



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**"INFLUENCIA Y RELACION DEL ESTRES LABORAL EN EL
FACTOR HUMANO DENTRO DEL AREA ADMINISTRATIVA
DE UNA EMPRESA EN EL VALLE DE MEXICO"**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

MIREYA DEL ANGEL HERNANDEZ

CLAUDIA ROMERO MONTOYA

ASESOR: L.A. ALVARO GONZALEZ MENDOZA



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Autoniz... de la
UNAM a difundir... el
contenido de... el
trabajo... excepcional.

Autonizo a la Dirección General de Bibliotecas de la
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el
contenido de mi trabajo excepcional.

NOMBRE: MIREYA DEL ANGEL
FECHA: 23/10/06
FIRMA: [Signature]

Autonizo a la Dirección General de Bibliotecas de la
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el
contenido de mi trabajo excepcional.

NOMBRE: CLAUDIA ROMERO
FECHA: 23/10/06
FIRMA: [Signature]

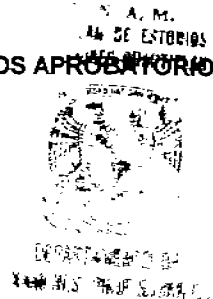


UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE



ATN: L. A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la Tesis:

Influencia y relación del estrés laboral en el factor humano dentro del área administrativa de una empresa en el valle de México.

que presenta la pasante: Mireya Del Angel Hernández
con número de cuenta: 40007753 8 para obtener el título de:
Licenciada en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 26 de Septiembre de 2006.

PRESIDENTE MGE. Celia Rodríguez Chávez

VOCAL L.A. Alvaro González Mendoza

SECRETARIO L.A. José Santana Rivera

PRIMER SUPLENTE MGE. Araceli Georgina Campos Carreón

SEGUNDO SUPLENTE L.T. Ma. de la Luz Jiménez Martínez



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: L. A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la Tesis :

Influencia y relación del estrés laboral en el factor humano
dentro del área administrativa de una empresa en el valle de
México.

que presenta la pasante: Claudia Romero Montoya
con número de cuenta: 09729617 9 para obtener el título de :
Licenciada en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcañi, Méx. a 26 de Septiembre de 2006

PRESIDENTE MCE. Celia Rodríguez Chávez

VOCAL L.A. Alvaro González Mendoza

SECRETARIO L.A. José Santana Rivera

PRIMER SUPLENTE MCE. Araceli Georgina Campos Carraón

SEGUNDO SUPLENTE L.T. Ma de la Luz Jiménez Martínez



AGRADECIMIENTOS

Ser parte de la **UNAM** representa una gran **oportunidad**, pero también implica una gran **responsabilidad**.

Juan Ramón de la Fuente.



A la Universidad Nacional Autónoma de México

Por brindarnos la oportunidad de contar con una instrucción académica de calidad y contribuir a mi formación profesional en todos los sentidos.
Gracias por concederme la oportunidad de ser orgullosamente universitario de la máxima casa de estudios y decir con orgullo y dignidad que soy ***Puma De Corazon.***



Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

Por darnos la oportunidad de pertenecer a esta comunidad de gente excelente, por enseñarnos a valorar nuestra carrera, por tener el agrado de conocer profesores de alta calidad, y que gracias a su docencia y ejemplo ayudaron a mi formación profesional, y sobretodo por convertirse en un segundo hogar maravilloso. MIL GRACIAS.

A MI ASESOR

L.A.E. Álvaro González Mendoza

Agradezco su valioso tiempo y dedicación desinteresada para la dirección de este trabajo ya que, sin su ayuda no hubiese sido posible. Mi mas grande admiración al profesionalismo con el que ejerce su labor. Gracias por compartir sus conocimientos y experiencias durante mi formación académica, por el apoyo incondicional que nos brinda para ser unas verdaderas profesionistas

**“Con admiración y respeto”
MIL GRACIAS**

AL HONORABLE JURADO

**MCE. Celia Rodríguez Chávez
L.A. Álvaro González Mendoza
L.A. José Santana Rivera
MCE. Araceli Georgina Campos Carreón
L.T. Ma. De la Luz Jiménez Martínez**

Gracias por dedicar parte de su valioso tiempo a la revisión del presente trabajo, por sus puntos de vista y por sus observaciones, por la excelencia académica que nos ofrecieron día con día y sobre todo ese toque esencial para poder terminar este importante proyecto, y así lograr mi titulación, de todo corazón Gracias.

MIREYA DEL ANGEL HERNANDEZ

A DIOS

Por darme la oportunidad de llegar a esta etapa de mi vida, por iluminar siempre mi camino, por dirigirme en todos mis actos sean buenos o malos, por tener la maravillosa familia que tengo, por darme la fortaleza de seguir adelante, pero sobretodo mil gracias por darme dos ángeles maravillosos como padres para cuidarme, y gracias por darme la libertad de escribir estas palabras con la plena convicción de que honrará mi profesión con orgullo y dignidad.

A MIS PADRES

A MI PAPI: Porque todas mis esperanzas ilusiones y sueños están puestos en ti, por impulsarme en todas las etapas de mi vida, por luchar siempre conmigo, por tus sabios consejos que me acompañaran toda la vida. Quizá no soy lo que planeaste, pero se que siempre estarás detrás de mi para enseñarme e indicarme el camino. Nunca podría pagarte todo el sacrificio que has hecho por mi, es por eso que deseo que mi triunfo profesional lo sientas como tuyo, porque gracias a ti soy lo que soy. TE AMO PAPA mil gracias por todo.

A MI MAMI: Porque eres el ser mas maravillosos que he conocido, por todo el amor y cuidados que me has dado, por creer en mi, por tus consejos y regaños por enseñarme todos los valores que poseo, porque siempre estarás conmigo haga lo que haga, es por eso mami que todos mis triunfos son tuyos también, solo espero llegar a ser tan buena madre como tu lo has sido conmigo. TE AMO MAMITA gracias.

A MIS HERMANAS

Gracias Isa, Xochitl, Sara, Fabio, por su apoyo incondicional y tolerancia, porque cada una de ustedes me han enseñado algo diferente de la vida por todos los momentos que hemos compartido, porque en las buenas y en las malas siempre estaremos juntas, porque cada una de ustedes son para mi un orgullo y fuente de inspiración para seguir cumpliendo proyectos, porque sin su apoyo no existiría nada de esto, todo triunfo que logro es suyo las quiero mucho niñas.

A MI SOBRINO

Gracias pequeñín por todo lo que me inspiras con tu inocencia, porque me haces ser mejor persona de lo que soy para que en un futuro pueda ser un gran ejemplo para ti. Te quiero mucho.

A CLAUDIA ROMERO MONTOYA

Gracias amiga por demostrarme lo grande que puede ser una amistad, por todos tus consejos, por escucharme y estar conmigo cuando lo necesito, por poder compartir juntas tristezas y alegrías, y sobre todo por haber confiado en mi para realizar este proyecto tan importante, por tu disposición para concluir satisfactoriamente, recuerda que este es un logro de muchos que nos faltan amiga siempre podrás contar conmigo.

A MIS AMIGOS

Por permitirme vivir momentos gratos con ustedes, por aprender de ustedes, por sonreír y llorar juntos, por todos sus consejos, porque siempre podré contar con ustedes y ustedes conmigo, por contribuir a mi formación y desarrollo integral por formar parte importante de mi vida. No quisiera poner nombres para no omitir a ninguno, porque se que todo el que comparta conmigo este logro será mi amigo. Gracias por estar conmigo y confiar en mí., muchas gracias a ti M. Alberto Aguilar Lira por creer y confiar en mi.

MIL GRACIAS A TODOS

MIREYA DEL ANGEL HERNANDEZ

A mis **padres**, quienes con su cariño, apoyo y confianza me han convertido en una persona de provecho, quienes sin escatimar esfuerzo alguno han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme.

A mi hermana **Imelda**, quien representa un apoyo incondicional, por los consejos, experiencia y ejemplo que cada día me has brindado, pero gracias principalmente por tener en ti una amiga.

A **Mireya** por compartir tristezas y alegrías, éxitos y fracasos, por todos los detalles y apoyo que me has ofrecido y sobre todo por ser la otra parte en la culminación de una meta mas en nuestra vida.

A todos mis **amigos y compañeros** cuyas vivencias y experiencias recordare siempre. Gracias Rubén, por creer en mi.

A toda mi **familia**, a los Montoya; por ser cada uno de ustedes un ejemplo a seguir, a los Romero; ya que siendo yo el ultimo eslabón de una generación les agradezco sus vivencias y experiencias que me han servido para formarme, y con especial cariño a mi tía Lupe (qepd).

A mis **profesores** por los detalles que me han brindado durante mi vida como estudiante, en especial al profesor Álvaro Gonzáles Mendoza y al honorable jurado por su apoyo y dirección en la elaboración de esta tesis.

A quienes nunca podré agradecer el cariño y apoyo brindado, ni aun con todas las riquezas del mundo..... **mi mas profundo agradecimiento.**

Claudia Romero Montoya

INDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
Objetivo	
Preguntas de investigación	
Justificación	
HIPÓTESIS	14
INTRODUCCIÓN	15
CONTENIDO	
1. EL FACTOR HUMANO	17
1.1 El factor humano en la organización	
1.1.1 Identificación de necesidades	
1.1.2 Satisfacción del factor humano	
1.2 Naturaleza de las personas	
1.3 Estilos de administración de recursos humanos	
1.3.1 Teoría X	
1.3.2 Teoría Y	
1.3.3 Teoría Z	
1.4 Tipos de estructuras organizacionales	
1.4.1 Organización funcional	
1.4.2 Organización por producto / mercado	
1.4.3 Organización matricial	
2. EL CAMBIO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	48
2.1 Cambios en el trabajo	
2.1.1 Concepto de cambio	
2.1.2 Tipos de cambio	
2.1.3 Resistencia al cambio	
2.2 El agente de cambio	
2.2.1 Concepto de agente de cambio	
2.2.2 Tipos de agente de cambio	
2.3 Naturaleza del desarrollo organizacional	
2.4 Desarrollo organizacional	
2.4.1 Características del desarrollo organizacional	
2.4.2 Intervenciones del desarrollo organizacional	
2.4.3 Modelos de desarrollo organizacional	
2.4.4 Beneficios del desarrollo organizacional	
2.5 Clima organizacional	
2.5.1 Variables del clima organizacional	

2.5.2	Características del clima organizacional	
2.5.3	Técnicas para el diagnóstico del clima organizacional	
2.6	El entorno de una organización	
2.6.1	Concepto de entorno	
2.6.2	Componentes del entorno	
2.7	Cultura organizacional	
3.	¿QUÉ ES EL ESTRÉS?	86
3.1	Naturaleza del estrés	
3.2	Definición de estrés	
3.2.1	Características con predisposición al estrés	
3.2.2	Etapas del estrés	
3.2.3	Factores de riesgo externos ante el estrés	
3.3	Consecuencias biológicas del estrés	
3.3.1	Síntomas fisiológicos	
3.3.2	Síntomas psíquicos	
3.3.3	Síntomas conductuales	
4.	ESTRÉS LABORAL	107
4.1	Definición	
4.2	Factores del estrés laboral	
4.3	Identificación de los estresores laborales	
4.4	Causas generales del estrés laboral	
4.4.1	Causas del estrés en el trabajo relacionadas con las tareas	
4.5	Estrés y rendimiento	
4.5.1	Nivel de activación y rendimiento	
4.5.2	Nivel de activación óptimo	
4.6	Tipos de personalidad	
4.6.1	Conducta tipo A	
4.6.2	Conducta tipo B	
4.7	Calidad de vida en el trabajo (CVT)	
4.8	Síndromes del estrés laboral	
4.8.1	El síndrome Burn out	
4.8.2	El mobbing	
4.8.3	El Karoshi	
4.9	Control del estrés	
4.10	Sistemas de información y comunicación	
4.10.1	Comunicación descendente	
4.10.2	Comunicación ascendente	
4.10.3	Comunicación horizontal	
4.11	Ejercicio del poder: Estilos de dirección	
4.11.1	Interés de la tarea	

