



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**División de Estudios de Posgrado**

# **T e s i s**

**“Análisis del estrés como una patología que impacta en las organizaciones contemporáneas.**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en Administración  
(Organizaciones)**

**Presenta: Alejandro Jaime Díaz**

**Tutor: Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**

**México, D.F. Abril 2006**



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.



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

# **T e s i s**

**“Análisis del estrés como una patología que impacta en las organizaciones contemporáneas**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en Administración  
(Organizaciones)**

**Presenta: Alejandro Jaime Díaz**

**Tutor: Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**

**Asesor de apoyo: M.A. Pedro Márquez Fernández**

**México, D.F. Abril 2006**

## **Agradecimientos**

**A recuerdo de mi padre, el señor Juan Manuel Jaime Romo, por su ejemplo heredado a toda su familia.**

**A mi madre la Sra. Carmen Díaz de Jaime, por su ejemplo y su cariño.**

**A mis hermanos, Jorge, Juan Manuel, Arturo, María del Carmen, José Luis (+), Martha, Eduardo y Carlos Alberto. por compartir sus anhelos y su cariño.**

**A todos mis familiares**

**Al recuerdo del Lic. José María Sánchez Ramírez**

**A mis amigos y compañeros de la UAEH**

**Al Mtro. Librado Monroy Garnica**

**Al H. Jurado**

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**

**M.A. Samuel Hernández López**

**M.A. Pedro Márquez Fernández**

**M.A. María Esther Monroy Valdi**

**M.D.H. Rafael Zavala Ortíz**

**Gracias**

## Índice

		<b>Página</b>
	<b>Introducción</b>	
	<b>Capítulo I</b> <b>Marco teórico general</b>	<b>1</b>
<b>1.1</b>	<b>Relevancia de la investigación</b>	<b>1</b>
<b>1.2</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>3</b>
<b>1.3</b>	<b>Definiciones de estrés</b>	<b>7</b>
<b>1.4</b>	<b>Conceptos básicos del estrés</b>	<b>10</b>
<b>1.5</b>	<b>Modelos de estrés individual</b>	<b>15</b>
<b>1.6</b>	<b>Modelos de estrés en el trabajo</b>	<b>29</b>
	<b>Capítulo II</b> <b>Marco contextual</b>	<b>56</b>
<b>2.1</b>	<b>Antecedentes.</b>	<b>56</b>
<b>2.2</b>	<b>Programa de Educación y Desarrollo Humano</b>	<b>57</b>
<b>2.3</b>	<b>Estructura (EAR)</b>	<b>58</b>
<b>2.4</b>	<b>Sistema de innovación y creatividad</b>	<b>60</b>
<b>2.5</b>	<b>Mantenimiento Totalmente Productivo (TPM)</b>	<b>60</b>
<b>2.6</b>	<b>Resultados</b>	<b>61</b>
<b>2.7</b>	<b>Resultados del proyecto piloto del TPM</b>	<b>61</b>
	<b>Capítulo III</b> <b>Diseño metodológico</b>	<b>63</b>
<b>3.1</b>	<b>Importancia de la investigación</b>	<b>63</b>
<b>3.2</b>	<b>Justificación de la investigación</b>	<b>64</b>
<b>3.3</b>	<b>Planteamiento de la investigación</b>	<b>65</b>
<b>3.4</b>	<b>Objetivos</b>	<b>67</b>
<b>3.5</b>	<b>Variables</b>	<b>67</b>
<b>3.6</b>	<b>Hipótesis de investigación</b>	<b>70</b>
<b>3.7</b>	<b>Tipo de investigación</b>	<b>71</b>
<b>3.8</b>	<b>Instrumento de medición (cuestionario)</b>	<b>72</b>
<b>3.9</b>	<b>Población objetivo</b>	<b>77</b>
<b>3.10</b>	<b>Criterios de discriminación</b>	<b>77</b>
<b>3.11</b>	<b>Prueba piloto</b>	<b>77</b>
<b>3.12</b>	<b>Prueba de campo</b>	<b>78</b>
<b>3.13</b>	<b>Validez y confiabilidad</b>	<b>78</b>
<b>3.14</b>	<b>Análisis estadístico</b>	<b>80</b>

	<b>Capítulo IV Interpretación y análisis</b>	<b>82</b>
<b>4.1</b>	<b>Estadística descriptiva</b>	<b>82</b>
<b>4.2</b>	<b>Estadística Inferencial</b>	<b>106</b>
<b>4.3</b>	<b>Mecanismo de aceptación o rechazo de hipótesis</b>	<b>107</b>
<b>4.4</b>	<b>Contrastación de variables</b>	<b>108</b>
	<b>Capítulo V Conclusiones</b>	<b>114</b>
<b>5.1</b>	<b>Cuantitativas</b>	<b>114</b>
<b>5.2</b>	<b>Cualitativas</b>	<b>115</b>
	<b>Capítulo VI Propuestas</b>	<b>118</b>
	<b>Bibliografía</b>	
	<b>Anexos</b>	
	<b>Estadística descriptiva</b>	
	<b>Estadística inferencial</b>	

## **Introducción**

**Tanto a las organizaciones como a los individuos les preocupa el estrés y sus efectos. En el intento de manejar este problema, disponen de tres opciones: prevenirla o controlarla, escapar de ella y aprender a adaptarse (manejar sus síntomas).**

**Éstas alternativas suelen implicar esfuerzos de cooperación entre empleados y dirección e incluyen: apoyo social, esfuerzos de relajación, biorretroalimentación y programas de bienestar personal.**

**Con el propósito de abordar el estudio del estrés se desarrollan seis capítulos, los cuales se citan a continuación.**

**Capítulo I. Se describe la relevancia social, antecedentes, conceptos, definiciones, modelos individuales, laborales y elección de modelo. Todo ello, referido al estrés y su impacto en las organizaciones.**

**Capítulo II. La intención de este apartado es ubicar a la empresa “ALFA” en su contexto ambiental, considerando sus antecedentes, programa de educación y desarrollo humano, estructura (EAR), Fortalecimiento de la salud ocupacional y la integración de los equipos, sistema de innovación y creatividad, mantenimiento totalmente roductivo (TPM y sus respectivos resultados.**

**Capítulo III. Se citan y desarrollan las diferentes fases que conforman nuestro diseño metodológico que está sustentado en el modelo de Kerlinger que sugiere: La Importancia de la investigación, Justificación de la, investigación, Planteamiento de la investigación, Objetivos, Variables, Hipótesis de , investigación, Tipo de investigación, Instrumento de medición (cuestionario), Población, objetivo, Criterios de discriminación, Prueba piloto, Prueba de campo, Validez y confiabilidad, Análisis estadístico**

**Capítulo IV. La relevancia de este apartado consiste en la interpretación y análisis de resultados donde se citan los resultados descriptivos de cada una de las preguntas, en segundo término se utiliza la estadística inferencial, en tercer lugar se establece el mecanismo de rechazo o aceptación, por**

**último, se desarrolla una contrastación entre la variables contra sus pares bajo el uso de la Ji Cuadrada y la Prueba de Wilcoxon.**

**Capítulo V. Se citan las conclusiones bajo la óptica, cuantitativa, cualitativa y se desarrolla el perfil de los empleados de la empresa en relación al estrés**

**Capítulo VI. Se sugieren líneas de acción muy precisa que están contempladas en un examen de estrés, así como la implantación de un programa que esta sustentado en el manejo del estrés.**



# Capítulo I

## Marco teórico general

### 1.1 Relevancia de la investigación

**"La salud no tiene precio y además es gratuita. Pese al alto costo de la atención médica, una de las fuentes más importantes de la salud no cuesta nada. Los psicólogos de la salud han demostrado que muchas enfermedades que nos agobian provienen de una conducta enfermiza. Veamos cuáles hábitos favorecen una vida más larga, sana y feliz"<sup>1</sup>**

La gente coincide en que la salud es importante, especialmente la suya. Con todo, en Estados Unidos la conducta enfermiza es la causa principal de casi la mitad de los fallecimientos. Los psicólogos de la salud se oponen hacer algo respecto a esas estadísticas. Utilizan los principios de la conducta para impulsar la salud y prevenir la enfermedad (Terborg, 1998). Los que laboran en el campo conexo de la medicina conductual aplican la Psicología para manejar problemas médicos como diabetes y asma. Entre otras cosas, se ocupan del control del dolor' ayudan a la gente a convivir con la enfermedad crónica, con enfermedades causadas por el estrés y a someterse a exámenes diagnósticos (el cáncer de mama, por ejemplo) ya detectar otras dolencias (Luiselli, 1994).

**Factores conductuales de riesgo. A principios del siglo XX las causas principales de muerte eran las enfermedades infecciosas y los accidentes. Hoy, la causa principal son las enfermedades relacionadas con el estilo de vida, que a su vez se relacionan con los efectos nocivos de los hábitos personales.**

- a) Las características de la personalidad inciden en el nivel de estrés que se experimenta y en el subsecuente riesgo de enfermedad.**
- b) Las reacciones del organismo al estrés pueden dañar directamente órganos internos, y el estrés debilita al**

---

<sup>1</sup> Coon, Dennis. "Psicología" Editorial. Thomson. México. 2004. pp. 546

sistema inmunológico, aumentando así la vulnerabilidad a las enfermedades.

- c) Los efectos nocivos del estrés pueden atenuarse mediante técnicas de manejo del estrés.

He aquí algunos ejemplos: cardiopatía, apoplejía y cáncer pulmonar. Es evidente que algunos estilos favorecen la salud y otros causan enfermedades y hasta la muerte,

Conductas enfermizas. Aunque algunas causas de la enfermedad escapan a nuestro control, podemos controlar varios factores conductuales de riesgo, que son acciones que aumentan las probabilidades de enfermedad, lesión o muerte prematura. Por ejemplo, el simple hecho de ser obeso duplica a las probabilidades de morir de cáncer o de cardiopatía. Aproximadamente. 60 por ciento de los adultos estadounidenses sufren de sobrepeso. Con tantos sobrealimentados, la obesidad pronto será, junto con el tabaquismo, la principal causa de muerte.

La obesidad no es sino uno de los muchos factores conductuales de riesgo.

A continuación se enumeran los problemas más graves (Baum y Posluszny, 1999; Groth-Marnat y Schumaker, 1995):

**Tabla 1, Conductas enfermizas**

<b>Altos niveles de estrés</b>	<b>Presión arterial no tratada</b>
<b>Tabaquismo</b>	<b>Abuso del alcohol o de otras drogas</b>
<b>Sobrealimentación</b>	<b>Poco ejercicio</b>
<b>Conducta sexual sin protección</b>	<b>Exposición a sustancias tóxicas</b>
<b>Violencia</b>	<b>Exposición al sol</b>
<b>Rebasar el límite de velocidad</b>	<b>Falta de seguridad personal</b>

Las enfermedades relacionadas con tan sólo seis conductas (tabaquismo, abuso de alcohol y drogas, sobrealimentación, poco ejercicio y prácticas sexuales sin protección) representan 70 por ciento del total de los costos médicos (Orleans, Gruman y Hollendonner, 1999).

Como se aprecia, la conducta nociva para la salud suele estar arraigada al periodo que precede a la adultez (Kolbe, Collins y Cortese, 1997). De hecho, en un estudio reciente se descubrió que los hábitos de salud que se cultivan a los 18 o 19 años influyen profundamente en la salud, la felicidad y la esperanza de vida en años posteriores (Vaillant y Mukarnal, 2001).

Además de los factores de riesgo, algunas personas tienen una personalidad propensa a la enfermedad. Siempre están deprimidos, sufren ansiedad, son hostiles y... se enferman mucho. En cambio, las personas con grandes dotes intelectuales, compasivas, optimistas y no hostiles tienden a disfrutar de buena salud (Lawler et al., 1999; Taylor et al., 2000). La depresión, en particular, tiende a dañar la salud. Los que se sienten deprimidos hacen menos ejercicio, comen mal, duermen poco, no usan los cinturones de seguridad de su automóvil, fuman más, etc. (Allgower, Wardle y Steptoe, 2001).

**Estilo de vida.** Mentalmente proyecte una película imaginaria de su estilo de vida hasta la senectud. Hágalo dos veces, una vez con un estilo de vida que incluya gran cantidad de factores de riesgo y la otra sin ellos. Es evidente que pueden agregarse infinidad de riesgos pequeños para aumentar considerablemente las probabilidades de enfermedad. Si el estrés es parte frecuente de su vida, visualice su cuerpo abrumado por la emoción día tras día. Si fuma, imagine cuánto humo llega a sus pulmones durante toda la vida. Si bebe, introduzca alcohol en su cerebro, estómago e hígado. Reúna todo esto en un solo mes: su cuerpo se envenenará, quedará destruido y morirá pronto. Si lleva una dieta rica en grasas y colesterol, a lo largo de su vida irán acumulándose placas que obturarán las arterias y matarán al corazón.

## **1.2 Antecedentes**

En el siglo XIX se creía que la búsqueda y el mantenimiento de un estado interno constante era la esencia de una vida libre e independiente

Los investigadores trataban de identificar los cambios de adaptación encargados de mantener una situación estable. Esta búsqueda del equilibrio se denominó homeostasis, término derivado de las palabras griegas homoios, que significa similar, y stasis, que quiere decir estado. Se creía que el estrés representaba una amenaza para la homeostasis <"la pérdida del equilibrio"), pero este uso del término estaba sujeto a cambios e imprecisión"<sup>2</sup>

La indecisión entre tratar de entender el estrés como estímulo y como respuesta, o como ambas cosas, sentó las bases para la elaboración de modelos posteriores del estrés, los cuales son concebidos, en términos generales, como ambientales, médicos y personales. Cox (1978) identificó tres modelos distintivos; es decir, basado en respuestas, basado en estímulos e interactivo. Los modelos basados en respuestas concebían el estrés como una variable dependiente; es decir, una respuesta o reacción a un estresor como peligro o trabajo excesivo. Los modelos basados en estímulos consideraban el estrés como una variable del ambiente (como el ruido excesivo, el frío o las tareas que se deben realizar en un espacio breve de tiempo), mientras que los modelos interactivos trataban de incorporar elementos de respuestas y estímulos, además de algunos factores que posiblemente intervenían, como las diferencias de personalidad.

a) Enfoque basado en respuestas, Selye (1956), Cuyas ideas predominaron en las investigaciones acerca del estrés durante muchos años. Selye observó que la inyección de extracto de ovario de bovino en ratones de laboratorio provocaba una tríada de cambios morfológicos: incremento adrenocortical, úlceras gastrointestinales y contracción timicolinfática. También advirtió que la inyección de otros extractos extraños provocaba las mismas respuestas, como sucedía con la exposición al frío, al calor, a los rayos X, dolor, ejercicio forzado, etc. Llegó a la conclusión de que dicha tríada de reacciones era una respuesta "no específica", ya que se presentaba independientemente de la naturaleza concreta del estímulo. Fue entonces cuando utilizó el término síndrome general de adaptación para describir esta pauta

---

<sup>2</sup> Furnham, Adrián. "Psicología organizacional". Editorial. Oxford . México. 1997.áp.p. 332

de respuesta; más tarde se identificaron tres fases temporales: una reacción inicial de alarma, que rápidamente da lugar a una fase de resistencia y termina en el agotamiento si los esfuerzos de adaptación resultaron infructuosos. Selye identificó lo que denominó enfermedades de adaptación, que se presentan de manera indirecta cuando el organismo o la persona luchan por manejar el estresor inicial. Según este modelo, un agente homeostáticamente destructor induce una respuesta de adaptación en una forma indeterminada.

A mediados de la década de 1950 Selye estableció la definición del estrés basado en una respuesta como "la suma de todos los cambios no específicos causados por función o daño". Posteriormente, esta definición fue modificada como "la respuesta no específica del cuerpo a cualquier exigencia a la que se le someta", con lo cual se hizo más incluyente.

Los críticos del modelo de Selye se centraron básicamente en la no especificidad de la hipótesis. Muchos aseguran que es posible que las situaciones convencionales de laboratorio, diseñadas para el estudio de los estresores físicos, desencadenen respuestas emocionales como malestar o hasta dolor. Selye sugería que quizá sea a esto, y al estresor físico mismo, a lo que responda el sujeto. Un segundo problema con el modelo de Selye era su clara incapacidad para determinar los "primeros mediadores" de la respuesta del estrés; es decir, el mecanismo mediante el cual podían desencadenarse tales respuestas, sin importar la naturaleza del estresor. Por ejemplo, es posible que el primer mediador sea el aparato psicológico implícito en la estimulación emocional, que Selye creía que acompañaba a la exposición al estímulo nocivo. Esto colocaría al primer mediador hipotético en un nivel psicológico de integración superior y más complejo que los sistemas circulatorio o neutral supuestos por este investigador. En este sentido, trabajos posteriores se centraban en la respuesta perceptual y afectiva (emocional) del sujeto al estrés y no solamente en las reacciones fisiológicas.

b) La idea ampliamente aceptada a mediados de la década de 1950, cuando Selye desarrollaba su definición basada en respuestas, concebía el estrés como una característica del

**ambiente que ejercía sus efectos sobre el individuo. El estrés se consideraba una variable independiente, como algo que sucede, en contraposición a algo que el sujeto provoca.**

**Las situaciones estresantes se atribuían a la falta de control, la estimulación excesiva o deficiente de los sentidos, el aislamiento, etc. Los problemas más importantes con este enfoque radican en la dificultad de cuantificar el nivel de estrés en una situación determinada, además del grado en que diferían en su percepción de la amenaza y el estrés.**

**c) A partir de estos modelos antagónicos surgió la perspectiva interactiva, en la que se considera que el estrés ocurre cuando un subconjunto de exigencias ambientales coincide con un subconjunto de características individuales de susceptibilidad. En esta categoría entran los modelos transaccionales, homeostáticos y de equilibrio, pero la mayoría de ellos eran no interactivos.**

**Tabla 2. Modelos interactivos**

<b>Antecedentes casuales</b>	<b>Procesos mediadores</b>	<b>Efectos inmediatos</b>	<b>Efectos a largo plazo</b>
	<b>Interacción 1... 2... En cada interacción Tiempo 1... 2...</b>	<b>3... n  3... n</b>	
<b>Variables del individuo</b>  <b>Valores, compromisos y metas</b>  <b>Creencias tales como autoestima, dominio, sentido de control, confianza interpersonal</b>  <b>Variables ambientales</b>  <b>Demandas recursos (ej., red de apoyo social)</b>  <b>Obligaciones Aspectos temporales</b>	<b>Evaluación primaria</b>  <b>Evaluación secundaria (opciones de afrontamiento)</b>  <b>Afrontamiento (incluyendo uso del apoyo social) dirigido: --al problema -- a la emoción</b>	<b>Afecto</b>  <b>Cambios fisiológicos</b>  <b>Cualidad del resultado de la interacción</b>	<b>Bienestar psicológico</b>  <b>Salud / enfermedad somáticas</b>  <b>Funcionamiento social</b>

**1.2.1 Características del modelo interactivo**

Además de integrar los estímulos y elementos de respuesta, el modelo interactivo se centraba especialmente en los mecanismos

de evaluación por medio de los cuales una situación era calificada de estresante. El énfasis en la valoración es esencialmente una perspectiva psicológica, la cual sugiere que algunas características asociadas con las personas (quizá como resultado de experiencias previas) conducían a que percibieran que ciertos acontecimientos o factores del ambiente eran más amenazadores que otros. Básicamente, estos modelos tratan de especificar los estresores ambientales más relevantes que pueden conducir al estrés, además de características significativas de los individuos; pero, sobre todo, cómo y cuáles interactúan para causar el estrés. Lazarus (1966) fue uno de los primeros en promover el enfoque interactivo. El concepto central de su modelo de estrés era el de la amenaza, considerada como una privación futura imaginada o prevista de algo que se considera importante. Asimismo, la amenaza casi siempre se relaciona con la seguridad se considera que la preservación y fomento de la misma es un motivo humano fundamental. Lazarus se refiere a procesos cognitivos como procesos de valoración que incluyen la atención, percepción, evaluación, etc. La valoración primaria, que consiste en los procesos implícitos en la percepción de la amenaza, se distingue de la valoración secundaria, la cual tiene que ver con el manejo y la reducción de la amenaza.

Factores en el ambiente y la persona interactúan para determinar la valoración primaria y secundaria. Elementos físicos como el peligro objetivo, la inminencia y la ambigüedad de claves, aumentan el potencial de la percepción de una amenaza primaria, al igual que las características motivacionales y los sistemas de creencias en el individuo. La valoración secundaria se rige por la interacción de límites situacionales y disposiciones para afrontar, además de creencias generales acerca del ambiente y los recursos personales. Se ha observado que la formulación teórica de Lazarus (1966), con su énfasis en las diferencias individuales en la valoración de las amenazas, es bastante duradera. Evidentemente, se trata de un modelo psicológico del estrés.

### 1.3 Definiciones de estrés



**"La palabra estrés se deriva del latín stringere, que significa "apretar" (Cox, 1978). Es un término que se ha utilizado tanto y es tan ambiguo que muchos están de acuerdo en que debería dejar de usarse. Hay numerosas definiciones: algunos creen que el estrés puede y debe definirse subjetivamente; otros consideran que se requiere una definición objetiva.**

**Algunos investigadores estiman que es adecuada una definición global; otros destacan que el estrés es multidimensional. Hasta el siglo XVIII coloquialmente denotaba trabajo arduo, adversidad o aflicción.**

**Posteriormente lo utilizaron los físicos para describir una fuerza aplicada a un objeto, de tal modo que los cambios resultantes en cuanto a volumen, forma y tamaño se conocieron como esfuerzos; de ahí "estrés y esfuerzos"<sup>3</sup>**

**"El estrés es consecuencia de una respuesta general frente a una acción o una situación que reclama exigencias físicas y psicológicas especiales sobre una persona. En otras palabras, el estrés incluye la interacción de una persona y del ambiente que le rodea. Las exigencias físicas o psicológicas del ambiente que ocasionan estrés se llaman agentes estresantes. Los agentes estresantes adoptan formas diversas, pero todos tienen algo en común: crean estrés o el potencial de estrés cuando alguien los percibe como una exigencia que quizá exceda la capacidad de responder de esa persona"<sup>4</sup>**

**"El estrés está estrechamente relacionado con el conflicto debido a que es un factor importante de estrés. En este texto el concepto estrés se define como la condición física y mental que resulta de percibir una amenaza que no se puede manejar con facilidad. Por lo tanto, el estrés es una respuesta interna a un estado de activación. La persona tensa está despierta en lo físico y lo mental. Por lo general, el estrés se presentará en una situación amenazante o negativa, como la preocupación por la posibilidad**

---

<sup>3</sup> Furnham, Adrián. "Psicología organizacional". Editorial. Oxford . México. 1997. Páginas. 332

<sup>4</sup> Hellriegel, Solum, Woodman. "Comportamiento organizacional". Editorial Thomson. México, 1998. p.p. 197.

de perder el trabajo o de sufrir reprimendas. Sin embargo, una situación positiva, como la de recibir un gran bono en efectivo, también puede provocar estrés"<sup>5</sup>

En los últimos cuarenta años se han producido avances significativos con respecto a la cuantificación del estrés de origen psicosocial dentro del ámbito de las ciencias sociales y de la salud, puede afirmarse que "pocos conceptos como el de estrés reúnen a un tiempo las características de ser tan usados e investigados como mal definidos. Lazarus y Folkman (1984) declararon que la crítica al concepto de estrés y a su utilidad, basada en su confusa definición como estímulo o como respuesta en los tres niveles de análisis (social, psicológico y fisiológico) quedaba justificada excepto cuando se utilizan definiciones precisas de lo que se entiende por agente estresante y por respuesta al estrés, y que mientras lo que se mida se haga de forma explícita, es completamente correcto medir el estrés como una entrada de información, una respuesta o una relación de tensión"<sup>6</sup>

"El estrés no siempre es malo. Como señala el investigador Hans Selye (1976): "No sufrir ningún estrés en absoluto equivale a estar muerto".

Como ya dijimos antes, el estrés es un estado mental y físico que se presenta cuando alguien debe ajustarse o adaptarse al entorno. Los estímulos desagradables, como las presiones de trabajo, los problemas conyugales o financieros producen siempre estrés. Pero lo mismo sucede con los viajes, los deportes, un nuevo empleo, el alpinismo, el noviazgo y otras actividades positivas. Aunque no nos gusten las emociones fuertes, un estilo de vida sano incluye necesariamente cierto grado de estrés (estrés positivo) que suministra energía. Las actividades que lo provocan suelen ser interesantes y satisfactorias"<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Durbin, J. Andrew. "Fundamentos de comportamiento organizacional". Editorial Thomson. México 2003. p.p. 359.

<sup>6</sup> Buendía, José. "Estrés laboral y salud" Editorial. Biblioteca Nueva. Madrid 1998. p.p.22

<sup>7</sup> Coon, Dwinnis. "Psicología" Editorial. Thomson. México. 2004. p.p. 546

**"La palabra «estrés» ha sido utilizada en infinidad de escritos, tanto literarios como científicos, de formas muy distintas. En ocasiones ha sido definida como una característica que depende exclusivamente del entorno que nos rodea, diferenciando las circunstancias que producen mayor tensión de aquellas más relajantes y tranquilizadoras. En este sentido, se habla de trabajos estresantes, de situaciones insoportables o de acontecimientos catastróficos. Otras definiciones tienen que ver con la reacción que presenta un individuo sometido a acontecimientos amenazantes o desafiantes. Aquí se habla de los cambios, tanto psicológicos como fisiológicos o conductuales, que aparecen en la persona. De hecho, el término «estrés» se ha tomado prestado del vocabulario de la ingeniería, que lo utiliza para designar la resistencia producida en el interior de un objeto como consecuencia de una fuerza externa que actúa sobre él"<sup>8</sup>**

**"El estrés es «una respuesta adaptativa, mediatizada por las características y/o por los procesos psicológicos del individuo, que es la resultante de alguna acción, situación o suceso externo que plantea exigencias físicas o fisiológicas especiales a una persona». Esta definición no es tan difícil como parece si la sintetizamos en tres dimensiones interrelacionadas del estrés: 1) demandas ambientales, a las que nos referiremos como factores estresantes, que producen 2) una respuesta adaptativa influida por 3) diferencias individuales.**

**Hans Selye, considerado como el padre del concepto moderno del estrés, hizo una distinción importante entre factores estresantes y la respuesta al estrés. Por otra parte, Selye puso de relieve que los sucesos, tanto positivos como negativos, pueden desencadenar una respuesta idéntica de estrés que puede resultar beneficiosa o nociva. También observó que:**

- a) El estrés no se reduce a una simple tensión nerviosa.**
- b) El estrés puede tener consecuencias positivas.**
- c) El estrés no es algo que hay que evitar.**
- d) La completa ausencia de estrés equivale a la muerte<sup>9</sup>**

---

<sup>8</sup>Enciclopedia de la psicología (3). Editorial Océano. Barcelona España 2003, Págs 474-480

<sup>9</sup> Kinicky, Angelo & Kleitner, Robert. "Comportamiento organizacional". Editorial. Mc Graw Hill. México 2003. Páginas, 495.

**"Se han llevado a cabo gran cantidad de estudios multidisciplinares. Las investigaciones han examinado las causas, los síntomas y las consecuencias del estrés laboral, así como las intervenciones diseñadas para reducir sus efectos sobre los individuos. Más aún, no hay una definición aceptada del estrés o de su concepto. Por ejemplo, no todas las peticiones laborales de los individuos son deseables. Si así lo fueran, el estado preferido del individuo sería la inactividad, algo que sabemos que no es verdad. Las personas buscan la actividad, incluyendo los tipos de actividad que utilizan las capacidades que ellos valoran. Sin embargo, algunas actividades o situaciones producen efectos no deseados, como tensiones emocionales, síntomas físicos como trastornos en el sueño y la disminución del desempeño en el trabajo. Selye (1982) quería distinguir el "buen estrés" del "mal estrés" cuando les denominaba "eustrés" y "distrés", respectivamente.**

#### **1.4 Conceptos básicos del estrés**

**"Todos oímos y utilizamos la palabra estrés y otros términos relacionados, como miedo, ansiedad, angustia, fatiga o depresión, pero es difícil, incluso para los científicos e investigadores, delimitar claramente de qué estamos hablando y cuál es el significado, el alcance y las consecuencias de estos conceptos. Así, los términos de estrés, ansiedad y miedo se entremezclan en el lenguaje cotidiano e incluso en el lenguaje científico, de forma que su definición es difícil. Son conceptos polisémicos, que describen situaciones y estados psicológicos y psicobiológicos diferentes pero relacionados entre sí"<sup>10</sup>**

**El miedo. Es un concepto central en el estrés y en la ansiedad, pero se reserva para nombrar una sensación de temor o aprensión anticipatoria, con activación generalizada de todo el organismo, que aparece ante una situación o ante un estímulo externo, real y objetivo, que puede ser identificado de forma precisa (la persona sabe que tiene miedo a algo). Se trata de una reacción emocional, en principio normal, que protege a la persona**

---

<sup>10</sup> Martínez, Selva José María. "Estrés laboral" Editorial. "Prentice Hall. Madrid. 2004. p.p 4.

de los acontecimientos amenazantes y potencialmente dañinos a los que se ve expuesta a lo largo de su vida.

Tenemos pues una primera diferencia entre el concepto de miedo o ansiedad objetiva, que es perfectamente normal y el de ansiedad general e inespecífica que si alcanza cierta intensidad y se prolonga en el tiempo puede considerarse como patológica. Estaríamos hablando en este último caso de la ansiedad clínica caracterizada por un sentimiento subjetivo de aprensión, tensión, inquietud o temor indefinido que anticipa un peligro indefinido o una amenaza que no es objetiva o que no está clara, en contraposición al miedo objetivo que surge ante un peligro o amenaza real. En lo cognitivo forman parte de ella pensamientos negativos reiterados o recurrentes, un estado constante de preocupación y dificultades en la concentración.

El término de ansiedad, en general, se refiere a un estado de activación o agitación exagerada que aparece en el individuo como reacción ante acontecimientos externos o, de forma endógena, asociado a sentimientos y pensamientos del propio individuo. La ansiedad es un tipo de miedo irracional, no justificado.

#### **1.4.1 Fuentes del estrés individual**

##### **1.4.1.1 El estrés como estímulo.**

Al igual que ocurre con la ansiedad, el concepto de estrés es, a la vez, de frecuente uso público y sanitario y de difícil definición. Es fácil que en el lenguaje cotidiano se culpe al estrés de todo o de casi todo. Así, estrés puede ser fatiga, malestar, ansiedad, la causa o la consecuencia de un dolor de cabeza, o incluso una forma de vida.

"Una de las primeras dificultades que plantea la definición es que el concepto de estrés se emplea a la vez como la situación que provoca un malestar determinado, el estrés entendido como estímulo, y como la reacción ante una situación amenazante, el estrés entendido como respuesta. Además, frecuentemente se habla del estrés como la combinación o interacción entre estímulos y respuestas.

**El estrés como estímulo se ha definido como una exigencia, una demanda o una tensión que el medio ambiente impone a un organismo, en el que puede provocar efectos nocivos. El resultado es que el individuo se encuentra frente a una situación amenazante y nociva ante la cual utiliza sus recursos adaptativos, psicológicos y fisiológicos, con el fin de mantener su estabilidad y su equilibrio interno para evitar un deterioro de su salud física y mental”<sup>11</sup>.**

#### **1.4.1.2 El estrés como respuesta.**

**La respuesta al estrés no es una reacción automática, simple o pasiva. Existe una interacción entre el organismo y el medio que depende de numerosos factores que la modulan. Algunos de ellos ya han sido mencionados, como las diferencias individuales, el apoyo social y el conocimiento que tiene el individuo sobre el agente estresante.**

**A las circunstancias anteriores se añade la importancia que tiene la valoración consciente de la situación, de manera que lo decisivo es que el individuo perciba el agente estresante como una amenaza. Una misma situación será valorada como amenazante o no por distintos individuos, y su poder estresante sobre ellos diferirá en consecuencia. Esta valoración diferente de las amenazas tiene importancia en el tratamiento psicológico del estrés, ya que es posible enseñar a percibir y valorar de forma menos amenazante o inocua situaciones que, de otro modo, se pueden considerar como nocivas o perjudiciales.**

#### **1.4.1.3 Respuesta al estrés crónico.**

**La respuesta fisiológica del individuo ante el estrés es un complejo patrón, donde tres sistemas corporales, el nervioso, el endocrino y el inmunitario, reaccionan en conjunto, presentando múltiples interacciones. A pesar de las características comunes de estas respuestas fisiológicas en todas las personas, las diferencias individuales son también muy importantes.**

---

<sup>11</sup> Ibidem p,p 6

La respuesta endocrina u hormonal es una de las más características. Los estímulos amenazantes provocan la activación de la división simpática del sistema nervioso vegetativo que moviliza a todo el organismo y lo prepara para la acción, para el enfrentamiento o el escape de la situación. Se acelera el ritmo cardíaco, sube la presión arterial, la respiración se vuelve rápida y superficial y el cuerpo moviliza sus energías para enfrentarse ante un ataque. En la glándula suprarrenal, las células de la médula segregan adrenalina y noradrenalina que elevan el nivel de alerta y refuerzan las reacciones anteriores. Si el estímulo amenazante persiste, las células de la corteza suprarrenal inician la secreción de corticoides, fundamentalmente de la hormona cortisol, que prepara al organismo para defenderse de las heridas e inflamaciones. Los niveles altos de cortisol parecen desempeñar un papel en compensar o contrarrestar la respuesta aguda del sistema nervioso vegetativo simpático. Sin embargo, la secreción prolongada de cortisol disminuirá la eficacia del sistema inmunitario en defendernos de agentes externos.

#### 1.4.1.4 Estrés y trastornos psicológicos v psicósomáticos.

Las respuestas descritas anteriormente se prolongan si el individuo no se adapta al estrés o si éste es continuo o muy intenso, con unas consecuencias que son cada vez más perjudiciales. En un momento determinado el estrés crónico provoca directamente, o contribuye a que aparezcan, molestias físicas como la tensión muscular, dolores en el cuello o en la nuca, cefaleas o lumbalgias. En la mayoría de las personas el estrés provocará cambios en el estado de ánimo y puede llevar a trastornos psicológicos variados, fundamentalmente depresión y trastornos de ansiedad como:

**Tabla 3. Trastornos derivados de la ansiedad**

<b>Ataques de pánico.</b>	<b>Fobia social.</b>
<b>Agorafobia.</b>	<b>Trastornos obsesivo-compulsivos.</b>

Ahora bien, en situaciones de estrés intenso en el entorno laboral, como el acoso moral o el acoso sexual, si se dan en el contexto de situaciones de violencia intensa o se prolongan en el

tiempo, en individuos con una personalidad especial puede aparecer el trastorno de estrés postraumático. Desde hace años, se asocia el estrés con una mayor propensión a enfermar. Los investigadores han descrito un amplio número de enfermedades que se han dado en llamar psicosomáticas debido a que se piensa que existen procesos psicológicos, como rasgos de personalidad o conflictos que influyen e interfieren en las funciones corporales, de forma que algunas enfermedades pueden estar causadas o favorecidas por conflictos psicológicos.

**Tabla 4. Trastornos psicosomáticos**

<b>Asma bronquial.</b>	<b>Eczema. (erupción cutánea)</b>
<b>Artritis reumatoide.</b>	<b>Colitis ulcerosa.</b>
<b>Úlcera duodenal.</b>	<b>Hipertensión arterial.</b>
<b>Hipertiroidismo.</b>	

Cuanto mayor tiempo se sufre el estrés, las reacciones corporales se vuelven más dañinas y existen más posibilidades de enfermar.

#### **1.4.1.5 Estrés y fatiga.**

La fatiga se confunde a menudo con el estrés aunque ambos pueden distinguirse. La fatiga se alivia con un cambio de actividad y se disipa con el reposo, cosa que no ocurre con el estrés.

No obstante, la fatiga continuada en el trabajo es un factor más de estrés y un motivo, a la larga, de insatisfacción laboral. La fatiga puede llevar al estrés si concurren una serie de circunstancias como largas jornadas de trabajo, escaso reposo, alta demanda de trabajo, tanto cuantitativa como cualitativa, y monotonía. Obsérvese que en las circunstancias anteriores concurren varios factores que, en exceso, pueden provocar estrés por sí mismos. Igual que existe un estrés positivo, existe una fatiga positiva o "feliz", en la que el cansancio es el resultado de la tarea terminada y de la satisfacción y el bienestar resultante. La fatiga se soporta mejor cuando las tareas son más variadas o cuando motivan más. Las diferencias individuales y factores como edad, nutrición, hábitos de sueño, estilo de vida o ejercicio físico



desempeñan un importante papel tanto en su aparición como en su disipación.

La fatiga es un estado subjetivo y fisiológico que se caracteriza por un desinterés en la tarea que se está realizando, por una sensación de malestar y por la pérdida de eficiencia. La fatiga es consecuencia de periodos prolongados de trabajo, del escaso descanso y de la incapacidad de mantener cierto nivel de realización de una actividad. El estado de despertar o de alerta mental, también llamado activación psicofisiológica, se reduce, lo que impide la realización de un amplio rango de tareas cognitivas y psicomotoras. Puede ir acompañada de somnolencia. Sus aspectos distintivos son:

1. Descenso del estado de alerta o despertar.
2. Actividad sensorial y motora lenta.
3. Procesamiento o manejo de la información disminuido. Distracción.
4. Aumento del número de errores que se cometen.
5. Incapacidad de responder adecuadamente a situaciones inusuales o de emergencia.
6. Experiencia subjetiva de aversión o rechazo de la tarea y sentimientos de ira y depresión.

El aumento de errores se debe en parte a la distracción y pérdida de la concentración. Con la fatiga, son los estímulos externos, aquellos que distraen, los que pasan a controlar las reacciones, más que los propios procesos internos o de decisión.

## **1.5 Modelos de estrés individual**

### **1.5.1 Hellriegel, Solum (Gerencial)**

#### **1.5.1.1 Estrés y salud.**

"A menudo, el desastre, la depresión y el sufrimiento preceden a la enfermedad. Más sorprendente es el descubrimiento de que los cambios de vida (buenos y malos por igual) pueden aumentar la vulnerabilidad a los accidentes y a la enfermedad. Un ambiente nuevo es un estresor casi universal. Los grandes cambios del entorno o de las rutinas nos exigen mantenernos alertas, en

guardia y listos para reaccionar, lo cual a la larga puede causar estrés”<sup>12</sup>.

Sucesos de la vida y el estrés ¿Cómo puedo saber si estoy bajo un estrés excesivo? Hace unos 30 años, el doctor Thomas Holmes y sus colegas idearon una escala que estima los riesgos de salud que surgen después de una importante acumulación de estrés (Holmes y Masuda, 1972). En años más recientes, Mark Miller y Richard Rahe la actualizaron para utilizarla en nuestros días. La conocida Escala de Reajuste Social (ERS) está reimpressa en la tabla 5. Observe que los efectos de los sucesos se expresan en unidades del cambio de vida (valores numéricos asignados a los eventos).

**Tabla 5. Sucesos estresantes para estudiantes universitarios**

<b>Acontecimientos con altos niveles de estrés</b>
• Muerte de un padre
• Muerte de un cónyuge
• Divorcio
• Abandono de estudios
• Embarazo no deseado
<b>Acontecimientos con niveles moderados de estrés</b>
• Periodo de pruebas académicas
• Cambio de especialidad
• Muerte de un amigo íntimo
• Reprobar un curso importante
• Encontrar un nuevo interés amoroso
• Pérdida de la ayuda financiera
• Lesión o enfermedad graves
• Divorcio de los padres
• Discusiones graves con la pareja
<b>Acontecimientos con niveles bajos de estrés</b>
• Cambio de hábitos
• Cambio en los hábitos de sueño

<sup>12</sup> Hellriegel. “Comportamiento Organizacional” Editorial Thomson, México 2003, Págs. 684.

