas en la recepción.

Para la eficacia de la comunicación se utiliza el feedback, es decir, el intercambio de información. Para mejorar la comunicación, se sugiere, decirle a la gente que se debe hacer un feedback, identificar las zonas en las que se desea dar, utilizar el silencio para estimularlo, observar respuestas no verbales, hacer preguntas, utilizar frases que lo estimulen y recompensarlo.

Los cauces de información, se dan de tres maneras: descendente, ascendente y horizontal. Un ejemplo de la comunicación de orden horizontal son las reuniones, en donde el gerente

da y recibe información de sus colegas y subordinados. Por otro lado, las redes formales e informales permiten en algunos casos que las empresas mal organizadas funcionen, ya que el tener información suficiente, le permite a los gerentes y subordinados, no ser una variable que pueda generarles estrés. Se plantea una serie de patologías que aparecen dentro de una empresa como el caso del inseguro que para permanecer en su puesto, reserva información; el posesivo que contiene toda la información posible; los depresivos y perversos que sufriendo o disfrutando, se dedican a transmitir dentro de la organización las malas noticias, los confidentes, que quieren conseguir poder proporcionando la información a los líderes o gerentes y por último el rumor.

Guízar (1998), considera algunos aspectos para reducir la tensión, tales como: el asesoramiento a las personas sobre los problemas laborales, desarrollo organizacional, capacitación en el puesto y mejoramiento en la comunicación. Estos puntos, se vinculan con los métodos en solución de problemas de Caballo (1991), la comunicación (Peña, 1999) y la detección de las necesidades de capacitación que se pueden ubicar por medio de la información obtenida en el formato del análisis de puestos, propuesto por Gama (1992). Se considera que el análisis de puesto es fundamental, porque sirve para poder reclutar y seleccionar a las personas más idóneas, que cumplan tanto con las características individuales como organizacionales que el puesto gerencial requiera.

Las técnicas organizacionales, pueden ser efectivas si se realizan adecuadamente, y pueden ahorrarle a la empresa costos aumentando el rendimiento y productividad del gerente dentro de la empresa, debido a que dentro del perfil del gerente, en cualquier área que se encuentre, siempre tiene que planear, dirigir, controlar y organizar, por lo que tiene que emplear sus habilidades de comunicación, toma de decisiones, entre otras. Resulta importante que se cuente con un diseño del puesto gerencial, donde se especifiquen claramente las competencias que debe tener el gerente, para que se realice un adecuado reclutamiento y selección, y exista un ajuste entre habilidades de la persona y las competencias requeridas en el puesto gerencial, si hubiera una discrepancia provocaría una mala adaptación, que llevaría al gerente a tener estrés en un sentido negativo.

A manera de conclusión, se puede decir que las intervenciones tanto a nivel individual como organizacional, resultan importantes y lejos de ser excluyentes una de la otra, pueden ser integrales, ya que por ejemplo, dentro de la solución de problemas, se encuentra la toma de decisiones y lejos de contraponerse se integran.

La intervención individual (clínica), puede incidir dentro del contexto organizacional, permitiéndonos tener control de las causas que pueden generar estrés y que afectan al gerente en el trabajo. En la intervención organizacional, se contemplan las características individuales y cómo influyen dentro de las tareas laborales del gerente y la estructura empresarial. Ambas formas buscan una adaptación de factores individuales y ambientales para manejar el estrés, en el plano individual tomando en cuenta los estilos cognitivo-conductuales y habilidades de afrontamiento, y en el plano organizacional considerando las competencias personales y requerimientos del puesto gerencial.

Un aspecto esencial es el seguimiento en cualquiera de los dos tipos de intervención, ya que siempre hay que detectar cuando se esté ejecutando de una manera inadecuada algún elemento de las técnicas proporcionadas.