4.11.2 Regulación de conflictos	
4.11.3 Procesos de sociabilización y de formación	
4.11.4 Planes de implantación	
4.12 Higiene y seguridad en las organizaciones.	
5. ALTERNATIVAS INTEGRALES PARA LOGRAR EL CONTROL DEL ESTRÉS	166
5.1 Alternativas organizacionales	
5.1.1 Selección y colocación	
5.1.2 Establecimiento de metas	
5.1.3 Rediseño del puesto	
5.1.4 Toma participativa de decisiones	
5.1.5 Comunicación organizacional	
5.1.6 Programas de bienestar	
5.1.7Administración del tiempo	
5.2 Métodos para manejar el estrés	
5.2.1 Asesoramiento para el empleado	
5.2.1.1 Tipos de asesoramiento	
5.3 Técnicas para el control del estrés	
5.3.1 Técnica de relajación	
5.3.2 Gimnasia cerebral	
5.3.3 Programación neurolinguística	
5.4 Ergonomía	
5.4.1 Nivel de interferencia conversacional	
5.4.2 curvas de valoración	
5.4.3 Tiempos de reverberación	
5.4.4 Ambiente térmico	
5.4.5 Exigencias del puesto de trabajo en oficina	
6.PROYECTO	201
6.1 Antecedentes	
6.2 Diagnostico	
6.3 Análisis de resultados	
CONCLUSIONES	200
ANEXOS	206
Cuestionario	
Graficas	
BIBLIOGRAFÍA	233

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El estrés, cuando se presenta dentro del área administrativa, es el síntoma de una problemática que las empresas deben identificar y corregir debido a las implicaciones que tienen en la operación de la misma.

Las causas del estrés, son por factores personales del empleado, de la empresa o del entorno, por ello es de suma importancia identificar y evaluar cual es la causa que lo esta originando.

Sabemos que no es posible erradicar en su totalidad el estrés, sin embargo, es posible lograr el control hasta el punto de obtener una calidad de vida en el trabajo estable y obtener un mejor desempeño del empleado. Esto se logra con la utilización de técnicas para el control del estrés, que se adapte a las necesidades de la empresa.

OBJETIVO

Identificar y evaluar las principales causas que provoca, el estrés, al recurso humano en el área administrativa y así poder implementar alternativas para obtener una mejor calidad de vida en el trabajo dentro de la empresa.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- 1.- ¿Existe relación entre las actividades que desempeñan los empleados del área administrativa con el estrés?
- 2.-¿Cuáles son las repercusiones del estrés ante la calidad de vida en el trabajo?
- 3.-¿Qué alternativas son las mas viables a emplear?
- 4.-¿Existe correlación entre la calidad de vida en el trabajo y el estrés?

JUSTIFICACIÓN

El estudio planteado nos ayudara a conocer cual es la influencia y relación, en los empleados del área administrativa ante el estrés, así como las alternativas más factibles a emplear para controlarlo y lograr el optimo desempeño de los mismos.

HIPOTESIS

Al identificar las principales causas que provoca el estrés en el factor humano de la empresa, se podrá mejorar la calidad de vida en el trabajo y así lograr un mejor desempeño en el área administrativa de la organización.

INTRODUCCIÓN

El contenido del presente trabajo de tesis esta dirigido a las personas que se interesen por el conocimiento sobre estrés, en el factor humano dentro del área administrativa de la empresa, ya que, cuando se presenta en los empleados de esta área, puede ser el síntoma de una problemática que la empresa debe identificar y corregir debido a las implicaciones que tiene en la operación de la misma.

El tipo de trabajo que las personas realizan diariamente tiene una relación definida en la salud. Por un lado, la calidad e intensidad del trabajo deben estar en relación con la edad, sexo, clima y condiciones físicas generales. Bien sabemos que hay trabajos peligrosos para la salud por su naturaleza misma, esto demuestra que es evidente que cualquier ocupación ejerce influencia tanto física como mental, sobre quien la desempeña y que esta influencia puede ser desfavorable para la empresa. La causas del estrés, son por factores personales del empleado, de la misma empresa o de su entorno, por ello es de suma importancia identificar y evaluar cual es su causa que lo esta originando.

Hoy se reconoce al hombre como el centro medular de la empresa, alrededor del cual giran todas las demás funciones y se convierten en su

principal y constante preocupación, es por ello que las razones de este trabajo están basadas en que el estrés parece estar vinculado con la productividad y satisfacción del empleado, y que hace que se deteriore su calidad de vida en el trabajo.

El clima de una organización, debe facilitar la realización de la persona (empleados) como individuo irrepetible, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales. Donde los empleados vean la organización como parte de ellos. Que sus vivencias estén ligadas a esa institución, hablamos de un clima que si bien es cierto debe propender por el crecimiento y desarrollo de la organización. Un buen clima organizacional va mas allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo; pues este abarca aspectos emocionales, espirituales, y morales. El enfoque que se le da a la tesis nos lleva a un entorno y concepto del estrés que da la pauta para visualizar un esquema general del mismo en el área administrativa de la empresa, determinando así las causas y consecuencias que se presentan a éste y por lo tanto queremos, si este fuera el caso proponer mejores alternativas que deberán variar de acuerdo a las circunstancias presentadas y a la formación de cada persona.



CAPITULO 1

EL FACTOR HUMANO

La **inspiración** existe pero tiene que **encontrarte trabajando**.

Pablo Picasso

1 EL FACTOR HUMANO

1.1 EL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

En la actualidad los departamentos de recursos humanos se remiten a tareas como la gestión de nómina o la seguridad industrial, que a pesar de ser muy importantes, no tienen el potencial de generar un sitio de trabajo satisfactorio para el empleado. Por lo cual es necesario contar con los conocimientos que estos tiempos demandan para ser competitivo, a fin de satisfacer la demanda de las necesidades que los consumidores exigen, pero también es determinante saber manejar el factor humano de la empresa, ya que el capital intelectual es muy importante a fin de poder contar con un equipo productivo, eficaz y capaz de saber aprovechar las oportunidades que hoy se dan.

La gerencia del siglo XXI debe estar plenamente identificada con las exigencias que en administración se requiere, a fin de diseñar, evaluar, desarrollar estrategias, tomar decisiones y acciones de acuerdo a lo que el escenario del presente necesita, debe mejorar la productividad, hacer uso del potencial del factor humano, de su capital intelectual, de sus habilidades y destrezas a fin de beneficiar su propio crecimiento, a la empresa, y al país.

Se ha escrito con bastante énfasis, que no se puede negar los grandes cambios que se manifiestan en los escenarios económicos del presente, en donde, los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, llevando a que cada vez sea más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, sobre su

productividad, y sobre todo cuáles deben ser los conocimientos que deben saberse manejar en pro de lograr resultados positivos.

Es evidente que toda organización está integrada por diversos factores como lo son los recursos financieros, materiales y humanos, siendo que estas áreas actúan una con otras en grados diversos, sólo el factor humano penetra en todas, sirviendo como agente activo. Aunque los objetivos de las empresas son diferentes en cierta medida entre unas y otras, las personas que participan en ella tienen necesidades y objetivos específicos que les resultan de especial importancia, toda persona actúa en papeles diferentes pero son distintas en sí mismas. Para quienes hacen parte de una organización es claro que el éxito depende de numerosos factores; pero, con frecuencia se olvida el más importante de todos, aquel sin el cual es imposible concebir la organización misma: el ser humano.

Lo cierto es que la gerencia de toda empresa debe estar atenta del papel que debe desempeñar en pro del personal de la misma, buscar la forma de lograr una cohesión de grupo, saber utilizar todas las herramientas que el ejecutivo le proporciona. Saber utilizar además, eficientemente todo el legado de conocimiento que debe centrarse en el actual comportamiento del Hombre en las organizaciones, manifestando así su importancia e implicaciones en el ámbito organizacional y gerencial, como también en los procesos de cambio planificado dentro de las empresas, todo aquello que ha originado el desarrollo tecnológico, la exigencia de la calidad, competitividad y el logro y cumplimiento de un mejoramiento continuo, así, como estar atento ante los cambios que deben darse dentro de las estructuras de las organizaciones, a fin de que de esa manera se pueda responder a la misión y

visión que se ha establecido, y orientar el comportamiento de los individuos, de tal forma que logren la máxima calidad y productividad.

Las empresas, sus directivos y sus planes estratégicos, por lo general, tienen preconcebido un discurso, aquel en el que exaltan a "su gente" y "su cultura" como sus activos más valiosos, pero, de acuerdo a encontrar una compañía en la que realmente le den a la gente la importancia que se merece. Pocas son las empresas en donde los empleados se encuentran realmente a gusto y ven sus trabajos como una fuente de alegría y satisfacción que les impulse a entregar su máximo para el bien de la organización. En muchas ocasiones los departamentos o secciones de recursos humanos se limitan como ya se menciono a nómina o a la seguridad industrial, que a pesar de ser muy importantes, no tienen el suficiente potencial de generar un sitio de trabajo apasionante.

1.1.1 IDENTIFICACION DE LAS NECESIDADES

Una necesidad se define como "una fijación continúa o recurrente respecto a una meta particular". Por lo general tiene dos componentes:

- Un componente cualitativo o direccional que incluye el objeto hacia el cual se dirige la meta.
- Un componente cuantitativo o energético, que incluye la fuerza o intensidad de la necesidad respecto al objetivo de ésta.

Existe una necesidad muy importante dentro del trabajo que es la COMUNICACIÓN, considerada ésta como "la transferencia de información de una persona a otra", es decir, "un medio de contacto con los demás por

medio de transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores” y que cumple dos propósitos principales:

- Proporcionar información que sea comprensible para que las personas puedan desarrollar sus tareas.
- Proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y la satisfacción en los cargos.

Las necesidades parten del principio del comportamiento humano que reside en el propio individuo, el cual es conciente de algunas necesidades; y de otras, no. Es por ello que varios autores a lo largo del tiempo, se han preocupado por la identificación de las necesidades del hombre, y para tal fin hacemos referencia a los siguientes autores.

1.1.1.1 TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES

El psicólogo Abraham Maslow propone que las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, y dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano.

“Maslow ordenó las necesidades humanas según un orden jerárquico que asciende desde el punto más bajo hasta el más alto.

Así mismo, llegó a la conclusión de que cuando se satisface un grupo de necesidades, éste deja de ser un motivador.”¹ En la base están las

¹ Harold Koontz y Heinz Wehrich, Administración una perspectiva global, Decima edición , Pag.468.

necesidades más elementales, en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas, como se muestra a continuación.