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Cambio en las actividades sociales</b></li></ul>        |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Conflicto con el profesor</b></li></ul>                 |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Calificaciones inferiores a las esperadas</b></li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Logro sobresaliente</b></li></ul>                       |

Fuente adaptado de R. A. Baron y D. Byrne, *Social Psychology; Understanding Human Interaction*, Ga. Ed. Boston, Alyn & Bacon, 1991, p. 573.

Al revisar la escala, notamos que los sucesos positivos pueden resultar tan costosos como los desastres. El matrimonio vale 50 unidades, a pesar de tratarse de un acontecimiento feliz. También verá muchos sucesos que comienzan con "Cambio de lo que significa que el mejoramiento de las condiciones de vida se logra a costa de un deterioro. En ambos casos, es posible que se requiera un ajuste estresante.

Para utilizar la escala, sume las unidades del cambio de vida correspondientes a todos los sucesos que ha experimentado en el último año y compare el total con los siguientes valores.

Según Holmes, existen grandes probabilidades de sufrir una enfermedad o un accidente cuando el total de las unidades rebasa los 300 puntos. Una clasificación más conservadora del estrés se puede obtener al sumar los puntos de las unidades sólo para los seis meses anteriores.

#### **1.5.1.2 Evaluación del estrés.**

Las reacciones de la gente son considerablemente distintas ante un mismo evento. Por tales razones, la escala de reajuste social es a lo sumo un índice aproximado del estrés. Pese a ello, es difícil ignorar un experimento donde los sujetos fueron intencionalmente expuestos al virus que causa el resfriado común. Los resultados no son despreciables: si alguien recibe una puntuación alta en el estrés, estará más propenso a sufrir un resfriado (Cohen et al, 1993). En vista de tales hallazgos, una puntuación elevada debería tomarse en cuenta seriamente. Si su puntuación supera los 300, habrá de modificar sus actividades o su estilo de vida. Recuerde: "más vale prevenir que lamentar".

#### **1.5.1.3 Los peligros de las vicisitudes cotidianas**

**El estrés no se limita a los grandes cambios de vida. ¿Hay un nexo entre el estrés constante y la salud? Además de su impacto directo, los grandes sucesos de la vida abarcan infinidad de frustraciones y molestias ordinarias (Pillow, Zautra y Sandler, 1996). En verdad muchos sufrimos episodios permanentes de estrés en el trabajo y en el hogar que no caen en la categoría de esos cambios. En vista de ello, el psicólogo Richard Lazarus y sus colegas estudiaron el impacto de los episodios menores, pero frecuentes, que Lazarus (1981) denominó vicisitudes cotidianas o microestresores.**

**Las vicisitudes cotidianas abarcan desde los molestos congestionamientos de tráfico, la pérdida de importantes notas y apuntes, y una discusión con el compañero de cuarto hasta las exigencias irrealistas del patrón de la empresa. donde trabaja. Su importancia personal afecta el grado de estrés producido (Lazarus et al., 1985). Sin embargo, hay muchas más probabilidades de que los microestresores que se consideran importantes para la autoestima causen problemas.**

#### **1.5.1.4 Trastornos psicósomáticos.**

**Como hemos visto, el estrés crónico o repetido puede dañar la salud física y trastornar el bienestar emocional. Las reacciones ante el estrés prolongado guardan estrecha relación con gran cantidad de enfermedades psicósomáticas. En los trastornos psicósomáticos (psique = mente, soma = cuerpo) los factores psíquicos contribuyen al daño corporal o a cambios nocivos en el funcionamiento del organismo. Por tanto, no son sinónimo de hipocondría. Los hipocondriacos imaginan que sufren alguna enfermedad. Nada tienen de imaginario el asma, la migraña ni la hipertensión. Los trastornos psicósomáticos severos pueden ser fatales. Quien dice "No tiene importancia. Es solo psicósomático" no comprende la gravedad de este tipo de padecimientos.**

**¿Son psicósomáticas las úlceras estomacales? Durante largos años se creyó que se debían principalmente al estrés. Pero las investigaciones médicas han descubierto que algunas veces se debe a infecciones bacterianas del estómago. Ello no excluye la posibilidad de que a veces sean psicósomáticas. El estrés y el estilo de vida contribuyen a la aparición de infecciones gástricas**

(Doctor y Doctor, 1994). Sin embargo, es más probable que quien sufre dolor estomacal presente una dispepsia funcional, trastorno psicossomático que causa dolores de tipo canceroso, pero que no perfora la membrana del estómago (Whitehead, 1992). Los problemas psicossomáticos más comunes son gastrointestinales y respiratorios (dolor estomacal y asma, por ejemplo), aunque existen muchos otros. Entre los problemas principales figuran los siguientes: eczema (erupción cutánea), urticaria, migraña, artritis reumatoide, hipertensión (presión sanguínea alta), colitis (ulceración del colon) y cardiopatía. Otros menos graves también se relacionan con el estrés. He aquí algunos ejemplos comunes: dolor muscular, cefaleas, dolor en el cuello, dolor en la espalda, indigestión, estreñimiento, diarrea crónica, fatiga, insomnio, problemas premenstruales y disfunciones sexuales (Brown, 1980; De Benedittis et al., 1990).

#### **1.5.1.5 La personalidad cardiaca.**

Sería un error suponer que el estrés es la única causa de las enfermedades psicossomáticas. Las diferencias hereditarias, las debilidades de los órganos y las reacciones aprendidas se combinan para causar daño. La personalidad entra en este juego. Como se mencionó antes, existe un tipo de personalidad propenso a la enfermedad. En cierto modo, hay "personalidades con cefalea", "personalidades asmáticas", etc. El patrón mejor documentado es la "personalidad cardiaca", individuo con alto riesgo de padecer una cardiopatía.

Dos renombrados cardiólogos, Meyer Friedman y Ray Rosenman, ofrecen una idea de cómo algunos se crean su propio estrés. En un estudio innovador de los problemas cardiacos (1983), clasificaron a los individuos en personalidad tipo A (los que están muy expuestos a un ataque cardiaco) y en personalidad tipo B (los que difícilmente sufrirán un ataque). Después efectuaron un seguimiento de 8 años, comprobando que ocurría más del doble de ataques cardiacos en el tipo A que en el tipo B (Rosenman et al., 1975).

La diferencia principal radica en una concepción del mundo compuesta por tres rasgos (Maddi, Kahn y Maddi, 1998):

1. Tenían un sentido de compromiso personal con el yo, el trabajo, la familia y otros valores estabilizadores.
2. Estaban seguros de que tenían el control sobre su vida y su trabajo.
3. Tendían a ver la vida como una serie de desafíos y no como una serie de amenazas ni problemas.

#### **1.5.1.6 Fortaleza v felicidad.**

La vida está llena de sucesos buenos y malos. Lo que distingue a la gente feliz e infeliz es más bien cuestión de actitud. Las personas felices tienden a ver su vida con optimismo, aun cuando se tropiecen con dificultades en su camino. Por ejemplo, tienden a hallar el lado humorístico de los contratiempos. Para ellos, los tropiezos son un reto y las pérdidas los fortalecen (Lyubomirsky y Tucker, 1998). En pocas palabras, la felicidad tiende a relacionarse con la dureza, que es una característica general de la personalidad, no una simple reacción ante las circunstancias (Brebner, 1998).

#### **1.5.1.7 Síndrome general de adaptación.**

Este síndrome es una serie de reacciones orgánicas frente a un estrés prolongado. El fisiólogo canadiense Hans Selye (1976) notó que los primeros síntomas de las enfermedades y traumas (envenenamiento, infección, lesión o estrés) son casi idénticos. Sus trabajos mostraron que el cuerpo reacciona en la misma forma ante cualquier estrés: infección, fracaso, vergüenza, un nuevo empleo" problemas en la escuela o un romance tormentoso.

¿Qué patrón adopta la respuesta del organismo? El síndrome de adaptación general consta de tres fases: reacción de alarma, etapa de resistencia y etapa de agotamiento (Selye, 1976).

a) En la reacción de alarma el cuerpo moviliza sus recursos para enfrentar el aumento de estrés. La hipófisis ordena a las glándulas suprarrenales que produzcan más adrenalina, noradrenalina y cortisol. Cuando estas hormonas antiestrés arriban a la corriente sanguínea, algunos procesos orgánicos se

agilizan y otros se vuelven más lentos. Esto permite al cuerpo aplicar recursos donde se necesiten (Haddy y Clover, 2001).

Debemos agradecerle al cuerpo que reaccione automáticamente en casos de emergencia. Pero, por muy eficaz que sea este sistema, también puede ocasionar problemas. En la primera fase de la reacción de alarma aparecen síntomas como los siguientes: cefalea, fiebre, fatiga, dolor muscular, apnea, diarrea, malestar estomacal, inapetencia y falta de energía. observe que son los mismos síntomas en caso de enfermedad, de un viaje estresante, de mareo a gran altura, de la semana de exámenes y (posiblemente) del enamoramiento.

b) En la etapa de resistencia se estabilizan los ajustes ante el estrés. Los síntomas de la reacción de alarma desaparecen al irse estabilizando las defensas. Todo parece normal en el exterior, pero esta apariencia de normalidad tiene un alto precio. El cuerpo logra enfrentar más eficazmente al estresor original, pero disminuye su resistencia a otros. Por ejemplo, los animales expuestos al frío extremo adquieren mayor resistencia, pero son más vulnerables a la infección. Es durante esta etapa cuando empiezan a aparecer los primeros signos de trastornos psicosomáticos.

c) El estrés prolongado desemboca en la etapa de agotamiento, en que los recursos del cuerpo se consumen y las hormonas antiestrés se agotan. En caso de no aliviar el estrés de alguna manera, sobrevendrá una enfermedad psicosomática, un padecimiento serio o el colapso total.

El síndrome general de adaptación suena melodramático si uno es joven y está sano o si nunca sufrió un estrés prolongado. Pero no hay que tomar a la ligera el estrés. Cuando Selye examinó animales en las etapas avanzadas del síndrome, descubrió que sus glándulas suprarrenales estaban alargadas y decoloradas. Observó una gran reducción de los órganos internos (el timo, el bazo y los ganglios linfáticos) y muchos animales tenían úlceras estomacales.

**1.5.1.8 Estrés, enfermedad y el sistema inmunológico** . ¿En qué otra forma podría el estrés afectar a la salud? Una respuesta se encuentra en el sistema inmunológico, que moviliza las defensas (entre ellas los leucocitos) en contra de los microbios invasores y otros agentes patógenos. En parte, este sistema está regulado por el cerebro. Debido a este nexo, el estrés y las emociones negativas pueden afectar al sistema inmunológico en formas que aumentan su vulnerabilidad a la enfermedad (Miller, Cohen y Ritchey, 2002). (A propósito, la psiconeuroinmunología estudia los nexos entre conducta, estrés, enfermedad y sistema inmunológico (Kiecolt-Glaser et al., 2002). (¡Use ese término en una conversación si quiere causar una reacción al estrés entre los oyentes!)

Las investigaciones indican que el sistema inmunológico de los estudiantes se debilita en época de exámenes. Lo mismo sucede en los siguientes casos: divorcio, duelo, problemas conyugales, pérdida del empleo, depresión y otros eventos estresantes (Gilbert et al., 1996; Herbert y Cohen, 1993; Stein et al., 1990). El bajo nivel de inmunidad explica el por qué del "mal de ojo" de las personas y la razón por la que se enferman con mayor frecuencia, sobre todo, cuando enfrentan largos periodos de estrés o tensión (Biondi & Zannino, 1997). El estrés hace que el cuerpo libere sustancias que aumentan la inflamación. Todo ello forma parte de la respuesta auto-protectora del organismo ante las amenazas, pero puede alargar las infecciones y retrasar la cicatrización (KiecoltGlaser et al., 2002).

**1.5.1.9 Perspectiva**. Los estudios que hemos reseñado atraen la atención al hecho de que todos tenemos la responsabilidad personal de mantener la salud y fomentarla.

## **1.5.2 Buendía, José**

La medida del estrés diario desde el modelo transaccional (o, como también se ha denominado, cognitivo relacional o mediacional) de Lazarus y colaboradores. Ahora bien, dicha medida del estrés debe entenderse tanto como fruto de dicho modelo teórico, como reacción (y/o complementación) a los múltiples problemas teóricos y metodológicos presentes en una



**conceptuación y medida anterior del estrés psicosocial basada en los sucesos vitales mayores (Holmes y Rahe, 1967}.**

**Los sucesos vitales fueron definidos como eventos más o menos extraordinarios (referidos al ámbito de la familia, el trabajo, la economía, la salud, etc.) que requieren algún tipo de cambio respecto al ajuste habitual del individuo (por ejemplo, divorcio, muerte del cónyuge, matrimonio, cambio de casa, despido, etc.), asumiéndose que dichos cambios podían provocar distintas reacciones psicológicas y/o psicofisiológicas.**

**Entre los problemas asociados a la medida de los sucesos vitales mayores cabe señalar:**

**a) El bajo rango de correlaciones con enfermedad (entre 0,2-0,3), que algunos llegaron a cifrar en un valor medio de 0,12 (Rabkin y Struening, 1976; Tausig, 1982);**

**b) La premisa de que sea el cambio vital la fuente de estrés, ya que, como han señalado distintos autores, el cambio no es necesariamente estresante, además de que tales cambios son muy ocasionales, y que la mayoría de las fuentes de estrés son situaciones crónicas o recurrentes;**

**c) La desatención al contexto;**

**d) La desatención del papel del significado (aunque se han producido intentos de integración de variables atenuadoras o amplificadoras [Rahe y Arthur, 1978]... y de procesos de evaluación del impacto [por ejemplo Horowitz, Wilner y Alvarez, 1979; Sarason, Johnson y Siegel, 1978]); y**

**e) El problema de la confusión de medidas (que más adelante comentaremos en relación con la medida del estrés diario**

**Para Lazarus (1990} muchos de los problemas asociados a la evaluación de sucesos vitales proceden de una aproximación al estrés que incluye un mínimo de teoría y, con algunas excepciones, deja fuera los significados individuales y los patrones de afrontamiento (sin embargo, ha sido precisamente la**

inclusión de esos factores lo que ha implicado el surgimiento de otro tipo de problemas, que trataremos más adelante, y que tienen que ver con el carácter subjetivo de la medida de auto-informe de estrés). Para ese autor, aun las excepciones "incluyen sólo modestos esfuerzos para identificar los significados personales, y estos esfuerzos ayudan a explicar solamente una pequeña proporción de la varianza en salud. Las escalas de sucesos vitales han sido diseñadas para reflejar acontecimientos más o menos objetivos que, de acuerdo con una base normativa, se espera tengan un carácter más bien estresante para la mayoría de la gente, pero el método olvida diferencias individuales que también poseen una importancia sustancial. (ver tabla 5)

Por otro lado, la conceptualización y medida del estrés diario surgió, a finales de la década de los 70, dentro del marco del modelo transaccional del estrés, en el seno del grupo de investigadores del Berkeley Stress and Coping Project. En torno a la figura de un auténtico pionero en la investigación cognitiva del estrés, R S. Lazarus, estos investigadores intentaron desarrollar un sistema de medición del estrés psicosocial basado en las molestias y contrariedades de la vida cotidiana (o estrés diario), que fuese, de acuerdo con su modelo transaccional, más relacional y estuviese más centrado en el proceso que otras medidas de estrés existentes hasta ese momento.

En primer lugar, se presentan unas breves notas sobre dicho modelo y sus implicaciones en las estrategias de medida para a continuación, y tras señalar los resultados de los primeros trabajos, pasar a indicar los problemas en la conceptualización y medida de esta variable.

**1.5.2.1 Ámbito teórico del modelo**, El estrés psicológico se ha entendido como un particular tipo de relación entre la persona y el ambiente (Lazarus, 1966; Lazarus y Folkman, 1984, 1987). La relación de estrés es aquella en que las demandas (evaluadas) agotan o exceden los recursos personales. La unidad de análisis es una continua transacción o encuentro que es evaluado por la persona como pérdida o daño, amenaza de daño, o desafío (o reto). En este sentido, el concepto de evaluación primaria se

refiere a la evaluación de una situación como irrelevante, positiva o estresante (de daño/pérdida, de amenaza, o de desafío/reto).

Una vez que una persona ha evaluado una transacción como estresante, entran en juego los procesos de afrontamiento para manejar la relación problemática establecida entre persona y ambiente. Este proceso influencia la subsiguiente evaluación de la persona y, por tanto, el tipo e intensidad de reacción de estrés. Los conceptos «evaluación secundaria» y «reevaluación» se refieren precisamente a estos procesos cognitivos.

Concretamente, el primero incluye la evaluación de la posible eficacia de las estrategias de afrontamiento y de las consecuencias de su utilización; mientras que el segundo se refiere al cambio efectuado en una evaluación previa a partir de nueva información recibida del propio individuo y/o del entorno. Puesto que la evaluación del individuo constituye un aspecto central en el proceso del estrés, Lazarus y Folkman (1984) han considerado su enfoque cognitivo del estrés como una teoría fenomenológica.

"El término transacción implica que el estrés no está ni en la persona ni en el ambiente, sino que refleja la conjunción de una persona con sus particulares motivaciones y creencias, y un ambiente cuyas características incluyen daño, amenaza o desafío. Transacción también implica proceso. La relación de estrés, lejos de permanecer estática, es constantemente cambiante como resultado de las continuas interacciones entre la persona y el ambiente"<sup>13</sup>. Por ejemplo, en el afrontamiento centrado en el problema, los términos de la relación pueden ser cambiados, lo cual afectará posteriormente a la evaluación. En el afrontamiento centrado en la emoción puede cambiarse el significado del objeto de estrés, como cuando la persona niega o se distancia de una amenaza, lo cual también afectará posteriormente la evaluación. En efecto, el estrés es un proceso multivariado, que incluye estímulos, respuestas, y actividades mediadoras de evaluación y afrontamiento; hay una constante retroalimentación entre la

---

<sup>13</sup> Buendía, José. "Estrés laboral y salud" Editorial. Biblioteca Nueva. Madrid 1998. p.p.24

**sucesión de eventos, cambios en las relaciones persona ambiente, estrategias de afrontamiento y evaluaciones.**

**Aunque la investigación transaccional centrada en el proceso seguramente podría admitir varios tipos de diseños, incluyendo la investigación experimental de laboratorio, en opinión de Lazarus y Folkman (1984), idealmente, el diseño más efectivo reuniría las características de ser un diseño observativo-normativo y de ser naturalista, en contraposición a los que tienen como marco el laboratorio. Brovannan (1962) y Marceil (1977} utilizaron el término observativo-normativo para referirse a la combinación de la observación y comparación intraindividual (observativo) con la comparación interindividual (normativo) (en Lazarus y Folkman, 1984).**

**En cuanto a la recomendación de investigación naturalista, Lazarus y Folkman (1984) incidieron en el tema de la validez ecológica de este tipo de diseños frente a los de laboratorio en los que: 1) los agentes estresantes son sólo pobres imitaciones de aquellos a que la gente se enfrenta en su vida cotidiana, en lo que se refiere a su importancia y significación, complejidad, duración, grado de incertidumbre, etc.; 2) muchas reacciones al estrés no son observables puesto que tardan en aparecer días, semanas, meses o años; y 3) las variaciones en el proceso del estrés (en sus fuentes, procesos mediadores, etc.), en función del tiempo y de los contextos socioeconómicos, no son observables.**

### **1.5.3 Coon, Dennis**

#### **1.5.3.1 Agentes estresantes.**

**La distinción entre los agentes estresantes del trabajo y los que no se relacionan con él no siempre es clara. Tanto los agentes estresantes del trabajo como de la familia contribuyen al conflicto trabajo-familia, pues el estrés en una de las áreas reduce la capacidad de la persona para hacer frente al estrés en la otra. Este conflicto representa una fuente adicional de estrés, lo que a su vez conduce a problemas como la depresión.**

Gran parte del estrés que sufren los gerentes y los empleados proviene de agentes de la vida personal, o agentes estresantes de la vida. Al igual que en el ambiente laboral, las personas tienen que enfrentar una gran variedad de agentes estresantes de la vida. Además, individuos diferentes hacen frente en formas diversas a los agentes estresantes de la vida. Los acontecimientos que ocasionan estrés para una persona quizá no lo hagan en el caso de otra. Sin embargo, los agentes estresantes de la vida que afectan casi a toda la gente son los ocasionados por cambios determinantes: divorcio, matrimonio, muerte de un integrante de la familia y otros similares. Como se mencionó antes, el cuerpo humano tiene capacidad limitada para responder a los agentes estresantes. Cambios excesivos muy veloces pueden agotar la capacidad del cuerpo para responder, con consecuencias negativas para la salud física y mental.

A continuación se presentan algunos acontecimientos estresantes a los que se enfrentan normalmente los estudiantes universitarios. Éstos se clasifican a partir de una escala de 100 puntos, señalando con 1 el acontecimiento menos estresante y con 100 el que provoca más estrés. A los acontecimientos marcados con "altos niveles de estrés" puede asignárseles de 71 a 100 puntos, de acuerdo con las circunstancias específicas del estudiante que se evalúa. Los "niveles moderados de estrés" se calificarían entre 31 y 70 puntos y los "niveles bajos de estrés" recibirían de 1 a 30. Si un estudiante se enfrenta durante el transcurso de un año a hechos con un total de 150 puntos o más, el estudiante tiene una posibilidad de 50-50 de enfermarse a causa del estrés excesivo.<sup>14</sup>

**Tabla 6. Escala de reajuste social (ERS)**

Rango	Suceso de la vida	Unidades del cambio de vida
1	Muerte del cónyuge o de un hijo	100
2	Divorcio	98
3	Muerte de un pariente cercano	92
4	Separación conyugal	79
5	Despido del trabajo	79

<sup>14</sup> Coon, Dennis. "Psicología" Editorial Thomson. México 2004. P.P. 550-551

<b>6</b>	<b>Lesión o enfermedad seria</b>	<b>77</b>
<b>7</b>	<b>Condena a prisión</b>	<b>75</b>
<b>8</b>	<b>Muerte de un amigo cercano</b>	<b>70</b>
<b>9</b>	<b>Embarazo</b>	<b>66</b>
<b>10</b>	<b>Reajuste importante en los negocios</b>	<b>62</b>
<b>11</b>	<b>Vencimiento de una hipoteca o préstamo</b>	<b>61</b>
<b>12</b>	<b>Llegada de otro miembro de la familia</b>	<b>57</b>
<b>13</b>	<b>Reconciliación conyugal</b>	<b>57</b>
<b>14</b>	<b>Cambio en la salud o en la conducta de un miembro de la familia</b>	<b>56</b>
<b>15</b>	<b>Cambio en la situación económica</b>	<b>56</b>
<b>16</b>	<b>Jubilación</b>	<b>54</b>
<b>17</b>	<b>Cambio a otra línea de trabajo</b>	<b>51</b>
<b>18</b>	<b>Cambio en el número de discusiones con el cónyuge</b>	<b>51</b>
<b>19</b>	<b>Matrimonio</b>	<b>50</b>
<b>20</b>	<b>La esposa comienza a trabajar, o bien, se retira de la vida laboral</b>	<b>46</b>
<b>21</b>	<b>Problemas sexuales</b>	<b>45</b>
<b>22</b>	<b>Un hijo abandona el hogar</b>	<b>44</b>
<b>23</b>	<b>El pago de una hipoteca o préstamo mayor a \$10,000</b>	<b>44</b>
<b>24</b>	<b>Cambio de responsabilidades en el trabajo</b>	<b>43</b>
<b>25</b>	<b>Cambio en las condiciones de vida</b>	<b>42</b>
<b>26</b>	<b>Cambio de residencia</b>	<b>41</b>
<b>27</b>	<b>Inicio de una carrera y las condiciones de ésta</b>	<b>38</b>
<b>28</b>	<b>Problemas con parientes políticos</b>	<b>38</b>
<b>29</b>	<b>Logro personal sobresaliente</b>	<b>37</b>
<b>30</b>	<b>Cambio en el horario o las condiciones de trabajo</b>	<b>36</b>
<b>31</b>	<b>Cambio de escuela</b>	<b>35</b>
<b>32</b>	<b>Navidad</b>	<b>30</b>
<b>33</b>	<b>Problemas con el jefe</b>	<b>29</b>
<b>34</b>	<b>Cambio de recreación</b>	<b>29</b>
<b>35</b>	<b>Pago de una hipoteca o préstamo</b>	<b>28</b>
<b>36</b>	<b>Cambio en el tipo de hábitos alimenticios</b>	<b>27</b>
<b>37</b>	<b>Cambio en el tipo de hábitos alimenticios</b>	<b>27</b>
<b>38</b>	<b>Cambio en el tipo de actividades sociales</b>	<b>27</b>
<b>39</b>	<b>Cambio en el número de reuniones familiares</b>	<b>26</b>
<b>40</b>	<b>Cambio en los hábitos de sueño</b>	<b>26</b>
<b>41</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>25</b>
<b>42</b>	<b>Cambio de actividades religiosas</b>	<b>22</b>
<b>43</b>	<b>Violaciones menores de la ley</b>	<b>22</b>

**Recuerde que el estrés es la respuesta general del cuerpo a cualquier exigencia. Observe que la relación de acontecimientos que producen estrés de la tabla 6 contiene hechos desagradables, como reprobar un curso, así como sucesos agradables, por ejemplo encontrar un nuevo amor. Esta naturaleza dual de los agentes estresantes de la vida demuestra que incluyen experiencias tanto negativas como positivas. Por ejemplo, las vacaciones en los días de fiesta en realidad llegan a ser estresantes para algunas personas, pero muy relajantes y refrescantes para otras. Además, considerar que los sucesos desagradables de la vida sólo tienen efectos negativos es incorrecto. Con frecuencia, experimentar sucesos desagradables permite a las personas hacerles frente y, al mismo tiempo, crecer. También es posible disfrutar los efectos positivos y el estímulo de los sucesos agradables, por ejemplo logros importantes, vacaciones, tener un nuevo integrante en la familia, etcétera.**

**El estrés en el trabajo también es capaz de tener efectos tanto positivos como negativos. Sin embargo, nuestra preocupación con el estrés en el trabajo tiende a centrarse en los efectos negativos. Este centro de atención tiene fundamento, ya que el American Institute of Stress calcula en 300 mil millones de dólares anuales el costo para la economía de Estados Unidos por problemas médicos relacionados con el estrés y la productividad perdida. Otros cálculos son más conservadores, pero de manera invariable son de miles de millones de dólares. Estos costos incluyen la productividad perdida, errores y tratamiento médico.**

**Los efectos del estrés en el trabajo ocurren en tres áreas principales: fisiológica, emocional y sobre el comportamiento. A continuación se presentan ejemplos de los efectos del estrés excesivo en estas tres áreas:**

- Los efectos fisiológicos del estrés incluyen presión arterial alta, aceleración de los latidos del corazón, sudor, ataques de calor y frío, dificultades respiratorias, tensión muscular y desórdenes gastrointestinales.**
- Los efectos emocionales del estrés incluyen ira, ansiedad, depresión, menor autoestima, funcionamiento intelectual deficiente (por ejemplo, incapacidad de concentrarse y**

tomar decisiones), nerviosismo, irritabilidad, resentimiento hacia la supervisión y descontento en el trabajo.

- Los efectos sobre el comportamiento del estrés incluyen menor desempeño, ausentismo, tasas altas de accidentes, excesos en el uso del alcohol y otras drogas, comportamiento impulsivo y dificultades en la comunicación.

Estos efectos del estrés en el trabajo tienen implicaciones importantes en el comportamiento organizacional. Algunos de ellos se examinan en términos de salud y desempeño, entre ellos el fenómeno del desgaste por el trabajo.

#### **1.5.3.2 Salud y estrés.**

El estrés y la enfermedad coronaria del corazón están muy vinculados. Otros problemas importantes de salud relacionados por lo común con el estrés incluyen dolor de espalda, dolores de cabeza, problemas estomacales e intestinales, infecciones respiratorias y varios problemas mentales. Hace poco los investigadores médicos descubrieron vínculos posibles entre el estrés y el cáncer. Aunque resulta difícil determinar el papel exacto que el estrés desempeña en los casos individuales, muchas enfermedades parecen estar relacionadas con él.

Las enfermedades relacionadas con el estrés ejercen una carga considerable sobre las personas y las organizaciones. Con frecuencia los costos para las personas son más obvios que los costos para las organizaciones. Sin embargo, es posible identificar por lo menos algunos de los costos organizacionales asociados con las enfermedades derivadas del estrés.

Primero, los costos para los empleadores no sólo incluyen mayores primas para el seguro médico, sino también los días de trabajo perdidos por enfermedades graves (como las del corazón) y por las menos graves (por ejemplo dolores de cabeza relacionados con el estrés). Se calcula que cada empleado que sufre de una enfermedad relacionada con el estrés pierde un promedio de 16 días de trabajo al año.



**Segundo, más de tres cuartas partes de todos los accidentes industriales se deben a la incapacidad de un trabajador para enfrentar problemas emocionales agravados por el estrés.**

**Tercero, los problemas legales para los empleadores crecen. El número de reclamaciones de compensación relacionadas con el estrés por parte de trabajadores aumenta a una tasa tremenda. Una tendencia nueva de los tribunales consiste en reconocer el desorden postraumático del estrés como una enfermedad o una lesión que justifica una demanda por daños contra un empleador.**

### **1.5.3.3 Desempeño y estrés.**

**Los aspectos positivos y negativos del estrés son más visibles en la relación entre el estrés y el desempeño. Cuando se observan niveles bajos de estrés los empleados quizá no cuenten con la conciencia, los retos o la participación suficientes para realizar el mejor desempeño.. Es probable que exista un nivel óptimo de estrés para la mayor parte de los trabajos; sin embargo, más allá de ese punto el desempeño comienza a deteriorarse. Con niveles excesivos de estrés, los empleados se muestran muy agitados, estimulados o amenazados para realizar el mejor esfuerzo.**

## **1.6 Modelos de estrés en el trabajo**

**Debido a los muchos temas relacionados con el estrés, los investigadores han propuesto varios modelos conceptuales del estrés diseñados para integrar los diferentes resultados de las investigaciones.**

### **1.6.1 Davis, Keith**

**"El estrés provoca trastornos físicos, ya que el sistema corporal interno sufre modificaciones cuando se ve obligado a enfrentar tensiones. Algunos trastornos físicos son de corto plazo, como en el caso del malestar estomacal. Otros son de largo plazo, como la úlcera estomacal. Asimismo, el estresamiento**

prolongado provoca enfermedades degenerativas del corazón, los riñones, las arterias y otras partes del cuerpo. Puede causar anginas y dolores de cabeza. Por tanto, es importante que el estrés, tanto dentro como fuera del trabajo, sea mantenido en un bajo nivel, de modo que resulte tolerable para la mayoría de las personas sin provocar trastornos emocionales o físicos”<sup>15</sup>.

Se cuenta ya con evidencias de que en algunas situaciones, una organización puede ser acusada legalmente por el impacto emocional y físico ocasionado por: Condiciones de trabajo deficientes, conflictos permanentes con los supervisores, sucesos traumáticos o la hostilización intencional de los empleados en ocasiones provocan angustia, neurosis y hasta suicidio. En caso de establecerse responsabilidad legal, los empleados podrían demandar indemnización al amparo de las leyes de compensación de los trabajadores y exigir también la reparación de daños financieros.

### Características del modelo

**1.6.1.1 Productos extremos del estrés.** El estrés puede ser temporal o de largo plazo, leve o severo. Los efectos en un empleado dependen en gran medida del periodo de prolongación de sus causas; de cuán poderosas sean éstas y de su capacidad de recuperación. Si el estrés es temporal y leve, la mayoría de las personas pueden manejarla o al menos recuperarse rápidamente de sus efectos.

Es probable que algunas personas se hayan recuperado de su problema temporal gracias a su vigor interno y la capacidad de manejar tensiones de corto plazo. Los individuos con carácter suelen alcanzar una vida equilibrada fuera del trabajo, aprender a fijar metas realistas y mantener en perspectiva sus irritaciones. Enfrentan la misma cantidad de estresamiento que los demás, pero la manejan mejor.

**Extenuación.** De acuerdo con la teoría elaborada por Hans Seyle, el cuerpo humano no puede regenerar instantáneamente su

---

<sup>15</sup> Davis, Keith & Newstrom W. John. "Comportamiento humano en el trabajo" Mc Graw Hill. México, 1999. Páginas, 647.

capacidad para enfrentar al estrés una vez agotada éstas Como resultado de ello, la gente se debilita física y psicológicamente a causa de sus intentos por combatirlo. Esta condición se conoce como extenuación, situación en la que los empleados se encuentran emocionalmente exhaustos, pierden interés en sus clientes y en su trabajo y se sienten incapaces de cumplir sus metas.

Cuando los trabajadores se sienten extenuados, es más probable que se quejen, atribuyan a otros sus errores y se muestren sumamente irritables. La alienación que experimentan induce a muchos de ellos a pensar en abandonar su empleo, buscar oportunidades de capacitación en otras profesiones y efectivamente renunciar) Además de alta rotación, la extenuación también produce mayor ausentismo y menor calidad y cantidad en el desempeño laboral.

Las empresas deben identificar tanto las labores que producen extenuación prematura como a los empleados que presentan síntomas de ella. A veces es posible modificar las partes de un trabajo que contribuyen a la extenuación, reduciendo, por ejemplo, la frecuencia o intensidad de los contactos interpersonales. En otros casos la empresa puede ayudar a los empleados a aprender a manejar mejor sus situaciones de trabajo tensionantes.

**Trauma.** Otra severa consecuencia del estrés es el trauma, la cual ocurre tras una amenaza grave a la seguridad personal. El hecho podría ser un desastre natural, una crisis organizacional, un abuso excesivo del empleado por el empleador o la pérdida del empleo. A continuación se exponen tres tipos de traumas que han alcanzado notoriedad en los últimos años: el trauma laboral, el síndrome del sobreviviente de despidos y el trastorno de tensión postraumática que resulta de un acto de violencia en el centro de trabajo.

A uno de estos problemáticos padecimientos se le conoce como trauma laboral, que produce la desintegración de la identidad y confianza de los empleados en sus capacidades. Puede ser:

**a.1 Producto de hostigamiento en el trabajo, despido injustificado, discriminación o la incapacidad percibida por un empleado de satisfacer crecientes expectativas de desempeño. En cada caso, el empleado puede asumir inadecuadamente la responsabilidad del hecho, sentirse víctima de las circunstancias y caer en una depresión emocional. Son síntomas del trauma laboral el malhumor extremo, la dificultad para concentrarse y la alienación, además de conductas más distintivas como impuntualidad, ausentismo y propensión a accidentes.**

**Una de las fuentes más comunes de trauma laboral es la repentina pérdida de empleo, la cual tiene un efecto potencialmente destructivo sobre la autoestima. Este fenómeno se volvió muy frecuente en la década de los noventa, como consecuencia de la oleada de recortes en las empresas. En Estados Unidos, miles de empleados de diversas compañías (y más de 9 millones de trabajadores a escala nacional) fueron objeto de desplazamiento laboral bajo la forma de despidos súbitos y sustanciales. Muchos de ellos sufrieron por lo menos impactos de corta duración sobre su autoestima. El impacto individual se vio magnificado a menudo por dos factores: la falta de advertencias al respecto (y no sólo eso, sino también, en ocasiones, anuncios formales de que ya no habría más despidos) y la falta de inmunidad experimentada incluso por empleados de buen desempeño (la seguridad en el empleo perdió significado rápidamente para muchos empleados, no sólo para los marginales).**

**a.2 También los individuos que conservan su empleo después de recortes masivos sufren estrés. Algunos de ellos experimentan el síndrome del sobreviviente de despidos, el cual conlleva sensaciones de incertidumbre, cólera, culpa y desconfianza. Se sienten al mismo tiempo contentos por tener empleo y culpables de que sus compañeros de trabajo hayan sido despedidos. Mientras tanto, las presiones de trabajo sobre ellos suelen incrementarse considerablemente a causa de su intento por hacer las tareas de sus antiguos colegas. También se preguntan: .. ¿Seré yo el próximo que despidan?"**

a.3 Otra fuente de trauma (y consecuencia de la tensión) es presenciar violencia en el centro de trabajo. En ocasiones, empleados en problemas incurren en acciones de agresión física contra sus compañeros, de trabajo, administradores o bienes de la compañía. Estos actos violentos producto de la ira pueden incluir peleas sin motivo, destrucción de objetos o uso de armas para lastimar (o incluso asesinar) a terceros. La violencia en el centro de trabajo ha aumentado al homicidio como la tercera causa más importante de muerte por motivos de trabajo en Estados Unidos.

La violencia en el centro de trabajo, se distingue por ser al mismo tiempo producto del estrés y fuente de enorme presión en los demás. Toda persona que presencia actos de violencia, sufre daños por esta causa o teme la repetición de actos de violencia en el futuro, se ve expuesta al trastorno de tensión postraumática. El impacto de repentinos y dramáticos incidentes violentos suele producir síntomas inmediatos de tensión. No obstante, lo más significativo es que los efectos de estas crisis traumáticas pueden durar años y requerir de prolongados tratamientos.

Aún más importante que detectar el estrés, extenuación y trauma es su prevención. El primer paso para la prevención del problema es examinar y comprender sus causas.

1.6.1.2 Causas del estrés. Las condiciones que tienden a causar este problema se llaman agentes de estrés. Aunque incluso un solo agente puede causarla en demasía, por lo general se combinan varios de ellos en las presiones de un empleado hasta desarrollar estrés.

Este ejemplo ilustra un fenómeno común: las principales fuentes de estresamiento en los empleados se dividen en partes iguales entre factores organizacionales y el entorno no laboral.

1.6.1.3 Causas de estrés relacionadas con el trabajo .

Cualquier condición de trabajo puede causar estrés, dependiendo de la reacción del empleado a ella. Por ejemplo, un trabajador aceptará un nuevo procedimiento de trabajo y experimentará

**estrés escaso o nulo, mientras que otro experimentará una presión abrumadora de la misma tarea. Parte de la diferencia radica en la experiencia, perspectiva general y expectativas de cada empleado (todos los: cuales son factores internos). Sin embargo, existen condiciones de trabajo que la provocan como: La sobrecarga de trabajo y las fechas límite ejercen presión en los empleados y desembocan en estrés. Es común que estas presiones procedan de la dirección, de modo que una dirección de mala calidad puede causar este problema. Ejemplos de factores causantes de estrés relacionados con la gerencia son un supervisor autocrático, un ambiente laboral de inseguridad y una autoridad inadecuada que no corresponde con las responsabilidades individuales.**

**El conflicto y la ambigüedad de roles también se relacionan con el estrés. En situaciones de este tipo, la gente tiene expectativas diferentes acerca de las actividades de un empleado en un puesto, de manera que éste no sabe qué hacer ni puede cumplir todas las expectativas. Además, debido a que en estas condiciones el puesto está vagamente definido, el empleado carece de un modelo oficial del cual depender.**

**Otra causa de estrés estriba en las diferencias entre los valores de la compañía, los cuales se reflejan a menudo en la cultura de la organización, y los valores de los empleados. Diferencias sustanciales pueden dar lugar a un estrés significativo de carácter mental como resultado del esfuerzo por equilibrar los requerimientos de ambos sistemas de valores.**

**Algunas labores producen más estrés que otras. Aquellas que implican rotación de turnos, tareas normadas por maquinaria, trabajo rutinario o repetitivo o entornos de alto riesgo, se asocian con un mayor nivel de estrés. Los trabajadores que a diario pasan muchas horas frente a la pantalla de una computadora también reportan altos niveles de estrés. Las evidencias indican que las fuentes de estresamiento difieren de acuerdo con el nivel organizacional. Este problema en los ejecutivos puede ser producto de la presión por obtener buenos resultados financieros a corto plazo o del temor de un intento de adquisición hostil. Los administradores intermedios pueden experimentar estrés cuando**

su seguridad en el empleo se ve amenazada por noticias de recortes inminentes. Entre los agentes de estrés a que se ven expuestos los supervisores están las presiones para incrementar la calidad y el servicio al cliente, la obligación de asistir a numerosas reuniones y la responsabilidad sobre el trabajo de otros. Los trabajadores están particularmente expuestos a agentes de estrés como el escaso prestigio, la falta percibida de control, la escasez de recursos y la demanda de un gran volumen de trabajo sin error.