## CONCLUSIONES

El objetivo del presente trabajo fue realizar una revisión teórica del estrés en el ámbito organizacional enfocándolo al nivel gerencial, con el propósito de integrar factores individuales y organizacionales, que permitan de una forma unilateral o conjunta, estructurar una intervención psicológica. Se puede decir que el objetivo se cumplió, puesto que la conformación del capitulado permitió ir de lo general a lo particular, detallando en cada punto los aspectos más sobresalientes que ayudan a proporcionar un andamiaje en el fenómeno del estrés gerencial y todos los aspectos a considerar en la intervención.

En la actualidad el término estrés se ha vuelto común; sin embargo, su concepto es muy ambiguo, por lo que han aparecido diversas definiciones, para referirse a los efectos desagradables que puede generar estrés. Por esta razón en el presente trabajo, mencionamos cómo se ha venido definiendo el estrés, bajo diferentes ángulos como lo son: estímulo, respuesta, consecuencia y percepción. Desde nuestro punto de vista, consideramos que el estrés es una consecuencia que está en función de estímulos, respuestas y percepción, mediados por las cogniciones, elementos que se encuentran vinculados dentro de una situación específica para determinarla como estresante o no; entonces, existe una relación funcional entre los diferentes aspectos, presentándose un proceso interaccionista, mediado por procesos psicológicos, como lo sugiere la perspectiva cognitivo-conductual, esclareciendo que el estrés no puede ser un estímulo, pero sí existen estímulos que en interacción con otras contingencias y cogniciones, darán como resultado estrés.

A nuestro parecer, la definición de Lazarus y Folkman (1991) es la más adecuada para explicar el estrés, debido a que éste se da en un proceso interaccionista, en el que las cogniciones desempeñan el papel más importante durante la evaluación psicológica de la situación o estímulo, destacando el valor de las características individuales, ya que por medio de éstas se mediatiza la adaptación a una situación.

Pensamos que en el estrés, los estímulos, respuestas y consecuencias van a interactuar entre sí, siendo mediatizados por la evaluación cognitiva, realizada a través de creencias, compromisos, percepción y experiencia. La evaluación cognitiva y los demás aspectos individuales, determinarán que el gerente tenga consecuencias positivas o negativas.

Dentro de las consecuencias en el área de la salud, están los problemas, tales como: aceleración del ritmo cardíaco, incremento de la presión arterial, migraña, cambios en la temperatura corporal, enfermedades gastrointestinales, respiratorios, entre otros. A nuestra manera de ver, las consecuencias negativas en la salud, son un indicio de que el estrés puede ocasionar problemas que intervienen en el desempeño laboral y la aparición de otros problemas como: el decremento en la productividad, en el rendimiento, incremento en la rotación o ausentismo.

Se habló mucho de los efectos negativos del estrés tanto a nivel individual como organizacional, siendo un obstáculo o barrera. Sin embargo, la mayoría de los autores se han olvidado de que en niveles moderados, el estrés, puede ser benéfico para el gerente, teniendo un efecto positivo incrementando la productividad, rendimiento, desempeño, motivación, etc. Por lo tanto, el estrés puede traer consecuencias positivas o negativas, en la salud del gerente y en la eficacia organizacional, debido a las fuentes potenciales de estrés.

Las fuentes potenciales de estrés en el gerente pueden ser: las funciones, responsabilidades, sobrecarga laboral, tipo de liderazgo, la ambigüedad del rol; además de aspectos personales. A su vez, el gerente puede ser una fuente de estrés para sus trabajadores, ya que por el rol que representa, tiene un impacto en la conducta y rendimiento de los miembros de la organización. Por este motivo el gerente debe desarrollar una serie de estrategias de afrontamiento para que no culmine en estrés en su forma negativa y se adapte a la situación.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994), afirman que las actividades del trabajo y el hogar son interdependientes; pero como se destacó en su momento, dicha noción no es generalizable, utilizándose tal vez, alguno de los contextos como ambiente canalizador de las tensiones generadas en el otro.