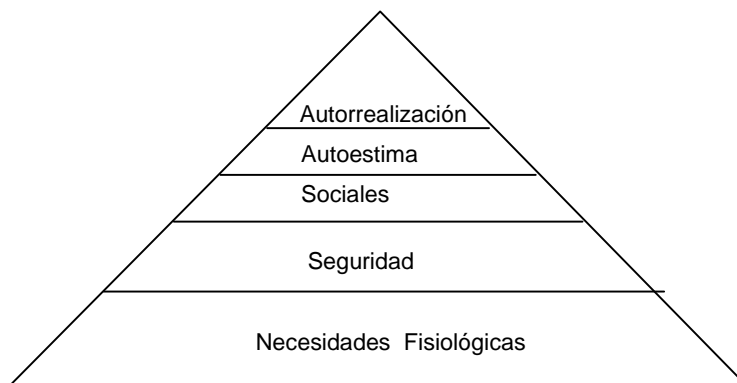


Figura 1.1 Pirámide de Maslow²

1. -En el primer nivel nos muestra que el hombre actúa por exigencias FISIOLÓGICAS, las cuales comprenden las necesidades básicas como son: alimentación, sueño, vestido o el deseo sexual, es decir, orientan la vida humana desde el nacimiento. Aunque son comunes a todos los individuos requieren diferentes grados de satisfacción individual.

2. -Maslow afirma, que una vez que el hombre ha satisfecho relativamente las necesidades fisiológicas, surge la necesidad de SEGURIDAD, éstas llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario.

Ésta tiene gran importancia, ya que en la empresa las personas dependen de ella y las decisiones administrativas arbitrarias o inconsistentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

² Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición Pág. 76.

3. -Después menciona que el hombre requiere satisfacer sus necesidades SOCIALES, éstas están relacionadas con la vida de la persona en sociedad, junto con otras personas. Cuando estas necesidades no están satisfechas la persona se torna recia y hostil con quienes la rodean. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante en el comportamiento del hombre.

4. -Señala la necesidad de AUTOESTIMA, donde requiere satisfacer su amor propio, confianza en sí mismo y el reconocimiento que necesita para sentirse satisfecho consigo mismo.

5. -Por último, el hombre busca la necesidad de AUTORREALIZACIÓN, es decir, llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse durante toda la vida.

Como mencionamos anteriormente, Maslow establece esta jerarquía, donde expresa las necesidades que el individuo tiene que satisfacer, en el trayecto de su vida, sin embargo, cuando la persona ha satisfecho una necesidad fisiológica ya no se siente motivado, y ahora requiere satisfacer otras.

1.1.1.2 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Frederick Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior) Según Herzberg, la motivación de las personas depende de dos factores:³

³ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición Pág. 76.

- a) *Factores higiénicos*. Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, los reglamentos internos, la seguridad, etc. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores.

Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera duradera.

- b) *Factores motivacionales*. El término motivación incluye sentimientos de logro, orgullo, realización, crecimiento y reconocimiento profesional, que se producen en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Son factores que sí producen motivación y por lo tanto, cuando son óptimos elevan la satisfacción del hombre.

Hezberg coincide con la teoría de Maslow ya que los factores motivacionales corresponden a las necesidades superiores que menciona Maslow, en tanto que los factores higiénicos son equivalentes a las necesidades inferiores de seguridad y sobre vivencia.

Es por ello que los factores higiénicos son importantes porque deben satisfacer adecuadamente al individuo para que esté motivado y de esta manera pueda trascender.

1.1.1.3 TEORÍA DE VROOM.

Aunque la teoría de Maslow se basa en una estructura uniforme y jerárquica de necesidades, y la de Herzberg en dos clases de factores, ambas se apoyan en la premisa de que existe una mejor forma de motivar a las personas.

Víctor M. Vroom, desarrolla una teoría donde reconoce las diferencias individuales, él afirma que “el individuo puede desear un aumento en la productividad si se presentan tres condiciones:”

- **Objetivos personales.** Este tipo de objetivos incluyen; el dinero, la estabilidad en el puesto, la aceptación social y reconocimiento hacia una persona. En cierta forma, son las expectativas que tiene el individuo.
- **Relación percibida entre productividad y logro de objetivos.** Si una persona tiene como objetivo recibir un salario mejor y se le paga según su producción, puede tener la motivación de producir más. En este caso lo que espera el individuo son las recompensas que debe recibir por su esfuerzo.
- **Percepción de su capacidad de influir en su productividad.** Cuando el empleado cree que por más que se esfuerza para obtener un salario mejor, no es reconocido, simplemente tenderá a no esforzarse más. Esta es la relación entre sus expectativas y las recompensas por recibir.

Toda persona tiene objetivos intermedios que la conduzcan a un objetivo final. De este modo, cuando el individuo busca aumentar su productividad, es porque procura alcanzar resultados finales tales como: dinero, beneficios sociales, o un ascenso, tal como se muestra en el esquema.

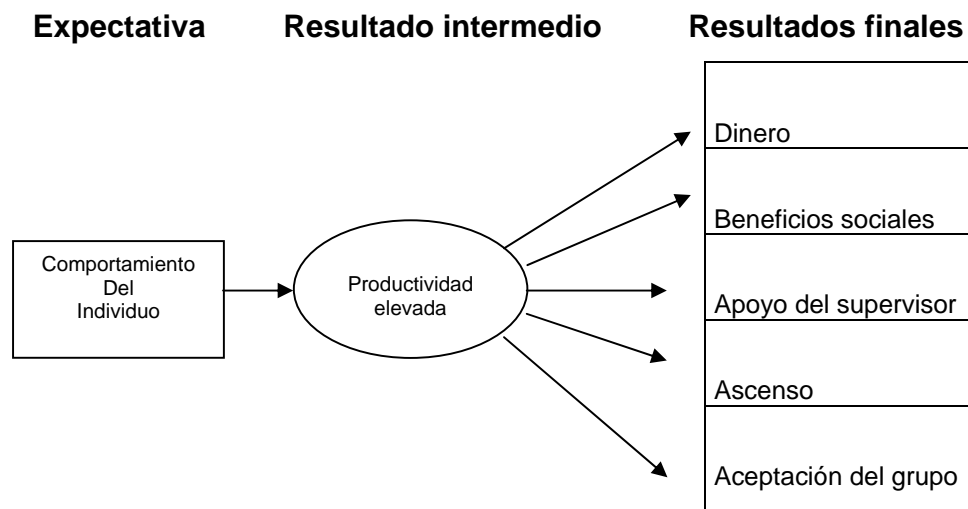


Figura.1.2 Modelo de expectativa empleado²

Cada individuo tiene preferencias por determinados objetivos finales, los objetivos intermedios se presentan en función de la relación percibida con los objetivos finales. Por ejemplo en el esquema anterior, la productividad elevada, no tiene un valor en si misma, está se logra porque está relacionada con el deseo del individuo de conseguir objetivos finales.

Vroom hace énfasis en las diferencias entre personas y cargos, por esta razón, su teoría se refiere a la motivación de la persona no al comportamiento.

⁴ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Pág. 81

1.1.1.4 TEORÍA DE LA EXPECTATIVA

Edward Lawler, basado en gran medida en la teoría de Vroom, indica que “el esfuerzo de todo individuo depende del valor de la recompensa, así como, de la energía que una persona considere para obtener en realidad la recompensa.”

Afirma en su teoría que el dinero puede motivar no solo al desempeño y otro tipo de comportamientos, sino también al compañerismo y la dedicación a la organización, siempre y cuando, la manera en que se emplea el dinero sea la correcta.

Las personas desean ganar dinero, no sólo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque, brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. Es importante aclarar entonces que, el dinero es un medio, no un fin.

Por esta razón, si las personas perciben y creen que su desempeño es posible y necesario para obtener más dinero, luego entonces, se desempeñarán de la mejor manera posible.

1.1.1.5 TEORIA DE LA EQUIDAD

Esta teoría se basa entre la relación del pago y las actitudes, así, como el desempeño de los empleados. En lo que se refiere al salario, en

dicha teoría, se dice que la satisfacción va asociada con la comprensión de que el pago que se recibe es equitativo o justo.

El pago se considera equitativo cuando el empleo proporciona un equilibrio entre los insumos requeridos y los resultados obtenidos. En los insumos hay que comprender lo mucho que trabaja una persona así como ciertas características personales como la educación y la destreza que lleva consigo para realizar su trabajo, y, hablando de los resultados que proporciona un empleo comprenden el pago, las utilidades, y derivaciones no monetarias, tales como un trabajo interesante, el ambiente de trabajo, etc.⁵

La percepción de un equilibrio equitativo o injusto entre los insumos y resultados es la comparación que el mismo individuo hace, entre lo que dicha proporción representa para él mismo y para alguna persona destacada que se encuentre en la misma área de trabajo. Según la teoría de la equidad, uno de los elementos determinantes para que un empleado considere que se le está pagando lo suficiente es lo que advierte respecto del equilibrio entre lo que trabaja y lo que recibe por su trabajo.

1.1.2 SATISFACCION EN EL TRABAJO

Uno de los síntomas más confiables del deterioro de las condiciones de una organización es la escasa satisfacción en el empleo. La satisfacción en el trabajo es una actitud general hacia el trabajo propio; diferencia entre la

⁵ Siegel, Laurence, Psicología Industrial, Tercera Edición, México 1974, Pág. 401

cantidad de recompensas que el trabajador recibe y cantidad que cree que debería recibir.⁶

Es decir un estado emocional placentero y positivo resultado de la evaluación de nuestro trabajo o experiencia. El trabajador tiene la percepción de que su trabajo realmente le proporciona valores en la situación de trabajo. La satisfacción en el empleo forma parte de la satisfacción en la vida, es decir la naturaleza del medio ambiente exterior afecta las actitudes que la persona pueda tener sobre el trabajo.

Esta satisfacción se representa por un conjunto de sentimientos y emociones favorables con el cual los trabajadores consideran su trabajo, por tanto, la satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general que manifiesta el individuo hacia su empleo.

Una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.

Dos características importantes en la satisfacción del trabajo son que:

- La satisfacción es una respuesta emocional a una situación del trabajo, no podemos observar la satisfacción; se tiene que inferir en

⁶ Stephen P. Robins, Comportamiento Organizacional, teoría y practica, Prentice-hall, México 1996, Pág. 27

su existencia y calidad, ya sea a través del comportamiento de un trabajador o de sus declaraciones.

- La satisfacción con el trabajo quizás pueda comprenderse mejor como el resultado de lo que una persona desea o espera obtener del trabajo en comparación con lo que realmente recibe. Cuando las expectativas y la realidad coinciden, puede haber satisfacción en el trabajo. Las expectativas varían en cuanto a la calidad y la intensidad. Basándose en expectativas de trabajo, las personas reciben resultados o recompensas del trabajo: estos resultados incluyen no solo recompensas extrínsecas como sueldo y promociones, sino también recompensas intrínsecas, como relaciones satisfactorias con los compañeros de trabajo y lo más importante un trabajo con razón de ser.

Cuando los resultados no satisfacen las expectativas, los empleados están insatisfechos y pueden buscar fuentes opcionales de satisfacción, ya sea, cambiando de trabajo o dando mayor valor a su vida fuera del trabajo. Es por ello que se deben analizar las diversas facetas del trabajo, para, de esta manera, saber que es lo que satisface al empleado.

1.1.2.1 Facetas de la satisfacción con el trabajo

EL TRABAJO EN SÍ: Es el punto hasta el cual las labores realizadas por los trabajadores son interesantes y ofrecen oportunidades para aprender y para aceptar responsabilidades.

PAGO: Es la cantidad recibida, la percepción de la equidad del pago recibido y el método de pago.

PREMIOS EQUITATIVOS: Los empleados quieren sistemas de remuneración y políticas de promoción que sean justos, y acordes a sus expectativas, es decir, cuando el sueldo se percibe como justo, y basado en las exigencias del trabajo, tiende a haber satisfacción.