Una causa de estrés ampliamente reconocida es el cambio de cualquier tipo, debido a que implica la adaptación de los empleados. El cambio tiende a ser particularmente estresante cuando es de grandes dimensiones o inusual, como un cese temporal o una transferencia. Una causa asociada de estrés que afecta a muchos empleados es la preocupación por su bienestar financiero. Esta situación puede presentarse como consecuencia de la introducción de tecnología para la reducción de costos, el inicio de negociaciones contractuales o el deterioro del desempeño financiero de la empresa. Como puede verse, en el trabajo imperan numerosas y poderosas fuerzas que pueden contribuir a la sensación de estrés.

Frustración. Otra causa de estrés es la frustración. Ésta es resultado de la imposibilidad de alcanzar una preciada meta en virtud del bloqueo de una motivación (impulso). Imagínese que le queda poco tiempo para terminar un informe pero que se ve continuamente distraído por una interferencia tras otra. Hacia la mitad de la tarde, cuando advierte que es probable que no cumpla su meta, es posible que se sienta frustrado; puede ponerse irritable, sufrir un malestar estomacal o presentar alguna otra reacción. Estas reacciones a la frustración se conocen como ,mecanismos de defensa, puesto que con ellos se pretende defender la identidad propia de los efectos psicológicos de la imposibilidad de cumplir una meta.

Tipos de reacciones. Una de las reacciones más comunes a la frustración es la agresión. Cuando las personas se muestran agresivas, es probable que ello sea reflejo del hecho de sentirse

alteradas por frustraciones. Otras reacciones a la frustración son la apatía, el repliegue, la regresión, la fijación, padecimientos físicos y creación de metas sustitutas. Para ilustrarlas, se puede ejemplificar el caso de un ascenso en suspenso. Supongamos que usted cree que su supervisor se interpone en la posibilidad de que usted sea ascendido. Éste obstáculo puede ser real o producto de su imaginación, pero en todo caso es real para usted. Como resultado de su frustración, usted puede adoptar una actitud agresiva y demandar mejor trato, así como amenazar con recurrir a la alta dirección. O puede hacer lo contrario y mostrarse apático, y, por tanto, insensible a su trabajo o a sus compañeros. Otra reacción es el repliegue, como solicitar una transferencia o abandonar su empleo. La regresión a un comportamiento menos maduro, como la autocompasión o el enfurecimiento, también es una reacción posible.

En caso de una fijación, tal vez culpe constantemente a su supervisor tanto de sus problemas como de los demás, sin detenerse a reflexionar sobre los hechos. Usted puede desarrollar también un padecimiento físico, como un malestar estomacal u optar por una meta sustituta, como la de convertirse en líder de un poderoso grupo informal en la política de la oficina. Todas éstas son posibles reacciones a la frustración. Es evidente que por lo general no son favorables, ni para el individuo ni para la empresa, de manera que es deseable reducir las condiciones frustrantes del comportamiento organizacional.

Fuentes de frustración. Otro elemento importante son los compañeros de trabajo que entorpecen el cumplimiento de metas. Pueden ocultarle a usted información de trabajo, y retrasar, por tanto, sus labores. Si le transmiten información pero ésta es deficiente, usted se verá impedido de hacer un trabajo de calidad. Usted también puede sentirse frustrado por el trabajo mismo, como cuando una parte no embona o una máquina se descompone. Incluso las condiciones climáticas, como el hecho de que el día sea lluvioso, puede impedirle realizar el trabajo que se proponía.

Una fuente de frustración que a menudo no es considerada somos nosotros. Quizá las metas que usted se ha fijado excedan



las posibilidades de las capacidades que posee en un momento dado. Puede ser que desee un ascenso a un puesto para el que se requiere de habilidad matemática; pero si no domino las matemáticas en la escuela, otras personas se hallarán mejor preparadas para el puesto. El resultado es que se sentirá frustrado.

Frustración y practica administrativa. Entre mayor sea la motivación o impulso personal hacia una meta bloqueada, mayor será también la frustración que se experimente si la situación no cambia. Si se carece de motivación, es probable que se desarrolle entonces poca frustración. Una de las implicaciones de ello es que cuando la dirección de la empresa pretende motivar de manera amplia a los empleados, también debe estar preparada para eliminar barreras y contribuir a que los empleados estén en condiciones de alcanzar sus metas. Esto requiere que la dirección asuma un papel de apoyo.

#### 1.6.1.4 Estrés y desempeño laboral.

El estrés puede ser benéfico o dañino para el desempeño laboral, dependiendo de su nivel. Cuando no hay presión, tampoco hay retos laborales y el desempeño tiende a ser bajo. A medida que el estrés se incrementa, el desempeño tiende a elevarse, debido a que éste ayuda a una persona a ocupar sus recursos para cubrir sus requerimientos de trabajo. El estrés constructivo es un sano estímulo que alienta a los empleados a responder a desafíos. Finalmente, la presión alcanza un nivel que corresponde aproximadamente a la capacidad máxima de desempeño diario de una persona, En este punto, el estrés adicional no tiende a producir nuevas mejoras.

Por último, si el estrés es excesivo, se convierte en una fuerza destructiva. El desempeño comienza a descender en algún punto, ya que el estrés excesivo interfiere en el desempeño. Un empleado pierde en estas condiciones la capacidad de manejo; se vuelve incapaz de tomar decisiones y exhibe una conducta errática. Si la presión aumenta hasta un punto de inflexión, el desempeño será de cero; el empleado sufrirá una descompensación, se enfermará al punto de no poder

presentarse a trabajar, será despedido, renunciará o se negará a trabajar para no tener que enfrentar nuevamente a problemas.

#### **1.6.1.5 Vulnerabilidad al estrés.**

Dos importantes factores contribuyen a determinar los diferentes efectos del estrés en el desempeño de los empleados en labores similares. La vulnerabilidad de los trabajadores' al estrés está en función de agentes estresantes tanto internos (organizacionales) como externos. Uno de los factores internos es el umbral de estrés de un empleado, el nivel de agentes de estrés (frecuencia y magnitud) que la persona puede tolerar antes de que ocurran sensaciones negativas de estrés que afecten adversamente el desempeño. Algunas personas tienen un umbral bajo, lo que significa que el estrés de cambios o alteraciones relativamente pequeños en sus rutinas de trabajo provoca en ellas una reducción en el desempeño.. Otras tienen un umbral alto, lo que les permite mantenerse relajadas, tranquilas y productivas durante más tiempo en las mismas condiciones. Esta respuesta puede derivarse en parte de su experiencia y seguridad en su capacidad. Un alto umbral de estrés permite impedir descensos de desempeño a menos que un agente sea muy intenso o prolongado.

**Control percibido.** El segundo factor interno que influye en el estrés de los empleados es el grado de control percibido que poseen sobre su trabajo y condiciones de trabajo. Los empleados con un grado sustancial de independencia, autonomía y libertad para tomar decisiones aparentemente manejan mejor las presiones de trabajo. Debido a que dos empleados pueden tener en realidad el mismo control y flexibilidad, obviamente lo que cuenta es su percepción relativa de esa libertad.

#### **1.6.2 Furnham, Adrián**

El trabajo de los gerentes se vuelve cada vez más complicado a medida que se hace más compleja e intrincada la naturaleza del trabajo y la sociedad en general. Mucha gente ve con envidia los salarios y las prestaciones de los gerentes de nivel medio, especialmente de los de alto rango. Sin embargo, muchas veces

las recompensas son altas porque también los costos son altos. Inevitablemente se presentan "caídas", problemas y reveses en el liderazgo y la gerencia, específicamente estrés ocupacional crónico en grado extremo o agudo (durante lapsos prolongados).

En la mayor parte de los puestos gerenciales, los líderes reciben apoyo o se enfrentan a desafíos. Son apoyados por sus compañeros, subordinados y superiores, quienes también los instan a trabajar con más ahínco e "inteligencia". Por tanto, es posible pensar en los gerentes medios en términos de apoyo y desafío:

- Mucho apoyo y pocos desafíos. Los gerentes en esta categoría están en la posición afortunada en que reciben un apoyo técnico y social indicados, pero el que se enfrenten a pocos desafíos tal vez signifique que su desempeño está por debajo de los estándares normales. Es posible que se sientan estresados a causa del aburrimiento y la monotonía.
- Mucho apoyo, muchos desafíos. Esta combinación tiende a obtener mayor ventaja de los gerentes pues los superiores, subordinados, accionistas y clientes los desafían a "trabajar de manera más inteligente", pero se les da suficiente apoyo para triunfar.
- Poco apoyo, muchos desafíos. Esta situación poco afortunada, pero muy común, es un caso importante de estrés para todo gerente porque se le desafía a trabajar arduamente todo el tiempo, pero se le brinda muy poco apoyo emocional, informativo (retroalimentación) y físico (equipo).
- Poco apoyo, pocos desafíos. Los administradores en algunas burocracias llevan una vida tranquila y sin estrés porque no tienen desafíos ni apoyo, lo cual generalmente no redundará en ningún beneficio para ellos o la organización. Pertenecen a la categoría de empleados "tranquilos pero estáticos".

### **1.6.2.1 Las causas del estrés.**

Existen causas internas de estrés inherentes al individuo y causas externas derivadas del ambiente. Ambas se considerarán por separado. Sin embargo, se deben puntualizar tres aspectos respecto de estas listas de causas.

En primer lugar, no siempre se clasifican por orden, porque la importancia de cada estresor es diferente en cada trabajo y época. No obstante, para la mayoría de los individuos tales estresores no siempre son iguales; de hecho, tal vez algunos gerentes no los tengan.

En segundo lugar, muchos de ellos se relacionan entre sí, de tal modo que, aunque se clasifican por separado, es muy probable que se interrelacionen.

En tercer lugar, tal vez estas listas no sean completas en el sentido de que quizá haya factores (peculiares de algunos trabajos) que no estén incluidos en dichas listas. Sin embargo, constituyen el punto de partida para entender el problema.

### **1.6.2.3 Causas del estrés relativas al trabajo**

- 1. Exigencias ocupacionales intrínsecas al trabajo.** Simplemente, algunos empleos son más estresantes que otros. En distintas investigaciones se ha mostrado que algunas características asociadas con un trabajo en particular son estresantes. Por ejemplo, cuanto más se requiera en el trabajo a) tomar decisiones, b) vigilancia constante de máquinas, c) intercambio permanente de información con otros, d) condiciones físicas desagradables, y e) realizar actividades no estructuradas, en lugar de estructuradas, más estresante tenderá a ser.
- 2. Conflicto de funciones.** Estrés resultado de exigencias en conflicto. Para muchos ejecutivos es importante hacer malabarismos de funciones, es decir, cambiar rápidamente de una función y tipo de actividad a otra (de jefe a amigo, profesor a compañero, policía a confesor). Es una situación

común entre madres trabajadoras, pero también entre directores de recursos humanos. Los efectos adversos del conflicto de funciones son menos evidentes en los ambientes de trabajo caracterizados por la camaradería y el apoyo social, que en situaciones carentes de los mismos.

3. Ambigüedad de funciones. Estrés provocado por la incertidumbre. Puede ocurrir cuando los gerentes no están seguros de algunos asuntos relacionados con sus puestos, como el alcance de sus responsabilidades, la que se espera de ellos, la forma en que dividen su tiempo entre sus distintas funciones. En ocasiones, la ambigüedad resulta de la falta de una descripción clara de puestos, objetivos o responsabilidades específicas, pero muchas veces se debe a los cambios que se presentan en la organización o el mercado en general. Por tanto, se trata de una situación bastante común.

Características típicas de la ambigüedad y el conflicto de funciones, al igual que los múltiples efectos negativos de este tipo de estrés.

4. Las cargas de trabajo pueden ser cuantitativas y cualitativas. El estrés provocado por trabajo cuantitativo se presenta cuando a los administradores se les pide que hagan más trabajo, en poco tiempo, del que pueden hacer. Las cargas cualitativas de trabajo ocurren cuando los gerentes creen que carecen de las habilidades, las destrezas o los recursos necesarios para realizar determinado trabajo. Asimismo, también se puede observar el estrés de estos tipos de carga insuficiente. La carga insuficiente cuantitativa resulta en el aburrimiento que se observa cuando los empleados tienen poco trabajo que hacer, mientras que el estrés provocado por carga insuficiente de trabajo cualitativa ocurre cuando los trabajos tediosos, rutinarios y repetitivos se asocian con falta crónica de estimulación mental.
5. Responsabilidad por los demás .Estrés resultado de responsabilidades excesivas. La mayoría de los gerentes

son (o deberían ser) responsables de sus subordinados: tienen que motivarlos, recompensarlos y reprenderlos, comunicarse con ellos, escucharlos, etc. por lo general se ven sometidos a altos niveles de estrés cuando se encargan de los costos humanos de las políticas organizacionales: escuchar las quejas interminables, mediar en disputas, fomentar la cooperación y actuar como líderes.

6. Falta de apoyo social. Estrés provocado por el aislamiento o el desprecio social. Tener amigos y partidarios en momentos de crisis ayuda a los gerentes a ver las situaciones estresantes como hechos menos amenazadores y más controlables que si tuvieran poco o ningún apoyo. En determinado momento, pueden dar apoyo emocional, financiero e informativo. Muchas veces, amigos y partidarios también sugieren estrategias prácticas para afrontar las causas del estrés. Además, ayudan a disminuir los sentimientos negativos que suelen acompañar a la exposición a situaciones estresantes. Evidentemente, el apoyo social también es cuantitativo y cualitativo. Por lo general es mejor sacrificar cantidad que calidad, aunque idealmente habrá que tener los dos tipos en gran medida para evitar el estrés.

7. Falta de participación en las decisiones. estrés provocado por impotencia y alienación. Muchos gerentes de nivel medio son o se sienten víctimas de las decisiones tomadas en niveles superiores, sobre las que no tienen control. La causa principal es que ni se les permite presenciar ni contribuir en la toma de decisiones empresariales relevantes que afectan su trabajo.

Los tres puntos anteriores conciernen a las relaciones en el trabajo, que pueden implicar problemas con los superiores, compañeros y subordinados, además de clientes y accionistas.

8. Evaluación de desempeño deficiente. Estrés provocado por retroalimentación insuficiente, nula o prejuiciada. Por lo menos son dos los tipos de estrés derivados de problemas

con la evaluación del desempeño. El primero es no obtener ninguna evaluación y, por tanto, desconocer cómo se está realizando (o debería realizarse) el trabajo (por encima, por abajo o en el promedio). En segundo lugar, recibir retroalimentación negativa sin indicaciones respecto a la forma de mejorar el desempeño es demasiado estresante. Si la organización no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño adecuado y bien diseñado, los empleados pueden verse sometidos a fuertes niveles de estrés.

9. **Condiciones de trabajo.** estrés debido a malas condiciones de trabajo. Inevitablemente, algunos trabajos se deben desempeñar en condiciones difíciles y desagradables, como temperaturas extremas (calor o frío), elevados niveles de ruido, hacinamiento, poca luz o maquinaria antigua o ineficiente. Estas características desagradables, como el ruido, son más estresantes cuando resultan impredecibles, incontrolables y excesivas.
10. **Cambios organizacionales.** Estrés debido a los procesos de adaptación. Así como se presenta la rapidez, el tipo y el nivel de cambio organizacional, se presenta también el estrés, especialmente entre los gerentes de nivel medio. Los cambios en las políticas empresariales, reorganizaciones, fusiones, adquisiciones y eliminación de niveles provocan incertidumbre y estrés. Además, es posible que la estructura y el clima de una organización modificada sea en sí una causa mayor de estrés.
11. **Desarrollo profesional.** Estrés provocado por la permanencia en el mismo nivel debajo del "domo de cristal". La mayoría de las organizaciones por lo menos sostienen la zanahoria del desarrollo profesional con base en una combinación de desempeño y antigüedad. Por tanto, los gerentes se crean expectativas sobre su desarrollo profesional. Ven frustradas tales expectativas realistas (o poco realistas) es una causa de estrés y frustración.
12. **Interfaz de la casa y el trabajo.** Estrés provocado por tener dos trabajos. Aunque tal vez sea más común entre mujeres

que hombres, por lo general se sufre estrés por conflictos sobre tiempo y atención a las múltiples exigencias que plantean el hogar y el trabajo. Como los gerentes experimentan severos conflictos entre las exigencias de su casa y su empleo, y no son tolerantes ni apoyan al otro, el resultado evidente es el estrés.

Como hemos indicado, esta lista no ha sido clasificada por orden ni es exhaustiva, tampoco los factores son inconexos. Sin embargo, son los más comunes en los países desarrollados e industrializados.

#### **1.6.2.4 Causas de estrés individuales y derivadas de la personalidad.**

Aunque las condiciones en el trabajo y el hogar influyen en el estrés es administrativo, quizá sea igual de válido afirmar que el estrés es influido por factores individuales, como los rasgos de la personalidad, estilos de atribución, mecanismos para afrontar e inteligencia. Hay diferentes factores individuales que parecen hacer que las personas sean más propensas al estrés. Una vez más, la lista no es exhaustiva ni incluye los problemas no relacionados.

#### **1.6.2.5 Neurosis y estabilidad: los "preocupados" ansiosos.**

Hay una bibliografía uniforme en la que se sugiere que la gente con "efectos negativos"; es decir, con una mezcla de ansiedad, irritabilidad, neurosis y baja autoestima, suele ser menos productiva y sentirse menos satisfecha con su trabajo, y es más tendiente al ausentismo (Furnham, 1992). Los neuróticos tienden a pensar durante todo el tiempo en sus errores, desilusiones y carencias ya fijarse más en lo malo del mundo en general. Tal parece que son más propensos al estrés y menos capaces de manejarlo. Además, la mayoría de ellos se saben neuróticos, pero parecen incapaces de hacer algo al respecto. Muchas veces, la neurosis se asocia con un alto índice de ausentismo y una baja moral entre los trabajadores.

#### **1.6.3 Hellriegel, Solum**



Según varias encuestas realizadas en todo Estados Unidos, un promedio de cerca de 25% de todos los empleados sufren problemas provocados por el estrés. Las encuestas de ausentismo indican un marcado aumento en el estrés como las causa de ausencias no programadas del empleado. No sólo eso, hallazgos como los siguientes son habituales:

- Alrededor de uno de cada tres trabajadores señala que ha pensado en renunciar debido al estrés.
- Uno de cada dos trabajadores afirma que el estrés en el trabajo reduce su productividad.
- Uno de cada cinco trabajadores reporta haber faltado por enfermedad debido al estrés.

"Los agentes estresantes en el trabajo adoptan formas diversas, y numerosos estudios han identificado algunos estresantes específicos y sus efectos. cinco por ciento de todos los que contestaron mencionaron las presiones de tiempo y fechas tope como un agente estresante, seguidos muy de cerca por el exceso de carga de trabajo, que casi 52% mencionó. Otros agentes estresantes identificados con frecuencia incluyeron subordinados con capacitación inadecuada, horas extra de trabajo, asistencia a reuniones y conflictos entre el trabajo, la familia y otras relaciones sociales"<sup>16</sup>.

#### **1.6.3.1 Carga de trabajo.**

Para muchas personas, contar con exceso de trabajo pendiente y carecer de tiempo y recursos suficientes para realizarlo representa una causa de estrés. Existe sobrecarga de funciones cuando las exigencias exceden la capacidad de un gerente o un empleado para resolver todas en forma adecuada. Muchos empleos estresantes quizá mantengan en forma perpetua una situación de sobrecarga de funciones. Por lo común, las encuestas identifican la sobrecarga de trabajo o "trabajar demasiado" como una fuente importante de estrés.

---

<sup>16</sup> Hellriegel, Solum, Woodman. "Comportamiento organizacional". Editorial Thomson. México, 1998. Páginas 210.

Es interesante observar que tener muy poco trabajo también crea estrés. ¿Alguna ocasión tuvo un empleo con tan pocas cosas que hacer que el día laboral daba la impresión de no terminar nunca? Si es así, es posible comprender porqué muchas personas consideran estresante una situación de poca carga. En ocasiones, los gerentes son culpables de intentar realizar el trabajo de sus subordinados, o de microadministrar, cuando sus labores no son suficientemente desafiantes. La microadministración es capaz de reducir el estrés derivado del aburrimiento del gerente, pero probablemente aumente el estrés de los subordinados mientras el jefe los vigila en forma constante o busca sentidos ocultos en sus decisiones.

#### **1.6.3.2 Condiciones del empleo.**

Las condiciones laborales deficientes representan otro grupo importante de agentes estrés antes en el trabajo. Temperaturas extremas, mucho ruido, iluminación excesiva o defectuosa, radiación y contaminación del aire son unos cuantos ejemplos de condiciones del trabajo que ocasionan estrés en los empleados. En ocasiones, cuando existen estos agentes estresantes en el ambiente, el desempeño en el empleo se deteriora en forma marcada. Además, sus efectos se acumulan a lo largo del tiempo e interactúan con otros agentes.

#### **1.6.3.3 Conflicto v ambigüedad de funciones.**

Diferentes expectativas de las funciones de una persona en el trabajo o las exigencias del mismo producen conflictos de funciones. La ambigüedad de funciones se refiere a la situación en que el empleado está inseguro respecto a los deberes y responsabilidades del empleo que le ha sido asignado. En especial, el conflicto de funciones y la ambigüedad de funciones son fuentes importantes de estrés relacionadas con el trabajo. Muchos empleados sufren conflicto y ambigüedad de funciones, pero el conflicto de expectativas y la incertidumbre afectan sobre todo a los gerentes. La responsabilidad del comportamiento de los demás y la falta de oportunidad para participar en las decisiones importantes que afectan el trabajo son otros aspectos

de las funciones de los empleados que podrían desembocar en estrés.

#### **1.6.3.4 Desarrollo de la carrera profesional.**

Entre los agentes estresantes de importancia en relación con la planeación y el desarrollo de la carrera profesional se incluyen la seguridad en el empleo, los ascensos los traslados y las oportunidades de desarrollo. De la misma manera que ocurre al tener demasiado trabajo o muy poco, el empleado quizá sienta estrés por la lentitud en los ascensos (no avanzar con la rapidez que se desea) o exceso de ascensos (el ascenso a un puesto que excede las capacidades de la persona).

#### **1.6.3.5 La reorganización y adelgazamiento de las empresas.**

Cuando se reestructuran los puestos, los departamentos, los equipos de trabajo o las organizaciones completas, los empleados con frecuencia tienen muchas preocupaciones relacionadas con su carrera profesional:

#### **1.6.3.6 Relaciones interpersonales.**

Los grupos tienen enorme repercusión. sobre el comportamiento de las personas en las organizaciones. Las buenas relaciones de trabajo y la interacción con los compañeros, subordinados y superiores son aspectos determinantes de la vida organizacional que ayudan a las personas a lograr metas personales y en la organización; cuando faltan, son fuentes de estrés.

#### **1.6.3.7 Comportamiento agresivo.**

Una categoría temible de agentes estresantes en el ambiente laboral es el comportamiento muy agresivo en el lugar de trabajo, que con frecuencia adopta la forma de violencia o acoso sexual. El comportamiento agresivo que ocasiona daño físico o psicológico real a un empleado se clasifica como violencia en el lugar de trabajo. El homicidio sólo ocupa el segundo lugar, después de los accidentes de transpone, como la causa más común de muerte en el lugar de trabajo.

Una segunda forma de comportamiento muy agresivo en el lugar de trabajo es el acoso sexual. El acoso sexual se define como un contacto o comunicación indeseada de naturaleza sexual. Éstos son algunos consejos prácticos para los gerentes que tengan que tratar con este asunto desintegrador.

- No considerarse a sí mismo juez. Su trabajo consiste en recopilar pruebas.
- Asumir la queja con seriedad.
- Antes de tomar alguna acción establecer comunicación con el departamento de recursos humanos.
- Documentar todas las conversaciones relacionadas con la situación.
- Recopilar las pruebas en forma confidencial.
- No intentar solucionar el problema con la transferencia de la persona que presentó la queja o la acusada a otro departamento.
- Dar seguimiento a cualquier acción adoptada para asegurarse que el acoso se detuvo, no se tomaron represalias y el empleado quejoso se lleva bien con sus colegas.

Las organizaciones necesitan políticas que identifiquen con claridad lo que constituye acoso sexual, los procedimientos para enfrentarlo y los castigos de este comportamiento inaceptable. Sin embargo, contar con políticas no basta si los gerentes no las respaldan con acción seria y veloz, como se describe en el siguiente recuadro de "La ética en la práctica".

#### 1.6.4 Kinicky, Angelo & Kleitner, Robert.

"Los factores estresantes dan lugar al estrés, que produce a su vez diversos resultados. El modelo referido también representa varias diferencias individuales que moderan la relación factor estresante-estrés- resultado. Un moderador es una variable que hace que la relación entre otras dos variables, el estrés y los

resultados, sea más fuerte para algunas personas y más débil para otras”<sup>17</sup>.

#### **1.6.4.1 Factores estresantes.**

Los factores estresantes son factores ambientales que producen estrés. De manera alternativa, los factores estresantes constituyen un prerrequisito para experimentar el estrés como respuesta. Los factores estresantes a nivel individual son los que se relacionan directamente con las obligaciones laborales de una persona. Los ejemplos más comunes de factores estresantes son la sobrecarga del rol, el conflicto de roles y la ambigüedad de roles. Como se explicó anteriormente, estas características de los roles producen estrés, ya que hacen que las personas se sientan sobrecargadas de trabajo y presas de incertidumbre acerca de la que deberían hacer. Los gestores pueden atenuar estos factores estresantes prestando dirección y apoyo a sus empleados.

#### **1.6.4.2 Los factores estresantes a nivel de grupo.**

Son el resultado de la dinámica de grupo y de la conducta empresarial. Los directivos generan estrés en el personal:

- 1) Mostrando conductas poco consistentes,
- 2) No prestándoles apoyo,
- 3) Demostrando poca preocupación por ellos,
- 4) Impartiéndoles una dirección inadecuada,
- 5) Creando exigencias de alta productividad y
- 6) Dirigiendo su atención a aspectos negativos, ignorando al mismo tiempo los logros en el rendimiento.

#### **1.6.4.3 Los factores estresantes de la organización.**

Afectan a un gran número de empleados. Así, por ejemplo, un ambiente de alta presión que plantea exigencias laborales

---

<sup>17</sup> Kinicky, Angelo & Kleitner, Robert. "Comportamiento organizacional". Editorial. Mc Graw Hill. México 2003. Páginas, 401.

crónicas a los empleados, alimenta la respuesta del estrés. Como contraste, la investigación da un respaldo preliminar a la idea de que la dirección participativa puede disminuir el estrés en la organización. Finalmente, el diseño de las oficinas y su entorno general son factores estresantes que hay que tener en cuenta a nivel de la organización. La investigación demuestra que una iluminación deficiente, un exceso de ruido, la colocación inadecuada del mobiliario y un ambiente sucio y maloliente producen estrés.

#### **1.6.4.4 Los factores estresantes externos a la organización**

Son los producidos por causas ajenas a la misma. Por ejemplo, los conflictos que ocasiona el logro del equilibrio entre la carrera de una persona y su vida familiar son estresantes. También lo es el estatus socioeconómico del individuo. Las personas con un estatus socioeconómico bajo son más proclives al estrés. El estatus representa una combinación: 1) de la posición económica, cuya medida es el nivel de renta, 2) de la posición social, que se valora según el nivel de educación y 3) de la posición laboral, que se clasifica de acuerdo con el nivel de ocupación que detenta actualmente. No sería de extrañar que estos factores estresantes vayan cobrando mayor importancia en el futuro.

#### **1.6.4.5 Resultados conductuales.**

Los teóricos sostienen que el estrés tiene consecuencias o resultados conductuales, cognitivos y fisiológicos. Sin embargo, los investigadores no han hecho más que comenzar a examinar la relación entre el estrés y los resultados conductuales y cognitivos relacionados con el trabajo. Estos estudios revelan una relación negativa entre el estrés y el giro de personal, la satisfacción en el trabajo y el rendimiento.

#### **1.6.4.6 Diferencias individuales.**

No todas las personas experimentan el mismo nivel de estrés ni muestran tampoco reacciones similares ante un tipo determinado de factor estresante. La percepción del factor estresante es otro moderador importante. Si un individuo cree que un factor estresante representa para él una amenaza, es probable que experimente ante el mismo un estrés más intenso y que sus resultados sean más negativos.

Finalmente, el rasgo de hostilidad o cinismo crónico en la personalidad contribuye también a moderar el estrés. La investigación ha demostrado que las personas crónicamente airadas, suspicaces o desconfiadas tienen una probabilidad dos veces mayor de sufrir obstrucciones en las arterias coronarias. Podemos proteger a nuestro corazón evitando estas tendencias hostiles

#### **1.6.4.7 Costes económicos y responsabilidad civil por el estrés.**

Los directivos han de conocer y comprender las causas y las consecuencia del estrés, y tienen para ello cuatro razones apremiantes.

En primer lugar, desde la perspectiva de la calidad del trabajo, los trabajadores se sienten más satisfechos cuando su entorno laboral es seguro y confortable.

En segundo lugar, por imperativo moral, los directivos deberían esforzarse en reducir el estrés ocupacional porque conduce a resultados negativos. En efecto, los especialistas en salud mental estiman que el 10% de la fuerza de trabajo sufre depresiones o altos niveles de estrés que terminarán por afectar el rendimiento en el trabajo,

Una tercera razón se refiere a los enormes costes económicos derivados del estrés. Los expertos estiman que las enfermedades relacionadas con el estrés representan para las empresas estadounidenses un coste aproximado de 68.000 millones de dólares al año.

La cuarta razón gira en torno a casos presentados recientemente ante los tribunales por empleados que se querellaron contra sus patronos por compensaciones no percibidas por problemas derivados del estrés.

#### **1.6.5 Martínez, Selvas José Luis**

##### **Fuentes del estrés laboral.**

"En general, puede decirse que el estrés laboral surge de un desajuste entre el individuo y su trabajo, esto es entre sus capacidades y las exigencias del empleo (Sloan y Cooper, 1987). El lugar de trabajo es un complejo sistema social en el que tanto para el estrés como para la satisfacción laboral cuentan las relaciones entre una serie de factores que consideramos, como fuentes de estrés laboral"<sup>18</sup>.

Las seis fuentes típicas de estrés laboral son:

##### **1.6.5.1 Las condiciones físicas del trabajo**

Son uno de los aspectos más evidentes a la hora de evaluar las fuentes de estrés. Las medidas preventivas y las inspecciones disponen de indicadores que permiten conocer el grado de salubridad del empleo, el grado de penosidad o peligrosidad que pueden encerrar y sus posibles repercusiones. Sin embargo esta situación no está tan clara cuando pasamos a hablar de otros agentes que pueden causar estrés.

##### **1.6.5.2 La distribución temporal del trabajo**

La velocidad a la que se completa son factores muy importantes. La exigencia continua de completar tareas en un tiempo limitado o escaso es un importante factor de estrés. Dependiendo del empleo, el trabajador tiene más o menos flexibilidad para ordenar temporalmente los procesos o las tareas que puede hacer y administrar las pausas, por lo que puede aprovechar estas circunstancias y distribuir y ordenar sus tareas de la manera que

---

<sup>18</sup> IMartínez. Selva José María. "Estrés laboral" Editorial. \Prentice Hall. Madrid. 2004. p.p.12



le sea más ventajosa o más fácil realizarlas. Sin embargo, muchas personas no aprovechan esta oportunidad cuando la tienen, y tienden a sobrecargarse de trabajo ya plantearse exigencias máximas de manera continuada que no pueden asumir o sacar adelante

#### **1.6.5.3 La demanda o carga de trabajo**

La sobrecarga es una de las fuentes más frecuentes de estrés. Puede tratarse de una demanda excesiva, hablando en términos de cantidad de trabajo o de una demanda relacionada con la calidad del mismo, cuando éste es muy difícil o de mucha responsabilidad. La carga cuantitativa es equiparable al estrés cotidiano del que se quejan muchas personas y equivale a estar fatigado o a estar "hasta el cuello" de trabajo. La sobrecarga cualitativa es más subjetiva de evaluar y si no está reglamentada, implica juicios de valor acerca de lo que alguien está capacitado o no para asumir. La sobrecarga cualitativa está relacionada con las necesidades de formación y habilidades para ejecutar la tarea, su dificultad y complejidad, con la selección y manejo de la información adecuada, que será más o menos compleja, con la atención a diferentes tipos de señales y su dificultad y complejidad y con el tipo de decisiones y sus consecuencias.

#### **1.6.5.4 Nivel ocupacional y de las tareas**

Actividades que desempeña el trabajador, relacionados con las demandas o exigencias de rol, de cuál es su papel en la empresa, de lo que tienen o de lo que no tienen que hacer, o de dónde termina el ámbito de su responsabilidad. Están relacionados estos aspectos con características intrínsecas a las relaciones interpersonales como son la ambigüedad y el conflicto de roles. La falta de definición de las tareas a realizar lleva a la ambigüedad de rol, de forma que el empleado no sabe qué tiene que hacer o qué se espera de él, porque tiene información insuficiente. Otro ejemplo es la inadecuación del puesto de trabajo. Muchas personas trabajan durante años en el puesto inadecuado. La inadecuación puede deberse a la no utilización de las habilidades y conocimientos que se poseen en el desempeño del puesto de

trabajo. Cuanto mayor es el nivel ocupacional, mayor es el uso de la formación y de la experiencia (Peiró, 2000).

#### **1.6.5.5 Las relaciones sociales en el trabajo**

Son otro factor de estrés laboral. Las relaciones personales son muy importantes, y dentro de ellas destacan los conflictos personales como factor de estrés. Por el contrario, el apoyo social y las relaciones sociales proporcionan recursos para adaptarse a las situaciones estresantes, generan lazos emocionales y fomentan las habilidades para afrontar el estrés. La cohesión grupal contrarresta los efectos negativos de la ambigüedad y del conflicto de rol, comentados anteriormente.

El factor social más importante es la falta de comunicación o el apoyo del superior o supervisor, que cuando no existe o se deteriora puede ser una fuente principal de estrés. A veces se manifiesta en la falta de reconocimiento y de valoración de las tareas hechas cuando éstas exigen un esfuerzo especial. En otros casos la fuente de estrés laboral es un excesivo entrometimiento o crítica de la labor del trabajador.

La falta de relaciones personales en el trabajo, el aislamiento social y la falta de apoyo que conlleva es un estresor importante que las propias habilidades sociales pueden atenuar. Unas habilidades dependen de la persona, ya que hay quien es más extravertido o tiene "don de gentes", y otras pueden aprenderse en el puesto de trabajo o fuera de él. La formación en habilidades de comunicación, liderazgo, solución de conflictos y negociación tienen su lugar en las actividades de desarrollo profesional y deben incluirse en los planes de formación de las empresas.

#### **1.6.5.6 Clima laboral,**

Clima organizacional o psicológico de la empresa es un factor, muchas veces subjetivo, que influye en el estrés laboral. Frecuentemente depende de cómo le va a cada cual en la organización. Determina procesos internos de trabajo y de funcionamiento. Está muy afectado por el estilo de gestión de los directivos y por lo tanto es uno de los ámbitos de actuación de la empresa que puede influir, hasta cierto punto, en la satisfacción

laboral y en prevenir o aliviar el nivel de estrés de los trabajadores. Algunos factores que influyen en el clima organizacional son:

- Tamaño de la organización.
- Tipo de negocio, actividad.
- Estrategia general.
- Cultura corporativa.
- Historia y antecedentes corporativos de trato al empleado.

#### **1.6.6 Muchinsky, M. Paul. (Modelo elegido)**

Los trastornos psicológicos en el lugar de trabajo han sido identificados como una de las diez principales enfermedades y lesiones relacionadas con el trabajo en Estados Unidos (Instituto Nacional de Seguridad y Salud Laboral, 1988). Ilgen (1990) afirma: "La salud de los trabajadores es uno de los temas más importantes de nuestro tiempo". El reconocimiento del riesgo psicosocial del trabajo ha impulsado los estudios sobre el estrés médico, psicológico y conductual. Pelletier (1977) expone que el estrés y los factores psicológicos desempeñan un papel mucho más importante en los trastornos crónicos que en las enfermedades graves e infecciones. Como consecuencia, los empleados y las organizaciones son cada vez más conscientes de los efectos negativos del estrés relacionado con el trabajo. Una encuesta nacional de una compañía aseguradora (1991) mostró que alrededor del 46% de los trabajadores estadounidenses pensaban que sus trabajos eran algo o muy estresantes, mientras que alrededor del 27% afirmaban que sus trabajos eran la mayor fuente de estrés en su vida diaria. Prácticamente el 72% de los encuestados experimentaba frecuentes problemas físicos y mentales relacionados con el estrés.

El modelo presenta el concepto del estrés en las organizaciones bajo siete categorías. Debe observarse que existen muchos vínculos entre las categorías. Se plantea como hipótesis la existencia de una secuencia causal entre estas categorías.

##### **1.6.6.1 Antecedentes organizacionales del estrés.**

Las investigaciones sobre los antecedentes organizacionales del estrés se dirigen, por lo general hacia la comprensión de cómo induce el estrés los factores de amplia base y los abstractos. inducen el estrés. Brenner y Mooney (1983), por ejemplo, examinaron la relación entre las condiciones económicas (como el crecimiento económico, la inestabilidad y los niveles de desempleo) y los indicadores sociales de salud (como las enfermedades y muertes). Las variables se examinaron en lo que se referían a "relaciones retardadas"; es decir, cambios en las condiciones económicas que producen cambios en la salud varios años después. Los autores examinaron la relación entre los cambios económicos y la mortalidad en nueve países: Australia, Canadá, Inglaterra, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Suecia y Estados Unidos. El desempleo y las quiebras de empresas predijeron la muerte de ataque al corazón en ocho de los nueve países, en un lapso de uno a cuatro años, con controles para variables como el consumo de alcohol.

Cobb y Kasl (1977) llevaron a cabo un estudio longitudinal sobre los cierres de fábrica en Estados Unidos con el fin de comprender la relación entre la amenaza de la pérdida de trabajo y la salud. Los trabajadores de las fábricas que no cerraron se compararon con aquellos de las fábricas que estaban por cerrar. Se recogieron cinco paquetes de datos durante un periodo de dos años, abarcando desde el rumor a la pérdida del trabajo y, en muchos casos, a la recolocación.

#### **1.6.6.2 Agentes estresantes en la vida de las organizaciones.**

El término agentes estresantes designa los estímulos que se generan en el trabajo y que tienen consecuencias negativas, físicas o psicológicas para un número importante de personas que están expuestos a ellas. Kahn y Byosiére (1992) reducen los agentes estresantes a dos grandes tipos. El primero, el contenido de la tarea, incluye dimensiones como simplicidad-complejidad y monotonía-variedad. El segundo, propiedades del rol, se refiere a

los aspectos sociales del trabajo e incluye las relaciones con el supervisor y los conflictos de roles.

Los resultados de las investigaciones han demostrado las relaciones entre la mala salud (las enfermedades de corazón) y los trabajos que se caracterizan por un trabajo altamente repetitivo y monótono, y con supervisión estrecha. El trabajo por estímulos y los agentes estresantes físicos, como el frío, el calor y el ruido, también producen estrés.