Con respecto a los factores individuales y organizacionales, los cuales interactúan constantemente, podemos determinar que no son excluyentes en la generación del estrés. La importancia de los aspectos individuales radica en que proporcionan información sobre qué habilidades y patrones de conducta tiene algún gerente para comprender su nivel de estrés y cómo afronta las diversas situaciones o demandas que se le van presentando en la vida laboral teniendo consecuencias positivas o negativas a niveles fisiológico, psicológico y cognitivo.

Existe un proceso bidireccional entre persona-medio ambiente para lograr afrontar al estrés en el contexto organizacional mediado por procesos cognitivos; interactuando aspectos individuales y organizacionales para reducir, controlar o manejar el estrés.

Los modelos individuales de estrés proporcionan una gran herramienta para el psicólogo (a) que quiera intervenir en un caso de estrés, permitiendo comprender el proceso de asimilación de la información, posibilitando la evaluación cognitiva, para manifestar una respuesta de afrontamiento determinada, sea de ataque, evitación, escape o pasividad.

La importancia de los modelos organizacionales, reside en que se determinan las necesidades, habilidades personales y/o demandas o recursos ambientales, considerando la importancia del área de recursos humanos.

Ambos tipos de modelos, individuales y organizacionales, nos brindan esquemas epistémicos para comprender y atender los casos de estrés, ya sea en una terapia a nivel clínico u organizacional, logrando el psicólogo (a) insertarse sin algún problema a las diversas áreas que conforman la vida cotidiana de los trabajadores y no trabajadores.

Para entender el proceso bidireccional persona-ambiente, se describieron el modelo individual fenomenológico de Lazarus y Folkman (1980; en Omar, 1995) y el modelo organizacional de Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) los cuales a nuestro parecer, ayudan a comprender el proceso de estrés y afrontamiento, permitiendo no sólo explicar el estrés, sino también tener una base para estructurar un programa de intervención enfocado

en el gerente. Consideramos que es importante, puesto que destacan a la persona y todos los factores que le pueden afectar al momento de explicar y evaluar al estrés, por medio de relaciones funcionales. Ambos modelos nos van a permitir realizar un programa de intervención donde vinculemos tanto el área organizacional como la personal.

Como menciona Hacon (1978), la experiencia de los gerentes es muy diferente, en términos tanto personales, como laborales en cuanto a las funciones, responsabilidades, tipo de organización, etc., dependiendo de estos factores se determinará su percepción. Por lo tanto, la experiencia, permite determinar la importancia de considerar los demás factores individuales y organizacionales para la explicación, evaluación e intervención del estrés laboral en gerentes.

Este trabajo, se basó teóricamente en una perspectiva cognitivo-conductual, que a nuestro parecer proporciona una serie de variables que arrojan datos útiles para la labor del psicólogo (a), empleándose procedimientos desde niveles terapéuticos, como técnicas de habilidades sociales, de afrontamiento, etc., hasta las técnicas organizacionales, como seleccionar a la persona idónea para el puesto adecuado.

El enfoque cognitivo-conductual proporciona una guía para el estrés gerencial, las intervenciones desde dicha postura parecen ser eficaces para un rango extenso de trastornos clínicos y médicos como lo mencionan Bergin y Gorfield (1994); no obstante, no es el único enfoque, sería interesante aportar herramientas que apoyen al psicólogo (a) fundamentándose en otras perspectivas epistemológicas con las que se sientan identificados (as) para realizar las funciones de investigación, detección, prevención, evaluación e intervención a desempeñar en cualquier contexto.

La principal limitante que encontramos a este trabajo, es quizás el no haber profundizado en la investigación empírica con respecto al estrés gerencial.

La labor del psicólogo (a), es fundamental y trascendente al estudiar el estrés laboral, logrando una mejor adecuación, ajuste o adaptación del gerente considerando las siguientes funciones en el sentido organizacional: la elección de nuevos miembros o gerentes en la organización (reclutamiento y selección de personal) o la elaboración de métodos y

procedimientos (diseño y rediseño de puestos gerenciales) y el desarrollo de potencialidades como la capacitación.