OPORTUNIDADES DE ASCENSO: Es la disponibilidad de oportunidades reales para mejorar.

SUPERVISIÓN: Son las habilidades técnicas y administrativas que los supervisores demuestran consideración con interés en sus empleados.

CONDICIONES DE TRABAJO FAVORABLES: A todo empleado le interesa un buen ambiente de trabajo en el que se desenvuelve porque les brinda comodidad personal y facilita un mejor rendimiento.

COMPAÑEROS DE TRABAJO: Es el punto hasta el cual los compañeros de trabajo son amistosos, técnicamente competentes y apoyan los esfuerzos de los demás miembros.

1.1.2.2 ¿Qué determina la satisfacción en el trabajo?

Los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son un trabajo desafiante desde un punto de vista mental,

recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituya un respaldo y colegas que apoyen.⁷

UN TRABAJO DESAFIANTE DESDE EL PUNTO DE VISTA MENTAL. Los empleados prefieren puestos que les ofrezcan la oportunidad de utilizar sus habilidades y capacidades óptimamente y que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad, y retroalimentación, estos factores hacen que el trabajo que desempeñan sea desafiante desde un punto de vista mental.

RECOMPENSAS EQUITATIVAS. Los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que les parezcan justos, definidos, y acorde a sus expectativas, tanto personales como monetarias. De igual manera, los empleados buscan políticas y prácticas de ascenso justas, los ascensos proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y mejor estatus social.

CONDICIONES DE TRABAJO QUE CONSTITUYEN UN RESPALDO. Los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales deben proporcionar comodidad personal ya que éstos facilitan un buen desempeño. La mayoría de los empleados prefieren trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y relativamente modernas, así como contar con instrumentos y equipo necesarios.

⁷Stephen P. Robins, Comportamiento Organizacional, teoría y practica, Prentice-hall, México 1996, pag. 192.

COLEGAS QUE APOYEN. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también llena su necesidad de interacción social. Tener compañeros amigables en el trabajo y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto. La satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, alaba el desempeño, escucha opiniones de los empleados y muestra un interés personal en ellos.

1.1.2.3 Satisfacción en el trabajo y productividad

Como la satisfacción está definitivamente relacionada con una ocupación que pide capacidad y responsabilidad, se espera que también lo esté con la productividad; es decir, que una mayor satisfacción en el trabajo vendrá acompañada de una mejor ejecución.⁸

1.1.2.4 Medición de la satisfacción en el trabajo

Existen dos métodos para evaluar la satisfacción o insatisfacción del trabajador, estos son:

1. - ESCALA GLOBAL UNICA; consiste en pedir a los individuos que respondan una respuesta semejante a esta: “considerando todo, ¿cuan satisfecho estás con tu trabajo? “. Entonces los participantes contestan encerrando un número entre uno y cinco, que corresponden a las respuestas desde “altamente satisfecho” hasta “altamente insatisfecho”.

⁸ Katz, Daniel, L. Kahn,Robert,Psicología Social de las Organizaciones,Cuatra Edición, México 1985, Pág. 410

2. -SUMA DE LAS FACETAS DE TRABAJO, identifica los elementos clave en un trabajo y pregunta a los trabajadores acerca de sus sentimientos sobre cada uno. Los factores típicos que estarían incluidos son la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de ascenso y las relaciones con los compañeros de trabajo.

Estos factores se estiman sobre una escala estandarizada y luego se suman para crear una calificación total sobre la satisfacción del trabajo.

1.2 NATURALEZA DE LAS PERSONAS

Con el objeto de comprender la complejidad de las personas existen cuatro suposiciones básicas:

Diferencias individuales. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona del mundo es individualmente distinta. Solo una persona puede adoptar la responsabilidad y tomar decisiones; por definición un grupo no puede hacerlo, ya que carece de poder, a menos que actúen los individuos que lo componen.

La persona como un todo. Toda empresa tiende a desarrollar un mejor empleado, pero también contribuye a formar una persona mejor en lo que respecta a desarrollo personal y satisfacción, es decir, es posible mejorar a la persona como un todo, entonces los beneficios se extenderán más allá de la empresa.

Conducta motivada. En el caso de las necesidades, las personas se ven motivadas no por lo que piensan que deben tener, sino por lo que desean. La motivación es esencial para la operación de las organizaciones sea cual fuere la cantidad de maquinaria y equipo con que cuenta una organización esto no se puede utilizar sino hasta que se pongan en marcha y sean manejados por personas que se sientan motivadas a hacerlo.

El valor de la persona. Las personas deben tratarse con respeto y dignidad no importa lo simple que sea el trabajo, siempre, las personas que lo desempeñan, serán merecedoras de respeto y reconocimiento correspondiente por sus aspiraciones y habilidades singulares. Las decisiones humanas no pueden ni deben considerarse al margen de los valores.

1.3 ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Otro punto de vista a cerca de la naturaleza de las personas es el que propuso Douglas McGregor y que se conocen como la “Teoría X y Teoría Y”, así como la “Teoría Z” de William Ouchi.

1.3.1 TEORÍA “X”

Según McGregor la Teoría “X” se basa en ciertas concepciones acerca de la naturaleza humana las cuales predominaron por supuestos “tradicionales” que asumen que las personas tienen una aversión innata al trabajo y lo evitan si les es posible, por lo cual se derivan las siguientes premisas:

- La principal motivación del individuo son los incentivos económicos (salario).
- Como estos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que quiere ser administrado, motivado y controlado.
- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el propio interés del individuo.
- El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
- En general los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo cual es necesario un control rígido.
- Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr el autocontrol y la disciplina.

1.3.2 TEORÍA “Y”

McGregor basa la Teoría “Y” en un conjunto de supuestos de motivación humana, donde afirma que a las personas les gusta trabajar y asumen responsabilidades, esto basado en las siguientes premisas:

- El esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- El hombre común no siente que sea desagradable trabajar.
- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para lograr que las personas se esfuercen por alcanzar los objetivos organizacionales. Las personas ejercen auto dirección y autocontrol al servicio de los objetivos con los que se siente comprometido.

- Confiar objetivos a una persona, a un empleado, es una manera de premiar, asociada con su alcance efectivo. El grado de compromiso que tiene con los objetivos se da en proporción con la magnitud de la recompensa que se asocian con su logro.
- Los seres humanos aprenden, bajo condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
- La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación e ingenio en la solución de problemas organizacionales se encuentra en la mayoría de la población no en una minoría.
- En las condiciones de la sociedad industrial moderna, el potencial intelectual del hombre solo se utiliza parcialmente.

1.3.3 TEORÍA “Z”

Ouchi afirma en su teoría “Z” que la productividad es una cuestión de organización social, la mejor productividad no se consigue a través de un trabajo más pesado, sino de una visión cooperativa asociada a la confianza, es decir, la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuadas que en enfoques tradicionales basados en la organización.

La teoría "Z" destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional. “La administración participativa facilita el libre flujo de información necesario para llegar a un consenso.

La planeación formal y los objetivos son importantes pero no se le da demasiada importancia a las mediciones numéricas. En lugar de ello la filosofía y los valores corporativos guían las acciones administrativas. A las personas se les considera seres humanos completos, no simples factores de la producción.”⁹

La teoría “X” y “ Y” se ven como extremos antagónicos, la teoría “X” es pesimista, estática y rígida, por lo que el control es en forma primordial externo, es decir, lo impone el superior al subordinado. En contraste la teoría “Y” es optimista, dinámica y flexible y hace hincapié en la auto dirección y en la integración de las necesidades individuales con las exigencias de la organización. Entre la teoría “X” y la teoría “Y” se encuentra la Teoría “Z” la cual destaca que la productividad es resultado de una larga tradición de participación y vinculación de los miembros en la vida de la organización.

1.4 TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

La estructura organizacional se refiere a “la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes, y entre empleados y empleados. “

La estructura organizacional es un patrón de tareas y conjunto de tareas en una organización, “es una descripción del trabajo de una organización a través de pequeñas unidades que se coordinan entre si

⁹ Harold Koontz y Heinz Wehrich, Administración una perspectiva global, Mc Graw Hill, México 1994.

para que se cumplan las tareas exigidas por la estrategia de una organización.”

La estrategia dirige la forma como se pretenden cumplir los objetivos para dirigir el rumbo de la empresa. Ésta debe responder a estos retos organizando los grupos que, en su conjunto, puedan realizar con eficacia las tareas necesarias para el logro de metas.

Las estructuras organizacionales se expresan en gráficas de relaciones de personal u organigramas, complementándose con los análisis de puestos. El autor David R. Hampton nos dice que, para diseñar una organización se requiere de la identificación de las condiciones estratégicas, tecnológicas y del medio ambiente, que son específicas para la organización, seleccionar el tipo de estructura asociada con el mejor desempeño, bajo esas condiciones.

Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente en tres maneras básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

1.4.1 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

La organización por funciones reúne en un departamento a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas que se llaman funciones. Por ejemplo, una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas. (Obsérvese la fig. 1.3) El gerente de ventas de dicha organización sería

el responsable de la venta de todos los productos manufacturados por la empresa.

Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de departamentalización. La usan primordialmente las medianas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados.

Otra ventaja importante de la estructura por funciones es que facilita la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además, la estructura funcional facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

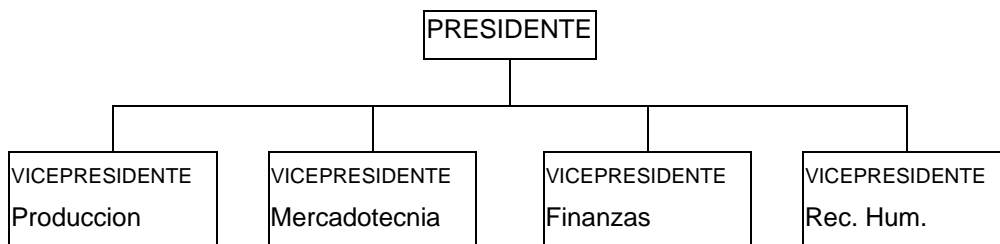
Conforme crece la organización, sea expandiéndose en términos geográficos o ampliando su línea de productos, empiezan a surgir algunas de las desventajas de la estructura por funciones. Como los gerentes de funciones dependen de la oficina central, resulta difícil tomar decisiones rápidas. Con frecuencia, es más difícil determinar la responsabilidad y juzgar los resultados tratándose de una estructura funcional.

La coordinación de las funciones de los miembros de la organización entera se puede convertir en un verdadero problema para los gerentes superiores. Como los miembros de cada departamento quizá se sientan aislados de los de otros departamentos (o superiores

a ellos), pueden tener problemas para trabajar en unión de otras personas para alcanzar las metas de la organización.

En pocas palabras, la estructura funcional puede resultar un marco difícil para que los gerentes coordinen las actividades de los empleados.

Figura 1.3 Organigrama funcional¹⁰



1.4.2 ORGANIZACIÓN POR PRODUCTO/MERCADO

La organización por producto/mercado, con frecuencia llamada organización por *División*, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente. (Ver figura 1.4)

¹⁰ James A.F Stoner, Edward Freeman, D.G Administración. Prentice Halll 6ta Edic. México pág. 362

La mayor parte de las empresas grandes, con productos múltiples, tienen una estructura de organización por producto o mercado.

En algún punto de la existencia de una organización el puro tamaño y la diversidad de productos hacen que los departamentos por funciones no sean viables.