#### **1.6.6.3 Percepción y cognición:**

El proceso de evaluación busca explicar por qué las personas reaccionan de forma diferente a los agentes estresantes que son objetivamente los mismos. Más aún, los agentes estresantes encontrados en las organizaciones están con frecuencia implicados en complejas situaciones. Competir con éxito requiere que se analicen las características positivas y negativas y que se tome una decisión. Los investigadores han examinado las fases de percepción y evaluación de las situaciones, por parte de los individuos, cuando valoran el estrés. Lazarus y Folkman (1984) propusieron procesos de evaluación primarios y secundarios basados en una secuencia temporal. La evaluación primaria consiste en la determinación inicial de que un estímulo (persona, suceso, situación) es positivo (benigno), negativo (estresante) o ninguno de los dos (irrelevante) en sus implicaciones para el bienestar. La evaluación secundaria es un juicio sobre lo que puede hacerse para disminuir el daño al mínimo o aumentar la ganancia al máximo. El proceso de evaluación puede ser cíclico, ya que el individuo considera el uso de una estrategia previa de competencia o de nueva información.

#### **1.6.6.4 Respuesta al estrés.**

Los investigadores han identificado tres grandes categorías de posibles respuestas al estrés: fisiológicas, psicológicas y conductuales. Las respuestas fisiológicas incluyen los síntomas cardiovasculares, como el aumento de la presión sanguínea y el nivel de colesterol; medidas bioquímicas, como las catecolaminas y el ácido úrico, y los síntomas gastrointestinales,

como las úlceras pépticas. Se han observado frecuencias cardiacas más elevadas bajo condiciones de conflicto de roles, ambigüedad en relación con futuros acontecimientos en el trabajo y estrés generado en el trabajo. Los niveles de catecolaminas cambian de manera muy rápida y responden a una variedad de estímulos. La dificultad de predicción en el trabajo, la pérdida de control sobre el ritmo y el método y; los ruidos perturbadores han sido asociados con el aumento en los niveles de catecolaminas.

Las respuestas psicológicas al estrés laboral. incluyen en la mayoría de las ocasiones variables afectivas, siendo la insatisfacción laboral la más común. También se ha encontrado que el estrés influye en estados afectivos más intensos y activos, como la ira, la frustración, la hostilidad y la irritación. Respuestas más pasivas, pero no por ello menos negativas, incluyen el aburrimiento, el agotamiento, la fatiga y la depresión. Se ha descubierto que los efectos psicológicos del estrés relacionado con el trabajo producen una disminución en la autoconfianza y la autoestima.

Las respuestas conductuales al estrés laboral no se han estudiado tanto como las respuestas psicológicas. Sin embargo, se han examinado cinco amplias categorías de respuesta conductual: el rol del trabajo (desempeño en el puesto, accidentes, consumo de drogas en el trabajo), conducta opresiva en el trabajo (robo, daño intencionado), huida del trabajo (ausentismo, rotación), degradación de otros roles de la vida (malos tratos a la esposa y los hijos) y conductas autodestructivas (consumo de alcohol y drogas). Algunos de estos, resultados no se han estudiado mucho, como el consumo de drogas en el trabajo, y pueden aparecer con menos frecuencia por razones de aceptabilidad social o elusión del castigo.

#### **1.6.6.5 Consecuencias del estrés.**

Las consecuencias del estrés, por lo general, afectan al desempeño del individuo en el trabajo y en otros roles de la vida. Otras ramificaciones involucran a la salud del individuo, como

cuando se ve afectada por una exposición prolongada a agentes estresantes físicos y por la respuesta a estresores psicológicos recurrentes. Por ejemplo, los investigadores suecos (Alfredsson y Theorell, 1983) desarrollaron medidas estandarizadas de las características del puesto para 118 grupos profesionales a escala nacional. El riesgo de ataques al corazón era el doble en los hombres con puestos que se caracterizaban por altas exigencias y bajo control (baja autonomía), comparados con los hombres del mismo grupo de edad (40-54) trabajando en otras funciones. Los autores concluyeron que el siguiente paso era llevar a cabo experimentos de campo e intervenciones para descubrir las formas de reducir esas fuentes de estrés.

#### **1.6.6.6 Propiedades de las personas como mediadoras del estrés.**

Hace tiempo que se han reconocido las diferencias individuales en resistencia al estrés. Se han identificado dos características de personalidad que median los efectos del estrés. La primera es el tipo de personalidad. El tipo A es un tipo de personalidad que intensifica los efectos de diversos agentes estresantes del trabajo. Las personas de tipo A andan, comen y hablan muy rápido. Son agresivas y competitivas y se sienten, a menudo, bajo la presión del tiempo. Las personas de tipo B están menos preocupadas por el tiempo; juegan por diversión, no para ganar, y pueden relajarse sin sentimientos de culpa. Las personas de tipo A, tienen una mayor frecuencia cardiaca en reposo que las personas de tipo B y tienen el doble de probabilidades de desarrollar una enfermedad de corazón. Barling y Boswell (1995) identifican una dimensión de irritabilidad en la conducta de tipo A que afecta de manera negativa a la salud ya la concentración. Wright (1988) concluye que las personas de tipo A tienen una alta, y posiblemente insaciable, necesidad de logro. Experimentan el éxito muy jóvenes (no posteriores a la adolescencia), que parecen producir una sensación de esperanza mayor de lo acostumbrado de que sus grandes esfuerzos darán resultado en algún momento. Los individuos de tipo A no se pueden controlar cuando están expuestos a estímulos relacionados con el trabajo. Al evaluar la inclinación de los individuos de tipo A al sentir estrés por el trabajo, Wright dice: "Lo que se necesitan son maneras de entrenarlos y formar a otros para mantener la diligencia a un

ritmo; es decir, para hacer la carrera de la vida como una maratón y no como series de 100 metros" .

La segunda característica de personalidad que modifica el estrés es el locus de control. El locus de control diferencia a las personas que creen que, son ellas mismas las principales responsables de lo que les ocurre de aquellas que creen que los principales acontecimientos de sus vidas están determinados, principalmente, por otras personas o fuerzas ajenas a ellos. Las personas cuyo locus de control es interno responden al estrés de forma diferente a aquellos cuyo locus de control es externo. Aquellos que están orientados internamente tienen más probabilidades de hacer algo contra la propia fuente de estrés o de mitigar sus efectos de otra manera, y los que están orientados de manera externa tienen más probabilidades de sentir que las acciones eficientes están fuera de su alcance y tienden a aguantar, en lugar de actuar.

#### **1.6.6.7 Propiedades de las situaciones como mediadoras de estrés.**

Además de ciertas características de los individuos, algunas propiedades de las situaciones pueden mediar o amortiguar los efectos de un agente estresante., El efecto amortiguador reduce la tendencia de las organizaciones a generar agentes estresantes específicos, a alterar la percepción Y. cognición inducidas por éstos, a modificar las respuestas que siguen a los procesos de evaluación o a reducir las consecuencias perjudiciales para la salud de dichas respuestas. Se cree que la principal variable que produce, este efecto amortiguador es el apoyo social. El apoyo social reduce la relación entre los diferentes agentes estresantes y los indicadores de salud mental y física (ansiedad, depresión e irritación). El apoyo social no reduce la relación entre los agentes estresantes y el aburrimiento o insatisfacción con el trabajo. Sutton y Kahn (1987) propusieron otras tres variables situacionales cómo posibles amortiguadores del estrés: 1) la capacidad de predicción del ataque de un agente estresante, 2) la capacidad de su comprensión y 3) la capacidad de control de los aspectos del agente estresante por parte de la persona que debe experimentarlos. De las tres relaciones propuestas, la posibilidad de predicción del agente estresante ha recibido el mayor apoyo.



**Si se puede predecir un suceso estresante, también se podrá predecir su ausencia. Por tanto, el individuo sabe cuándo se puede relajar y no necesita mantener un estado constante de vigilancia o ansiedad.**

## **Capitulo II**

### **Marco contextual**

#### **2.1 Antecedentes.**

**Empresa ALFA inició sus operaciones en el año 1980 en la zona industrial de Tultitlán, Estado de México, es una compañía que se dedica a la producción de bolsas de polietileno.**

**Derivado de los acontecimientos económicos contemporáneos, la empresa se vio en la necesidad de actualizarse de manera inmediata con el propósito de ser competitivo tanto en el mercado nacional como internacional. Para ello, fue necesario que los directivos comprendieran la nueva filosofía empresarial, ya que de ello dependía el éxito o el fracaso de tal medida.**

**De ese modo, a partir de 2000 se inició un proceso de reestructuración integral que incluyó:**

- 1. Capacitación y adiestramiento como un instrumento necesario para la actualización,**
- 2. Se estableció un proceso de sustitución gradual de maquinaria y equipo para el ahorro de tiempo laboral, se modificaron los métodos y procedimientos de trabajo en línea,**
- 3. Con el propósito de adecuarse a las nuevas normas internacionales de empresa socialmente responsable, se incorporan materiales ecológicos para satisfacer este ordenamiento mundial.**

**Durante el año 2003 se realizaron una serie de reuniones gerenciales donde se estudiaron las tendencias del mercado; producto de estas reuniones se detectó de manera preocupante una baja en la productividad, la cual podría tener varias causas: Primera. Los planes de reestructuración, Segunda. Falta de expectativas de los trabajadores, Tercera. Agotamiento del trabajo. Cuarta. Niveles de estrés laboral.**

A la pregunta "¿Qué se debe hacer para fortalecer el negocio? .

**Tabla 7. Líneas de acción**

<b>1. Bajar los precios.</b>	<b>2. Reducir costos.</b>
<b>3. Lograr una mayor eficiencia</b>	<b>4. Contar con personal proactivo</b>
<b>5. Conocer el clima laboral</b>	<b>6. Evaluación del estrés.</b>

**Pero, ¿Cómo lograr esto? Así surge la frase clave que detonó la transformación de la empresa:**

**"Queremos ser una "Empresa Alto Rendimiento" (EAR).**

**El equipo gerencial optó por las siguientes acciones:**

- 1. Visita a empresas exitosas**
- 2. Asistencia de su personal directivo a congresos nacionales e internacionales,**
- 3. Análisis de técnicas japonesas y**
- 4. Aplicación de una cultura organizacional sustentada en valores empresariales.**

**Ésta fue la plataforma con la que se dio inicio a los trabajos estructurados que permiten dejar de ser una organización convencional para convertirse en una (EAR).**

## **2.2 Programa de Educación y Desarrollo Humano**

**En junio de 2003 el plan para convertir a ALFA en una (EAR) estaba listo. Su operación inició con la capacitación de todos los empleados en el Programa de Educación y Desarrollo Humano. La clave para el éxito del programa fue la forma en que se impartió: se formó un grupo con los funcionarios de la empresa, los empleados -entre ellos el líder sindical-. Los miembros del equipo fueron capacitados por un consultor.**

Posteriormente se formaron parejas de instructores con un gerente y un miembro empleado; éstos impartieron los cursos a todo el personal.

La metodología generó resultados muy satisfactorios: los instructores internos recibieron un módulo del programa en sesiones mensuales de ocho horas para posteriormente impartirlo al personal en dos o tres sesiones cortas, una por semana. Después de cada sesión los participantes debían preparar una tarea, y al final del programa cada uno debía compartir, por escrito, los cambios o experiencias más significativas.

El programa, impartido a todo el personal por líderes de la empresa durante siete meses, sirvió de preparación y plataforma para el lanzamiento de la (EAR) y la formación de los equipos naturales: Unidad Gerencial Básica (UGB), que son la esencia en este tipo de organización.

### **2.3 Estructura (EAR)**

Paralelo al Programa de Educación y Desarrollo Humano. El equipo gerencial continuó trabajando en las estrategias de (EAR). Las acciones que se ejecutaron durante el año 2003 fueron:

#### **1. Revisión de la estructura organizacional.**

- a) El personal administrativo redujo su número de 150 a 108 empleados. Esto fue posible gracias al logro de una mayor autonomía y debido a la responsabilidad del personal de línea. Es importante mencionar que algunas de las personas que fueron removidas de sus puestos por la nueva organización se les reubicó dentro de otras empresas del grupo o fueron despedidas.
- b) Las categorías de la estructura sindical se redujeron. .
- c) Se eliminó el nivel de supervisión, se volvió innecesario gracias al autocontrol y la autonomía con que funcionan los equipos naturales.

#### **2. Fortalecimiento de la salud e integración.**

- a) Se organizaron eventos fuera de la ciudad para promover la integración.
- b) Se fomentó el cuidado de la salud a través de visitas a domicilio del personal médico de la empresa y se puso una mayor atención en la alimentación de los empleados a través de personal especializado en nutrición.

### 3. Revisión y reestructuración de cada puesto.

- a) Se hicieron ajustes, en algunos casos significativamente, a los salarios de acuerdo con las nuevas funciones y responsabilidades.
- b) Se agregaron nuevas funciones que antes no desempeñaba el personal operativo, complementarias a las actividades propias del puesto, desempeñando nuevos roles que se rotan dentro del equipo natural cada seis meses.

### 4. Líder de proyecto

**Tabla 8. Funciones y responsabilidades.**

<b>Convencimiento integral</b>	<b>Responsable de 5'Ss.</b>
<b>Aplicación de métodos</b>	<b>Solución de problemas.</b>
<b>Responsable de la administración.</b>	<b>Control del proceso.</b>

La (EAR) tiene como base a los equipos naturales; sin embargo, existen otros equipos que hacen que el sistema funcione, como el equipo gerencial y el equipo de soporte. La totalidad del personal labora en equipos de trabajo.

- a) 10 equipos naturales de personal sindicalizado distribuidos de acuerdo al proceso.
- b) Tres equipos naturales de empleados de acuerdo con las áreas de trabajo.
- c) Un equipo de soporte formado por personal de nivel medio y en el que cada persona, además de las funciones propias de su puesto, juega roles muy importantes para el funcionamiento de la (EAR).
- d) Facilitador del proceso de maduración de alguno(s) de los equipos naturales.

- e) Especialista de las técnicas de optimización que forman el sistema de mejora de la empresa.

**Tabla 9. Funciones estratégicas**

<b>TPM.</b>	<b>5'Ss.</b>
<b>Solución de problemas.</b>	<b>Administración visual.</b>
<b>Sistema de innovación y creatividad.</b>	

## **5. Equipo Gerencial.**

Se establecieron algunos elementos que han sido clave para el buen funcionamiento del sistema y de la estructura (EAR):

- a) Definición clara de los roles de los equipos, sindicato y comisiones mixtas.
- b) Creación de una estructura de comunicación formal entre los miembros de los equipos y entre los propios equipos, establecida a través de reuniones relámpago, reuniones semanales con el facilitador, correo electrónico, tableros visuales, workshop. Éstos son algunos ejemplos de las herramientas utilizadas en la estructura de comunicación.
- c) Establecimiento de un grado de autonomía según el nivel de madurez de los equipos, clasificándolos como equipo en transición, maduro y de soporte.

La evolución de la empresa, apoyada por el esfuerzo que se realizó con el Programa de Educación y Desarrollo Humano, provocó la liberación del potencial de la gente, el cual se canalizó a través de la nueva forma de trabajo.

### **2.4 Sistema de innovación y creatividad**

A principios de 2004 se diseñó e implementó un sistema de innovación y creatividad como una forma complementaria a los equipos naturales y con el objetivo de canalizar la participación creativa de los empleados; Los resultados fueron sorprendentes: se pusieron a funcionar 150 ideas en los primeros cinco meses y se terminó el año con un promedio mayor a las dos sugerencias

implantadas por persona. Además, se logró incluir este sistema como parte del contrato colectivo de los trabajadores.

Con la (EAR) estructurada y con la planeación estratégica de la empresa se inició la implantación del sistema de mejora que seguiría la organización como eje principal para el logro de sus objetivos en los siguientes años, el Mantenimiento Totalmente Productivo (TPM).

## **2.5 Mantenimiento Totalmente Productivo (TPM)**

En agosto de 2004 se inició la implementación del TPM, seleccionando como proyecto piloto a uno de los equipos críticos de la empresa: la impresora de la línea dos de producción. Se selecciono esta máquina por considerarla la más sucia del área, presentar falta de integración en los responsables, tener nula medición del desempeño y, ser el cuello de botella de la línea de producción.

Se formó un equipo con cuatro mecánicos de la máquina considerando la estructura de los equipos naturales: mecánico de apoyo, ingeniero de proceso responsable de la línea y un coordinador del TPM. Se elaboró un plan de tres meses en donde se programaron doce sesiones de ocho horas para capacitación, limpieza y elaboración de documentos para la sistematización de la técnica.

Por el tipo de proceso intensivo en maquinaria y equipo y por los resultados del equipo piloto, se decidió continuar con la implantación del TPM.

Actualmente (mediados de 2004) se tienen seis proyectos de equipos críticos y una capacitación del 70% de los equipos naturales, que desarrollan proyectos específicos en su área de trabajo para aplicar los conocimientos adquiridos.

## **2.6 Resultados**

Consideramos conveniente mostrar algunos resultados relevantes que muestran que en ALFA Planta Tultitlán se vivió

una verdadera reestructuración en la cultura empresarial, que como característica principal tiene el compromiso de toda su gente.

**Tabla 10. índices laborales**

<b>Indicador</b>	<b>Durante (EAR)</b>	<b>Después (EAR)</b>
<b>Días de ausentismo</b>	<b>1.13</b>	<b>0.44</b>
<b>Porcentaje de rotación</b>	<b>0.25</b>	<b>0</b>
<b>Porcentaje de capacitación</b>	<b>4.39</b>	<b>5</b>
<b>Accidentes</b>	<b>9</b>	<b>2</b>
<b>Días perdidos por accidente</b>	<b>45</b>	<b>9</b>

## **2.7 Resultados del proyecto piloto del TPM**

El establecimiento de un sistema de medición del desempeño del (o equipo IEE permitió que se pasara del 78% al 85%, lo que representa un 7% de mejora a lo largo de los primeros tres meses. El índice de efectividad de utilización del equipo considera todas las fallas y paros por los que un equipo se ve afectado en su disponibilidad, eficiencia y calidad de los productos que fabrica. Por ser parte de una línea de proceso continuo, cada punto que se libera forma parte importante del resultado final, por lo que la mejora alcanzada es un logro significativo. Se lograron otros intangibles: la generación de hábitos de limpieza, el mejoramiento del ambiente de trabajo, el compromiso y la preocupación constante por alcanzar las metas, la detección 'y solución de problemas de manera más ágil con la participación de todos; en suma, un personal satisfecho al tomarse en cuenta sus opiniones.

## **Conclusiones**

Lo aquí expuesto se realizó en 20 meses de intensa actividad desde que se implementó el Programa de Educación y Desarrollo Humano. Los planes continúan teniendo como actividad inmediata el mantenimiento del sistema de trabajo de (EAR) y la implementación del TPM en toda la organización.



En esta empresa cobra vida el eslogan: "Calidad humana en primer lugar" ya que, aunque el TPM es la técnica eje de su sistema de mejoramiento, la plataforma para la implementación es el desarrollo humano. Esto se hace patente a través de las actividades y esfuerzos constantes para que cada miembro de la organización viva de manera más plena sus valores:

**Tabla 11. Principios y valores de la empresa "ALFA"**

<b>1. Pasión por el servicio y enfoque en el cliente consumidor.</b>
<b>2. Innovación y creatividad.</b>
<b>3. Calidad y productividad.</b>
<b>4. Respeto, desarrollo integral y excelencia de personal.</b>
<b>5. Honestidad, integridad y austeridad.</b>

## Capítulo III

### Diseño metodológico

#### 3.1 Importancia de la investigación

El tema del estrés en el trabajo es de enorme interés para los administradores y otros profesionales debido a las consecuencias legales y humanas que tiene en la productividad.

El estrés en el trabajo "Es el término genérico que se aplica a las presiones que la gente experimenta en la vida. La presencia del estrés en el trabajo es prácticamente inevitable en muchas labores. Sin embargo, las diferencias individuales muestran la existencia de una amplia variedad de reacciones al problema; una tarea considera interesante por una persona puede producir en otra altos niveles de angustia. Cuando la presión se acumula, puede causar estresamiento adverso en las emociones, procesos mentales y condición física de una persona.

Cuando el estrés se vuelve excesivo, los empleados desarrollan varios síntomas que pueden dañar su desempeño laboral y su salud, e incluso poner en riesgo su capacidad de enfrentarse al entorno. Las personas que están bajo los efectos del estrés, pueden ponerse nerviosas y generar una preocupación crónica. Son vulnerables a la ira e incapaces de relajarse. cooperan poco y suelen recurrir excesivamente al alcohol u otras drogas. Aunque estas condiciones también pueden ser producto de otras causas, son síntomas comunes del estrés.

El impacto del estrés en las organizaciones. "Un grupo de especialistas en higiene industrial advirtió que los trabajadores estadounidenses están trabajando más tiempo y con más intensidad que en los pasados dos decenios simplemente para mantener su nivel de vida. El resultado es una fuerza de trabajo que está más en riesgo que antes de sufrir problemas psicológicos, físicos y de salud conductual. La Organización Internacional del Trabajo estima que el costo anual del estrés en el trabajo en Estados Unidos y Canadá es de alrededor de 230000 millones de dólares. El costo surge de las reclamaciones de

compensación de los trabajadores, la disminución en la productividad, el ausentismo y el aumento en los costos de seguros de salud

### **3.2 Justificación de la investigación**

**"Muchas investigaciones de diferentes países indican que los cambios en las estructuras laborales en los últimos años, están produciendo aumento en la insatisfacción laboral y sentimientos de estrés. El estrés laboral se puede definir en general como un estado de tensión personal o displacer. Puede distinguirse de las causas o antecedentes del estrés que se denominan estresores. Un estresor general, por ejemplo, es la ausencia objetiva o subjetiva de adecuación entre los recursos personales y la demanda laboral"<sup>1</sup>. Uno de los principales recursos personales que cuentan los trabajadores en sus empleos es su capacidad, y una mala adecuación entre capacidades y demandas laborales puede aparecer cuando son infrautilizadas sus capacidades o cuando ellos son infrautilizados en sus trabajos. El estrés laboral, como estado subjetivo, podría también distinguirse de sus potenciales consecuencias, tales como una pobre salud mental y física o un rendimiento laboral bajo. Desde muchas investigaciones se ha mostrado que un estrés laboral prolongado tiene un gran número de determinantes y consecuentes.**

**La mayoría de las investigaciones sobre los determinantes y consecuentes del estrés laboral han sido correlacionales. Aunque existen pruebas relativamente débiles para hablar de relaciones causales. No obstante, la asociación entre estrés laboral y diferentes factores antecedentes y consecuentes proporciona una base para el desarrollo de teorías sobre el estrés laboral que pueden ser probadas en rigurosos estudios experimentales y longitudinales. Las causas y resultados del estrés laboral suponen un problema de investigación que es un área singular para la cooperación entre los psicólogos organizacionales y los de la salud. Los psicólogos organizacionales tienen experiencia en identificar y medir los factores organizacionales y de trabajo**

---

<sup>1</sup> Buendía, José. "Estrés laboral y salud" Editaría!. Biblioteca Nueva. Madrid 1998. p.p.22

que determinan el estrés y el rendimiento mientras que los psicólogos de la salud están mejor preparados para medir los resultados personales del estrés laboral tales como el mal ajuste y funcionamiento personal.

### **Razones para el aumento del estrés laboral**

Existen al menos cuatro razones para el progresivo aumento del estrés laboral.

**Primero.** Los cambios tecnológicos tienden a incapacitar a los trabajadores. Aunque ha habido algún aumento en el número de trabajos con mejores condiciones, particularmente en las industrias de ordenadores, el uso de los sistemas de trabajo automatizados o dirigidos por ordenador, con frecuencia ha conducido a muchos trabajos que han requerido niveles de capacitación relativamente bajos. Estos trabajos de baja capacitación a menudo no requieren mucho uso de las capacidades de los trabajadores, capacidades que se han adquirido por medio del entrenamiento y la educación, de ahí que los trabajadores muestran signos de devaluación, insatisfacción y finalmente estrés.

**Segundo.** En los últimos veinte años aproximadamente, ha habido un gran aumento mundial de la participación educacional de los trabajadores en las naciones industrializadas. Los trabajadores nunca habían tenido un mejor nivel educativo aunque desafortunadamente no se han cumplido las expectativas asociadas de que la educación supondría el acceso a trabajos de alta capacitación.

**Tercero.** Los gobiernos que han estimulado la participación educativa, raramente han alentado o exigido que las organizaciones de trabajo se estructuren de manera que los trabajos proporcionen el uso de las capacidades y supongan un reto para un grupo de trabajadores inicialmente motivados y capacitados.

**Cuarto.** La persistencia de niveles de estrés laboral relativamente altos se debe al reducido número de intervenciones que tienen

como objetivo reducir los niveles de estrés laboral. A pesar de su experiencia, raramente se utilizan psicólogos organizacionales y de la salud para mitigar el estrés laboral a través de un nuevo diseño del trabajo o del asesoramiento a los trabajadores estresados.

### 3.3 Planteamiento de la investigación

Dentro de los cambios más significativos que se han producido en la empresa en los últimos años podemos señalar cinco factores:

Primero. La globalización es una situación que vino a modificar la filosofía empresarial en todos los terrenos, derivado de ello, podemos citar a la competitividad, variable que obliga a las empresas a conducirse con márgenes de eficiencia, es decir, producir más con menos. Además, se vuelve de imperiosa necesidad el someterse a una nueva cultura sustentada en normas de calidad (NOM, NQN, ISO), programas de reingeniería,

Segundo. En lo que se refiere a la administración de los recursos, la compañía se ubica en una etapa de desarrollo y crecimiento que los obliga a conocer de manera integral herramientas como: la Planeación Estratégica (actividad que nos auxilia para definir la misión, la visión, los objetivos estratégicos. Además, con el uso de las matrices podemos analizar y pronosticar la tendencia de los productos ofertados, el FODA, nos permite identificar nuestra situación y. por último, el portafolios de inversión nos indica si debemos permanecer o retirarnos de una actividad económica, el Downsizing (técnica que implica la reducción de estructuras organizacionales cuya finalidad es eliminar o reestructurar áreas o departamentos para agilizar la toma de decisiones), Outsourcing (sub-contratación de servicios no prioritarios, Desarrollo Organizacional (técnica que implica la modificación de estructuras, la normatividad vigente y el cambio educacional. Empowerment (Dotar al empleado de decisión). Reingeniería. (modificación de métodos y procedimientos).

**Tercero.** Podemos afirmar que todas las técnicas anteriormente señaladas han sido aplicadas de cinco años atrás a la fecha de manera continua y sistemática.

**Cuarto,** Los cursos programados han cumplido la condición de estar relacionados con los planes de vida y de carrera que diseña la empresa.

**Quinto.** Una vez mencionados los lineamientos operativos del proceso de interacción que establece la organización y los empleados, citamos los acontecimientos que se reflejaron en el nivel de estrés.

- a) El clima laboral es bueno y el trato que dispensan los directivos es adecuado. Sin embargo, a últimas fechas se han incrementado los agentes estresantes.
- b) A inicio de cada año se les remite un informe sobre planes de reestructuración laboral (que implican reubicación o despido) circunstancia que provoca incertidumbre.
- c) Las consecuencias se han reflejado en: ausentismo, impuntualidad, hostilidad, tensión, fatiga, desobediencia, distracción y agresiones.
- d) De acuerdo a datos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos, podemos observar que el mayor número de errores operativos se cometen en el primer trimestre del año, por lo que, inferimos que obedece al estado de ánimo, que redundará en la curva de productividad y rendimiento. Lo que indica que existe una relación entre la necesidad de seguridad (término utilizado por Maslow en su pirámide de Necesidades) y los niveles de estrés laboral que actualmente se perciben en la empresa.
- e) En tiempos recientes se ha incrementado el número de retardos y ausencias del personal, hábito que tiene una relación con la falta de motivación.

- f) Quizá la consecuencia más preocupante, es el incremento del consumo tanto de bebidas alcohólicas como de sustancias enervantes que se refleja en la distracción laboral.

Con la finalidad de orientar nuestro estudio de una manera pertinente, se establecen las siguientes preguntas de investigación.

1. ¿Las decisiones adoptadas por las autoridades influyeron en el incremento del estrés?
2. ¿Cuál es la relación que existe entre la reestructuración administrativa y la reacción de los empleados ante el incremento del estrés?

### **3.4 Objetivos.**

#### **3.4.1 General.**

Conocer los factores estresantes más comunes de los empleados para diseñar un programa que permita disminuir esta patología.

#### **3.4.2 Específico**

Conocer los factores estresantes a nivel físico, psicológico y psicosomático que provocaron las decisiones de los directivos en los empleados,

### **3.5 Variables**

El modelo que se presenta consta de siete variables. Debe observarse que existen muchos vínculos entre ellas.

1. Antecedentes organizacionales del estrés. Las investigaciones sobre los antecedentes organizacionales del estrés se dirigen, por lo general hacia la comprensión de cómo induce el estrés los factores de amplia base y los abstractos. inducen el estrés. Brenner y Mooney (1983), por ejemplo, examinaron la relación entre las condiciones económicas (como el crecimiento económico, la inestabilidad y los niveles de desempleo) y los indicadores sociales de salud (como las enfermedades y

muertes). Las variables se examinaron en lo que se referían a "relaciones retardadas"; es decir, cambios en las condiciones económicas que producen cambios en la salud varios años después.

2. Agentes estresantes en la vida de las organizaciones. El término agentes estresantes designa los estímulos que se generan en el trabajo y que tienen consecuencias negativas, físicas o psicológicas para un número importante de personas que están expuestos a ellas. Kahn y Byosiére (1992) reducen los agentes estresantes a dos grandes tipos. El primero, el contenido de la tarea, incluye dimensiones como simplicidad complejidad y monotonía-variedad. El segundo, propiedades del rol, se refiere a los aspectos sociales del trabajo e incluye las relaciones con el supervisor y los conflictos de roles.

3. Percepción y cognición: el proceso de evaluación. El proceso de evaluación busca explicar por qué las personas reaccionan de forma diferente a los antes estresantes que son objetivamente los mismos. Más aún, los agentes estresantes encontrados en las organizaciones están con frecuencia implicados en complejas situaciones. Competir con éxito requiere que se analicen las características positivas y negativas y que se tome una decisión. Los investigadores han examinado las fases de percepción y evaluación de las situaciones, por parte de los individuos, cuando valoran el estrés. Lazarus y Folkman (1984) propusieron procesos de evaluación primarios y secundarios basados en una secuencia temporal. La evaluación primaria consiste en la determinación inicial de que un estímulo (persona, suceso, situación) es positivo (benigno), negativo (estresante) o ninguno de los dos (irrelevante) en sus implicaciones para el bienestar. La evaluación secundaria es un juicio sobre lo que puede hacerse para disminuir el daño al mínimo o aumentar la ganancia al máximo. El proceso de evaluación puede ser cíclico, ya que el individuo considera el uso de una estrategia previa de competencia o de nueva información.

4. Respuesta al estrés. Las respuestas fisiológicas incluyen los síntomas cardiovasculares, como el aumento de la presión sanguínea y el nivel de colesterol; medidas bioquímicas, como las catecolaminas y el ácido úrico, y los síntomas



gastrointestinales, como las úlceras pépticas. Se han observado frecuencias cardiacas más elevadas bajo condiciones de conflicto de roles, ambigüedad en relación con futuros acontecimientos en el trabajo y estrés generado en el trabajo.

Las respuestas psicológicas al estrés laboral incluyen en la mayoría de las ocasiones variables afectivas, siendo la insatisfacción laboral la más común. También se ha encontrado que el estrés influye en estados afectivos más intensos y activos, como la ira, la frustración, la hostilidad y la irritación. Respuestas más pasivas, pero no por ello menos negativas, incluyen el aburrimiento, el agotamiento, la fatiga y la depresión. Se ha descubierto que los efectos psicológicos del estrés relacionado con el trabajo producen una disminución en la autoconfianza y la autoestima.

Las respuestas conductuales al estrés laboral no se han estudiado tanto como las respuestas psicológicas. Sin embargo, se han examinado cinco amplias categorías de respuesta conductual: el rol del trabajo (desempeño en el puesto, accidentes, consumo de drogas en el trabajo), conducta opresiva en el trabajo (robo, daño intencionado), huida del trabajo (ausentismo, rotación), degradación de otros roles de la vida (malos tratos a la esposa y los hijos) y conductas autodestructivas (consumo de alcohol y drogas).

**5. Consecuencias del estrés.** Las consecuencias del estrés, por lo general, afectan al desempeño del individuo en el trabajo y en otros roles de la vida. Otras ramificaciones involucran a la salud del individuo, como cuando se ve afectada por una exposición prolongada a agentes estresantes físicos y por la respuesta a estresores psicológicos recurrentes.

**6. Propiedades de las personas como mediadoras del estrés.** Hace tiempo que se han reconocido las diferencias individuales en resistencia al estrés. Se han identificado dos características de personalidad que median los efectos del estrés. La primera es el tipo de personalidad. El tipo A es un tipo de personalidad que intensifica los efectos de diversos agentes estresantes del trabajo. Las personas de tipo A andan, comen y hablan muy

**rápido. Son agresivas y competitivas y se sienten, a menudo, bajo la presión del tiempo. Las personas de tipo B están menos preocupadas por el tiempo; juegan por diversión, no para ganar, y pueden relajarse sin sentimientos de culpa. Las personas de tipo A, tienen una mayor frecuencia cardiaca en reposo que las personas de tipo B y tienen el doble de probabilidades de desarrollar una enfermedad de corazón. Barling y Boswell (1995) identifican una dimensión de irritabilidad en la conducta de tipo A que afecta de manera negativa a la salud ya la concentración. Wright (1988) concluye que las personas de tipo A tienen una alta, y posiblemente insaciable, necesidad de logro.**

**La segunda característica de personalidad que modifica el estrés es el locus de control. El locus de control diferencia a las personas que creen que, son ellas mismas las principales responsables de lo que les ocurre de aquellas que creen que los principales acontecimientos de sus vidas están determinados, principalmente, por otras personas o fuerzas ajenas a ellos. Las personas cuyo locus de control es interno responden al estrés de forma diferente a aquellos cuyo locus de control es externo. Aquellos que están orientados internamente tienen más probabilidades de hacer algo contra la propia fuente de estrés o de mitigar sus efectos de otra manera, y los que están orientados de manera externa tienen más probabilidades de sentir que las acciones eficientes están fuera de su alcance y tienden a aguantar, en lugar de actuar.**

**7. Propiedades de las situaciones como mediadoras de estrés. Además de ciertas características de los individuos, algunas propiedades de las situaciones pueden mediar o amortiguar los efectos de un agente estresante., El efecto amortiguador reduce la tendencia de las organizaciones a generar agentes estresantes específicos, a alterar la percepción Y. cognición inducidas por éstos, a modificar las respuestas que siguen a los procesos de evaluación o a reducir las consecuencias perjudiciales para la salud de dichas respuestas. Se cree que la principal variable que produce, este efecto amortiguador es el apoyo social. El apoyo social reduce la relación entre los diferentes agentes estresantes y los indicadores de salud mental y física (ansiedad, depresión e irritación).**

### **3.6 Hipótesis de investigación.**

**Hipótesis .1 La patología del estrés no tiene una relación significativa con el modelo interactivo del estrés sugerido por Muchinsky. (Antecedentes organizacionales, agentes estresantes, percepción y cognición, respuesta al estrés, consecuencias del estrés, propiedades de las personas, propiedades de las situaciones) aplicadas en un ambiente labora**

**Hipótesis 2. La programación de cursos de capacitación y desarrollo no tiene una relación significativa con la disminución de los índices del estrés.**

### **3.7 Tipo de investigación**

**"La investigación requiere la aplicación de estudios transversales (frente a los longitudinales) con una sola evaluación, de múltiples variables independientes y una dependientes.**

**Sin embargo, mucha de la investigación que ha intentado demostrar una relación causal entre estrés y salud es longitudinal más que transversal. Además, entre los estudios longitudinales, pocos se han diseñado adecuadamente para salvar los obstáculos que se plantean para poder realizar inferencias causales”<sup>2</sup>.**

**Por un lado, el establecimiento de inferencias de causalidad se ve potenciado en diseños en los que se toman medidas del cambio en la variable dependiente. En numerosos estudios, las variables de salud se miden típicamente como algo estable (síntomas crónicos y condiciones de salud); y en general, las medidas de salud se toman en un muy limitado número de ocasiones. Ello trae consigo dos inconvenientes, a saber: por un lado, siendo que el análisis de la causalidad se ve potenciado cuando se analiza el cambio que se produce en la variable dependiente (en este caso, salud), cuando ésta es medida como algo estable, el factor crucial**

---

<sup>2</sup> Buendía, José. “Estrés laboral y salud” Editorial. Biblioteca Nueva. Madrid 1998. p.p. 22

para examinar los procesos causales, es decir, el cambio, es eliminado del análisis (DeLongis, Folkman y Lazarus, 1988); por otro, y dado que en muchos casos desconocemos el comportamiento de una variable de salud determinada, y siendo que dicho comportamiento puede variar en el tiempo (por ejemplo, en su intensidad, en sus manifestaciones, etc.) en función de factores como la naturaleza del estresor, la adaptabilidad del individuo, la respuesta de salud que se considere, o de las tres cosas, el que podamos detectar o no el impacto del estrés dependerá de cómo sincronizamos las medidas de salud a lo largo del continuo temporal. Quizá las bajas correlaciones entre estrés y salud (a menudo inferiores a 0.30) sean parcialmente atribuibles a las medidas de salud en un intervalo de tiempo inapropiado (Cooper, 1988).

### 3.8 Instrumento de medición (cuestionario)

El propósito del presente cuestionario es identificar el nivel de tensión y estrés que percibe actualmente; Para ello, se les solicita contestar de manera franca y honesta cada una de las preguntas que se le presentan, recordándole que las respuestas que proporcione serán de uso confidencial.

Es importante mencionarle que en cada pregunta sólo deberá responder una opción, en caso contrario el instructor procederá a regresar para su llenado adecuado.

Para cualquier duda o aclaración favor de dirigirse a la Área de Personal.

#### Preguntas

##### 1. Antecedentes

1. ¿La Organización posee una cultura empresarial?

1. Si	2. No
-------	-------

2. ¿Cómo cataloga la posición económica de la Organización?

1. Buena	2. Regular	3. Mala
----------	------------	---------

3. ¿La Organización le garantiza seguridad?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

4. ¿Cuál es la imagen de la Organización?

1. Buena	2. Regular	3. Mala
----------	------------	---------

5. ¿Se les informa sobre los planes de reestructuración? (cierre de áreas despidos)

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

6. ¿Cuál ha sido la reacción de los empleados?