Se puede decir, que en el ámbito organizacional las áreas que desempeña el psicólogo (a) implican muchas tareas de orden administrativo, pero esto no significa que perdamos la visión de cuál es nuestra verdadera función, como destacan Vargas y Velasco (s/a), al mencionar que las áreas organizacionales en la que labora el psicólogo (a), no son únicamente de su competencia puesto que intervienen otras disciplinas.

A diferencia de otros profesionales como los administradores, médicos o pedagogos, lo que a nosotros atañe es la conducta individual en el contexto organizacional. Nosotros como psicólogos (as), poseemos las herramientas tanto teóricas como prácticas para insertarnos sin titubeos en las organizaciones. El psicólogo (a) tiene la habilidad de evaluar, detectar, prevenir, intervenir e investigar el estrés gerencial; además, de contar con tecnologías y teorías para sustentar nuestra incidencia, contamos con técnicas tanto clínicas (Aserción Encubierta, Solución de Problemas, Inoculación del Estrés), como organizacionales (Reclutamiento, Selección, Capacitación, Diseño, Descripción, Análisis y Reestructuración de Puestos de Trabajo).

La principal aportación de nuestro trabajo radica en ser una guía para los psicólogos (as) a quienes les interese o se vean en la necesidad de intervenir un caso de estrés gerencial; posibilitando la comprensión e intervención de éste, basándose en una postura cognitivo-conductual englobando los aspectos a considerar en una intervención.

La información presentada, puede ser un buen sustento teórico para posteriores estudios empíricos, que arrojen más datos acerca del estrés gerencial, abarcando aspectos individuales y organizacionales, con la finalidad de cubrir la carencia de investigación empírica del estrés y su intervención, en el puesto gerencial en México.

El elemento gerencial adquiere gran atención y relevancia, puesto que en él recae parte de la imagen de la empresa tanto interna como externamente, además de: los avances

tecnológicos, ritmo de vida acelerado, cambios en la estructura organizacional, conjunto de funciones, responsabilidades, toma de decisiones y solución de problemas a las que se enfrenta continuamente; aunado a las dificultades personales.

En suma, como psicólogos (as) en el estrés gerencial tenemos la alternativa y gran ventaja de utilizar tanto herramientas epistemológicas, terapéuticas y organizacionales, sin descartar, la importancia del trabajo multidisciplinario en el estrés gerencial, generando bienestar tanto para el gerente como para la organización .

## REFERENCIAS

- Alcaraz, R. V. (2001). **Estructura y función del sistema nervioso**. México: Manual Moderno. Cap. 3
- Aldag, J.R. y Brief, P.A. (1993). **Diseño de tareas y motivación del personal**. México: Trillas. Cap. 4
- Arias, F (1983). **Administración de Recursos Humanos**. México: Trillas. Cap. 7
- Bensabat, S. (1994). **Stress: grandes especialistas responden**. España: Ediciones Mensajero. Caps. 1, 2, 3
- Bergin, A. E and Gorfield, S. L (1994). **Handbook of Psychotherapy and Behavior Change**. USA: John Wiley and Sons, Inc. Cap. 15
- Buendía, J. (1998). **Estrés Laboral y Salud**. España: Biblioteca Nueva. Caps. 3 y 4
- Byars, L. L. y Rue, W. L. (1996). **Gestión de recursos humanos**. España: Irwin. Cap. 7
- Caballo, V. (1991). **Manual de técnicas de terapia y modificación de conducta**. España: siglo XXI. Cap. 22
- Cassidy, T. (1999). **Stress, Cognition and Health**. USA: Routledge. Cap. 5 y 6
- Claver, C. E.; Gascó, G. J.; Llopis, T.J. (1996). **Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo**. España: Civitas. Cap. 16
- Cherrington, D. (1991). **The Management on Resources**. USA: Allyn and Bacon. Cap. 15
- Chiavenato, I. (2000). **Administración de recursos humanos** (G. A. Villamizar, Trad.). Colombia: McGraw-Hill. (Trabajo original publicado en 1998). Cap. 5
- Cruz, M. C. y Vargas, F. L. (2001). **Estrés, entenderlo es manejarlo**. México: Alfaomega. Cap. 1
- Daft, R.L. y Steers R.M. (1992). **Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos**. México: Limusa. Cap. 6
- Davis, K y Newstrom, J. W. (1988). **El comportamiento Humano en el trabajo: comportamiento organizacional**. México: Mc Graw Hill. Cap. 3
- De Cenzo, D. and Robbins, S. (1999). **Human Resource Management**. USA: John Wiley & Sons, Inc. Cap. 14