Cuando la departamentalización de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por regla general, crean divisiones semiautónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

A diferencia de un departamento funcional, la División parece un negocio independiente. El Director de la División se concentra primordialmente en las operaciones de su división, es responsable de las pérdidas o las utilidades e incluso puede llegar a competir con otras unidades de la misma empresa. Sin embargo una división es diferente de un negocio independiente en un sentido crucial: el director de la división depende de la oficina central.

La organización por producto/mercado puede seguir uno de tres patrones. El más evidente es la *división por producto*. Por regla general, ésta es usada por empresas de servicios, financieras y otras no fabriles, así como por compañías mineras y productoras de petróleo.

La organización geográfica resulta lógica cuando la planta se debe ubicar lo más cerca posible de las fuentes de materias primas mercados principales o personal especializado.

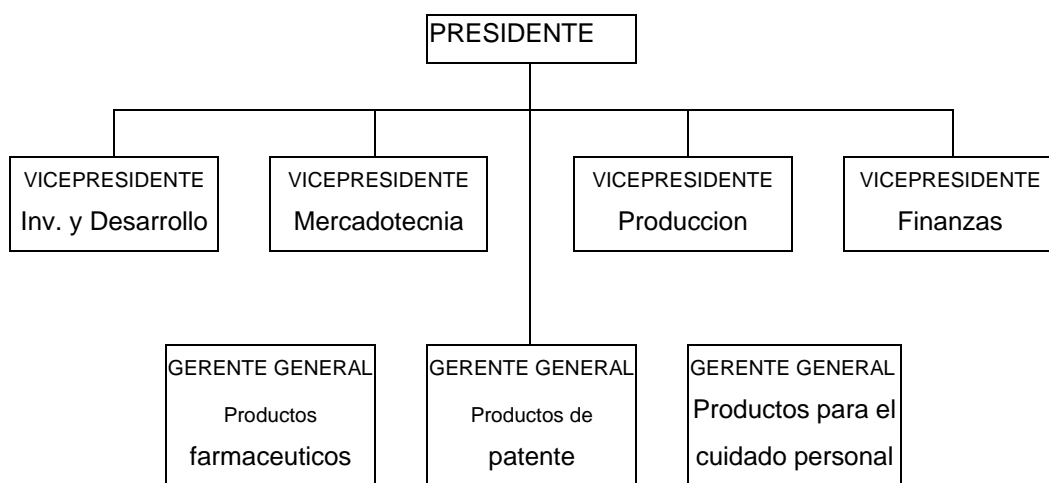
En el caso de la *división por clientes*, la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes dan a los productos.

La organización por divisiones ofrece varias ventajas. Dado que todas las actividades, habilidades y experiencia requeridas para producir y comercializar productos específicos se agrupan en un lugar, bajo un solo mando, la tarea entera se puede coordinar con mayor facilidad, así como mantener un elevado desempeño en el trabajo. Además, tanto la calidad como la velocidad de la toma de decisiones se ven reforzadas, porque las decisiones tomadas a nivel de división están más cerca del campo de acción. Al mismo tiempo, el peso que cargaría la administración central es menor, porque los gerentes de las divisiones tienen mayor oportunidad para actuar. Sin embargo, lo más importante es que la responsabilidad está clara.

No obstante, la estructura de las divisiones también tiene ciertas desventajas. Los intereses de la división quizá se coloquen por encima de las metas de la organización entera. Por ejemplo, los Directores de la división, como son vulnerables a las revisiones del desempeño en términos de pérdidas y utilidades, podrían optar por las ganancias a corto plazo, a expensas de la rentabilidad a largo plazo. Además, los gastos administrativos aumentan porque cada división cuenta con su propio

staff y especialistas, lo cual conduce a una costosa duplicación de habilidades.

Figura 1.4 Organigrama por producto/mercado ¹¹



1.4.3 ORGANIZACIÓN MATRICIAL.

La estructura matricial, en ocasiones llamada "sistema de mando múltiple", es un producto híbrido, es decir, que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo.

¹¹ James A.F Stoner, Edward Freeman, D.G Administración. Prentice Halll 6ta Edic. México pág. 363

Los empleados tienen, de hecho, dos jefes: es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden.(ver figura 1.4) El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo. (ver fig. 1.5)

Conforme las organizaciones se han ido haciendo mundiales, muchas usan un tipo de matriz para sus operaciones internacionales. Quizá cuenten con gerentes de productos o divisiones, como en el caso de la empresa con divisiones, así como con gerentes nacionales para cada uno de los países donde la empresa realiza actividades. Por lo tanto, un empleado de división dependería del gerente de la división, en cuanto a asuntos relacionados con los productos, y del gerente nacional, en cuanto a asuntos de políticas o aquellos que impliquen relaciones internacionales.

Aunque las estructuras matriciales para las organizaciones son complejas por necesidad, tienen ciertas ventajas. Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Los problemas de coordinación se reducen al mínimo en este caso, porque el personal más importante para un proyecto de trabajo es

reunido en forma de grupo. En sí, esto produce un beneficio secundario: las personas, como trabajan juntas, llegan a entender las demandas que enfrentan las personas que tienen la responsabilidad de diferentes campos.

Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costos.

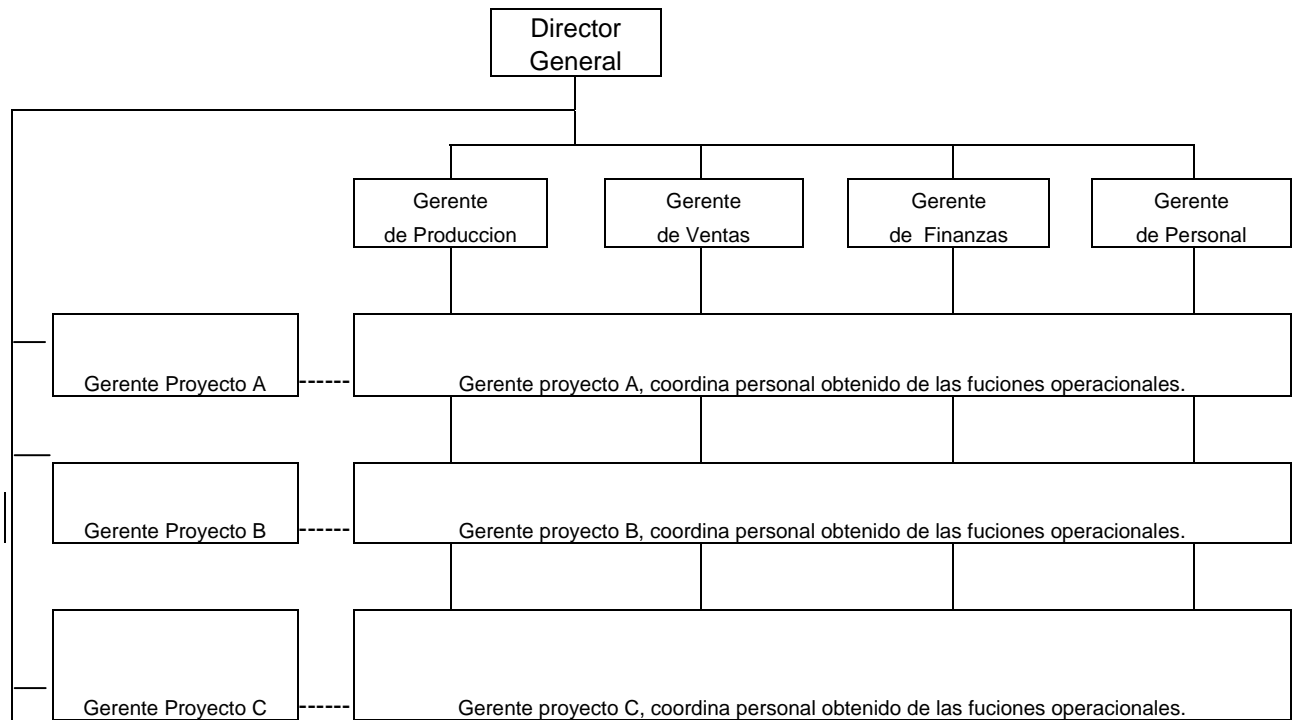
Como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas que se necesitan, se evita la duplicación innecesaria. Sin embargo no todas las personas se adaptan al sistema matricial.

Los miembros del equipo, para ser efectivos, deben contar con buenas habilidades interpersonales y ser flexibles y cooperativos. Además, la moral se puede ver afectada de manera negativa cuando el personal se reordena, una vez terminado un proyecto, y se inician otros nuevos. Por último, si las jerarquías no están establecidas con solidez y comunicadas con eficacia, existe el peligro, en opinión de algunos analistas, de que las directrices contradictorias y las responsabilidades mal definidas atentan las manos a los gerentes.

Para superar estos obstáculos, quizá se requiera una nueva capacitación especial para “habilidades de trabajo” o “relaciones interpersonales” cuando la distribución de la matriz se introduce por primera vez o cuando una disposición temporal adquiere carácter de permanente, esto con el fin de proteger a las personas que funcionan bien en las estructuras tradicionales, pero que probablemente tendrán

problemas para ajustarse a una estructura matricial. Muchas empresas hacen esfuerzos especiales para recapacitar a su personal, antes de asignarlo a los equipos de proyecto o seleccionan exclusivamente a voluntarios para los equipos.

Figura 1.5 Organigrama matricial.¹²



¹² Valencia R. Joaquin., Introducción a la Administración Con Enfoque de sistemas, Edit. Ecafsa 4ta edic. México 2000 pág.403.



CAPITULO 2

EL CAMBIO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La humanidad progresa. **Hoy solo queman mis libros**, siglos
atrás me hubieran quemado a mi.

Sigmund Freud

2. EL CAMBIO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1 CAMBIOS EN EL TRABAJO

Durante toda nuestra vida, ocurren una serie de cambios que van dando un enfoque específico en la manera de desarrollarnos y comportarnos, lo mismo ocurre en las organizaciones. Para las empresas, cambiar es la manera de seguir siendo competitivas y crecer. Para los individuos las oportunidades generadas por los cambios mejoran sus carreras y vidas.

Es posible enfrentarse a los cambios de tres maneras: resistirse, adaptarse o dirigirlos; el que se resiste intenta quedarse en el mismo lugar, algo totalmente imposible en la actualidad, la mayoría de las personas y empresas que empiezan por resistirse finalmente descubren que tienen que adaptarse e intentar ponerse al día; si fracasan se enfrentaran a una desventaja competitiva. A fin de sobrevivir muchas empresas no tienen que decidir si cambian o no, sino cuando y como hacerlo para que el cambio sea exitoso.

2.1.1 CONCEPTO DE CAMBIO

“Un cambio es toda modificación que ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la manera en que deben actuar los empleados”¹³

¹³ Keith Davis, John, Comportamiento Humano en el Trabajo, Edit.Mc Graw Hill, 8tava. Edic. pag 395

“El cambio es una evolución de la concepción estratégica desde una visión puramente globalizada y confrontativa hacia una visión internacionalizada y de cooperación competitiva”

Los cambios pueden ser o planeados, drásticos o graduales, positivos o negativos; sin importar su fuente, naturaleza, origen, ritmo o intensidad los cambios pueden tener efectos profundos en quienes los sufren.

2.1.2 TIPOS DE CAMBIO

Los cambios pueden producirse de un modo gradual o radical. Comprender el tipo de cambio al que se enfrenta le ayudará a abordarlo mejor e interpretar las reacciones de los demás.