1. Incertidumbre	2. Tensión	3. Frustración	4. Ninguna
------------------	------------	----------------	------------

##### II. Agentes estresantes en la vida de las Organizaciones

**7. ¿Se siente insatisfecho?**

<b>1. Siempre</b>	<b>2. Casi siempre</b>	<b>3. Nunca</b>
-------------------	------------------------	-----------------

**8. ¿Su actitud hacia el trabajo es negativo?**

<b>1. Siempre</b>	<b>2. Casi siempre</b>	<b>3. Nunca</b>
-------------------	------------------------	-----------------

**9. ¿La carga de trabajo afecta se calidad?**

<b>1. Siempre</b>	<b>2. Casi siempre</b>	<b>3. Nunca</b>
-------------------	------------------------	-----------------

**10. . Desperdicia su tiempo en reuniones improductivas?**

<b>1. Siempre</b>	<b>2. Casi siempre</b>	<b>3. Nunca</b>
-------------------	------------------------	-----------------

**11. ¿Su trabajo representa algún desafío?**

<b>1. Si</b>	<b>2. No</b>
--------------	--------------

**12. ¿Su tiempo lo invierte en actividades de rutina?**

<b>1. Siempre</b>	<b>2. Casi siempre</b>	<b>3. Nunca</b>
-------------------	------------------------	-----------------

### **III. Percepción y Cognición**

**13. ¿La autoridades consideran sus propuestas?**

<b>1. Siempre</b>	<b>2. Casi siempre</b>	<b>3. Nunca</b>
-------------------	------------------------	-----------------

**14. ¿Existe un programa de estímulos acorde con la productividad?**

<b>1. Siempre</b>	<b>2. Casi siempre</b>	<b>3. Nunca</b>
-------------------	------------------------	-----------------

**15. ¿Se diseñan planes de capacitación y de desarrollo integrales?**

<b>1. Si</b>	<b>2. No</b>
--------------	--------------

**16. ¿Se promocionan y fomentan las actividades extralaborales?**

<b>1. Si</b>	<b>2. No</b>
--------------	--------------

**17. ¿Considera estar sub-calificado?**

<b>1. Si</b>	<b>2. No</b>
--------------	--------------

**18. ¿Sus supervisores son severos en sus juicios?**

<b>1. Si</b>	<b>2. No</b>
--------------	--------------

**19. ¿La calidad de su trabajo pasa inadvertida?**

<b>1. Siempre</b>	<b>2. Casi siempre</b>	<b>3. Nunca</b>
-------------------	------------------------	-----------------

#### **IV. Respuesta al Estrés**

**20. ¿Cómo cataloga su estado de salud?**

<b>1. Bueno</b>	<b>2. Regular</b>	<b>3. Malo</b>
-----------------	-------------------	----------------

**21. ¿Principal enfermedad?**

<b>1. Cardiovasculares</b>	<b>2. Gastrointestinales</b>	<b>3. Fiebre</b>	<b>4. Nerviosa</b>	<b>5. Otras</b>
----------------------------	------------------------------	------------------	--------------------	-----------------

**22. ¿Ha padecido alguna enfermedad en el ultimo año?**

<b>1. Si</b>	<b>2. No</b>
--------------	--------------

**23. ¿Cómo es el clima laboral?**

<b>1. Buena</b>	<b>2. Regular</b>	<b>3. Mala</b>
-----------------	-------------------	----------------

**24. ¿Cómo lo cataloga el clima laboral?**

<b>1. Ameno</b>	<b>2. Respetuoso</b>	<b>3. Normal</b>
-----------------	----------------------	------------------

**25. ¿Utiliza bebidas alcohólicas u otras sustancias para sentirse mejor?**

<b>1. Si</b>	<b>2. No</b>
--------------	--------------

**26. ¿Se siente triste o frustrado?**

<b>1. Frecuentemente</b>	<b>2. Rara vez</b>	<b>3. Nunca</b>
--------------------------	--------------------	-----------------

#### **V. Consecuencia del Estrés**

**27. ¿Su desempeño es el deseable?**

<b>1. Si</b>	<b>2. No</b>
--------------	--------------

**28. ¿Se puede concentrar en su trabajo?**

<b>1. Si</b>	<b>2. No</b>
--------------	--------------

**29. ¿Sus prioridades han sido modificadas?**

<b>1. Si</b>	<b>2. No</b>
--------------	--------------

**30. ¿Es conflictivo?**

<b>1. Si</b>	<b>2. No</b>
--------------	--------------

**31. ¿Esta en desacuerdo con sus compañeros y jefes inmediatos?**

<b>1. Si</b>	<b>2. No</b>
--------------	--------------

#### **VI. Propiedades de las personas como mediadoras**

**32. ¿Como cataloga su carácter?**

<b>1. Fuerte</b>	<b>2. Normal</b>	<b>3. Débil</b>
------------------	------------------	-----------------

**33. ¿Trabaja bajo presión?**

<b>1. Si</b>	<b>2. No</b>
--------------	--------------

**34. ¿Nivel de honestidad?**

<b>1. Bueno</b>	<b>2. Regular</b>	<b>3. Malo</b>
-----------------	-------------------	----------------

**35. ¿Se considera líder?**

<b>1. Si</b>	<b>2. No</b>
--------------	--------------

**36. ¿Tiene firmeza en sus decisiones?**

<b>1. Siempre</b>	<b>2. Casi siempre</b>	<b>3. Nunca</b>
-------------------	------------------------	-----------------

#### **VII. Propiedades de las situaciones como mediadoras**

**37. ¿La empresa posee un plan de vida y de carrera?**

<b>1. Si</b>	<b>2. No</b>
--------------	--------------

**38. ¿La empresa cuenta con un sistema de retiro?**

<b>1. Si</b>	<b>2. No</b>
--------------	--------------

**39. ¿La empresa cuenta con un sistema de meritos y reconocimientos?**



1. Si	2. No
-------	-------

**40. ¿Los directivos mantienen relación con los empleados?**

1. Si	2. No
-------	-------

**41. ¿La capacitación es continua y sistemática?**

1. Si	2. No
-------	-------

## VIII. Datos generales

### 42. ¿Edad?

1. 18 a 25 años	2. 25 a 30 años	3. 31 a 35 años	4. 36 a 40 años	5. 41 o mas años
-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	------------------

### 43. ¿Género?

1. Masculino	2. Femenino
--------------	-------------

### 44. ¿Escolaridad?

1. Primaria	2. Secundaria	3. Bachillerato	4. Profesional
-------------	---------------	-----------------	----------------

### 45. ¿Antigüedad laboral?

1. 1 a 4 años	2. 5 a 8 años	3. 9 a 12 años	4. 13 o mas años
---------------	---------------	----------------	------------------

### 46. ¿Tipo de nombramiento?

1. Base	2. Confianza
---------	--------------

## IX. Medición del estrés

### 47. ¿Cómo cataloga su nivel de estrés (Durante proceso)?

1. Preocupante	2. Regular	3. Normal
----------------	------------	-----------

### 48. ¿Cómo cataloga su nivel de estrés (6 meses después)?

1. Preocupante	2. Regular	3. Normal
----------------	------------	-----------

### 3.9 Población objetivo

#### 3.9.1 Pertinencia y definición de censo.

En un principio se refería al recuento oficial y periódico de la población total o de una porción de un país. Designa también el registro impreso de dicho recuento.

En nuestros días se llama así a la información numérica sobre demografía, viviendas y actividades económicas de una demarcación.

Una acepción de censo contempla recuentos de grupos diversos, como los censos de especies, censos automotrices, censos forestales, etc.

El Censo pretende levantar información inventariada que permite obtener resultados mediante procesos estadísticos, a partir de información directa o inferida de otra información ya obtenida.

En nuestro caso el censo está conformado por los empleados de confianza y de base.

Tabla 12. Categoría de empleados

Nombramiento		
Base	Confianza	Total
86	22	108

#### 3.10 Criterios de discriminación.

3.10.1 Inclusión. Únicamente se consideran empleados que se encuentran laborando en la empresa de manera regular.

3.10.2 Exclusión. Queda fuera del análisis el personal directivo y los empleados que pertenecen a empresas subcontratadas,

#### 3.11 Prueba piloto

**La prueba piloto tiene como finalidad verificar que el instrumento de medición (cuestionario) y los procedimientos sean los adecuados.**

**Esta prueba nos permiten corroborar la coherencia y la estructuración de los ítems de nuestro cuestionario.**

**Resultados de la prueba piloto.**

- 1. Se redujo el número de preguntas de 70 a 48**
- 2. Se modificaron 10 preguntas en cuanto a su estructura y redacción.**
- 3. Se modificaron opciones de respuesta de 5 a 3**

### **3.12 Prueba de campo**

**Por las características de las operaciones de campo (aplicación del cuestionario), se requirió contar con la asistencia de un estadístico experimentado con amplios conocimientos en diseño metodológico y análisis estadístico.**

**Una vez que se aplicó el cuestionario, los directivos lo revisaron y supervisaron con el propósito de que estuvieran en orden, en caso contrario se solicitaba al encuestado que lo completara.**

### **3.13 Validez y confiabilidad**

**La investigación de la validez del instrumento permite saber si éste es útil para medir una conducta en especial. Se debe tener presente que lo que se valida no es el instrumento sino la interpretación de los datos obtenidos por medio de un procedimiento específico. Por otro lado, Kerlinger (1975) sostiene que la definición más generalizada de validez es la que se expresa en la siguiente pregunta; ¿medimos en realidad lo que nos proponemos medir?**

**Dicho de otra forma, ¿los datos proporcionados por el instrumento de medición son los que realmente se esperan o constituyen algún otro aspecto que no se ha considerado? Si se contempla este concepto desde el punto de vista de su utilidad práctica, se advierte que los procedimientos de evaluación**

conductual, como la observación, la entrevista, los cuestionarios, la evaluación, etcétera, permite que el investigador formule hipótesis acerca de la conducta de los sujetos en el medio ambiente natural. La validez de dichas hipótesis será una función de la validez de los procedimientos de evaluación.

Para efectos prácticos y tener la certeza de que el instrumento contó con validez y confiabilidad se recurrió a tres formas generalmente aceptadas:

Primera. Se utilizaron los 10 primeros cuestionarios de la población objetivo al azar, los cuales sirvieron como base para diseñar y capturar a través del paquete estadístico SPSS versión 12 que opera en ambiente Windows. Posteriormente se programo una rutina de estadística descriptiva que permitió obtener la varianza. Una vez que se obtuvieron los primeros resultados se compararon con otros 10 cuestionarios diferentes con el propósito de conocer si las respuestas habían variados respecto a los primeros resultados.

### Procedimiento.

La forma en que operó la validez y confiabilidad a través de la comprobación estadística se sustentó en la contrastación de la varianza, que medimos de cero (0) a uno (1) Y establecen índices de aceptación y de rechazo.

De una manera gráfica señalamos los índices que se obtuvieron en las dos corridas.

Modelo gráfico.



Se evaluó el índice de la varianza de nuestras preguntas 5, 6, 7, 11, 21, 26 Y 30 (medidas dos veces) cuyo resultado se ubicó entre los rangos de .65 a .90 respecto al referente que es 1.0.

Por otro lado, una regla generalmente aceptada es que sí el ítem se ubica en el rango de igual o mayor de 0.50 debe ser aceptado. Por lo que, y de acuerdo a los resultados obtenidos nos permiten aceptar el instrumento de medición.

**Tabla 13. Rangos de aprobación**

<b>1. 1 A 20% muy malo</b>
<b>2. 21 a 40% malo</b>
<b>3. 41 a 60% regular</b>
<b>4. 61 a 80% bueno</b>
<b>5. 81 a 100% muy bueno</b>

**Segunda.** Los índices obtenidos fueron resultado de un proceso de prueba y contraprueba lo que provocó que se aceptara manera automática debido a los porcentajes alcanzados.

**Tercera.** La prueba más utilizada es la valoración del instrumento de medición de manera manual, la cual consiste en aplicar el método del ensayo y error, donde fue indispensable la participación de:

- a) Expertos en la materia
- b) Población objetivo.

Su labor consistió en detectar las anomalías y deficiencias que presentan las preguntas, señalando los errores.

### **3.14 Análisis estadístico.**

#### **3.14.1 (Prueba de la Ji Cuadrada) $X^2$**

La prueba de Ji-cuadrada es una prueba alternativa para demostrar, estadísticamente hablando, que los números que produce un generador de aleatorios tienen (o no) una distribución uniforme.

Para aplicar la prueba se necesita un conjunto mínimo de 50 datos generados que se organizarán en un histograma que cumpla lo siguiente:

La cantidad de aleatorios esperados en cada una de las clases del histograma será de cinco datos como mínimo.

Para aplicar esta prueba se necesita un conjunto de (N) aleatorios que sean calculados con el generador que se desea probar, y ejecutar los siguientes pasos: (N >= 50)

1. Organizar los datos en un histograma (con n clases).
2. Calcular el número de datos esperados en cada clase del histograma suponiendo aleatorios idealmente uniformes.
3. Calcular el estadístico ji-cero cuadrado con las diferencias entre las cantidades de aleatorios esperados ( $E_i$ ) y los observados realmente ( $O_i$ ) en cada una de las (n) clases del histograma, según la muestra que se inspecciona, como se muestra a continuación.

$$X_0^2 = \sum_{i=1}^{i=n} \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

4. Se establece el nivel máximo de variación del estadístico que se calcula Ji-cero) cuando los grados de libertad son iguales al número de clases menos uno; y la significancia de la prueba es alfa. Estos valores se encuentran tabulados para la prueba Ji-cuadrada.

5. Se compara el estadístico calculado con el máximo permitido que leyó de tablas; si es menor entonces se concluye que no hay evidencia estadística para afirmar que los aleatorios de la muestra no tienen una distribución uniforme. Si es mayor no se acepta la hipótesis de uniformidad en los aleatorios generados.

## Capítulo IV

### Interpretación y análisis

#### 4.1 Estadística descriptiva

La estadística descriptiva resume, mediante el empleo de medidas sumarias, la información amorfa y desordenada de los conjuntos y para ello tiene que determinar la ausencia o presencia de las características en estudio, o, en su caso, medir su magnitud en todos los elementos que componen al conjunto. En la estadística descriptiva el análisis sólo corresponde al conjunto total de elementos donde se ha practicado el conteo o medición; tal es el caso de los censos por los cuales se estudian diversas características de toda la población de un país, o entidad (edad, sexo, estado civil, vivienda, nivel de instrucción, etcétera).

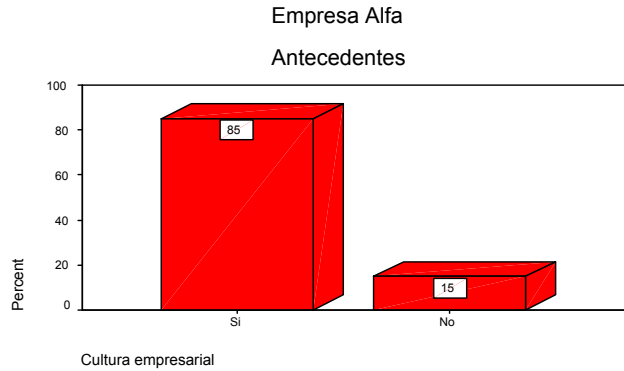
Cuando se hace una encuesta de opinión en un conjunto de empleados, el análisis estadístico revelará las opiniones de estas personas sin que de ninguna manera sea factible ampliar la interpretación de los resultados obtenidos a un grupo mayor o a otros conjuntos, si no se ha llevado a cabo una selección apropiada de los casos a estudiar.

Una vez señaladas las propiedades y los propósitos que persigue esta rama de la estadística, procederemos a citar las características genéricas de la población objetivo.

#### I. Antecedentes

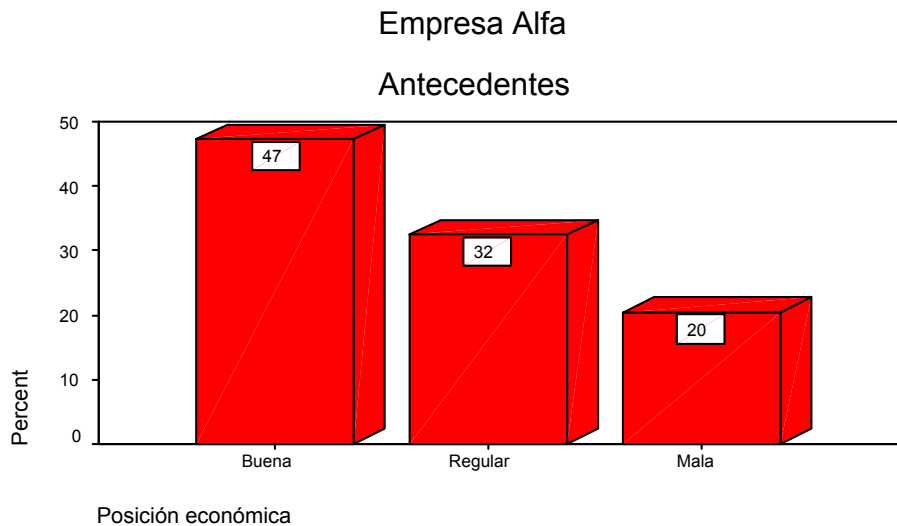
Respuesta 1: El 85.2% de los empleados considera que los directivos y accionistas de la empresa han aplicado una cultura empresarial sustentada en principios y valores éticos mientras que un 14.0% considera lo contrario





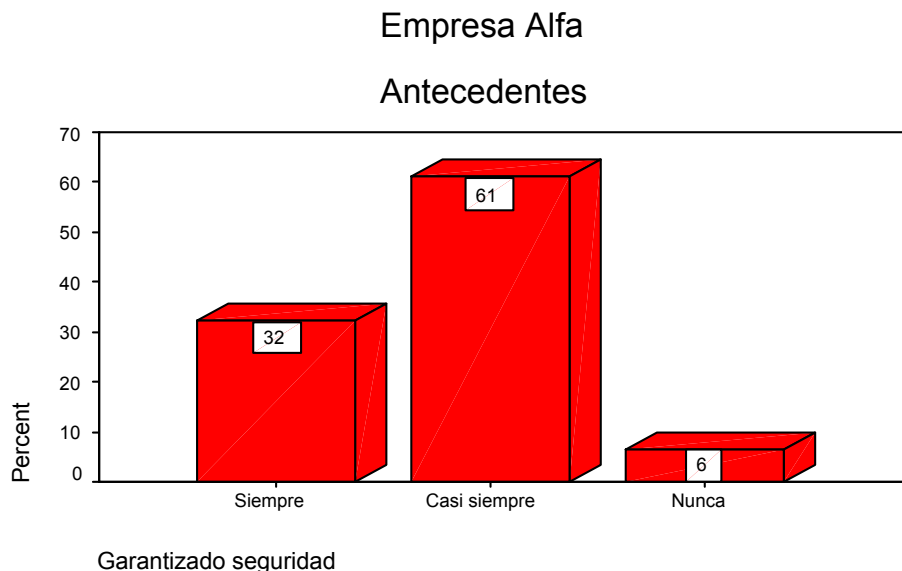
Gráfica 1

**Respuesta 2: Respecto a la posición económica de la empresa, el 47.2% de los trabajadores considera que a través del tiempo la organización ha mantenido una buena posición financiera, en segundo lugar el 32.4% de los mismos piensa que ha sido regular y el 20.4% manifiesta que es mala.**



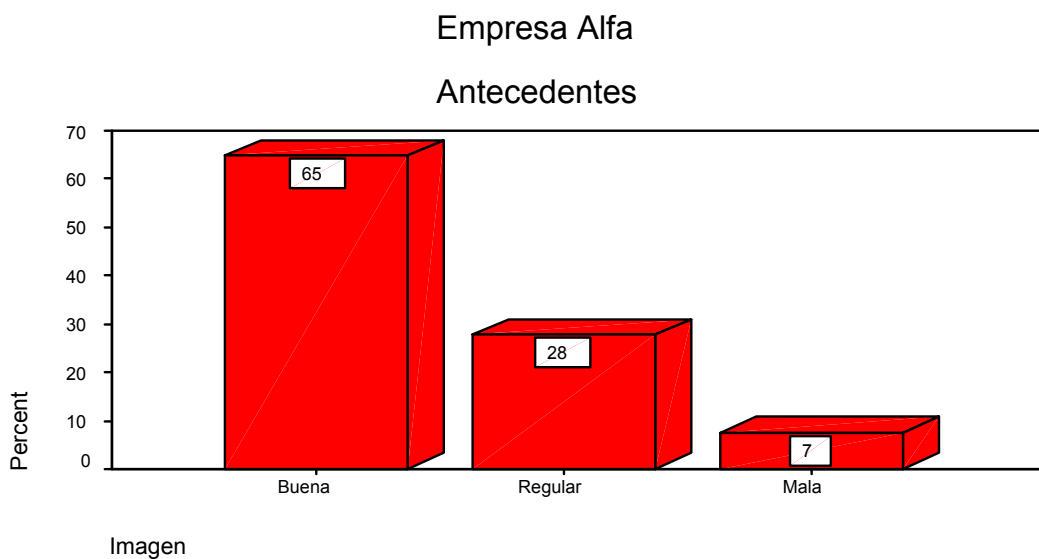
Gráfica 2

**Respuesta 3: Uno de los rubros mas importantes que buscan los trabajadores es la seguridad en el empleo, a lo que el 61.1% de los empleados manifestaron que la empresa casi siempre se las brinda, en segundo lugar el 32.4% manifestó que siempre y el 6.5% aseguró que nunca.**



Gráfica 3

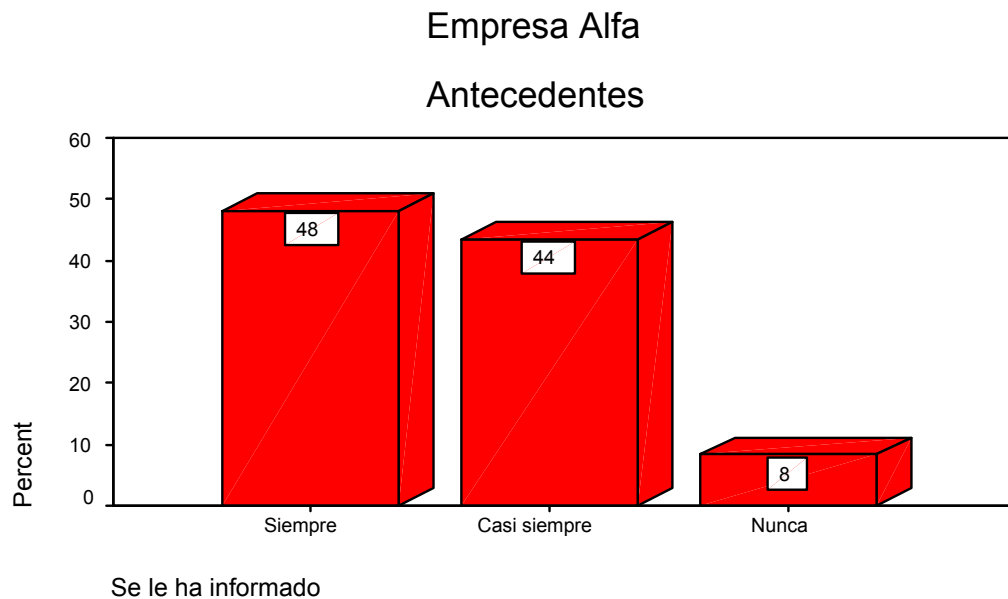
**Respuesta 4: Una de las principales facetas que busca una empresa es la imagen que refleja ante sus clientes (internos y externos) rubro en el cual el 64.8% de los empleados cree que es buena, seguido del 28.0% que piensa que es regular y un 7.4% que considera que es mala**



Gráfica 4

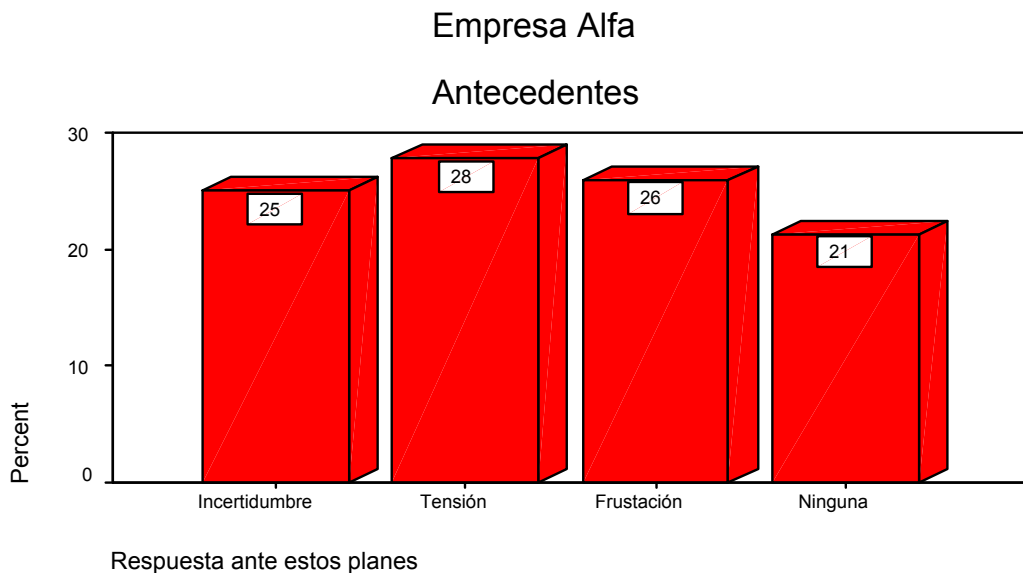
**Respuesta 5: Respecto a sí a los empleados se les ha informado sobre cambios estructurales o despidos, el 48.1 % manifiesta que**

siempre los han enterado con anticipación, mientras que el 43.5.% opina que casi siempre y el 8.3% manifiesta que nunca.



Gráfica 5

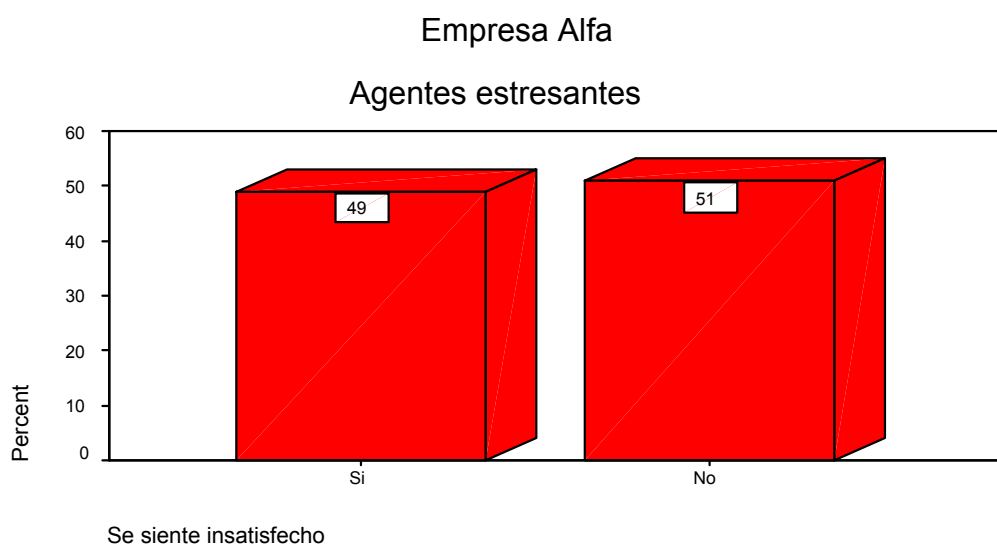
**Respuesta 6: Sobre las reacciones que generaron los planes de reestructuración, el 27.8% manifestó sentir tensión, en segundo lugar el 25.9% lo percibió como frustración, en tercer lugar el 25% sintió incertidumbre y el 21.3% dijo no sentir ninguna emoción**



Gráfica 6

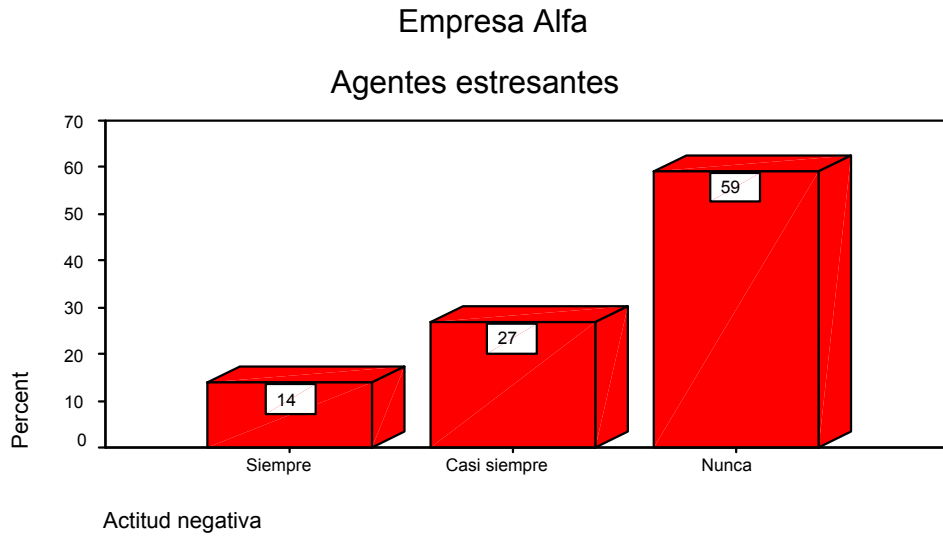
## II. Agentes estresantes en la vida de las Organizaciones

**Respuesta 7:** En lo referente al nivel de insatisfacción el 50.9% manifestó no sentirse afectado por ese estado de animo mientras que el 49.1 % considera que las actuales condiciones laborales sí propician esa condición.



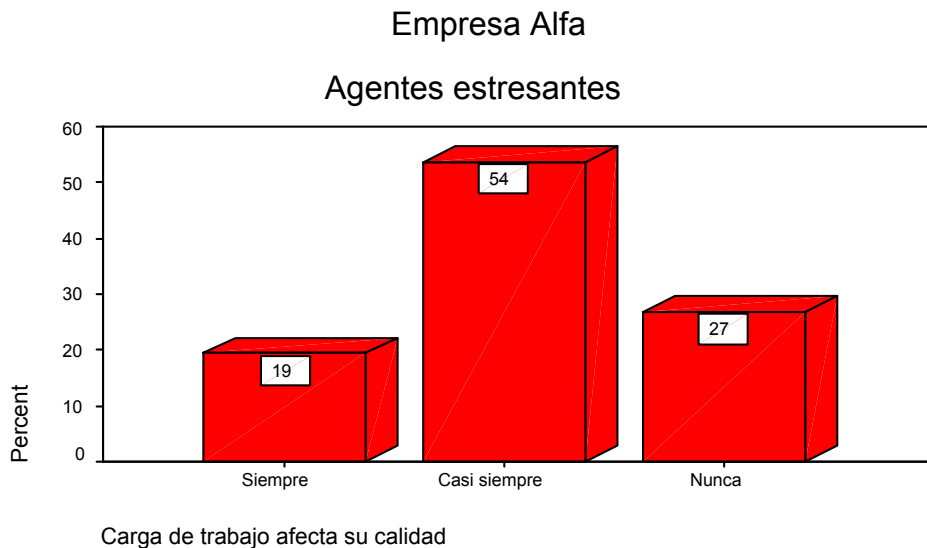
Gráfica 7

**Respuesta 8:** Respecto a la actitudes que asumen los empleados en los diferentes roles que desempeñan en su vida cotidiana el 59.3% manifiesta que nunca se comporta con actitudes negativas, el 26.6% opina que casi siempre utiliza actitudes negativas y por ultimo el 13.9% considera que siempre.



Gráfica 8

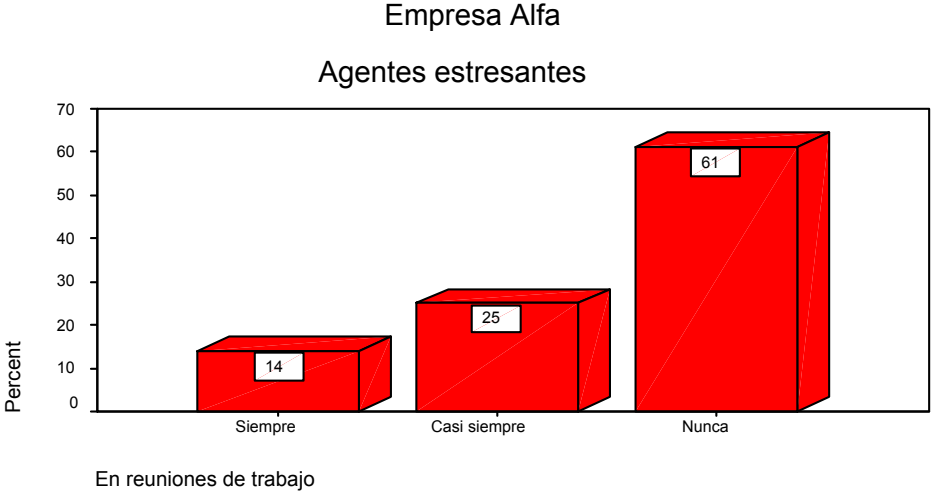
**Respuesta 9: Una de las principales formas de ser equitativo, la representa la distribución de las cargas de actividades, debido a que esto redunda en la calidad de los productos y servicios generados, donde el 53.7% manifiesta que las cargas e trabajo casi siempre afectan la calidad, mientras que el 26.9% cree que nunca afectan, y en tercer lugar el 19.4% opina que siempre.**



Gráfica 9

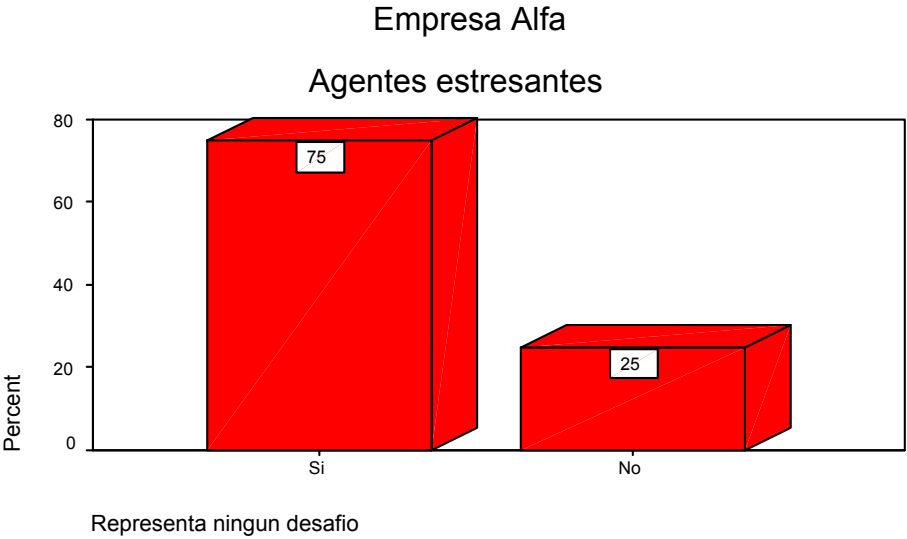
**Respuesta 10: A ultimas fechas, se ha convertido una práctica común el citar a reuniones de trabajo sistemáticas e intrascendentes, lo que se ha traducido en rutina y perdida de**

tiempo; la opinión que tienen los empleados es que el 61.1% manifiesta que casi nunca desperdician su tiempo en este tipo de reuniones, el 25.0% opina que acude casi siempre y el 13.9% asiste siempre, ya que es su obligación



Gráfica 10

Respuesta 11: Uno de los principales aspectos que deben cuidar los directivos es el referente al desafío laboral debido a que es el antecedente del agotamiento del trabajo, donde el 75.0% de los trabajadores consideran que sus actividades cotidianas sí representan algún desafío mientras que el 25.0% cree que no



Gráfica 11

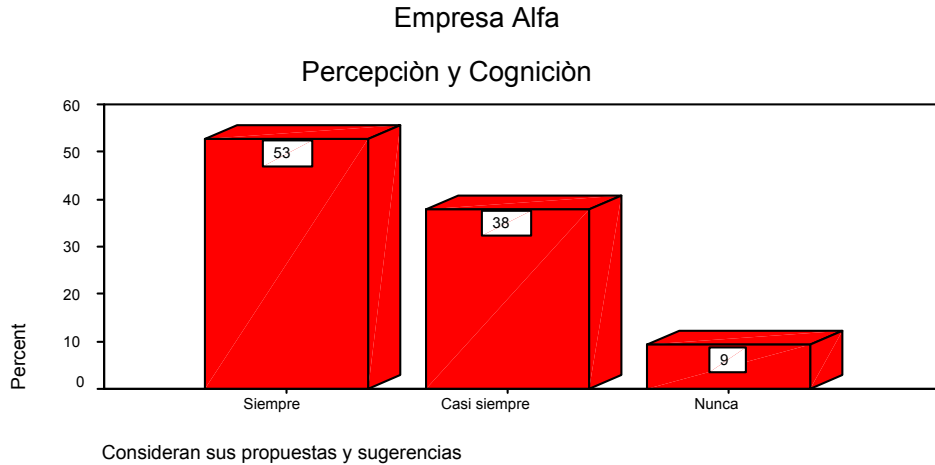
**Respuesta 12:** En la administración del tiempo, es importante mantener un estado de iniciativa para evitar la proliferación de las actitudes de rutina; los empleados consideran que las actividades que actualmente desempeñan siempre son rutinarias representan el 52.5%, seguido del 29.6% manifiestan que casi siempre, y el 17.6% piensa que nunca.



Gráfica 12

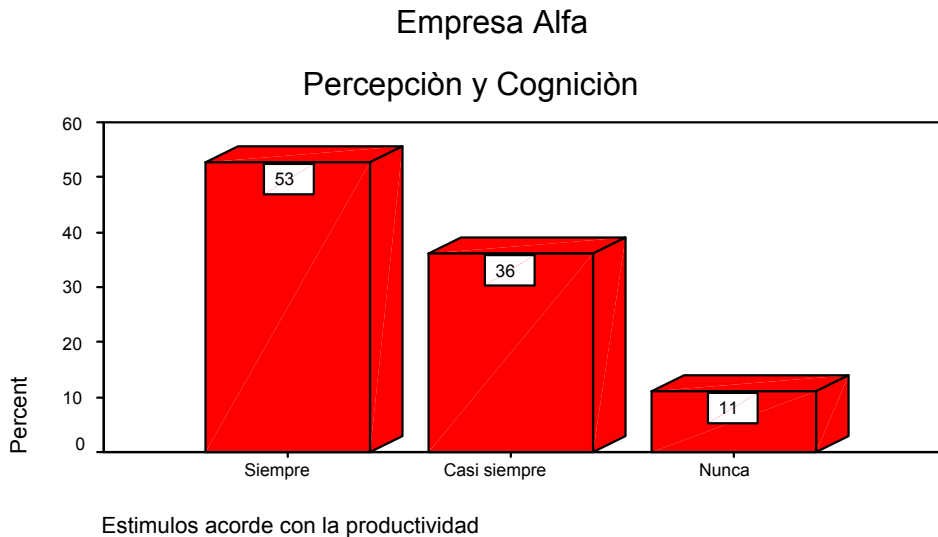
**III. Percepción y cognición**

**Respuesta 13:** Dentro de una mediana empresa es indispensable considerar las sugerencias y las propuestas de los empleados de todos los niveles de la organización, ya que así lo manifiesta el 52.8% que cree que siempre son tomados en cuenta, el 38.0% que cree que casi siempre y el 9.3% que opina que nunca.