- Del pino, A. y Pérez, A. (1993). **Evaluación, evolución y validación de la conducta tipo A en adolescentes a partir del MYTH.** *Revista de Psicología General y Aplicada.* 46, 4; pp.439-448.
- Domínguez, T, B. (2000) **El estrés en la sociedad urbana. Recursos Humanos: Comportamiento y manejo de conflictos.** 66; pp.40-42.
- Fernández, R. (1994). **Evaluación conductual hoy.** España: Pirámide. Cap.13
- Fontana, D. (1992). **Control del estrés.** México: Manual Moderno. Caps. 1,3, 5
- Ford, D. H. and Urban, H. B. (1998). **Contemporary Models of Psychotherapy: A Comparative Analysis.** USA: John Wiley and Sons Inc. Cap. 10
- Gama, B. E. (1992). **Bases para el análisis de puestos.** México: Manual Moderno. Cap. 3 y 4
- Garfield, S.L. (1979). **Psicología Clínica: el estudio de la personalidad y la conducta.** México: El Manual Moderno. Cap. 11
- Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M.; Donnelly, J.H. (1994). **Las organizaciones.** USA: Addison-Wesley Iberoamericana. Cap. 7
- Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M.; Donnelly, J. H. (1997). **Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos.** (R. D. Irwin Trad.). Colombia: Mc. Graw-Hill (Trabajo original publicado en 1994). Cap. 12
- Gordon, R. J. (1997). **Comportamiento organizacional.** (P.S.Mascaró, Trad.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana. (Trabajo original publicado en 1996). Cap. 12
- Guízar, R. M. (1998). **Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones.** México: Mc. Graw-Hill. Cap. 13
- Hacon, R. (1978). **Eficiencia Personal y de la Organización.** Barcelona: Mc Graw Hill. Cap. 18
- Hardy, G.E. and Barkham, M. (1999). **Stress in Health Professionals.** USA: Wiley and sons. Cap. 18
- Hellriegel, D.; Slocum, J.W.; Woodman, R. W. (1999). **Comportamiento organizacional.** México: International Thomson Editores. Cap. 7
- Hersey, P.; Blanchard, K.H.; Johnson, D. E. (1998). **Liderazgo situacional.** México: Prentice-Hall. Cap. 3
- Hontangas, P. M. y Peiró, S. J. (1996). **Tratado de psicología del trabajo.** España: editorial síntesis. Cap. 7