2.1.2.1 CAMBIO GRADUAL

Un cambio gradual es el que se produce lentamente a lo largo de un periodo, con un ritmo constante o con fluctuaciones de intensidad. Puede comprometer a muchos o a pocos, pero es más eficaz cuando es un programa de cambio sin fin que abarca a toda la empresa, cuyo objetivo es mejorar la calidad de los productos y procesos, reducir los costos y aumentar la productividad.

2.1.2.2 CAMBIO RADICAL

Es un cambio repentino e importante con efectos considerables, por ejemplo, modificar radicalmente la estrategia de la empresa para aprovechar

un nuevo mercado."El cambio puede ser comercial o estructural, pero suelen ir juntos y a gran escala"¹⁴ Antes de emprender cambios radicales de cualquier tipo hay que planificarlos a fondo y considerar todas las opciones para minimizar los riesgos.

2.1.3 RESISTENCIA AL CAMBIO

La resistencia al cambio se conforma del comportamiento que tienen los empleados encaminados a desacreditar o impedir la implantación de cambios en el trabajo, ya que ponen en riesgo sus necesidades de seguridad, interacción social, estatus, competencia o autoestima.

La amenaza percibida por los empleados ante un cambio puede ser real o imaginaria, intencionada o no, directa o indirecta y de gran magnitud; sin importar su naturaleza los empleados intentan protegerse contra sus efectos, las acciones que suelen presentar son desde dar quejas, largas al asunto y a mostrar resistencia pasiva hasta llegar al ausentismo. Aunque mucha gente tiende a resistirse al cambio, se compensa con el deseo de nuevas experiencias y de las recompensas que lo puedan acompañar, sin duda no todos los cambios generan resistencia y además muchos empleados lo buscan.

Puede surgir un efecto de "reacción en cadena" en el comportamiento organizacional, esto es, cuando se crea una situación en que un cambio o

¹⁴ James L. Gibson, Jhon. M., Las Organizaciones comportamiento estructura y procesos. Edit. Mc Graw Hill, México 1993 pág. 403

cualquier otro factor afecte directamente a varias personas puede originar una reacción directa o indirecta en muchos más.

Los empleados suelen resistirse al cambio por tres razones:¹⁵

- a) Sentir disgusto con la naturaleza del cambio.
- b) El método con el que se implanta el cambio.
- c) No perciben ganancias personales en el cambio mismo.

2.1.3.1 TIPOS DE RESISTENCIA

1. Resistencia lógica o racional. Se trata de estar en desacuerdo con los hechos, el razonamiento, la lógica y la ciencia, es decir:

- Tiempo necesario para adaptarse
- Esfuerzo adicional de nuevo aprendizaje
- Costos económicos del cambio
- Factibilidad técnica cuestionada del cambio.

2. Resistencia psicológica o emocional. Se basa principalmente en emociones, sentimientos o actitudes que manifiestan los empleados hacia el cambio, por ejemplo:

- Temor a lo desconocido
- Baja tolerancia al cambio
- Rechazo al administrador o cualquier otro agente de cambio
- Falta de confianza en los demás.

¹⁵ Keith Davis, John, Comportamiento Humano en el Trabajo, Edit. Mc Graw Hill, 8tava. Edic. pag 402

3. Resistencia sociológica. Ese tipo de resistencia es lógico cuando se pone en tela de juicio los intereses las normas y los valores del grupo, como son:

- Coaliciones políticas
- Valores de grupo contrapuestos
- Mentalidad cerrada
- Intereses creados
- Deseo de conservar amistades existentes.

Estos tres tipos de resistencia deben preverse y tratar de la manera más efectiva para que los empleados acepten el cambio de manera cooperativa, lo que los administradores buscan es un ambiente en el que los empleados confíen en los ejecutivos, generan un sentimiento positivo hacia gran parte de los cambios y se sientan suficientemente seguros para tolerar otros cambios.

No toda la resistencia es mala, también conlleva beneficios como:

- Alentar a los ejecutivos a reexaminar sus propuestas de cambio.
- Ayudar a identificar áreas de problemas específicos en los cambios
- Realizar un mejor trabajo de comunicación al cambio
- Brindar información a los directivos acerca de la intensidad de las emociones de los empleados.
- Permitir la liberación emocional de los sentimientos reprimidos de los trabajadores.

2.1.3.2 MODELO DEL CAMBIO DE KURT LEWIN.

Kurt Lewin define al cambio como “una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable.” Por ello siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras), y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas.), Es decir “cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra un equilibrio cuasi estacionario”, para modificar este estado se puede incrementar las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas. La estabilidad del nuevo cambio planeado contiene según Lewin tres aspectos: el descongelamiento, cambio o movimiento y, el recongelamiento.

Toda organización antes de que pueda cambiar debe ser despegada o descongelada de su estrado actual. El descongelamiento (primera fase para llevar a cabo el cambio planeado) implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento, puede ocurrir como resultado de cualquier actividad o intervención. Por ejemplo saber que la organización no está funcionando bien como se creía, puede producir un efecto de descongelamiento ya que empieza la preocupación por tratar de solucionar el problema.

Cuando la organización se encuentra todavía en estado de descongelamiento, debe iniciarse el segundo paso o fase que es “el cambio o movimiento”, que consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y

hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

Una vez que ha ocurrido el cambio comienza a practicarse una conducta, tiene lugar el paso final que consiste en el recongelamiento que es donde se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

Además Lewin sostiene que estas fases se pueden lograr sí:

- ❑ Se determina el problema.
- ❑ Se identifica su situación actual
- ❑ Se identifica la meta por alcanzar.
- ❑ Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
- ❑ Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndola hacia la meta.

2. 2 EL AGENTE DE CAMBIO

2.2.1 CONCEPTO DEL AGENTE DE CAMBIO

Sabemos que el objetivo principal del Desarrollo Organizacional es el cambio dentro de la organización, para lograrlo se necesita una o varias personas con la capacidad de llevarlo a cabo, también sabemos que ésta o estas personas no pertenecen a la empresa, pero que se les ha dado la delegación para hacerlo, a continuación mencionamos algunas definiciones de agente de cambio.

"Aquella persona que actúa en forma deliberada sobre el entorno a fin de facilitar o propiciar la implantación del cambio constituye un Agente de Cambio."¹⁶

Pierre Collerette

"Los agentes de cambio son aquellas personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar los cambios."

Stephen P. Robbins

Sobre la base anterior podemos decir que el Agente de Cambio es aquella persona o personas con la capacidad necesaria para asumir la responsabilidad de emprender en un entorno dado, acciones dirigidas a introducir, coordinar y dirigir el cambio.

Los requisitos que debe tener un consultor ya sean internos o externos para que sea efectivo son:

- Altamente profesional.
- Especialista en las ciencias de la conducta con sólidos conocimientos de análisis organizacional.
- Debe ser sincero, de pensamiento claro, seguro y no muy científico.
- Organizado y optimista
- Interesado por la realización de las tareas, más que por el poder o metas personales.
- Inspirar confianza

¹⁶ Wendell French. Cecil H. Bell, Cambio planificado, 5ta Ed. Prentice Hall pág. 28

- Definir objetivamente los problemas y diagnosticarlos basado en la realidad.
- Influir en las discusiones en vez de hacerlas o tomarlas.

2.2.2 TIPOS DE AGENTE DE CAMBIO.

AGENTE DE CAMBIO INTERNO.

Es aquella persona integrante del sistema y cuyo encargo es exclusivamente el cambio de dicho sistema. Trabaja directamente con los directivos para facilitar las actividades tendientes a su mejoramiento.

AGENTE DE CAMBIO EXTERNO.

Es el llamado, consejero o consultor, como su nombre lo indica, es una persona o personas ajenas al sistema expertas en la teoría y práctica del cambio planificado.

2.3 NATURALEZA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Existen varias formas de incrementar la efectividad de una organización, una de ellas y la más usada por varias organizaciones, es el Desarrollo Organizacional que se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales, para enfrentarse con cambios en su ambiente externo e interno.

“Durante los años 50’s y 60’s nace el Desarrollo Organizacional como respuesta a las necesidades de su momento, es decir, se enfoca hacia el cambio del sistema total, en dirección a múltiples dimensiones, considera a la organización como un complejo sistema humano con un carácter único, con su propia cultura y un sistema de valores, tanto como sus sistemas de información y procedimientos de trabajo deberían ser examinados, analizados y mejorados para obtener productividad”.¹⁷ Se hizo necesario principalmente porque las estructuras de compensación del trabajo no reforzaban adecuadamente la capacitación convencional, por lo que muchas veces ésta fracasaba al aplicarse en el trabajo.

Muchos programas de capacitación bien diseñados fracasaron también porque el ambiente laboral ofrecía un ambiente inadecuado. Una segunda causa fue el ritmo tan rápido del cambio, que requiere que las organizaciones sean extremadamente flexibles para sobrevivir y prosperar, en este caso el Desarrollo Organizacional, trata de desarrollar a toda la organización para que pueda responder al cambio de manera más uniforme y eficiente. Su objetivo general es cambiar todas las partes de la organización para hacerla más humana, más eficaz, y capaz de renovarse a sí misma.

2.4 DEFINICION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

“Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa, con objeto de poder ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo y a tomar

¹⁷ Keith Davis, John, Comportamiento Humano en el Trabajo, Edit. Mc Graw Hill, 8tava. Edic. pag 389

medidas para optimizar la calidad de sus interrelaciones, así como, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de la tarea como objeto de la empresa.”

ALEJANDRO GUZMÁN DE LA GARZA

“Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al aturdidor ritmo del cambio.”

WARREN BENNIS

“Es la tendencia a destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa.”

HARRIS

“Es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquier y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo. Un “proceso para mejorar los procesos”

VAILL

“Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.”

BURKE

“Es una aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo y al refuerzo planificado de las estrategias, las estructuras y los procesos de la organización, para mejorar la efectividad de una organización.”

CUMMING Y WORLEY

Todos los autores antes mencionados convienen en que el Desarrollo Organizacional es un campo de las ciencias de la conducta aplicada en relación con el cambio planificado, en que el objetivo del cambio es la organización total del sistema y que las metas del Desarrollo Organizacional son una efectividad de la organización y un desarrollo individual cada vez mayores.

Aunque no existe una definición aceptada del Desarrollo Organizacional, si hay un acuerdo general sobre su naturaleza y características, French y Bell han sugerido la siguiente definición general:

“El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo de gran alcance para mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación de la empresa, sobre todo por medio de una cultura organizacional más eficaz y con mayor grado de colaboración- destacando especialmente la cultura de los equipos formales de trabajo- con la ayuda de un agente de cambio o catalizador y utilizando la teoría y la tecnología de las ciencias conducta aplicadas e incluyendo la investigación de la acción.”¹⁸

¹⁸ Richard M., Hodgetts, Steven Altmor, Comportamiento en las organizaciones, 1ra Ed. Mc. Graw Hill pág. 397.

La razón del Desarrollo Organizacional es vitalizar, activar y renovar los recursos técnicos y humanos de la organización, ayudando a establecer condiciones que alienten la motivación y desarrollo individual. Aunque el Desarrollo Organizacional no elabora planos detallados y específicos de cómo deben hacerse las cosas, si proporciona una estrategia adaptadora para planear e implantar el cambio.

2.4.1 CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Para conocer de manera más amplia, la esencia del Desarrollo Organizacional es necesario citar ciertas características importantes como:

- Es una estrategia educativa planeada, ya que, va enfocada a la cultura y los procesos, de la organización, en cuanto a que se refiere que los equipos de todas clases son de importancia particular para el desempeño de las tareas y por lo tanto son objetivos de las actividades del Desarrollo Organizacional, ya que, se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización, así como en el cambio del sistema total.
- El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como:
 - a) Problemas de destino. ¿ Adónde desea ir la organización?
 - b) Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
 - c) Problemas de eficiencia organizacional.