Gráfica 13

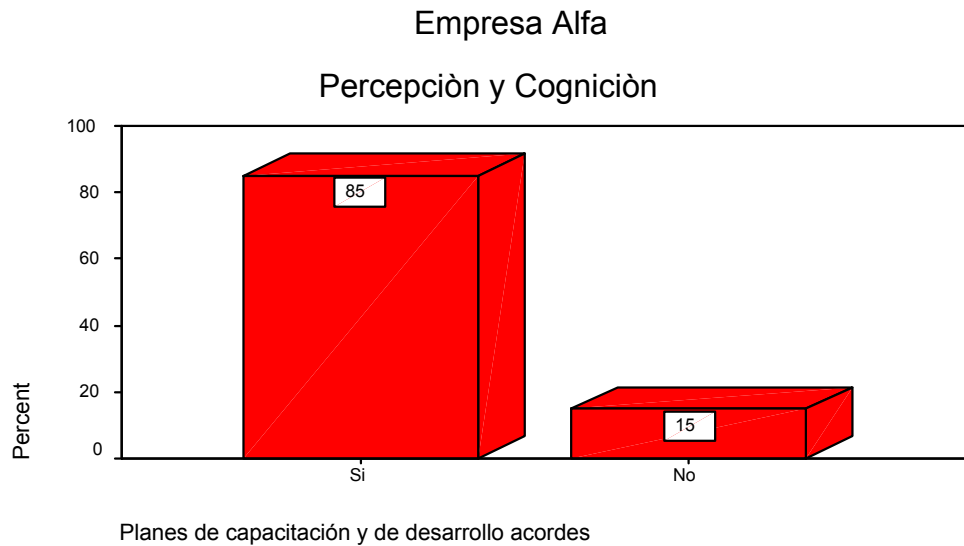
**Respuesta 14: Uno de los grandes desafíos de la administración actual es otorgar estímulos materiales con sustento en la productividad, ya que es el criterio más racional, el 52.8% de los trabajadores piensa que siempre ha existido una concordancia, seguido del 36.1% que estima que casi siempre y el 11.1 % opina que nunca.**



Gráfica 14

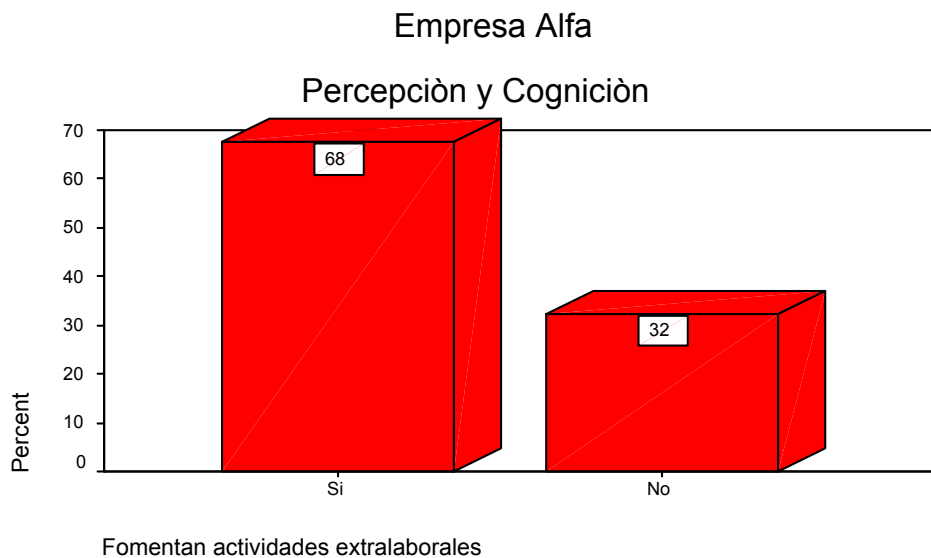
**Respuesta 15: La capacitación y el desarrollo, se han convertido en una inversión a futuro y en un instrumento que persigue la competitividad, la manera en que los empleados se han manifestado nos dice que el 85.2% considera que sí responden a este tipo de objetivo mientras que el 14.8% cree que no.**





Gráfica 15

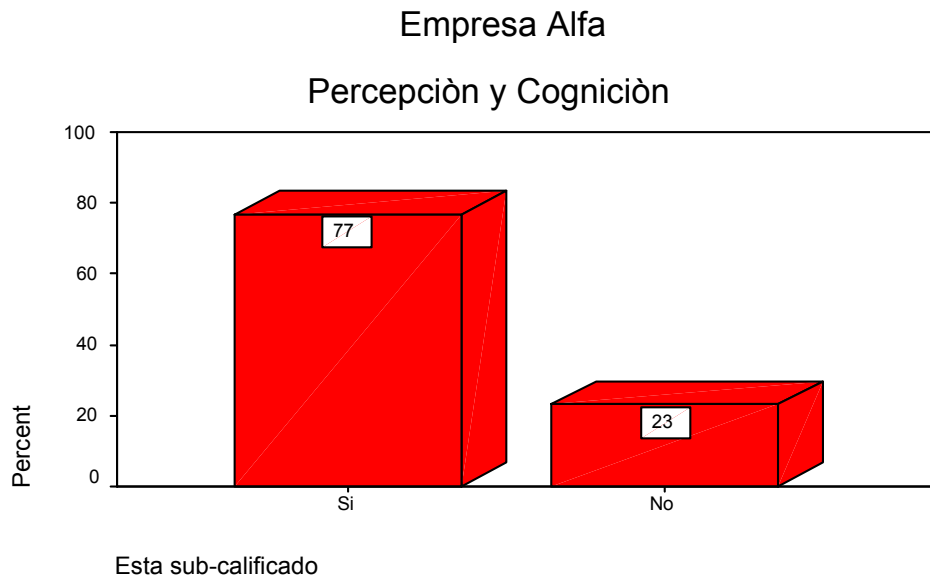
**Respuesta 16: Una de las diversas formas en que los directivos mantienen la cohesión de una organización es promoviendo y fomentando las relaciones fuera de las instalaciones, el 67.6% de los trabajadores piensa que sí la llevan a cabo contra un 32.4% que no**



Gráfica 16

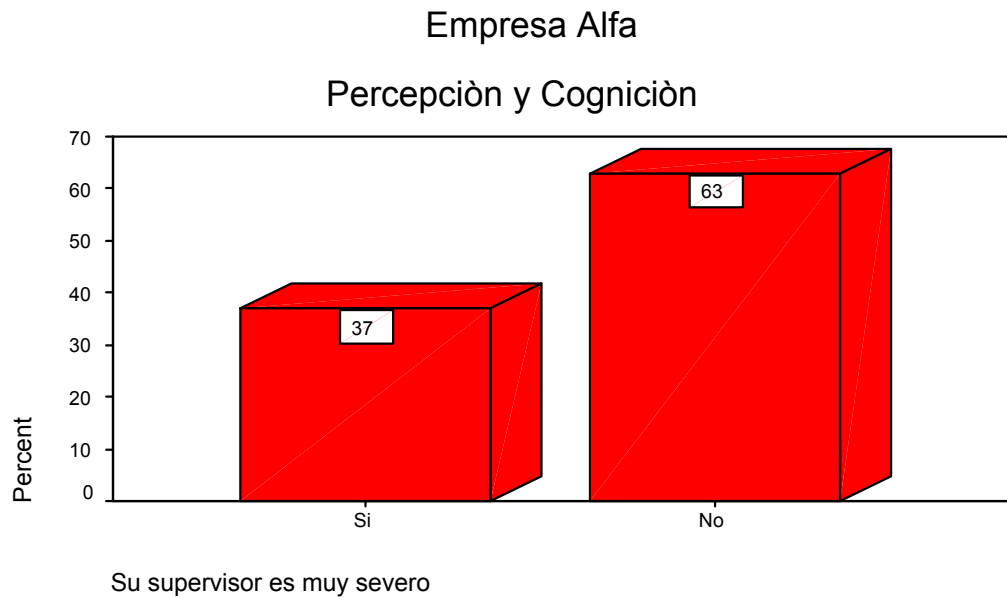
**Respuesta 17: Unos de los aspectos relevantes de los empleados en su vida laboral es el estar bien calificados en la escala de valuación debido a que representa un reconocimiento y un**

**estimulo económico, el 76.9% considera estar sub-calificado contra el 26.1% que opina que no.**



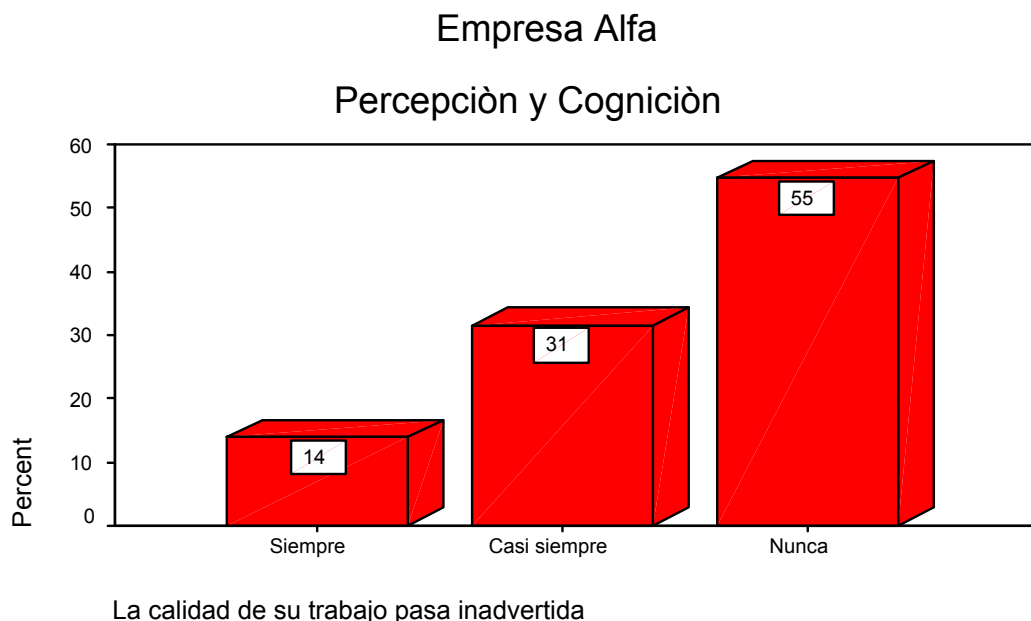
Gráfica 17

**Respuesta 18: Cuando se les solicito la opinión a los empleados sobre sí los juicios que emiten las autoridades eran severas, el 63.0% manifestó que no contra el 37.0% que sí**



Gráfica 18

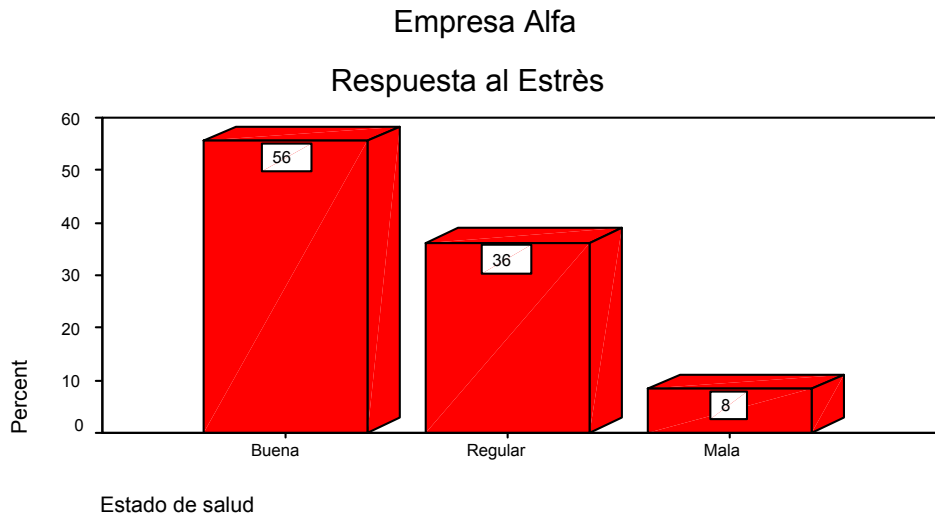
**Respuesta 19:** El 54.6% de los trabajadores considera que la calidad del trabajo que desempeña nunca ha pasado inadvertida, seguida del 31.5% que considera que casi siempre y el 13.9% que opina que siempre



Gràfica 19

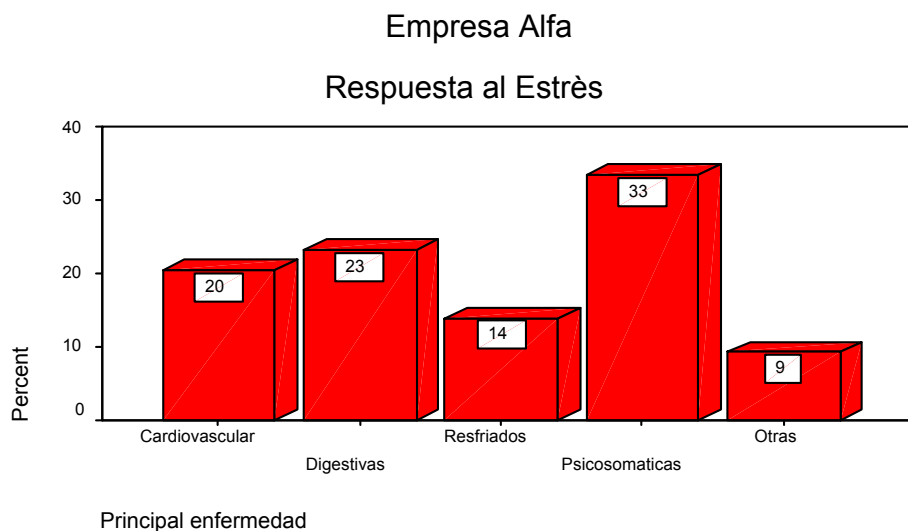
#### **IV. Respuesta al Estrés**

**Respuesta 20:** En el estrés la enfermedad constituye uno de los principales riesgos de la salud, el 55.6% de los trabajadores manifestó gozar de buena salud, el 36.1% considera tener un nivel regular mientras que el 8.3% lo catalogo como malo.



Gàfica 20

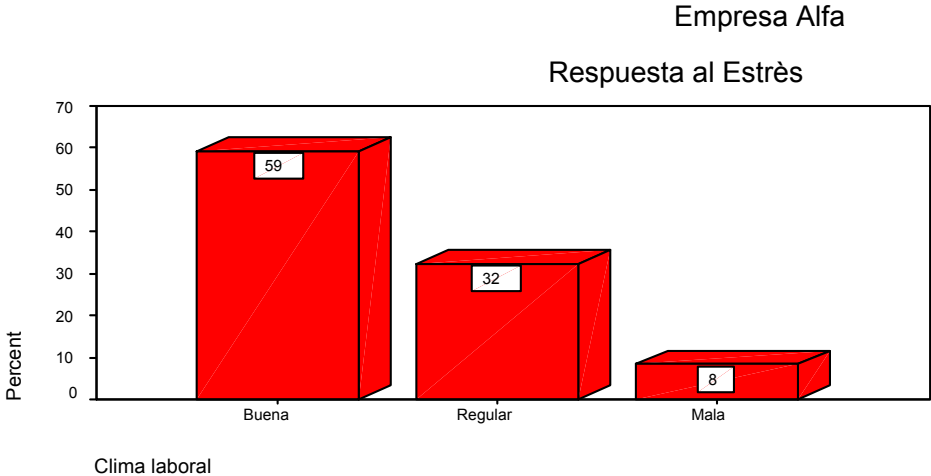
**Respuesta 21: Las principales enfermedades que han sufrido los empleados han sido: En primer lugar, el 33.3% fue psicósomática (nervios, urticaria, depresiones y tensiones), en segundo los padecimientos gastrointestinales con el 23.1%, en tercero con el 20.4% cardiovasculares, el cuarto con el 13.9% los de gripes y resfriados y por ultimo el 9.3% con otras**



Gràfica 21

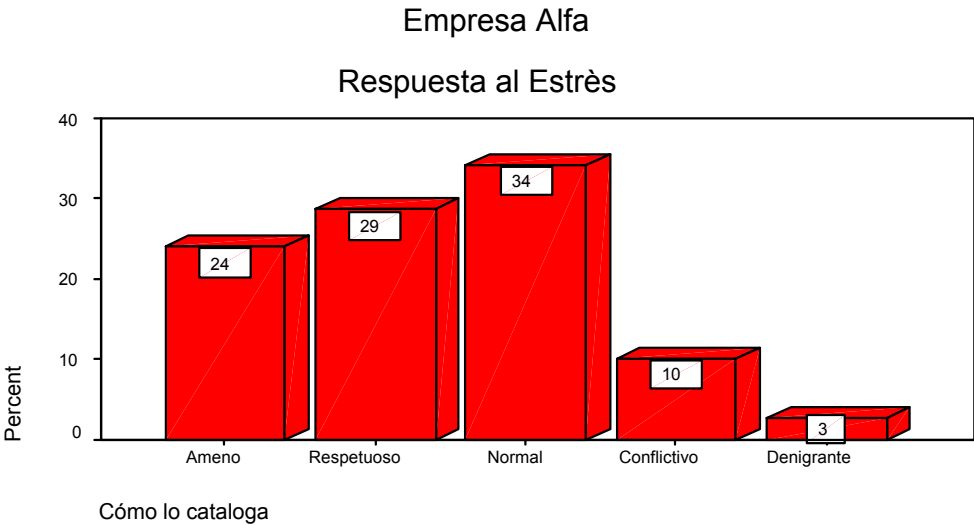
**Respuesta 22: El 100% de los trabajadores manifiesta que en el último año ha padecido por lo menos una enfermedad**

**Respuesta 23: El clima laboral constituye uno de los indicadores mas significativos en la relación que guardan los accionistas, directivos y empleados, el 59.3% de los trabajadores catalogan como bueno al clima laboral, seguido del 32.4% que creen que es regular y el 8.3% que lo consideran malo**



Gràfica 23

**Respuesta 24: Una vez ubicada la clasificación del clima laboral se procedió a indagar su percepción, el 34.3% lo catalogo como normal, el 28.7% lo ubica como respetuoso, el 24.1% cree que es ameno, el 10.2% considera que es conflictivo y el 2.8% restante opina que es degradante**



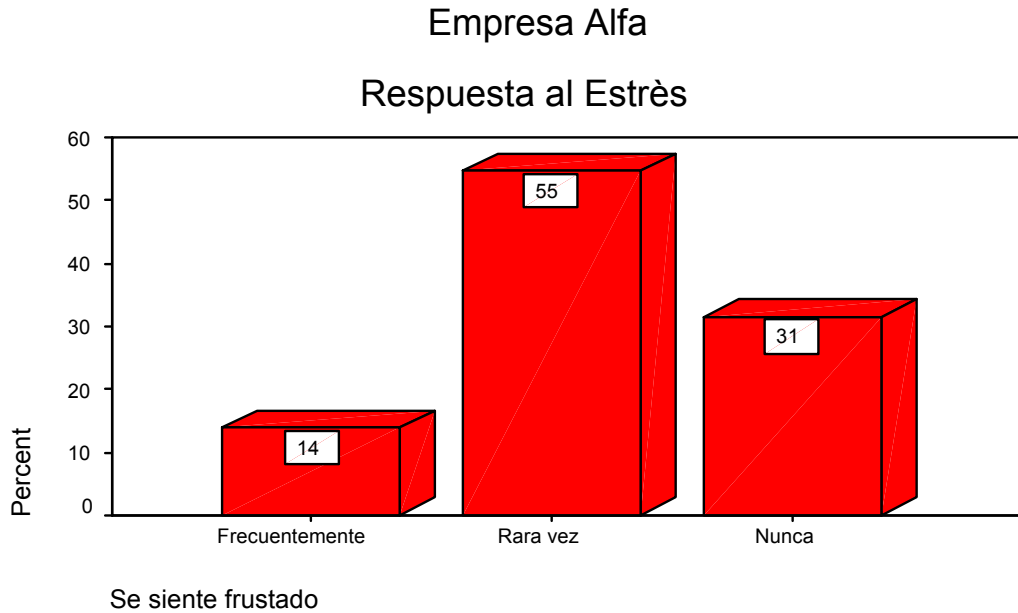
Gràfica 24

**Respuesta 25: Una de las salidas mas frecuentes para evitar la realidad cotidiana lo representa el consumo de bebidas alcohólicas y enervantes en el caso de la empresa, el 71.3% manifestó que sí recurre a este tipo de productos contra el 28.7% que no.**



Gráfica 25

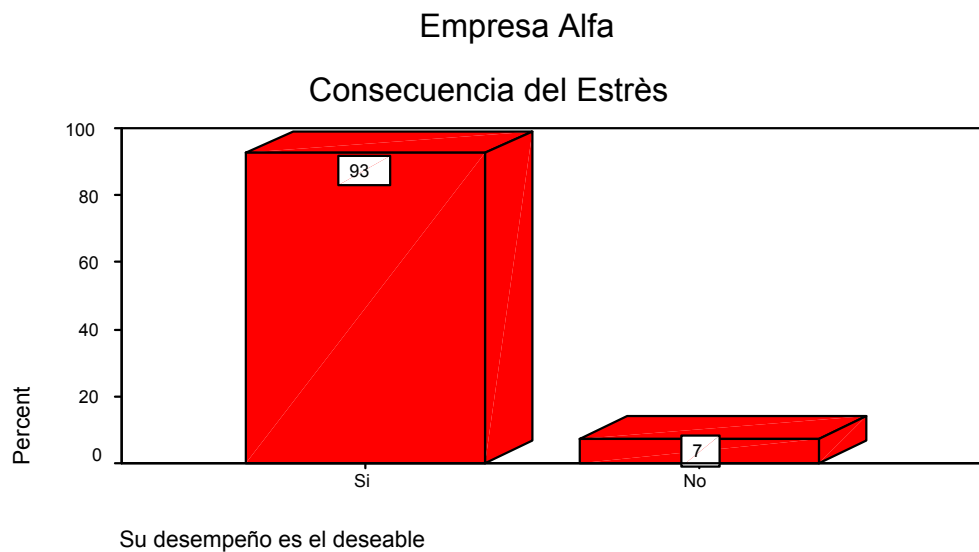
**Respuesta 26: Sobre la frustración laboral, el 56.0% manifestó que rara vez la siente, el 31.5% considera que nunca y el 13.9% manifiesta que frecuentemente**



Gràfica 26

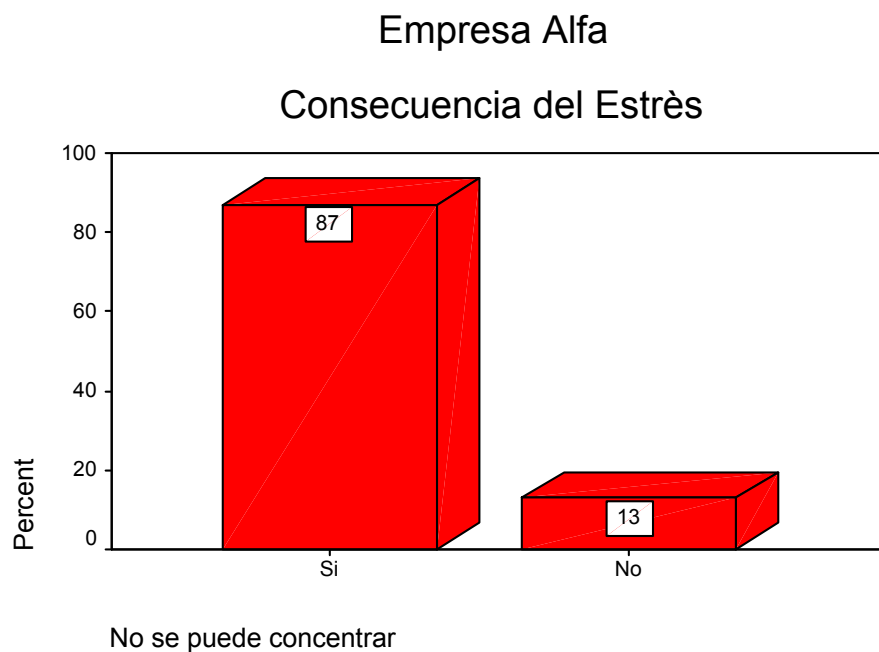
## V. Consecuencia del Estrès

**Respuesta 27:** El 92.6% de los trabajadores considera que su desempeño laboral es el deseable contra el 7.4% que no



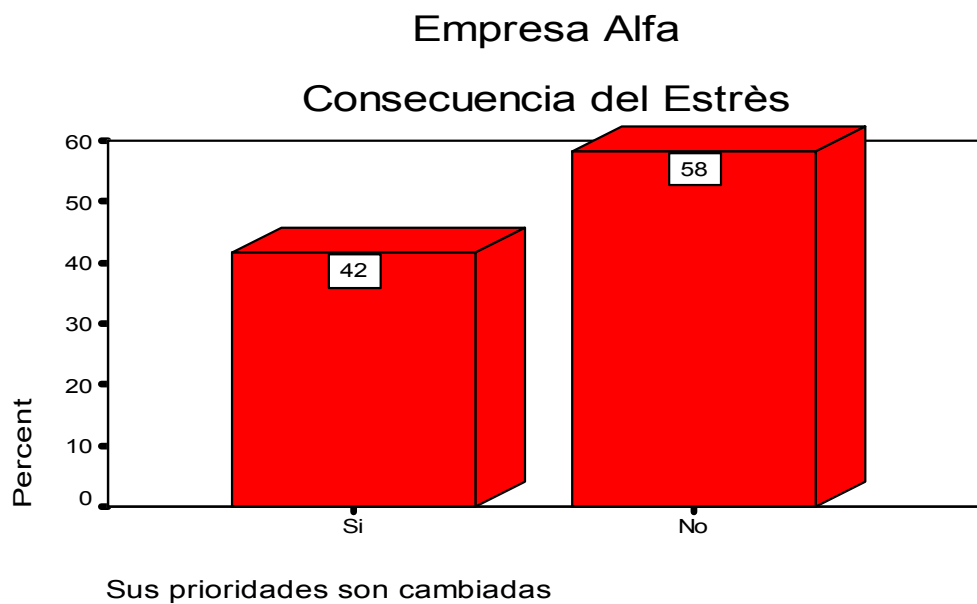
Gràfica 27

**Respuesta 28:** La concentración constituye una manera de brindar atención a las actividades encomendadas: el 87.0% manifiesta que sí lo está contra el 13.0% que no



Gràfica 28

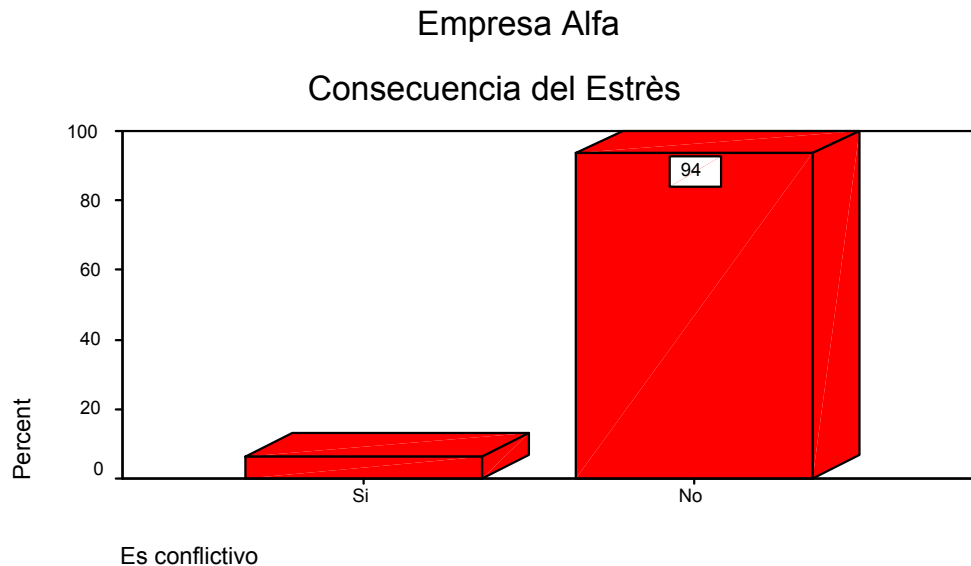
**Respuesta 29: El 58.3% de los trabajadores manifiesta que las prioridades que han manifestado a sus jefes inmediatos no son modificadas contra el 41.7% que estima que sí.**



Gràfica 29

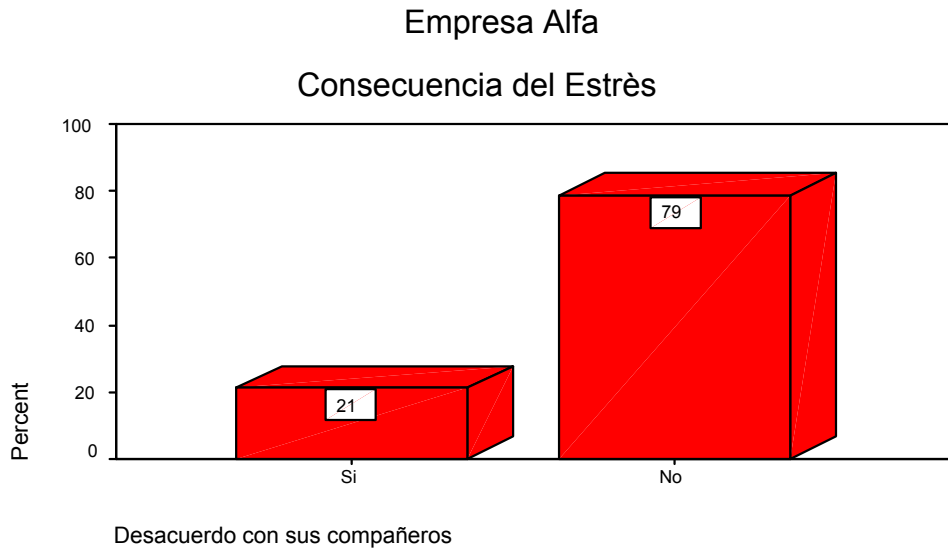


**Respuesta 30: Sí analizamos la conducta del ser humano una de las principales preocupaciones es el nivel de conflicto que cada integrante de la organización posee debido a ello, es importante señalar que el 93.5%. considera no poseer una personalidad con estas características contra el 6.5% que sí.**



Gráfica 30

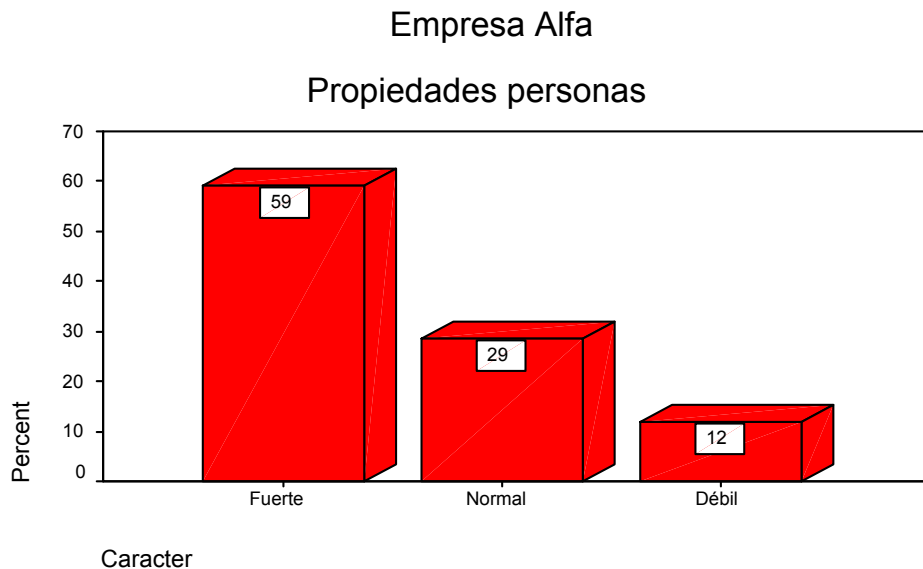
**Respuesta 31: La socialización constituye una condición necesaria para compartir objetivos individuales y generales, el 78.7% de los empleados manifiestan no están en desacuerdo con sus compañeros contra el 21.3% que sí**



Gráfica 31

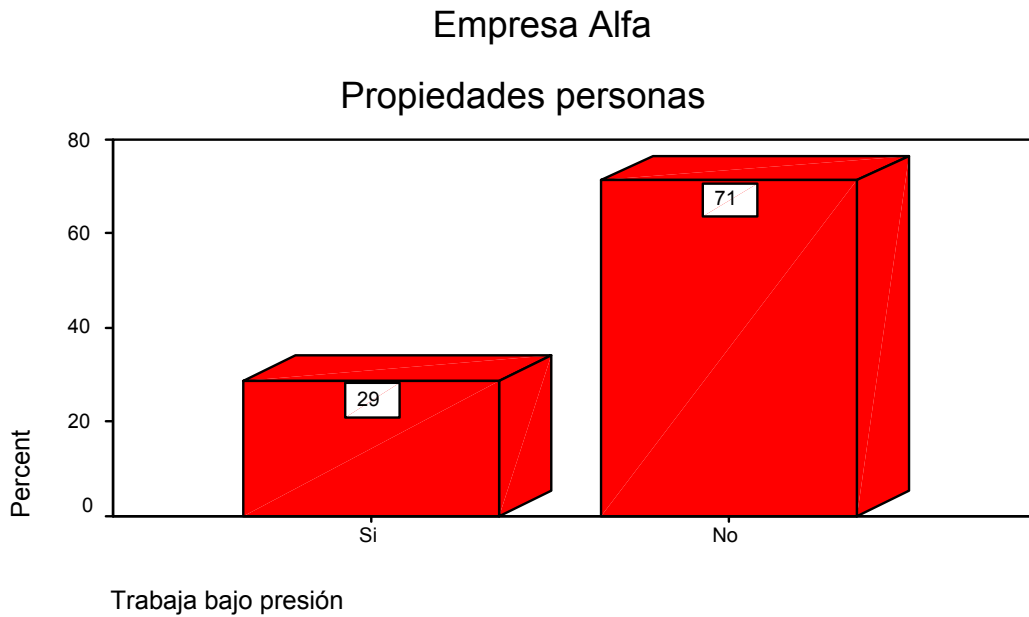
## VI. Propiedades de las personas como mediadoras

**Respuesta 32: El carácter constituye uno de los principios de la personalidad de cada trabajador y de acuerdo las respuestas obtenidas el 59.3% considera poseer un carácter fuerte, el 28.7% normal y el 12.0% lo considera débil**



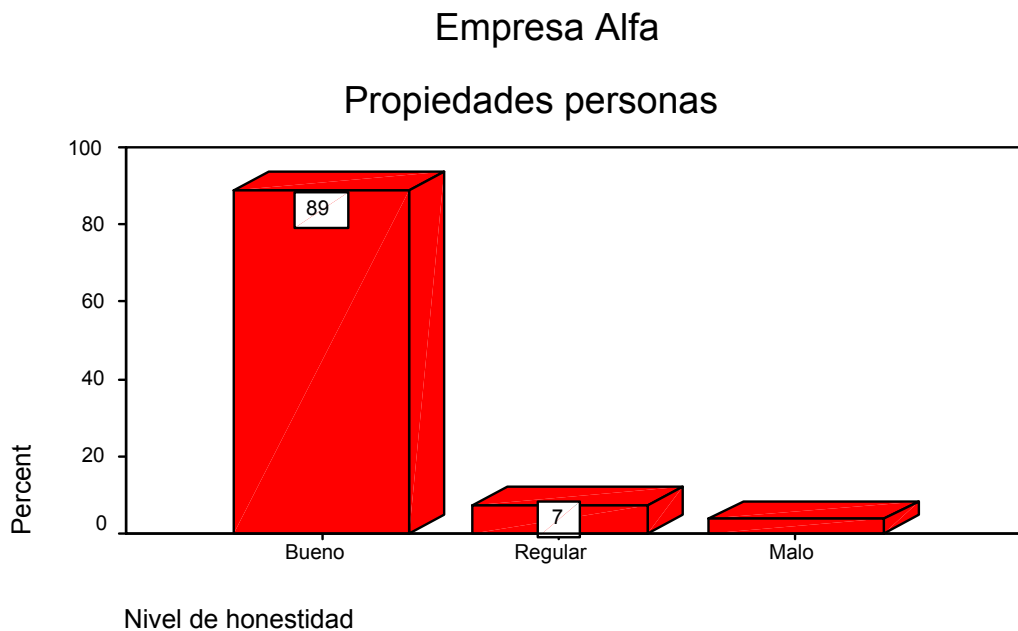
Gráfica 32

**Respuesta 33: Respecto a que sí el trabajo que desempeña es bajo presión, el 71.3% considera que no contra el 28.7% que sí**



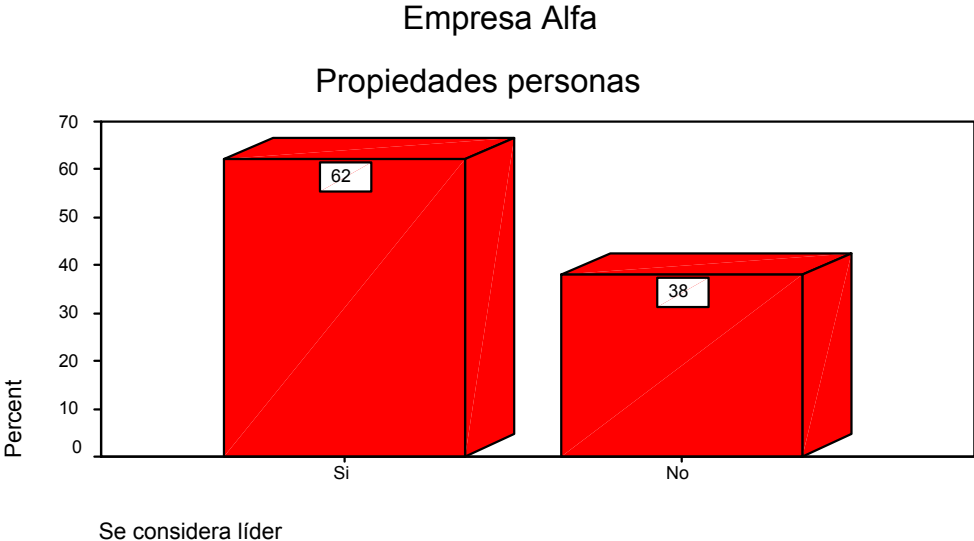
Gráfica 33

**Respuesta 34: Uno de los valores pretendidos por el ser humano es la honestidad, concepto que el 88.9% lo cataloga como bueno, seguido del 7.4% que piensa cree es regular mientras que el 3.7% lo ubica como malo.**



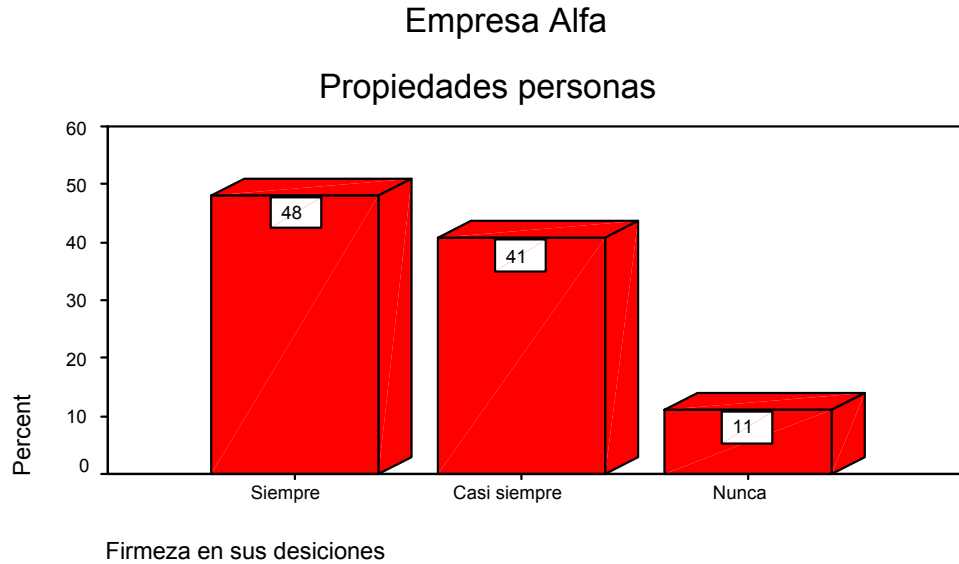
Gráfica 34

**Respuesta 35:** Uno de los anhelos de la mayoría de los trabajadores es que sus compañeros lo consideren líder (carismático autoritario, democrático, circunstancial, etc) circunstancia que el 62.0% cree que así lo perciben sus compañeros contra el 38.0% que no



Gráfica 35

**Respuesta 36:** La firmeza en las decisiones constituye un principio administrativo básico donde mas vale tomar una mala decisión que ninguna, el 48.1% manifiesta que sus determinaciones siempre son irreversibles, seguido del 40.7% que casi siempre mientras que el 11.1 % considera que nunca