- Huber, K.M. (1986). **Stress y Conflicto: Métodos de Superación**. España: Paraninfo. Cap. Práctica 1
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (1996-1999). **Información Estadística del Sector Salud y Seguridad Social**. 12-15; pp. 55-59.
- Ivancevich, J. M. (1992). **Human Resource management: Foundations of personal**. USA: Irwin. Cap. 19
- James, P. (2000). **Gestión de la calidad total**. España: Prentice may. Cap. 7
- Juárez, S. S. y Zendejas, H. J. (1995). El análisis de puestos. **Laboral: La práctica jurídico-administrativa**. 32; pp. 34-39
- Kaufmann, A. E. (1993). **El poder de las organizaciones**. Madrid: Ediciones de la Universidad – Alcalá de Henares. Cap. 4
- Kirkcaldy, B. C., Shephard, J. R.; Fuernham, F. A. (2002). **The influence of type A behaviour and locus of control upon job satisfaction and occupational health. Personality and individual Differences**. 17; pp. 1-12.
- Labrador, J. F.; Cruzado, J. Y.; Muñoz, M. (1998). **Manual de técnicas de modificación y terapia de conducta**. Madrid: Pirámide. Cap. 3
- Ladow, J. (1999). **Medicina laboral y ambiental**. México: Manual Moderno. Cap. 34
- Lazarus, R.S. (1999). **Stress and emotion: a new synthesis**. USA: Springer Publishing Company. Cap. 3
- Lazarus, R. S. y Folkman, S. (1991). **Stress: appraisal and coping**. (M. C. Rodríguez, Trad.). México: Martínez Roca. (Trabajo original publicado en 1984). Caps. 1, 2, 3
- León, G. A (1993). **Patrón de conducta tipo A: Descripción e intervenciones terapéuticas**. *Revista de Psicología General y Aplicada*. 46, 3; pp. 307-317.
- Ley Federal del Trabajo** (2003), México: PAC
- Marhold, C.; Linton, J. L.; Melin, L. (2001). **A Cognitive-behavioral return to work program: effects on pain patient with a history of long term vs short term sick leave**. *Pain*. 91, 1-2; pp. 155-163.
- Mckay, M.; Davis, M.; Fanning, P. (1985). **Técnicas cognitivas para el tratamiento del estrés**. España: Martínez Roca. Caps. 4 y 7
- Meichenbaum, D. y Jarenko, M. (1987). **Prevención y Reducción del Estrés**. España: Editorial Desclée de Brouweer. Caps. 1 y 8

- Mingote, C., Gonzalo, A.; Fernández-Sala, M.; Martín, Martínez-Hernández, J.; Palomo T.(1997). **Diferencias de género en la respuesta e estrés. Psiquis.** 18; pp.10-12.
- Ojeda, P. B.; Ramal, L. J.; Calvo, F. F.; Vallespín, M. R. (2001). **Estrategias de afrontamiento al estrés y apoyo social. Psiquis.** 2, 3; pp. 155-168.
- Omar, A.G. (1995). **Stress y Coping.** Argentina: Lumen. Introducción.
- Peiró, J. M. y Salvador, A. (1993). **Control del estrés laboral.** España: Eudema. Caps. 1 y 4
- Peña, B. M. (1999). **La Psicología y la empresa: el factor humano.** España: Editorial Hispano Europea. Cap. 7
- Phares, E. J. (1996). **Psicología Clínica: conceptos, métodos y práctica.** México: El Manual Moderno. Cap. 9
- Quintanilla, P. I. (1992). **Recursos humanos y marketing interno.** México: Pirámide. Cap. 1
- Rodríguez, F. (1998). **Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones.** España: Pirámide. Cap. 12 y 15
- Robbins, S.P. (1991). **Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones.** México: Prentice-Hall. Cap. 18
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (1999). **Management.** USA: Prentice Hall. Cap. 12
- Schein, H. (1996). **Psicología de la organización.** Madrid: Prentice-Hall. Cap. 2
- Schermerborn, J. R. (1993). **Management for Productivity.** USA: John Wiley and Sons, Inc. Cap. 15
- Taylor, S. E. (1999). **Health Psychology.** USA: Mc. Graw-Hill. Cap. 7
- Vargas, J. A y Velasco, M. V. (s/a). **Avances en Psicología Interconductual.** Cap. Psicología organizacional: consideraciones generales.
- Wolpe, J. (1985). **Práctica de la conducta.** México: Trillas. Cap. 6
- Zepeda, H.F. (1999). **Psicología organizacional.** México: Addison Wesley Longman de México. Cap. 6

ANEXO

## INVENTARIO DE PENSAMIENTOS ESTRESANTES

Valores para la escala A:

1. Discreta (Pensamiento tranquilo y razonable)
2. Hábito (Pensamiento automático que no preocupa demasiado)
3. Innecesario (Pensamiento no necesario, no decide pararlo)
4. Trata de pararlo (Pensamiento no necesario, molesto e intenta pararlo)
5. Trata firmemente de pararlo (Pensamiento muy perturbador e intenta pararlo)