- Hace hincapié en el comportamiento humano. Cuando la organización pretende ser efectiva y renovarse a sí misma, necesita empleados que deseen ampliar sus habilidades y aumentar sus aportaciones, es por ello que un ambiente idóneo para tal crecimiento resalta la colaboración, la comunicación abierta, la confianza interpersonal, el poder compartido y la confrontación constructiva.
- Uso de un Agente de Cambio. Los agentes de cambio se encargan de estimular, facilitar y coordinar un programa de Desarrollo Organizacional, éstos pueden ser externos o internos, suelen ser asesores ajenos a la compañía, las ventajas de recurrir a estos agentes de cambio externos es que son más objetivos y poseen experiencia diversa.
- Además implica una relación cooperativa entre el Agente de cambio y la organización, ya que él es copartícipe junto con el director de la empresa en el éxito del programa de Desarrollo Organizacional.
- Los Agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
 - a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal
 - b) Transferencia de valores humanos.
 - c) Comprensión entre grupos.
 - d) Administración por equipos
 - e) Mejores métodos para la solución de conflictos¹⁹

¹⁹ Rafael Guizar, Salvador V, Desarrollo Organizacional principios y aplicaciones, 1ra Ed. Mc Graw Hill pág 10.

- Solución de problemas. Es de vital importancia, para el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización, es decir, trata de crear soluciones en la que todos ganan, ya que ésta es una práctica común en todos los programas de Desarrollo Organizacional. El enfoque más común para mejorar las habilidades de solución de problemas es hacer que los empleados identifiquen problemas sistemáticos, recopilen datos acerca de ellos, emprendan acciones correctivas, evalúen el avance y realicen ajustes sobre la marcha.²⁰
- Hace hincapié en el aprendizaje de experiencia. Los participantes aprenden por experiencia en el ambiente de capacitación, los tipos de problemas humanos que enfrentan en el trabajo, para luego analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas.
- Por último, la intervención en muchos niveles que son actividades estructuradas y diseñadas para que los individuos o grupos mejoren su efectividad en el trabajo, lo cual significa que el objetivo general del Desarrollo Organizacional es lograr organizaciones más efectivas, en las que continua el aprendizaje, la adaptación y el mejoramiento.

En base a lo anterior, en el proceso del Desarrollo Organizacional se aplican los conocimientos y estrategias de las ciencias del comportamiento para mejorar las organizaciones, su esfuerzo radica en gran parte, en la calidad de su administración, y en el compromiso de la alta gerencia para intervenir la energía y el esfuerzo personal necesario. Implica también el diagnóstico sistemático de la organización y el desarrollo de un plan

²⁰ Keith Davis, John, Comportamiento Humano en el Trabajo, Edit. Mc Graw Hill, 8ava. Edic. pag 358

estratégico, para el mejoramiento y movilización de recursos, logrando así el cambio de la entidad.

2.4.2 INTERVENCIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los practicantes del Desarrollo Organizacional han creado a través de los años una serie de intervenciones para ayudar a los miembros de las organizaciones a abordar problemas específicos en forma constructiva.

Se puede decir, que las intervenciones en el Desarrollo Organizacional “son actividades que se emprenden para apoyar el cambio planeado y mejorar la eficacia laboral”. Por lo tanto constituyen el impulso para la acción del Desarrollo Organizacional.

Las principales intervenciones pueden clasificarse en función de su impacto fundamental en los niveles de acción organizacional, grupal, e individual.²¹

a) **INTERVENCIONES A NIVEL ORGANIZACIONAL.** Una organización eficaz es aquella firma que logra sus objetivos primordiales y a la vez mantiene una alta calidad de la vida laboral de sus empleados. Las intervenciones diseñadas para su aplicación son:

- Retroalimentación por encuesta. Comienza con la recolección de datos por medio de cuestionarios que contestan los miembros de la

²¹ Schermerhorn, Hunt Osborn. Comportamiento Organizacional. 8va Ed. Limusa pág 284.

organización o una muestra representativa de ellos, y posteriormente interpretar los datos y desarrollar planes de acción como respuesta.

- Reuniones de confrontación. Están diseñadas para ayudar a determinar rápidamente cómo podría mejorar una organización y a emprender acciones tendientes al mejoramiento.
- Rediseño estructural. Implica realinear la estructura de la organización o de los principales subsistemas a fin de mejorar el desempeño.
- Organización colateral. Implica un conjunto representativo de miembros que participan en grupos pequeños que se reúnen en sesiones periódicos para solucionar problemas.

b) **INTERVENCIONES GRUPALES E INTERGRUPALES.** Están Diseñadas para mejorar la eficacia grupal, las principales son:

- Fortalecimiento de un equipo. Esta diseñado para recolectar y analizar datos sobre el funcionamiento de un grupo e implementar cambios a fin de aumentar su eficacia de operación.
- Consulta de proceso. Incluye actividades estructuradas que facilita un consultor en Desarrollo Organizacional a mejorar en aspectos como normas, cohesión, métodos para la toma de decisiones, comunicación, conflicto y actividades de tarea y mantenimiento.
- Fortalecimiento de un equipo intergrupales. Le ayuda a los grupos a mejorar sus relaciones de trabajo y a experimentar una mayor eficacia grupal.

c) **INTERVENCIONES INDIVIDUALES.** El desempeño y la satisfacción laboral son aspectos importantes en relación con el mejoramiento de la

eficacia individual en el lugar de trabajo. Las intervenciones en este nivel se ocupan de asuntos desde los personales hasta las que tienen que ver con consideraciones laborales y son:

- La negociación de roles. Es un proceso por medio del cual los individuos aclaran expectativas acerca de lo que cada uno aportará y recibirá como miembro de un grupo.
- Rediseño de los puestos de trabajo. Crea una congruencia a largo plazo entre los métodos individuales y las oportunidades de proyección profesional dentro de una organización.
- La planeación de proyección profesional. Ofrece oportunidades a los individuos para que trabajen con sus gerentes expertos en personal o bien en el área de recursos humanos encargada de los aspectos de la trayectoria profesional.

2.4.3 MODELOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.4.3.1 MODELO DEL GRID GERENCIAL

Este modelo fue creado por los licenciados Robert Blake y Jane Mouton, pioneros en la introducción de una tecnología integrada y programada de Desarrollo Organizacional.(Ver figura 1.6)

Resulta conveniente conocer el Modelo Grid porque es una herramienta sencilla para diagnosticar el estado de efectividad, en el que se encuentra una empresa. Por lo tanto, su aplicación es de gran ayuda para definir en que posición se encuentra la empresa, y fundamentar la toma de decisiones encaminadas hacia la búsqueda de la excelencia.

Los licenciados parten del supuesto de que el cambio organizacional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en la estrategia y en el ambiente interno de la Organización.

Proponen una tecnología de desarrollo organizacional para analizar la cultura organizacional, cambiar el comportamiento y los valores, mejorar el clima organizacional y los estilos gerenciales y consolidar e institucionalizar tales cambios para aumentar la eficiencia de la Organización como un todo, del equipo y del individuo.

Es de esta forma, como los licenciados Blake y Mouton proponen seis fases para el Desarrollo Organizacional, que son:

- Estudio del modelo Grid.
- Análisis del comportamiento del grupo de trabajo y formas de trabajo.
- Análisis del trabajo interno de las unidades de la Organización.
- Diseño de un modelo de estrategia ideal.
- Tácticas de ejecución e implantación.
- Evaluación y retroinformación.

La fase 1, del enfoque de seis fases , implica el estudio del Cuadro gerencial Grid como un patrón teórico destinado a comprender la dinámica del comportamiento de la cultura de la empresa.

La fase 2, estudia el comportamiento de la dinámica del grupo de trabajo en la Organización y se prueban las formas de trabajo actual comparadas con el modelo del cuadro gerencia Grid para perfeccionar los métodos de solución de problemas.

La misma clase de aplicación se hace en la fase 3, pero con relación al trabajo interno entre las unidades organizadas de la compañía donde la cooperación y la coordinación son vitales para el éxito.

La fase 4, se dedica al estudio de las propiedades de un modelo de estrategia ideal para la empresa, necesario para lograr una lógica dirigida hacia la rentabilidad como conducción previa para el impulso máximo.

La fase 5, incluye tácticas de ejecución para convertir la empresa de lo que ha sido en lo que será, bajo un modelo de estrategia ideal para la empresa.

La fase 6, mide los cambios en las condiciones de la pre-fase 1 a la post- fase 5, para evaluar y estabilizar la realización y para la determinación de nuevas metas y objetivos de realizaciones en el futuro.

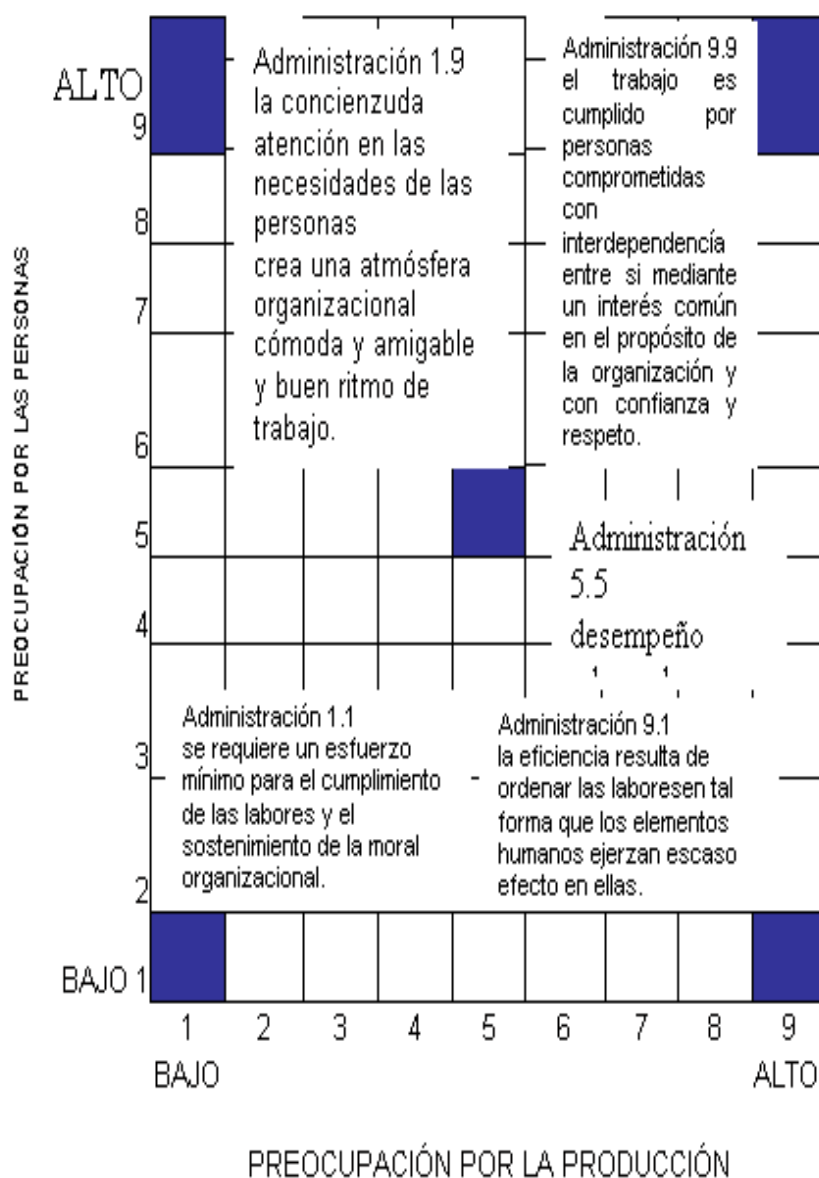
El Grid Gerencial se utiliza para demostrar, en cada propiedad, las opciones y alternativas posibles en la Administración de cualquier compañía, aclara y cristaliza muchos de los fundamentos de la dinámica de la conducta en los negocios.