Gráfica 36

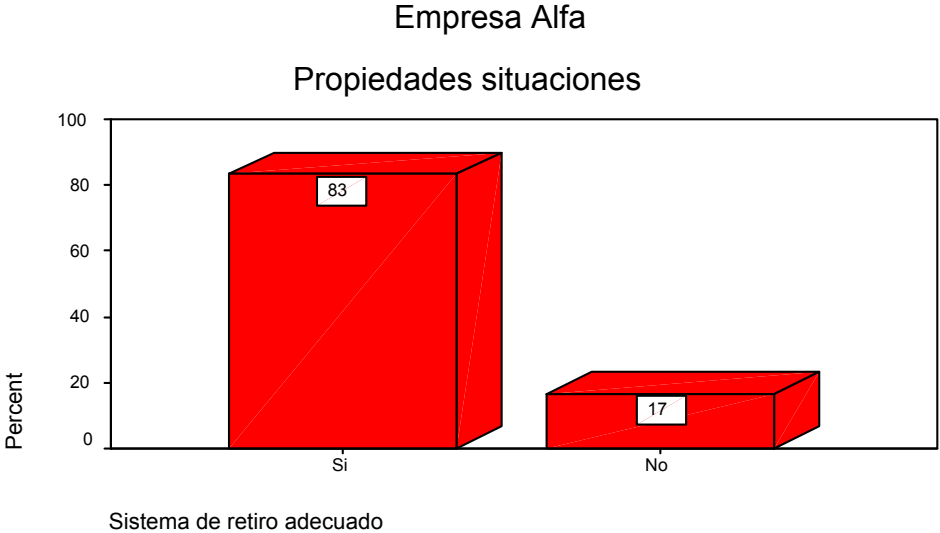
## VII. Propiedades de las situaciones como mediadoras

**Respuesta 37:** De acuerdo a las nueva tendencia de la competitividad es necesario diseñar planes de vida y de carrera que permitan a los trabajadores percibir que la organización se preocupa por su bienestar a futuro donde el 71.3% piensan que sí existe tal intención contra el 28.7% que no



Gráfica 37

**Respuesta 38: En lo referente a sí los trabajadores piensan que poseen un sistema de pensiones y jubilaciones adecuado, el 83.3% considera que sí contra el 16.7% que no**



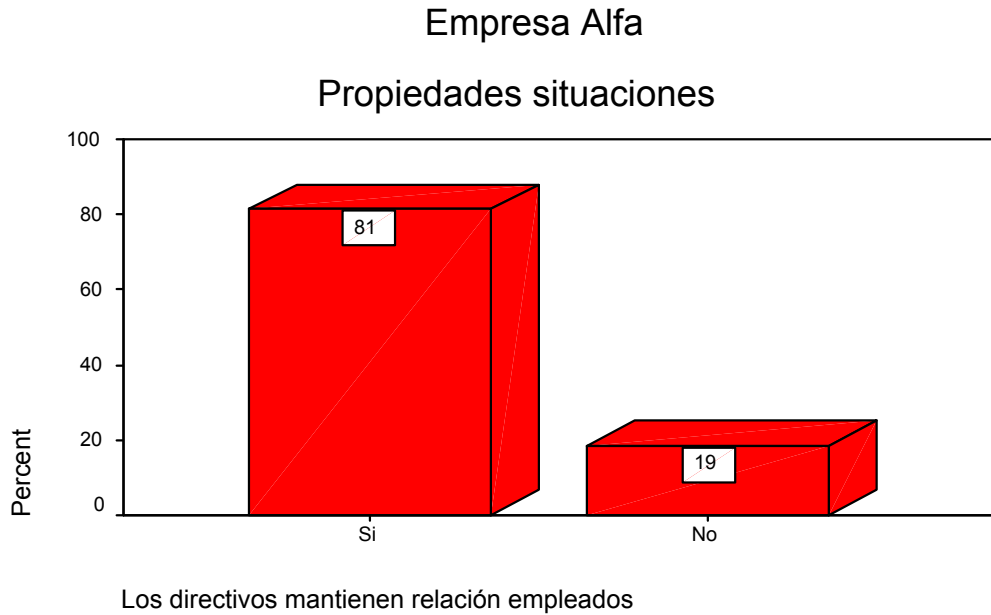
Gráfica 38

**Respuesta 39: Uno de los principales agentes motivadores de los empleados lo constituye un sistema de meritos (empleado del mes) y reconocimientos que representan una medida objetiva del trabajo, el 92.6% considera que sí existe contra un 7.4% que no**



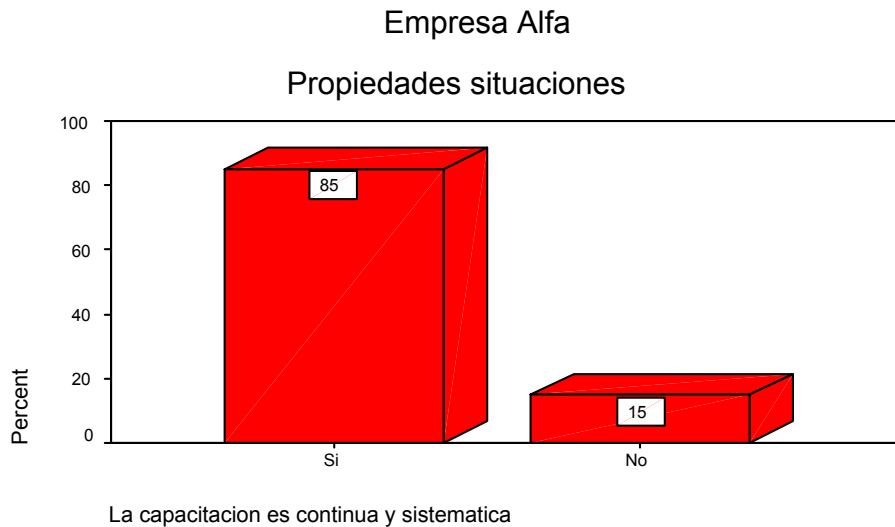
Gráfica 39

**Respuesta 40: El 81.5% de los empleados manifiesta que los directivos sí tienen una relación social importante contra un 18.5% que no**



Gráfica 40

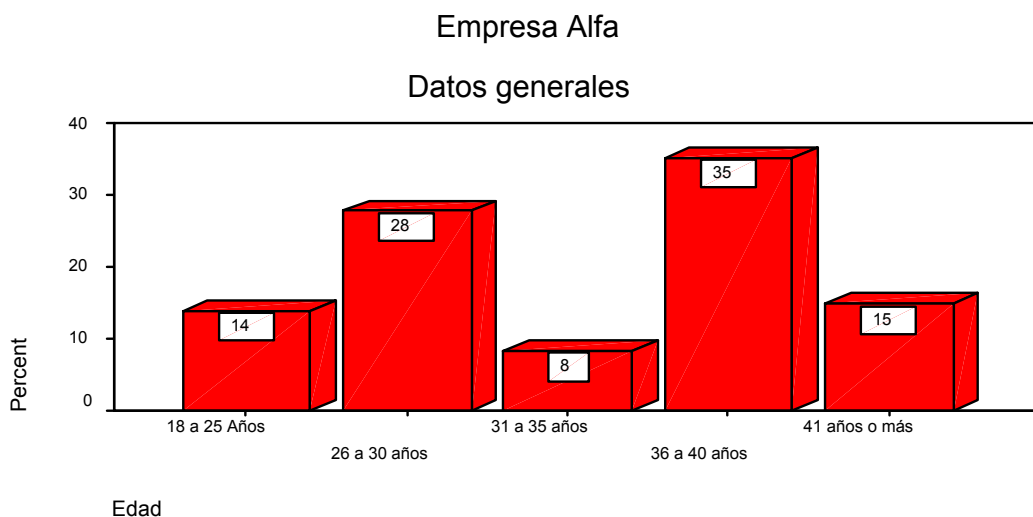
**Respuesta 41: En referencia a la capacitación, el 85.2% de los empleados manifiesta que ésta se difunde de una manera continua y sistemática contra un 14.8% que no**



Gráfica 41

## VIII. Datos Generales

**Respuesta 42:** Respecto a la distribución de edad por rangos de los empleados, el 35.2% se encuentra de los 36 a 40 años, en segundo lugar los de 25 a 30 años que son el 27.8%, en tercer lugar los de 41 años o mas con el 14.8%, en cuarto los de 18 a 25 con el 13.9% y por ultimo los de 31 a 35 años con un 8.3%

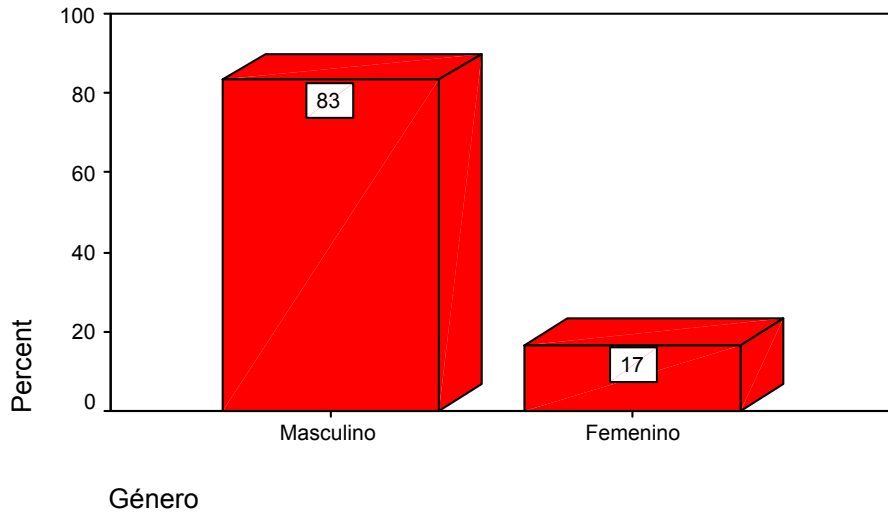


Gráfica 42

**Respuesta 43:** Respecto al género, el 83.3% de los empleos pertenecen al genero masculino contra el 16.7% que es femenino



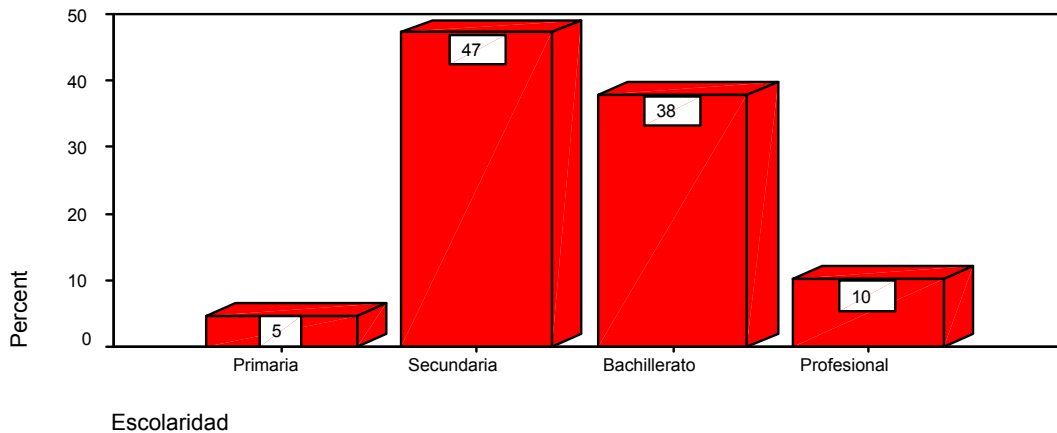
Empresa Alfa  
Datos generales



Gràfica 43

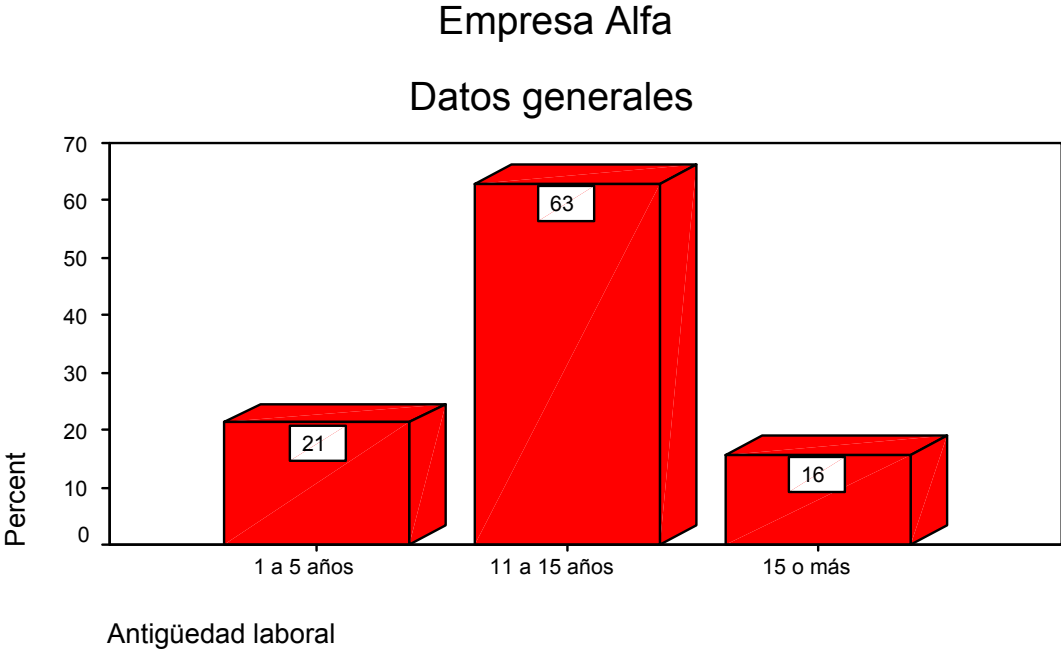
**Respuesta 44: En lo referente a la escolaridad el 47.2% posee la secundaria, el 38.0% tiene bachillerato, el 10.2% manifiesta estar cursando o haber concluido sus estudios a nivel profesional y el 4.6% manifiesta tener instrucción primaria**

Empresa Alfa  
Datos generales



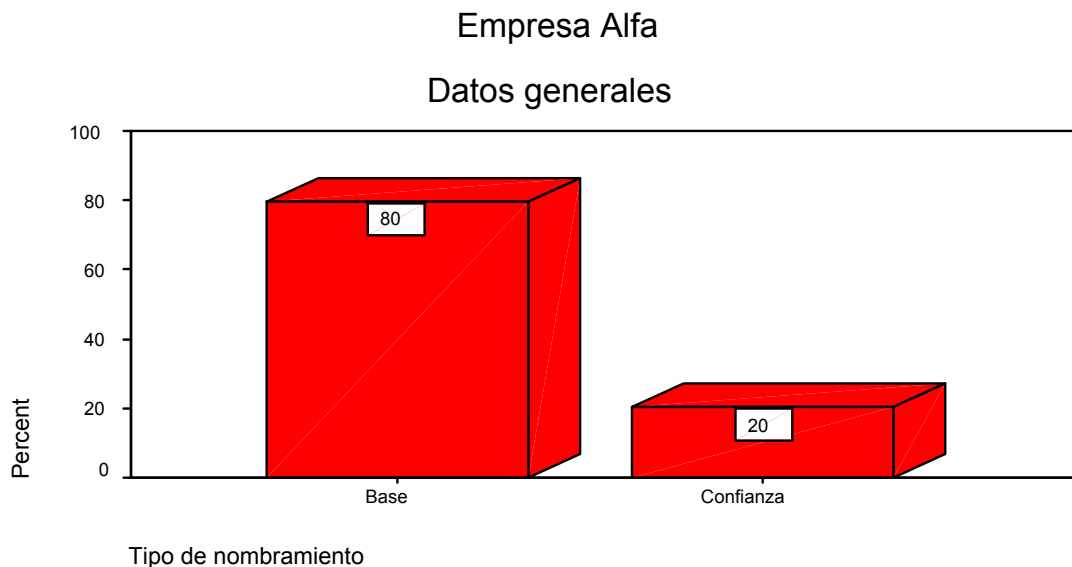
Gràfica 44

**Respuesta 45: Sobre la antigüedad, el 63.0% dice poseer una antigüedad entre los 11 y 15 años, en segundo lugar el 21.3% dice que ubica entre 1 a 5 años y por ultimo el 15.7% tiene 15 o mas años al servicio de le empresa**



Gráfica 45

**Respuesta 46: El 79.6% lo constituye empleados de base contra un 20.4% que son de confianza**

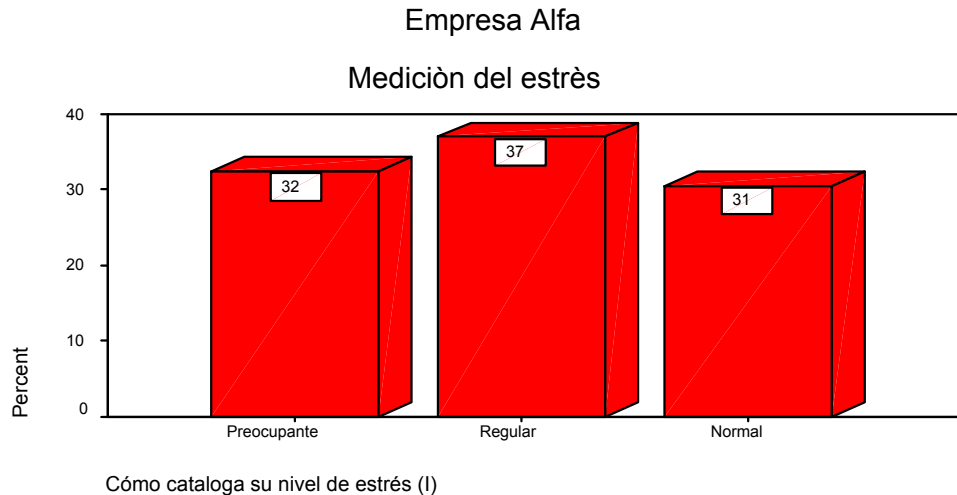


Gràica 46

## IX. Medición de estrés

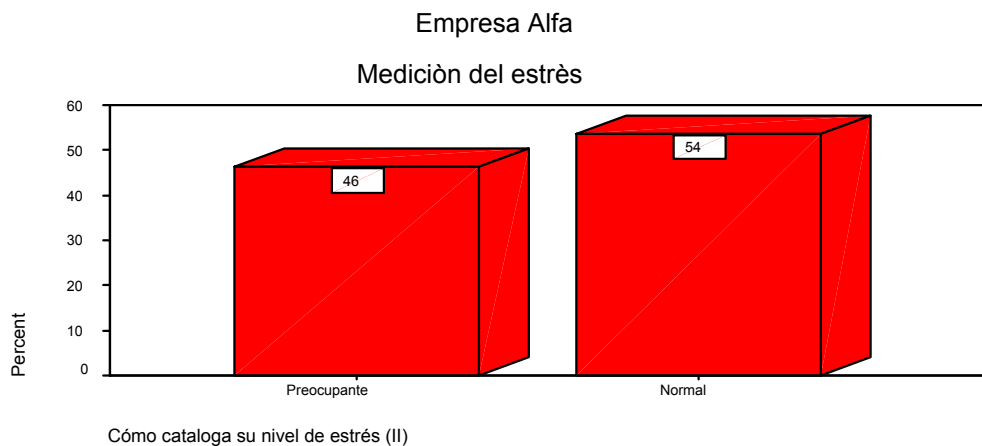
Las siguientes dos preguntas se midieron de acuerdo a la sugerencia del método evaluación de Lazarus, y colaboradores la cual esta sustentada en el modelo interactivo que quita como sustento que nos sugiere medir el nivel de estrés en dos momentos diferentes uno durante y otro después (6 meses) para conocer si disminuyó, se mantuvo o se incrementó el nivel de estrés.

**Respuesta 47:** En una primera instancia el 37.0% de la población manifestó que su nivel de estrés lo catalogaba como regular, en un segundo termino el 32.4% lo catalogaba como preocupante y el 30.8% lo consideraba normal



Gráfica 47

**Respuesta 48: En un segundo momento y 6 meses después los mismos trabajadores manifestaron lo siguiente, el 53.7% lo considero como normal contra el 46.3% que lo catalogo como preocupante. Es de señalar que desapareció el rubro de regular no comprendiendo tal desaparición o identificando los motivos de esta opinión.**



Gráfica 48

## 4.2 Estadística Inferencial

**La estadística inferencial tiene por objeto describir las características de un conjunto, pero sin que se registren los datos correspondientes a todos los elementos del conjunto, sino sólo de una parte de los componentes. Cuando la selección de las unidades de un conjunto se hace de acuerdo a los procedimientos recomendados por las técnicas del muestreo,**

entonces se puede inferir -inducir-, a partir de la parte estudiada, cuál es o cuáles son las medidas estadísticas de todo el conjunto, con mayor o menor aproximación.

La inferencia constituye la base teórica del muestreo, permite conocer el todo con cierta aproximación a partir del estudio de una parte. Responde a una necesidad económica -de esfuerzo, de tiempo y dinero. Para comprenderla debidamente son necesarios conocimientos de cálculo de probabilidades.

Es conveniente adelantar que la descripción de un conjunto con base en los principios de la estadística inferencial no da una certeza completa en sus medidas sumarias, sino que están sujetas a una probabilidad de error, según que las unidades seleccionadas. sean más o menos numerosas y hayan sido seleccionadas de acuerdo a ciertos procedimientos y que la variabilidad de las características sea más o menos grande.

Una muestra muy pequeña trae aparejado un riesgo mayor de error que una muestra más grande; a medida que la muestra aumenta, la probabilidad de error es menor, y viceversa. Una incorrecta selección de las unidades muestrales puede acarrear en ocasiones la imposibilidad de inferir apropiadamente las características de la población.

Erróneamente muchas personas consideran que la estadística inferencial ha desplazado a la estadística descriptiva e incluso llegan a afirmar que la descriptiva no puede considerarse estadística. Nosotros afirmamos que es conveniente estudiar primero la estadística descriptiva para comprender mejor, con mayor facilidad, con mayor rigor, a la estadística inferencial.

No es posible inferir cuál es la media aritmética, los porcentajes, las desviaciones estándar, las cuantiles, los coeficientes de correlación, etcétera, si no se ha entendido previamente qué significan estas medidas estadísticas, cuáles son sus alcances y limitaciones.

La comprensión de las distribuciones estadísticas: normal, poisson, student, etcétera, es un conocimiento indispensable,

puesto que la teoría que sustenta a la estadística inferencial se fundamenta en buena parte en estas y otras distribuciones, que son objeto de estudio de la estadística descriptiva.

En la estadística descriptiva las medidas sumarias obtenidas no involucran probabilidad de error; en todo caso el error será imputable a la recolección de los datos, a su procesamiento o al cálculo erróneo de las medidas estadísticas. Cuando afirmamos: el 60% de todas las personas electoras de una comunidad indicaron que votarían por el candidato X, el porcentaje pudiera ser diferente del verdadero en virtud de errores de recolección, procesamiento y cálculo. En cambio: si con base en una muestra bien seleccionada de miembros de la comunidad obtenemos este mismo porcentaje, la interpretación tendría que hacerse de manera un tanto diferente.

Lo que debe quedar bien claro es que todos los conocimientos de la llamada estadística descriptiva tienen aplicación en la estadística inferencial.

#### 4.3 Mecanismo de aceptación o rechazo de hipótesis

1. Sí la significancia resultante es menor de 0.05% se rechaza  $H_0$ .
2. Sí la significancia es mayor de 0.05% se acepta  $H_0$ .
3. El coeficiente de contingencia y la V de Cramer nos indican que tanta, asociación existe entre las variables, siendo sus valores en un margen de 0 y 1.

0 Nos indica asociación que no hay asociación	1 Nos indica que existe fuerte asociación
---	---

#### 4.4 Contrastación de variables

**P(5) Se informa sobre reestructuración vs (P6) Reacción de empleados**

**H<sup>0</sup>: La información de los planes de reestructuración no tiene una relación significativa con la reacción de los empleados**

**H<sup>1</sup>: La información de los planes de reestructuración sí tiene una relación significativa con la reacción de los empleados**

#### Tabla de resultados

<b>X<sup>2</sup> cuadrada: 119.44</b>	<b>Grados de libertad: 6</b>
<b>Significancia: .00</b>	<b>V. de Cramer: .74</b>
<b>R de Pearson: .85</b>	

#### Comentarios

**Como la significancia de 0.00% es menor que 0.05% se rechaza H<sup>0</sup>, y se acepta H<sup>1</sup>; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre mantenerse siempre informado sobre los planes de reestructuración con la reacción de los empleados.**

**Los empleados que manifiestan que casi siempre están informados de los planes de reestructuración y que se encuentran en un estado de animo de frustración representan el 25.9% seguidos del los que manifiestan estar siempre informados y su estado de animo es de incertidumbre**

**Por otro lado, la relación entre las variables nos indica que son muy fuertes, ya que el valor del coeficiente de contingencia es de 0.85%.**

**P(5) Se informa sobre reestructuración vs (P7) Grado de insatisfacción**

**H<sup>0</sup>: La información de los planes de reestructuración no tiene una relación significativa con el grado de insatisfacción**

**H<sup>1</sup>: La información de los planes de reestructuración sí tiene una relación significativa con el grado de insatisfacción**

**Tabla de resultados**

<b>X<sup>2</sup> cuadrada: 104.08</b>	<b>Grados de libertad: 2</b>
<b>Significancia: .00</b>	<b>V. de Cramer: .98</b>
<b>R de Pearson: .89</b>	

**Comentarios**

**Como la significancia de 0.00% es menor que 0.05% se rechaza H<sup>0</sup>, y se acepta H<sup>1</sup>; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre mantenerse siempre informado sobre los planes de reestructuración con el nivel de insatisfacción**

**Los empleados que manifiestan que casi siempre están informados y que si se sienten insatisfechos representan el 48.1% seguidos de los casi siempre estar informados y que no se encuentran insatisfechos representan el 42.6%**

**Por otro lado la relación entre las variables nos indica que son muy fuertes, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.89%.**



**P(5) Se informa sobre reestructuración vs (P11) Trabajo desafiante**

**H<sup>0</sup>: La información de los planes de reestructuración no tiene una relación significativa con el trabajo desafiante**

**H<sup>1</sup>: La información de los planes de reestructuración sí tiene una relación significativa con el trabajo desafiante**

**Tabla de resultados**

<b>X<sup>2</sup> cuadrada: 48.76</b>	<b>Grados de libertad: 2</b>
<b>Sígnificancia: .00</b>	<b>V. de Cramer: .67</b>
<b>R de Pearson: .66</b>	

**Comentarios**

**Como la sígnificancia de 0.00% es menor que 0.05% se rechaza H<sup>0</sup>, y se acepta H<sup>1</sup>; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre mantenerse siempre informado sobre los planes de reestructuración con la reacción del trabajo**

**Los empleados que manifiestan que siempre están informados de los planes de reestructuración y que catalogan a su trabajo como desafiante representan el 48.1% seguidos de aquellos que casi siempre y que su trabajo también representan algún desafío se ubican con el 26.9%**

**Por otro lado la relación entre las variables nos indica que es regular, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.66%.**

**P(5) Se informa sobre reestructuración vs (P21) Principal enfermedad**

**H<sup>0</sup>: La información de los planes de reestructuración no tiene una relación significativa con la enfermedad**

**H<sup>1</sup>: La información de los planes de reestructuración sí tiene una relación significativa con la enfermedad**

**Tabla de resultados**

<b>X<sup>2</sup> cuadrada: 188.54</b>	<b>Grados de libertad: 8</b>
<b>Sígnificancia: .00</b>	<b>V. de Cramer: .93</b>
<b>R de Pearson: .90</b>	

**Comentarios**

**Como la significancia de 0.00% es menor que 0.05% se rechaza H<sup>0</sup>, y se acepta H<sup>1</sup>; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre mantenerse siempre informado sobre los planes de reestructuración con la enfermedad**

**Los empleados que manifiestan que siempre están informados de los planes de reestructuración y que han padecido enfermedades psicosomáticas representan el 33.3% seguido de los que siempre han mantenido informados y que padecen enfermedades gastrointestinales representan el 23.1%**

**Por otro lado la relación entre las variables nos indica que es regular, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.90%.**

**P(5) Se informa sobre reestructuración vs (P26) Sentimiento de tristeza o frustración**

**H<sup>0</sup>: La información de los planes de reestructuración no tiene una relación significativa con Sentimiento de tristeza o frustración**

**H<sup>1</sup>: La información de los planes de reestructuración sí tiene una relación significativa con el Sentimiento de tristeza o frustración**

### Tabla de resultados

<b>X<sup>2</sup> cuadrada: 61.2</b>	<b>Grados de libertad: 4</b>
<b>Significancia: .00</b>	<b>V. de Cramer: .53</b>
<b>R de Pearson: .70</b>	

### Comentarios

**Como la significancia de 0.00% es menor que 0.05% se rechaza H<sup>0</sup>, y se acepta H<sup>1</sup>; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre mantenerse siempre informado sobre los planes de reestructuración con el Sentimiento de tristeza o frustración**

**Los empleados que manifiestan que siempre están informados de los planes de reestructuración y que rara vez tienen el sentimiento de tristeza o frustración representan el 34.3% seguido de los que casi siempre se les informa y que nunca han sentido tristeza o frustración representan el 23.1%**

**Por otro lado la relación entre las variables nos indica que es regular, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.70%.**

## **P(5) Se informa sobre reestructuración vs (P30) Nivel conflictivo**

**H<sup>0</sup>: La información de los planes de reestructuración no tiene una relación significativa con el nivel conflictivo de los empleados**

**H<sup>1</sup>: La información de los planes de reestructuración sí tiene una relación significativa con el nivel conflictivo de los empleados**

### **Tabla de resultados**

<b>X<sup>2</sup> cuadrada: 8.06</b>	<b>Grados de libertad: 2</b>
<b>Sígnificancia: .00</b>	<b>V. de Cramer: .27</b>
<b>R de Pearson: .24</b>	

### **Comentarios**

**Como la significancia de 0.01% es menor que 0.05% se rechaza H<sup>0</sup>, y se acepta H<sup>1</sup>; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre mantenerse siempre informado sobre los planes de reestructuración con el Nivel conflictivo de los empleados**

**Los empleados que manifiestan que casi siempre están informados de los planes de reestructuración y que no son conflictivos representan el 43.5% seguido de los que manifiestan siempre están informados y que no son conflictivos representan el 47.5%**

**Por otro lado la relación entre las variables nos indica que son muy débil, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.24%.**

## Capitulo V

### Conclusiones

#### 5.1 Cuantitativas

De acuerdo a los resultados obtenidos en las corridas estadísticas, nos permitimos afirmar categóricamente que:

- a) El uso de la herramienta  $X^2$  (Ji cuadrada) fue el adecuado debido a que las variables contrastadas (P5) vs (P6-P7-P11-P21-P26-P30) nos proporcionaron índices porcentuales que se ubicaron entre los rangos de .00% (5 contrastaciones) a .01% (1 contrastación), lo que nos indica que la pregunta elegida si tiene una relación significativa con sus pares.
- b) De acuerdo a la hipótesis de investigación planteada que dice "La patología del estrés no tiene una relación significativa con el modelo interactivo del estrés sugerido por Muchinsky. aplicadas en un ambiente laboral" y de acuerdo a los resultados obtenidos, nos permitió aprobar estadísticamente tal supuesto.

Para corroborar tal aseveración se presenta la tabla resumen

Tabla 14. Resumen (Ji cuadrada)

Pregunta	Indice obtenido					
	X <sup>2</sup> Ji cuadrada	Grado de libertad	V. de Cramer	Significancia	R de Pearson	Resultado
P5 - P6	119.44	6	.74	.00	.85	A. H.I
P5 - P7	104.08	2	.98	.00	.89	A. H.I
P5 - P11	48.76	2	.67	.00	.66	A. H.I
P5 - P21	188.54	8	.93	.00	.90	A. H.I
P5 - P26	61.02	4	.53	.00	.70	A. H.I
P5 - P30	8.06	2	.27	.01	.24	A.H.I

Por otro lado, también se utilizó la prueba de Wilcoxon la que tiene como propósito evaluar la misma variable en dos tiempos (durante y después) donde los índices nos demuestran que los programas de capacitación y desarrollo no tuvieron ninguna relación significativa respecto a la disminución de los niveles de estrés, según podemos apreciar en la tabla que se presenta a continuación

**Tabla 15. Resumen (Prueba de Wilcoxon**

<b>Interpretación test statistics (b)</b>	
	<b>Cómo cataloga su nivel de estrés (II) – Cómo cataloga su nivel de estrés (I)</b>
<b>Z</b>	<b>-1,581 (a)</b>
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>	<b>.11%</b>
<b>a Based on negative ranks.</b>	
<b>b Wilcoxon Signed Ranks Test</b>	

De acuerdo a nuestros márgenes de confianza y error anteriormente establecidos, podemos concluir que los programas de capacitación no modificaron los niveles de estrés. Además, se puede inferir que se debe al temor de ser reubicado o despedido. .

Por otra parte, y guiándonos por los' resultados nos encontramos ante la aceptación de la hipótesis nula debido a que  $H_a < 0.05\%$  Y los índices obtenidos son del .11 %.

## **5.2 Cualitativas**

Con la intención de presentar este apartado de una forma sencilla y práctica, se eligieron las tres preguntas que presentaron los porcentajes mas altos, cabe mencionar que se consideraron los porcentajes tanto negativos como positivos.

Una vez hecha esta aclaración procederemos a analizar los ocho parámetros

### **I. Antecedentes.**

Lo relevante de este apartado es el hecho de que el 85.2% de los empleados consideran que la empresa posee una cultura empresarial, además resulta significativo que el 64.1 % opine que se tiene una buena imagen ante los clientes; por ultimo, el 61.1 % piensa que la organización, casi siempre ha presentado seguridad económica.

## **II. Agentes estresantes.**

El 75.0% de los empleados considera que día tras día su labor es un desafío, lo que se interpreta como una forma de manifestar iniciativa y creatividad. En segunda instancia el 61.1% manifiesta que cuando se trata de reuniones improductivas no asiste debido a que su trabajo individual es prioritario y por ultimo, el 59.3% cree que su actitud nunca ha sido negativa.

## **III. Percepción y Cognición**

En lo que se refiere al presente parámetro, resulta interesante que el 85.3% de los empleados consideran que los planes de capacitación y desarrollo están acordes con las nuevas exigencias que establece la competitividad a nivel internacional, lo que parece contradictorio es que el 76.1% piensa que se encuentran sub-calificado, la única explicación que se nos ocurre es que una evaluación objetiva debería otorgar mejores salarios. Por último, es loable que los directivos fomenten las actividades extra-laborales, ya que este tipo de eventos (sociales y deportivos) crean una cultura de salud que aleja a los trabajadores de factores de riesgo como son el consumo de bebidas alcohólicas o estimulantes. Como muestra de ello, el 67.6% opina que son adecuadas estas actividades.

## **IV. Respuesta del estrés.**

El organismo a través del tiempo sufre de una disminución de defensas, lo que le causa alguna enfermedad natural que regularmente son padecimientos comunes. Lo que se confirmó con el 100% de los empleados que manifestaron que por lo

menos tuvieron una enfermedad en último año. Por otro lado, el 71.3% manifestó haber consumido bebidas alcohólicas o enervantes para disminuir el estrés o los problemas que lo agobiaban; por último, el 59.3% considera que el clima laboral es bueno, lo que permite trabajar en condiciones adecuadas

#### **V. Consecuencias del estrés**

Actualmente resulta atractivo que los empleados manifiesten fidelidad a la empresa esto se corrobora cuando el 93.5% manifiesta no ser conflictivo, por el contrario esta convencido que si a la empresa la va bien a ellos también, esta postura se corrobora en el siguiente rubro donde el 92.6% de los empleados considera que si tienen un desempeño adecuado; por último, un dato que debe ser considerado es que el 87% de los trabajadores manifiesta que existen agentes que evitan su concentración.

#### **VI. Propiedades de las personas**

El 88.9% de los empleados manifestaron que su principal virtud es la honestidad, valor que esta asociado a aspectos como la puntualidad la responsabilidad y la honradez etc, actitudes que nos llevan a considerar a la organización con un sistema de principios y valores; en otro orden de ideas el 71.3% manifestó que no labora bajo presión circunstancia que esta acorde a la evaluación del clima laboral y por último, el 62.6% dice poseer la personalidad de líder posición que es atractiva debido a que se requieren personas con espíritu emprendedor para iniciar nuevos proyectos.

#### **VII. Propiedades de la situación**

Este parámetro quizá sea uno de los dos más importantes para evaluar el estrés debido a que junto con el apartado de antecedentes constituyan el sustento del modelo interactivo, donde destaca la importancia que tienen la personalidad de los empleados En relación a esta aseveración, el 92.5% manifiesta que la organización si tiene un sistema de meritos y reconocimientos adecuado de la misma forma aparece la consideración de los planes de retiro donde un 83.3% considera



que es justo. Para finalizar, el 85.2% manifiesta que la capacitación es importante para superarse y ser competitivo.

### **VIII. Datos generales**

Si pudiésemos clasificar a la organizaciones deberíamos ubicar a esta organización en el terreno de tradicional, ya que, el 83.3% de los empleados que conforman la empresa pertenece al género masculino, otra de las características es que el 63.0% tiene una antigüedad laboral comprendida entre los 11 y 15 años de servicio y el 79.5% es empleado que es de base.

## Capítulo VI

### Propuestas

#### Fase 1. ¿Identifique y evalúe el agotamiento laboral?

Se habla de agotamiento laboral cuando la motivación para trabajar prácticamente no existe; éste se incrementa de manera común en el complejo mundo de hoy. Comienza con ligeras señales: sentimientos de frustración, crisis emocionales, retraimientos, problemas de salud, alienación, desempeño deficiente y consumo de drogas y alcohol.

Si se desatienden, estos síntomas pueden progresar hasta que la persona sienta aversión por ir a trabajar. Algo más grave es que el estrés y el agotamiento tienden a extenderse a los demás aspectos de la vida personal. Es un caso extraño que una persona agotada y estresada a causa del trabajo se mantenga dinámica y entusiasta en el hogar.

#### Síntomas de agotamiento

A continuación se describen los síntomas más comunes de agotamiento laboral:

**Emociones negativas.** Los sentimientos ocasionales de frustración, ira, depresión, insatisfacción y ansiedad son parte de la vida y del trabajo. Pero cuando las personas quedan atrapadas en el ciclo de agotamiento por lo general experimentan estas emociones negativas de manera recurrente, hasta que se convierten en un problema crónico. Eventualmente, el individuo se queja de fatiga emocional.

**Problemas interpersonales.** Sentirse emocionalmente exhausto vuelve las relaciones sociales más difíciles en el trabajo y en el hogar. Cuando inevitablemente surgen conflictos, la víctima del estrés y el agotamiento tiende a reaccionar con crisis emocionales y hostilidad intensa. Esto hace que la comunicación con los compañeros de trabajo, amigos y familiares se convierta en un problema. La víctima se vuelve un ser insociable. La

tendencia a retraerse es más pronunciada en los profesionales que prestan ayuda a otros, quienes a menudo se vuelven inaccesibles para las personas que se supone deben ayudar.

**Problemas de salud.** Mientras menguan las reservas emocionales de la persona y se deteriora la calidad de las relaciones, la salud de la víctima del agotamiento declina. Se vuelven más frecuentes padecimientos menores como resfriados, dolores de cabeza, insomnio y dolores en la espalda. Existe también una sensación general de cansancio y de inmovilidad.

**Disminución del rendimiento.** Durante el proceso de agotamiento, la persona puede sentirse aburrida e incapaz de emocionarse con los proyectos. En otros casos, la víctima del agotamiento puede descubrir que cada vez le cuesta más trabajo concentrarse en los proyectos. La eficiencia se ve afectada y se reduce la calidad de respuesta.