Escala B, evalúa que tanto interfieren los pensamientos en actividades cotidianas:

1. No interfiere.
2. Interfiere poco.
3. Interfiere moderadamente.
4. Interfiere muchísimo.

	<b>Marque aquí si su respuesta es afirmativa</b>	<b>A Si lo es, evalúe de 1 a 5</b>	<b>B Evalúe de 1 a 4</b>
¿Le preocupa ser puntual?			
¿Le preocupa dejar las luces o el gas conectados, o las puertas sin pasar el pestillo?			
¿Le preocupan sus pertenencias personales?			
¿Le preocupa dejar la casa siempre limpia y ordenada?			
¿Le preocupa dejar las cosas en su lugar exacto?			
¿Le preocupa su salud física?			
¿Le preocupa hacer las cosas en el orden correcto?			
¿Tiene que contar las cosas varias veces o repasar los números mentalmente?			
¿Es usted una persona que muchas veces tiene conciencia de culpabilidad por cosas bastante comunes?			
¿Tiene pensamientos o palabras desagradables o aterradoras que no cesan de acudir una y otra vez a su cabeza?			
¿Se ha sentido alguna vez turbado por algunos pensamientos de causarse daño a usted o a otras personas pensamientos que vienen y se van sin una razón especial?			
¿Le preocupan los objetos de la casa que pueden astillarse en caso de romperse?			
¿Tiene ideas persistentes de que personas que conoce puedan estar sufriendo un accidente o que les pueda estar ocurriendo algo?			
¿Está preocupada por el miedo a ser violada o asaltada (o)?			
¿Piensa en una tarea que está completamente acabada, preguntándose cómo podría haberlo hecho mejor?			

¿Le preocupan los gérmenes?			
¿Tiene que darle vueltas a las cosas una y otra vez en su mente antes de ser capaz de decidir lo que hay que hacer?			
¿Se pregunta cosas a sí mismo o tiene dudas sobre muchas de las cosas que hace?			
¿Existen cosas concretas que trate de mantener alejadas o que evite hacer, porque sabe lo que podrían trastornar?			
¿Le preocupa mucho el dinero?			
¿Piensa frecuentemente que las cosas no mejorarán y pueden, de hecho, empeorar?			
¿Llega a preocuparse por pensamientos de cólera o irritación cuando ve que la gente no hace las cosas correctamente o con cuidado?			
¿Piensa constantemente en los detalles?			
¿Posee recuerdos, teñidos de sentimientos de culpabilidad, que se repiten una y otra vez?			
¿Tiene sentimientos repetitivos de celos, o miedo a ser de izquierdas/derechas?			
¿Le ponen nervioso los lugares altos?			
¿Está preocupado, a veces, por el deseo de tener cosas que no puede tener?			
¿Le preocupan los accidentes de tráfico?			
¿Se sorprende a sí mismo volviendo a pensar en sus fallos del pasado?			
¿Le preocupa envejecer?			
¿Se siente nervioso cuando piensa que puede encontrarse solo?			
¿Le preocupa la suciedad y/o las cosas sucias?			
¿Le preocupan los cuchillos, martillos, hachas u otros posibles objetos peligrosos?			
¿Tiende a preocuparse un poco por su limpieza o apariencia personal?			
¿Le preocupa, a veces, algún rasgo negativo de su apariencia o imagen personal?			
¿Le preocupa quedarse atrapado en el interior de muchedumbres, puentes, ascensores, etc?			
¿Piensa un y otra vez en sus equivocaciones?			
¿Piensa, a veces, que su casa se está quemando?			
¿Piensa, frecuentemente, en ciertas cosas de las cuales se avergüenza?			
¿Está preocupado por pensamientos molestos sobre el sexo o la adecuación sexual?			

(Adaptado de la escala de Leyton, revisada por J. E. Cooper, de la Escuela Médica de la Universidad de Nottingham)