**Abuso en ciertas sustancias.** Generalmente, para superar el estrés provocado por conflictos en el trabajo y por la disminución del rendimiento, el individuo consume más bebidas alcohólicas, come de más o de menos, fuma en mayor cantidad y bebe más café. A la larga, este abuso le acarreará otros problemas.

**Sentimientos de vacío.** Aumenta el predominio de las ideas de "y qué" y "por qué preocuparse". Esto es muy común entre quienes sufren de agotamiento y que alguna vez fueron entusiastas y decididos. El cinismo reemplaza al entusiasmo. El trabajo parece no tener sentido.

¿Esta usted agotado?

Revise cómo fue su vida durante los seis meses anteriores, tanto en su trabajo como fuera de él. Después lea cada uno de los aspectos siguientes y evalúe la medida en que los síntomas se manifiestan en usted.

**Instrumento de evaluación**

<b>Numeral</b>	<b>Pregunta</b>
1.	Me siento cansado aun cuando duermo el tiempo necesario.
2.	En ocasiones me siento insatisfecho.
3.	Me siento triste sin ninguna razón aparente.
4.	Soy olvidadizo.
5.	Soy irritable y cortante con los demás.
6.	Soy reservado.
7.	Tengo problemas al dormir.
8.	Me enfermo.
9.	Mi actitud hacia el trabajo es de indiferencia.
10.	Tengo conflictos con otras personas.
11.	Mi desempeño en el trabajo no es el deseable.
12.	Utilizo alcohol y drogas para sentirme mejor.
13.	La comunicación con los demás es un problema.
14.	No me puedo concentrar como lo hacía antes.
15.	Me aburro fácilmente.
16.	Trabajo duro, pero mis logros dejan que desear.
17.	Me siento frustrado.
18.	No me gusta ir a trabajar.
19.	Las actividades sociales son una molestia.
20.	El sexo no vale el esfuerzo que exige.

### Respuestas

1. Rara vez	3. A menudo
2. Ocasionalmente	4. Frecuentemente
5. Siempre	

### Puntuación

<b>Acumulada</b>	<b>Interpretación</b>
20- 40.	Usted está bien
41- 60.	Está bien pero debe tomar medidas preventivas
61- 80.	Usted es un candidato al agotamiento.
81-100.	Usted está definitivamente agotado

### Fase II. Manejo del estrés

### **Manejo de las reacciones corporales**

**Gran parte del malestar inmediato del estrés proviene de las respuestas emocionales de luchar o escapar. El cuerpo está listo para entrar en acción, con músculos tensos y corazón palpitante. Si se le impide entrar en acción, nos quedamos "tensos": Un remedio eficaz consiste en aprender un medio confiable de relajarse sin recurrir a drogas.**

**Ejercicio La activación proveniente del estrés puede disiparse usando el cuerpo. Cualquier ejercicio que incluya todo el cuerpo será adecuado. Nadar, bailar, saltar la cuerda, el yoga, casi todos los deportes y especialmente caminar son un buen desahogo (Anshel, 1995b). El ejercicio regular altera las hormonas, la circulación, el tono muscular y otros aspectos del funcionamiento físico. En conjunto, pueden aminorar la ansiedad y los riesgos de enfermedad (Baum y Posluszny, 1999; Salmon, 2001).**

**Le aconsejamos escoger actividades lo bastante vigorosas para aliviar la tensión y, al mismo tiempo, lo bastante agradables para practicarlas repetidamente. El ejercicio diario es la mejor forma de controlar el estrés. Bastan 30 minutos de ejercicio total diario, incluso en sesiones de 10 a 20 minutos, para mejorar el estado de ánimo y la energía (Hansen, Stevens y Coast,2001).**

### **Meditación**

**Muchos expertos en estrés recomiendan la meditación para calmar el cuerpo y favorecer la relajación. Hablaremos de las técnicas de meditación.**

**La meditación es uno de los medios más eficaces para relajarse (Eppley, Abrams y Shear, 1989). No olvide que también se medita al escuchar o tocar música, al pasear por parques y jardines, al disfrutar los pasatiempos y al realizar actividades afines. Cualquier cosa que interrumpa los pensamientos molestos o .que propicie la relajación será de utilidad.**

### **Relajación progresiva**

**Es posible relajarse en forma sistemática, completa y por decisión: La idea central de la relajación progresiva consiste en**

tensor los músculos de una región del cuerpo (digamos los brazos) y luego relajarlos voluntariamente. Al tensor y relajar cada región del cuerpo se descubre qué es la tensión muscular. Después, al relajar cada región, el cambio es más perceptible y controlable. De ese modo, con la práctica se atenúa considerablemente la tensión.

### **Imágenes guiadas**

En esta técnica se visualizan imágenes guiadas tranquilizadoras, relajantes o benéficas. La relajación, por ejemplo, puede facilitarse visualizando escenas pacíficas. escoja varios lugares donde se sienta seguro, sereno y calmado: una playa, un lago, un bosque, un colchón de aire en una alberca templada, un sitio bajo el sol en un parque tranquilo. Para relajarse imagínese en uno de esos lugares. En la escena visualizada, usted deberá estar solo y en postura relajada. Es importante visualizar del modo más realista posible. Procure tocar, gustar, oler, oír y ver lo que experimentaría en la escena. Ejercítese formando esas imágenes varias veces al día durante unos 5 minutos a la vez. Cuando se familiarice con las escenas detalladas, podrá usarlas para atenuar la ansiedad y facilitar la relajación (Rosenthal, 1993).

### **Cómo modificar una conducta inadecuada**

A menudo el estrés empeora con las respuestas equivocadas. Las siguientes recomendaciones le ayudarán a manejarlo mejor.

#### **Tranquilícese**

Recuerde que el estrés puede generarse sin causa externa. procure hacer todo más despacio, sobre todo si su ritmo se ha acelerado con los años. Dígase: "Lo más importante no es llegar primero, sino llegar" o "Mi meta es la distancia, no la velocidad"

#### **Organícese**

La desorganización provoca estrés. Reconsidere su situación y organícese. Una de las maneras más eficaces de combatir el estrés consiste en fijar prioridades. Pregúntese qué le importa más y concéntrese en eso. Aprenda a no darle importancia a los enfados insignificantes, pero molestos. Y, sobre todo, cuando se sienta estresado, recuerde que todo tiene solución y no exagere las cosas.

### **Mantenga el equilibrio**

**Trabajo, escuela, familia, amigos, intereses, pasatiempos, recreación, comunidad, iglesia son algunos de los elementos centrales de una vida satisfactoria. A veces se produce estrés nocivo cuando dejamos que un elemento especialmente el trabajo o la escuela cobre excesiva importancia. La meta debería ser la calidad de vida, no la cantidad. Procure lograr equilibrio entre un "buen estrés" interesante y la relajación {Wheeler y Frank, 1988}. Recuerde que, cuando "no hace nada", está en realidad haciendo algo muy importante: reserve tiempo para usted mismo, ya sea para holgazanear, curiosear, perder el tiempo, jugar o dormir.**

### **Reconozca y acepte sus límites**

**Muchos nos fijamos metas irrealistas y perfeccionistas. Como nadie puede ser perfecto, es una actitud que hace a muchos sentirse inadecuados, por bien que hagan las cosas. Establezca metas graduales y mensurables para usted. También fije límites realistas a lo que se propone hacer en un día determinado. Aprenda a decir no a más exigencias y responsabilidades.**

### **Busque apoyo social**

**El apoyo social (relaciones estrechas y positivas con la gente) favorece la salud y la moral (Greenglass, Burke y Konarski, 1998). Las personas con relaciones estrechas y de apoyo tienen mejor salud y respuesta inmunitaria (Kiecolt-Glaser et al., 2002). Esto se debe a que la familia y los amigos suavizan el impacto de los sucesos estresantes (Taylor, 1990). Es muy útil hablar de los problemas y manifestar las tensiones. Si se siente muy mal, acuda a un terapeuta, un consejero o clérigo (fijese que el cantinero no esté en la lista).**

### **Escriba sobre lo que siente**

**Si no tiene con quien hablar de los hechos estresantes, podría comunicar sus ideas y sentimientos por escrito. Varios experimentos han revelado lo siguiente: los estudiantes que escriben sobre sus experiencias, pensamientos y sentimientos negativos sortean mejor el estrés. Además sufren menos**

enfermedades y consiguen calificaciones más altas (Esterling et al., 1999; Pennebaker y Francis, 1996). Al escribir sobre nuestros sentimientos se aclara la mente y, entonces, es más fácil concentrarse en los desafíos de la vida y diseñar estrategias eficaces para superarlos (Klein y Boals, 2001 a, 2001 b). Así, una vez que haya escrito sobre sus sentimientos, conviene hacer planes para sortear las experiencias negativas (Cameron y Nicholls, 1998).

**¿Cómo evitar los pensamientos negativos?**

Suponga que va a realizar un examen. De repente se da cuenta de que se le acaba el tiempo. Si se dice: "¡Pero qué terrible. Ya reprobé!", la reacción orgánica probablemente sea sudar, sentir tensión y un nudo en el estómago. En cambio, si se dice: "Debí haberme fijado en la hora, pero de nada sirve que me ponga nervioso. Voy a contestar simplemente una pregunta a la vez", su nivel de estrés será mucho más bajo.

Como se señaló antes, la interpretación que damos a los hechos incide mucho en el estrés. Los síntomas físicos y la tendencia a tomar decisiones incorrectas aumentan con pensamientos negativos o con monólogos interiores. Muchas veces, lo que uno se dice a sí mismo marca la diferencia entre sortear un problema o dejarse agobiar por él (Matheny et al., 1996).

**Afirmaciones de enfrentamiento** El psicólogo Donald Meichenbaum difundió una técnica llamada inoculación contra el estrés en la que los pacientes aprenden a luchar contra el miedo y la ansiedad mediante un monólogo interior de afirmaciones positivas. Primero, aprenden a identificar y vigilar las autoafirmaciones negativas (pensamiento de auto crítica que intensifica la ansiedad). Este tipo de pensamientos son un problema porque tienden a aumentar la excitación física. Para contrarrestar ese efecto, los pacientes aprenden a reemplazarlos por afirmaciones de enfrentamiento de una lista dada. Con el tiempo, se les anima para que confeccionen su propia lista (Saunders et al., 1996).



¿Cómo se aplican esas afirmaciones? Las afirmaciones de enfrentamiento tranquilizan y aumentan la seguridad en uno mismo. Sirven para bloquear o contrarrestar las situaciones estresantes de monólogo interior. Por ejemplo, antes de pronunciar un discurso, debería sustituir "Tengo miedo", "No puedo hacerlo", "Mi mente está en blanco y me ganará el pánico" o "Me juzgarán estúpido y aburrido" por "Hablaré de algo que me gusta", "Respiraré profundo antes de iniciar el discurso" o "El latido de mi corazón significa que estoy motivado para dar mi mejor esfuerzo". He aquí otros ejemplos de afirmaciones de enfrentamiento.

<b>Prepararse para una situación estresante</b>
<b>Voy a hacer las cosas una a la vez.</b>
<b>Si me pongo nervioso, me detendré unos momentos.</b>
<b>Mañana todo habrá terminado.</b>
<b>Ya he logrado hacerlo antes.</b>
<b>¿Qué es exactamente lo que debo hacer?</b>

<b>Enfrentar una situación estresante</b>
<b>Ahora me relajo, pues esto no puede dañarme.</b>
<b>Mantendré la organización y me concentraré en la tarea.</b>
<b>No hay prisa; voy a hacerlo paso a paso.</b>
<b>Nadie es perfecto.</b>
<b>Voy a poner todo mi empeño.</b>
<b>Todo terminará pronto y me tranquilizaré.</b>

Meichenbaum advierte que decirse uno las cosas "correctas" quizá no sea suficiente para aumentar la tolerancia al estrés. Es necesario practicar esta técnica en situaciones de estrés. Es importante que cada persona prepare su lista personal de afirmaciones de enfrentamiento después de averiguar qué es lo que le da buenos resultados. En definitiva, la utilidad de aprender ésta y otras habilidades se relaciona con la idea de que gran parte del estrés se genera en sí mismo. Un gran antídoto del estrés es saber que es posible manejar una situación difícil. En un experimento reciente, un grupo de estudiantes universitarios que

aprendieron a inocularse contra el estrés no sólo sufrieron menos ansiedad y depresión, sino que tenían mejor autoestima (Schiraldi y Brown, 2001).

### **Sonría**

Vale la pena cultivar el humor para atenuar el estrés. El buen sentido del humor puede reducir la reacción ante situaciones difíciles (Lefcourt y Thomas, 1998). Además, saber reírse de los azares de la vida se acompaña de mayor inmunidad a las enfermedades (McClelland y Cheriff, 1997). No tenga miedo de reírse de usted y de las muchas formas en que nos ponemos en aprietos. El humorismo es uno de los mejores antídotos contra la ansiedad y los problemas emocionales (Cann, Holt y Calhoun, 1999; Henman, 2001).

### **¿Cómo enfrentar la frustración y el conflicto?**

En un experimento clásico, un psicólogo que estudiaba la frustración colocó algunas ratas en una plataforma pequeña sobre un poste alto. Después las obligó a saltar hacia dos puertas elevadas, una cerrada y la otra abierta. Si la rata escogía la puerta correcta, ésta se abría y el animal aterrizaba en la otra plataforma sin lastimarse. Las que escogían la puerta cerrada chocaban contra ella y caían en una red situada a poca distancia del suelo.

El problema de escoger la puerta abierta era irresoluble y frustrante en extremo, pues se alternaba al azar la puerta que permanecería cerrada. Al cabo de un tiempo, las ratas adoptaron una respuesta estereotipada: escogían la misma todas las veces. Después, esta permanecía cerrada todo el tiempo. Lo único que deberían hacer era saltar a la otra para no caer, pero una y otra vez chocaban contra la puerta cerrada (Maier, 1949).

¿Se trata acaso de un ejemplo de persistencia? No. Una persistencia inflexible puede convertirse en una conducta "tonta" y estereotipada como la de una rata sobre una plataforma de salto. Al sufrir una frustración, es preciso saber cuándo desistir y buscar otra dirección. A continuación se ofrecen algunas recomendaciones para evitar las frustraciones innecesarias.

- 1. Identifique la causa de la frustración. ¿Es externa o personal?**
- 2. ¿La causa es algo que puede cambiarse? ¿Cuánto esfuerzo habrá de hacer para cambiarla? ¿Está o no bajo control?**
- 3. Si la causa puede cambiarse o eliminarse, ¿vale la pena intentarlo?**

**Las respuestas a las preguntas anteriores ayudan a determinar si la persistencia será inútil. Hay que saber aceptar las cosas que no es posible cambiar.**

- 1. No se apresure cuando vaya a tomar una decisión importante. Tómese el tiempo suficiente para recabar información y analizar los pros y contras. A menudo uno se arrepiente de precipitarse al tomar una decisión. Aun cuando se equivoque al decidir, se sentirá menos mal si sabe que hizo lo posible por evitar un error.**
- 2. En lo posible, pruebe parcialmente las decisiones importantes. Si piensa mudarse a otra ciudad, antes pase allí algunos días. Si va a escoger una universidad, haga lo mismo. Asista a algunas clases una vez que inician los cursos.**
- 3. Busque compromisos factibles. Una vez más es importante obtener toda la información disponible. Si piensa que cuenta con una o dos alternativas solamente y que son indeseables o insostenibles, acuda a un profesor, asesor, ministro o agencia de servicios sociales. Quizá haya otras opciones y esas personas las conozcan.**
- 4. Cuando todo lo demás falla, tome una decisión sin arrepentirse después. La indecisión y el conflicto tienen un alto precio. En ocasiones, es preferible seleccionar una medida y mantenerla, a menos que resulte evidentemente errónea.**

**En la clase seguramente querrá describir algunas de las frustraciones y conflictos que ha experimentando y la manera en que los manejó. Prepárese para explicar los que resolvió con extraordinaria eficacia o que pudo haber resuelto mejor. ¿Hay algunas sugerencias que le gustaría compartir con otros estudiantes?**

**La meditación: unas vacaciones de 20 minutos Tema: ¿sirve la meditación para enfrentar el estrés?**

**La meditación es una serie de ejercicios mentales por medio de los cuales se altera la conciencia. En general, se centran en la atención e interrumpen el flujo natural de pensamientos, inquietudes y análisis (Druckman y Bjork, 1994). Durante la meditación, el encefalograma (ondas cerebrales) adopta patrones especiales, los cuales indican un estado especial de conciencia (Dunn, Hartigan y Mikulas, 1999). Quienes recurren a ella para atenuar el estrés sienten menor ansiedad y excitación física (Andresen, 2000).**

### **Tipos de meditación**

**La meditación adopta dos formas principales. En la meditación concentradora la atención se centra en un solo punto focal: un objeto, una idea o la propia respiración. Por el contrario, la meditación receptiva es "abierta" o expansiva: la atención se amplía para abarcar una conciencia total, no evaluativo, de la experiencia del mundo (Walsh, 1984). Un ejemplo es perder enteramente la conciencia de sí mismo, mientras uno camina por el desierto, Con mente serena y receptiva. Le recomendamos el siguiente ejercicio para que se haga una idea de esta clase de meditación:**

**Mientras camina, complete en silencio cuatro veces el siguiente enunciado: En este momento veo... luego complete cuatro veces los siguientes y pase al próximo: En este momento oigo... En este momento huelo... En este momento siento... En cada enunciado perciba lo que ve, oye, huele o siente. Enseguida repita el proceso cuantas veces lo desee.**

## Bibliografía

1. Bolles, C. Robert. "Teoría de la motivación". Editorial Trillas. México 2002. Páginas, 570.
2. Buendía, José. "Estrés laboral y salud" Editorial. Biblioteca Nueva. Madrid 1998. Páginas. 239
3. Carranza, Palacios Antonio. "Administración: un enfoque integral". Editorial Limusa. México 1986. Páginas 139.
4. Cofer, C.N. & Appley, M.H. "Psicología de la motivación" (teoría e investigación). Editorial Trillas. México 2003. Páginas, 888.
5. Coon, Dwnnis. "Psicología" Editorial. Thomson. México. 2004. (546-587) paginas. 758
6. Chiavenato, Idalberto. "Introducción a la teoría general de la administración". Editorial Mc Graw Hill. México 1998. Páginas, 880.
7. Davis, Keith & Newstrom W. John. "Comportamiento humano en el trabajo" Mc Graw Hill. México, 1999. Páginas, 647.
8. Durbin, J. Andrew. "Fundamentos de comportamiento organizacional". Editorial Thomson. México 2003. Páginas, 359.
9. Farre, Maurí José María. "La enciclopedia de la psicología" Editorial. Océano. Barcelona, España- 2004. páginas. 646
10. Fiedler, E. Fred & Chemers, M. Martin. "Liderazgo y administración efectiva". Editorial Trillas. México, 2001. Páginas, 181.
11. Fournies, Ferdinand. "Técnicas de dirección de personal". Editorial Mc Graw Hill. México, 1990. Páginas 206.
12. Furnham, Adrián. "Psicología organizacional". Editorial. Oxford . México. 1997. Páginas. 748

13. González, Martín y Olivares Socorro. "Comportamiento organizacional" (un enfoque latinoamericano) Editorial CECSA. México, 1999. Páginas, 344.
14. Gordon, R. Judith. "Comportamiento organizacional". Editorial Prentice Hall. México, 1996. Páginas 762.
15. Hellriegel, Solum, Woodman. "Comportamiento organizacional". Editorial Thomson. México, 1998. Páginas 635.
16. Hunt, W. John. "La dirección de personal en la empresa" (Guía sobre el comportamiento en las organizaciones). Editorial Mc Graw Hill. México 1993. Páginas, 295.
17. Ivancevich, Donnely Gibson. "Las organizaciones" Editorial Mc Graw Hill. México, 1997. Páginas, 908.
18. Kinicky, Angelo & Kleitner, Robert. "Comportamiento organizacional". Editorial. Mc Graw Hill. México 2003. Páginas, 469.
19. Koestenbaum, Peter. "Liderazgo" (La grandeza interna). Editorial Pearson. México 1999. Páginas, 367.
20. Koontz, Harold & Weihrich Heinz. "Administración" (una perspectiva global). Editorial Mc Graw Hill. México, 1998. Páginas. 796.
21. Martínez, Selva José María. "Estrés laboral" Editorial. ^Prentice Hall. Madrid. 2004. Páginas 222.
22. Mankeliunas, V. Mateo. "Psicología de la motivación" Editorial Trillas. México, 2001. Páginas, 450.
23. Muchinsky, M. Paul. "Psicología aplicada al trabajo ". Editorial Thomson. México 1993. Páginas 503.
24. Münch, Galindo Lourdes. "Más allá de la excelencia y de la calidad total". Editorial Trillas, México, 2002. Páginas, 315.

25. Paquín, Michel. "El trabajo (su distribución en las organizaciones, motivación y rendimiento control y productividad)". Editorial. Trillas. México 1993. Páginas, 223.
26. Potter, Beverly. "Estrés y rendimiento en el trabajo" Editorial. Trillas. México. 2991. páginas. (8-23) 81
27. Robbins, P. Stephen. " El comportamiento organizacional". Editorial Prentice Hall. México 1998. Páginas
28. Robbins, P. Stephen. "Fundamentos de comportamiento organizacional" Editorial Pearson. México 1997. Páginas, 313.
29. Sherman, W. Arthur & Bohlander, W. George. "Administración de los recursos humanos". Grupo Editorial iberoamericana. México, 1994. Páginas 645.
30. Siliceo, A. Alfonso, Casares A. David, González M. José Luis. "Liderazgo, valores y cultura organizacional". Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Páginas, 220.
31. Soto, Eduardo. "Comportamiento organizacional" (impacto de las emociones). Editorial Thomson. México, 1997. Páginas 252.
32. Terry & Franklin. "Principios de administración". Editorial CECSA. México 1990. Páginas, 748.
33. Tyson, Shaun & York, Alfred. "Administración de personal". Editorial Trillas. México, 1998. Páginas 348.
34. Vroom, H. Víctor & Deci, L. Edward. "Motivación y alta dirección" Editorial Trillas. México, 1999. Páginas, 367.

# Frecuencias

## Statistics

		Cultura empresarial	Posición económica	Garantizado seguridad	Imagen
N	Valid	108	108	108	108
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,1481	1,7315	1,7407	1,4259
Std. Error of Mean		3,434E-02	7,512E-02	5,483E-02	6,058E-02
Median		1,0000	2,0000	2,0000	1,0000
Mode		1,00	1,00	2,00	1,00
Std. Deviation		,3569	,7807	,5698	,6295
Variance		,1274	,6095	,3247	,3963
Skewness		2,009	,513	,046	1,201
Std. Error of Skewness		,233	,233	,233	,233
Kurtosis		2,074	-1,177	-,419	,355
Std. Error of Kurtosis		,461	,461	,461	,461
Range		1,00	2,00	2,00	2,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		2,00	3,00	3,00	3,00
Sum		124,00	187,00	188,00	154,00

## Statistics

		Se le ha informado	Respuesta ante estos planes	Se siente insatisfecho	Actitud negativa
N	Valid	108	108	108	108
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,6019	2,4352	1,5093	2,4537
Std. Error of Mean		6,162E-02	,1046	4,833E-02	7,009E-02
Median		2,0000	2,0000	2,0000	3,0000
Mode		1,00	2,00	2,00	3,00
Std. Deviation		,6404	1,0875	,5022	,7284
Variance		,4101	1,1827	,2522	,5305
Skewness		,588	,081	-,038	-,945
Std. Error of Skewness		,233	,233	,233	,233
Kurtosis		-,594	-1,274	-2,037	-,490
Std. Error of Kurtosis		,461	,461	,461	,461
Range		2,00	3,00	1,00	2,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		3,00	4,00	2,00	3,00
Sum		173,00	263,00	163,00	265,00



**Statistics**

		Carga de trabajo afecta su calidad	En reuniones de trabajo	Representa ningun desafio	Su tiempo lo invierte en actividades de rutina
N	Valid	108	108	108	108
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,0741	2,4722	1,2500	1,6481
Std. Error of Mean		6,539E-02	7,018E-02	4,186E-02	7,362E-02
Median		2,0000	3,0000	1,0000	1,0000
Mode		2,00	3,00	1,00	1,00
Std. Deviation		,6795	,7293	,4350	,7651
Variance		,4618	,5319	,1893	,5853
Skewness		-,092	-1,006	1,171	,698
Std. Error of Skewness		,233	,233	,233	,233
Kurtosis		-,802	-,398	-,641	-,951
Std. Error of Kurtosis		,461	,461	,461	,461
Range		2,00	2,00	1,00	2,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		3,00	3,00	2,00	3,00
Sum		224,00	267,00	135,00	178,00

**Statistics**

		Consideran sus propuestas y sugerencias	Estimulos acorde con la productividad	Planes de capacitación y de desarrollo acordes
N	Valid	108	108	108
	Missing	0	0	0
Mean		1,5648	1,5833	1,1481
Std. Error of Mean		6,347E-02	6,594E-02	3,434E-02
Median		1,0000	1,0000	1,0000
Mode		1,00	1,00	1,00
Std. Deviation		,6596	,6853	,3569
Variance		,4350	,4696	,1274
Skewness		,752	,758	2,009
Std. Error of Skewness		,233	,233	,233
Kurtosis		-,490	-,571	2,074
Std. Error of Kurtosis		,461	,461	,461
Range		2,00	2,00	1,00
Minimum		1,00	1,00	1,00
Maximum		3,00	3,00	2,00
Sum		169,00	171,00	124,00

**Statistics**

		Fomentan actividades extralaborales	Esta sub-calificado	Su supervisor es muy severo	La calidad de su trabajo pasa inadvertida
N	Valid	108	108	108	108
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,3241	1,2315	1,6296	2,4074
Std. Error of Mean		4,525E-02	4,077E-02	4,668E-02	6,966E-02
Median		1,0000	1,0000	2,0000	3,0000
Mode		1,00	1,00	2,00	3,00
Std. Deviation		,4702	,4237	,4852	,7239
Variance		,2211	,1796	,2354	,5241
Skewness		,762	1,291	-,544	-,799
Std. Error of Skewness		,233	,233	,233	,233
Kurtosis		-1,446	-,339	-1,736	-,672
Std. Error of Kurtosis		,461	,461	,461	,461
Range		1,00	1,00	1,00	2,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		2,00	2,00	2,00	3,00
Sum		143,00	133,00	176,00	260,00

**Statistics**

		Estado de salud	Principal enfermedad	Ha padecido alguna enfermedad	Clima laboral
N	Valid	108	108	108	108
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,5278	2,8796	1,0000	1,4907
Std. Error of Mean		6,234E-02	,1274	,0000	6,240E-02
Median		1,0000	3,0000	1,0000	1,0000
Mode		1,00	4,00	1,00	1,00
Std. Deviation		,6479	1,3235	,0000	,6484
Variance		,4198	1,7517	,0000	,4205
Skewness		,840	-,070		,978
Std. Error of Skewness		,233	,233	,233	,233
Kurtosis		-,344	-1,319		-,136
Std. Error of Kurtosis		,461	,461	,461	,461
Range		2,00	4,00	,00	2,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		3,00	5,00	1,00	3,00
Sum		165,00	311,00	108,00	161,00

**Statistics**

		Cómo lo cataloga	Utilizo alcohol y drogas	Se siente frustrado	Su desempeño es el deseable
N	Valid	108	108	108	108
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,3889	1,2870	2,1759	1,0741
Std. Error of Mean		,1009	4,373E-02	6,286E-02	2,532E-02
Median		2,0000	1,0000	2,0000	1,0000
Mode		3,00	1,00	2,00	1,00
Std. Deviation		1,0487	,4545	,6532	,2631
Variance		1,0997	,2066	,4267	6,923E-02
Skewness		,300	,955	-,194	3,299
Std. Error of Skewness		,233	,233	,233	,233
Kurtosis		-,502	-1,109	-,675	9,049
Std. Error of Kurtosis		,461	,461	,461	,461
Range		4,00	1,00	2,00	1,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	2,00	3,00	2,00
Sum		258,00	139,00	235,00	116,00

**Statistics**

		No se puede concentrar	Sus prioridades son cambiadas	Es conflictivo	Desacuerdo con sus compañeros
N	Valid	108	108	108	108
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,1296	1,5833	1,9352	1,7870
Std. Error of Mean		3,247E-02	4,766E-02	2,380E-02	3,958E-02
Median		1,0000	2,0000	2,0000	2,0000
Mode		1,00	2,00	2,00	2,00
Std. Deviation		,3375	,4953	,2473	,4113
Variance		,1139	,2453	6,118E-02	,1692
Skewness		2,236	-,343	-3,585	-1,422
Std. Error of Skewness		,233	,233	,233	,233
Kurtosis		3,058	-1,918	11,058	,022
Std. Error of Kurtosis		,461	,461	,461	,461
Range		1,00	1,00	1,00	1,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		2,00	2,00	2,00	2,00
Sum		122,00	171,00	209,00	193,00

**Statistics**

		Caracter	Trabaja bajo presión	Nivel de honestidad	Se considera líder
N	Valid	108	108	108	108
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,5278	1,7130	1,1481	1,3796
Std. Error of Mean		6,767E-02	4,373E-02	4,326E-02	4,692E-02
Median		1,0000	2,0000	1,0000	1,0000
Mode		1,00	2,00	1,00	1,00
Std. Deviation		,7032	,4545	,4496	,4876
Variance		,4945	,2066	,2021	,2377
Skewness		,968	-,955	3,147	,503
Std. Error of Skewness		,233	,233	,233	,233
Kurtosis		-,355	-1,109	9,324	-1,780
Std. Error of Kurtosis		,461	,461	,461	,461
Range		2,00	1,00	2,00	1,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		3,00	2,00	3,00	2,00
Sum		165,00	185,00	124,00	149,00

**Statistics**

		Firmeza en sus desiciones	Plan de vida y de carrera	Sistema de retiro adecuado	Sistema de meritos y reconocimie ntos
N	Valid	108	108	108	108
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,6296	1,2870	1,1667	1,0741
Std. Error of Mean		6,524E-02	4,373E-02	3,603E-02	2,532E-02
Median		2,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Mode		1,00	1,00	1,00	1,00
Std. Deviation		,6780	,4545	,3744	,2631
Variance		,4597	,2066	,1402	6,923E-02
Skewness		,615	,955	1,814	3,299
Std. Error of Skewness		,233	,233	,233	,233
Kurtosis		-,685	-1,109	1,315	9,049
Std. Error of Kurtosis		,461	,461	,461	,461
Range		2,00	1,00	1,00	1,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		3,00	2,00	2,00	2,00
Sum		176,00	139,00	126,00	116,00

**Statistics**

		Los directivos mantienen relación empleados	La capacitación es continua y sistemática	Edad	Género
N	Valid	108	108	108	108
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,1852	1,1481	3,0926	1,1667
Std. Error of Mean		3,755E-02	3,434E-02	,1286	3,603E-02
Median		1,0000	1,0000	3,5000	1,0000
Mode		1,00	1,00	4,00	1,00
Std. Deviation		,3903	,3569	1,3363	,3744
Variance		,1523	,1274	1,7857	,1402
Skewness		1,644	2,009	-,148	1,814
Std. Error of Skewness		,233	,233	,233	,233
Kurtosis		,715	2,074	-1,326	1,315
Std. Error of Kurtosis		,461	,461	,461	,461
Range		1,00	1,00	4,00	1,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		2,00	2,00	5,00	2,00
Sum		128,00	124,00	334,00	126,00

**Statistics**

		Escolaridad	Antigüedad laboral	Tipo de nombramiento
N	Valid	108	108	108
	Missing	0	0	0
Mean		2,5370	2,7315	1,2037
Std. Error of Mean		7,136E-02	9,359E-02	3,894E-02
Median		2,0000	3,0000	1,0000
Mode		2,00	3,00	1,00
Std. Deviation		,7416	,9726	,4046
Variance		,5500	,9459	,1637
Skewness		,291	-,863	1,492
Std. Error of Skewness		,233	,233	,233
Kurtosis		-,328	-,312	,230
Std. Error of Kurtosis		,461	,461	,461
Range		3,00	3,00	1,00
Minimum		1,00	1,00	1,00
Maximum		4,00	4,00	2,00
Sum		274,00	295,00	130,00

### Statistics

		Cómo cataloga su nivel de estrés (I)	Cómo cataloga su nivel de estrés (II)
N	Valid	108	108
	Missing	0	0
Mean		1,9815	2,0741
Std. Error of Mean		7,669E-02	9,641E-02
Median		2,0000	3,0000
Mode		2,00	3,00
Std. Deviation		,7970	1,0019
Variance		,6352	1,0038
Skewness		,033	-,151
Std. Error of Skewness		,233	,233
Kurtosis		-1,420	-2,015
Std. Error of Kurtosis		,461	,461
Range		2,00	2,00
Minimum		1,00	1,00
Maximum		3,00	3,00
Sum		214,00	224,00

### Frequency Table

#### Cultura empresarial

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	92	85,2	85,2	85,2
	No	16	14,8	14,8	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

#### Posición económica

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	51	47,2	47,2	47,2
	Regular	35	32,4	32,4	79,6
	Mala	22	20,4	20,4	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

#### Garantizado seguridad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	35	32,4	32,4	32,4
	Casi siempre	66	61,1	61,1	93,5
	Nunca	7	6,5	6,5	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Imagen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	70	64,8	64,8	64,8
	Regular	30	27,8	27,8	92,6
	Mala	8	7,4	7,4	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Se le ha informado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	52	48,1	48,1	48,1
	Casi siempre	47	43,5	43,5	91,7
	Nunca	9	8,3	8,3	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Respuesta ante estos planes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Incertidumbre	27	25,0	25,0	25,0
	Tensión	30	27,8	27,8	52,8
	Frustración	28	25,9	25,9	78,7
	Ninguna	23	21,3	21,3	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Se siente insatisfecho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	53	49,1	49,1	49,1
	No	55	50,9	50,9	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Actitud negativa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	15	13,9	13,9	13,9
	Casi siempre	29	26,9	26,9	40,7
	Nunca	64	59,3	59,3	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Carga de trabajo afecta su calidad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	21	19,4	19,4	19,4
	Casi siempre	58	53,7	53,7	73,1
	Nunca	29	26,9	26,9	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### En reuniones de trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	15	13,9	13,9	13,9
	Casi siempre	27	25,0	25,0	38,9
	Nunca	66	61,1	61,1	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Representa ningun desafio

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	81	75,0	75,0	75,0
	No	27	25,0	25,0	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Su tiempo lo invierte en actividades de rutina

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	57	52,8	52,8	52,8
	Casi siempre	32	29,6	29,6	82,4
	Nunca	19	17,6	17,6	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Consideran sus propuestas y sugerencias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	57	52,8	52,8	52,8
	Casi siempre	41	38,0	38,0	90,7
	Nunca	10	9,3	9,3	100,0
	Total	108	100,0	100,0	



**Estimulos acorde con la productividad**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	57	52,8	52,8	52,8
	Casi siempre	39	36,1	36,1	88,9
	Nunca	12	11,1	11,1	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

**Planes de capacitación y de desarrollo acordes**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	92	85,2	85,2	85,2
	No	16	14,8	14,8	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

**Fomentan actividades extralaborales**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	73	67,6	67,6	67,6
	No	35	32,4	32,4	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

**Esta sub-calificado**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	83	76,9	76,9	76,9
	No	25	23,1	23,1	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

**Su supervisor es muy severo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	40	37,0	37,0	37,0
	No	68	63,0	63,0	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

**La calidad de su trabajo pasa inadvertida**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	15	13,9	13,9	13,9
	Casi siempre	34	31,5	31,5	45,4
	Nunca	59	54,6	54,6	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Estado de salud

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	60	55,6	55,6	55,6
	Regular	39	36,1	36,1	91,7
	Mala	9	8,3	8,3	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Principal enfermedad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cardiovascular	22	20,4	20,4	20,4
	Gastrointestinales	25	23,1	23,1	43,5
	Resfriados	15	13,9	13,9	57,4
	Psicosomaticas	36	33,3	33,3	90,7
	Otras	10	9,3	9,3	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Ha padecido alguna enfermedad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	108	100,0	100,0	100,0

### Clima laboral

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	64	59,3	59,3	59,3
	Regular	35	32,4	32,4	91,7
	Mala	9	8,3	8,3	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Cómo lo cataloga

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ameno	26	24,1	24,1	24,1
	Respetuoso	31	28,7	28,7	52,8
	Normal	37	34,3	34,3	87,0
	Conflictivo	11	10,2	10,2	97,2
	Denigrante	3	2,8	2,8	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Utilizo alcohol y drogas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	77	71,3	71,3	71,3
	No	31	28,7	28,7	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Se siente frustrado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Frecuentemente	15	13,9	13,9	13,9
	Rara vez	59	54,6	54,6	68,5
	Nunca	34	31,5	31,5	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Su desempeño es el deseable

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	100	92,6	92,6	92,6
	No	8	7,4	7,4	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### No se puede concentrar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	94	87,0	87,0	87,0
	No	14	13,0	13,0	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Sus prioridades son cambiadas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	45	41,7	41,7	41,7
	No	63	58,3	58,3	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Es conflictivo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	7	6,5	6,5	6,5
	No	101	93,5	93,5	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Desacuerdo con sus compañeros

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	23	21,3	21,3	21,3
	No	85	78,7	78,7	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Caracter

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Fuerte	64	59,3	59,3	59,3
	Normal	31	28,7	28,7	88,0
	Débil	13	12,0	12,0	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Trabaja bajo presión

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	31	28,7	28,7	28,7
	No	77	71,3	71,3	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Nivel de honestidad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	96	88,9	88,9	88,9
	Regular	8	7,4	7,4	96,3
	Malo	4	3,7	3,7	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Se considera líder

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	67	62,0	62,0	62,0
	No	41	38,0	38,0	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Firmeza en sus decisiones

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	52	48,1	48,1	48,1
	Casi siempre	44	40,7	40,7	88,9
	Nunca	12	11,1	11,1	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Plan de vida y de carrera

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	77	71,3	71,3	71,3
	No	31	28,7	28,7	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Sistema de retiro adecuado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	90	83,3	83,3	83,3
	No	18	16,7	16,7	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Sistema de meritos y reconocimientos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	100	92,6	92,6	92,6
	No	8	7,4	7,4	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Los directivos mantienen relación empleados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	88	81,5	81,5	81,5
	No	20	18,5	18,5	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### La capacitacion es continua y sistematica

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	92	85,2	85,2	85,2
	No	16	14,8	14,8	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Edad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18 a 25 Años	15	13,9	13,9	13,9
	26 a 30 años	30	27,8	27,8	41,7
	31 a 35 años	9	8,3	8,3	50,0
	36 a 40 años	38	35,2	35,2	85,2
	41 años o más	16	14,8	14,8	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Género

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	90	83,3	83,3	83,3
	Femenino	18	16,7	16,7	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Escolaridad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primaria	5	4,6	4,6	4,6
	Secundaria	51	47,2	47,2	51,9
	Bachillerato	41	38,0	38,0	89,8
	Profesional	11	10,2	10,2	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Antigüedad laboral

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 a 5 años	23	21,3	21,3	21,3
	11 a 15 años	68	63,0	63,0	84,3
	15 o más	17	15,7	15,7	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Tipo de nombramiento

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Base	86	79,6	79,6	79,6
	Confianza	22	20,4	20,4	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Cómo cataloga su nivel de estrés (I)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Preocupante	35	32,4	32,4	32,4
	Regular	40	37,0	37,0	69,4
	Normal	33	30,6	30,6	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Cómo cataloga su nivel de estrés (II)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Preocupante	50	46,3	46,3	46,3
	Normal	58	53,7	53,7	100,0
	Total	108	100,0	100,0	