Este modelo tiene dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción. La expresión "preocupación por" significa "como" se interesan los administradores en la producción o "como" se interesan en las personas, no, por ejemplo "cuanta" producción les interesa obtener de un grupo.

La "preocupación por la producción" incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, la eficiencia laborada y el volumen de producción.

La "preocupación por las personas" también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

Figura 1.6. Modelo Del Grid Gerencial²²



²² Keith Davis, John, Comportamiento Humano en el Trabajo, Edit. Mc Graw Hill, 8ava. Edic. pag 24

La expresión “ADMINISTRACIÓN 1.9” indica que hay una gran preocupación por la producción, que está resulta insuficiente. El término “ADMINISTRACIÓN 9.1” se usa cuando la preocupación se concentra excesivamente en la producción y en este caso, tienden a ser jefes autoritarios.

Se logra un equilibrio más conveniente entre las dos dimensiones de “5.5” a “9.9”. Con este modelo se puede analizar todo el trabajo gerencial, este método es el que tiende a adoptar algunos gerentes cuando su estilo normal no obtiene los resultados deseados y tienden a mostrarse mas autocráticos y preocupados por la producción.

Como podemos observar, El Grid refleja estos dos intereses (por la producción y por las personas) lo hace de una manera que permite comprender como interactúan ambos intereses. Entonces como ya se mencionó el administrador que trabaja en una empresa siempre está orientado hacia dos asuntos:

- La producción: o sea, los resultados de sus esfuerzos;
- Las personas, o sea, los jefes colegas o aquellos cuyo trabajo él dirige.

Los licenciados colocan en los puntos de intersección (en los cuatro lados y en el centro del Grid) los cinco principales estilos que los administradores utilizan (vease Fig. 1.7).

Figura 1.7. Estilos de administración.²³

ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN	SIGNIFICADO
9.1	En el extremo inferior derecho del Grid. Representa una fuerte preocupación por las personas que se espera produzcan.
1.9	En el extremo superior izquierdo. Es el estilo que enfatiza en las personas con muy poca preocupación por los resultados de la producción.
1.1	En el extremo inferior izquierdo. Casi ninguna preocupación por la producción ni por las personas. No son ejecutores, sino zánganos.
5.5	En el centro. Es el estilo de término medio, en el cual el administrador adopta la actitud de conseguir resultados pero sin mucho esfuerzo.
9.9	En el extremo superior derecho. Demuestra la alta preocupación por la producción e igualmente una fuerte preocupación por las personas. Aquí los problemas son discutidos profundamente, abiertamente, para alcanzar comprensión mutua y amplio compromiso en relación con las conclusiones obtenidas.

2.4.3.2 MODELO DE LAWRENCE Y LORSH

Los licenciados Lawrence y Lorsh evolucionaron hacia el Desarrollo Organizacional y hacia la Teoría sistemática. Dentro de esta concepción proponen un modelo de diagnóstico y acción para el Desarrollo Organizacional.

²³ Adaptado de: Robert RR. Blake y Jane S. Mouton, Estructuración de una Empresa Dinámica a través del Desarrollo Organizacional de Tipo Grid. Sao Paulo. De Edgar Luchter. 1972. pp.65 a 67.

Sus principales puntos son:

- I. Hablan del concepto de Sistema y Organización. Afirman que “un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos”, y la organización “es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”²⁴.

De tal manera, que si varios contribuyentes individuales van a trabajar en una organización, ellas tendrán forzosamente que dividir el trabajo, provocando la diferenciación de los órganos y ésta conduce a la necesidad de integración. La diferenciación depende de cuales características internas debe desarrollar cada grupo para llevar a cabo transacciones planeadas con la parte del ambiente que le fue designada, pero la diferenciación exige integración. La integración trae dos problemas: cuáles son las unidades que son suscitadas a trabajar juntas y cuán apremiante es la exigencia y la necesidad de interdependencia entre ellas.

El modelo de diferenciación y de integración proporciona un conjunto de conceptos que permite capacitar y comprender cuáles son las características que una organización debe tener para ser eficiente en un conjunto particular de circunstancias ambientales.

Como las organizaciones comienzan con individuos que toman medidas colectivas y forman una organización para mejorar su capacidad de enfrentar su ambiente, ésta se convierte en un esquema de mediación entre

²⁴ Paul Lawrence, Jay W. Lorsh. Desenvolvimiento de las Organizaciones. 5ta Ed. Limusa, pág 3.

el individuo y su ambiente más alto.

- II. Subsistemas. El sistema de la organización puede ser encarado en términos de una serie de subsistemas que, a su vez, pueden ser divididos en una porción de subsistemas. Para diagnosticar una organización con el fin de intervenir en cualquier sector particular de su estructura, se necesita saber el lugar exacto en que se quiere actuar y anticipar las modificaciones.
- III. El sistema social. Todas las organizaciones pueden ser encaradas como sistemas esencialmente sociales.
- IV. Estadios del Desarrollo Organizacional. En donde proponen un modelo de Diagnóstico y Acción con base en cuatro estadios que forman un ciclo, que son:
 - a. Diagnóstico. Se inicia con un diagnóstico de la situación, a partir del diagnóstico de las relaciones de la organización y su ambiente, surgen las primeras alteraciones estructurales, posteriormente es el diagnóstico de las relaciones entre grupos de participantes del cual surgen tanto alteraciones estructurales como de orden comportamental, y como tercer paso, es el diagnóstico entre participantes individuales y la organización, donde generalmente surgen alteraciones de orden comportamental.

- b. Planeación de la acción. Aquí se delinearán los métodos de cambios, la secuencia necesaria, etc. Capaces de modificar el desempeño del sistema hacia la dirección deseada.
- c. Implementación De la acción. En esta etapa debe obtenerse el compromiso de los participantes y se denota el cambio de los recursos necesarios.
- d. Evaluación. Es aquí donde se cierra el proceso que funciona como un circuito cerrado. Dicho resultado implica alteración del diagnóstico, lo que lleva a nuevos diagnósticos, nuevos planteamientos, implementación, etc...

2.4.4 BENEFICIOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Como ya vimos, el Desarrollo Organizacional, significa un impulso de mejora continua y de un mayor crecimiento, adaptándose de la mejor manera a los cambios que se presentan.

Cuando se implementan diversos métodos del Desarrollo Organizacional dentro de la organización se presentan transformaciones que deberán traer múltiples beneficios a la compañía, para lograr los cambios deseados. Dentro de éstos podemos citar los siguientes:

- 1- Elimina de manera considerable el **estrés** producido por el cambio
- 2- Brinda oportunidades para que las personas se desempeñen como seres humanos y no como elementos de la producción.
- 3- Crea un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que signifique un reto.

- 4- Se crea una mejor calidad de vida en el trabajo.
- 5- Los empleados tanto del área operativa como administrativa son tratados como personas que tienen diversas necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y su vida.
- 6- Ayuda y muestra a los empleados como trabajar con otras personas para la solución de problemas complejos.
- 7- Existe un mayor compromiso con los objetivos
- 8- Provee las herramientas para ayudar al área administrativa a establecer mejores relaciones interpersonales más efectivas.
- 9- Se da una menor rotación de personal.
- 10- Ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de cambios rápidos.
- 11- Aumenta la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.

De esta manera podemos decir que el Desarrollo Organizacional es uno de los mejores métodos para lograr los cambios que la organización espera, tratando de que las personas formen un gran equipo de trabajo para que exista un ambiente laboral adecuado para cada área, haciendo esto a su vez una organización más fuerte y capaz de enfrentar contingencias y así poder adaptarse a estas.

2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

En toda organización existen diversos tipos de características, una de ellas y la que abordaremos para fines de esta investigación es el clima organizacional, ésta es planteada en la década de los setenta, junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional.

CONCEPTO

Se ha llegado a sostener que “el clima organizacional constituye la personalidad de la organización,” debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización, se conforma a partir de una integración de características de la misma.²⁵

De esta manera podemos definir el clima organizacional como “el conjunto de percepciones que comparten los miembros de una institución con respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, a las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.” En otras palabras, podríamos decir que **“el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización”**, está estrechamente ligado al grado de satisfacción de los empleados y la elevación de la moral.

2.5.1 VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las variables consideradas son:

- **Variables del ambiente físico**, tales como el espacio físico, las condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias.

²⁵ Judith R. Gordon. Comportamiento Organizacional. 5ta Ed. Prentice Hall, pág 471.

- **Variables estructurales**, como el tamaño de la organización, la estructura formal, el estilo de Dirección.
- **Variables del ambiente social**, tales como el compañerismo, los conflictos entre las personas o entre los departamentos, y las comunicaciones.
- **Variables personales**, como las aptitudes, las actitudes, las motivaciones, y las expectativas.
- **Variables propias del comportamiento organizacional**, tales como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, las tensiones y el estrés.

2.5.2 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- a. Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- b. Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- c. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- d. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- e. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.
- f. Es afectado por diferentes variables estructurales, tales como el estilo de Dirección, las políticas, los planes de gestión, los sistemas de contratación, los despidos.

- g. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

2.5.3 TÉCNICAS PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Una de las técnicas más utilizadas para el diagnóstico del clima organizacional es el desarrollado por Rensis Likert, que concibe cuatro “sistemas de administración”, y cada uno implica realmente un tipo distinto de clima organizacional. Estos sistemas van en orden, desde “explorador autoritario” a benévolo autoritario”; de “consulta” hasta “de grupo participante”. Se basan en las diferentes actitudes de confianza en los subalternos. ²⁶(vease fig 1.8)

Otra de las técnicas utilizadas es la desarrollada por Litwin y Stringer. En un estudio que probablemente es el más extenso que se haya hecho hasta ahora sobre el clima organizacional crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado industrial realista y competitivo, encontraron que podían crear tres climas distintos, cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo.

²⁶ Gary Dessler, Organización y Admonistración, En enfoque situacional.1ra Ed. Prentice Hall, pág. 182.

Fig. 1.8. Dimensiones utilizadas para evaluar el Clima Organizacional, según Likert y Littwin & Stringer.

LIKERT	LITWIN & STRINGER
<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de autoridad. Forma en que se aplica el poder dentro de la organización. • Esquemas motivacionales. Métodos de motivación utilizados en la empresa. • Comunicaciones. Formas y estilos comunicacionales preferidos que adopta la organización. • Procesos de influencia. Métodos utilizados en la institución para obtener adhesión a las metas y objetivos de la empresa. • Proceso de toma de decisiones. Forma del proceso decisional, criterios de pertinencia de las informaciones utilizadas en el criterio de decisión, distribución y ejecución de las tareas • Proceso de planificación. Modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos. • Proceso de control. Formas en las que el control se distribuye y se realiza en la institución. • Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Métodos utilizados para definir estos objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y los deseados por los miembros de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. • Responsabilidad. Es la impresión de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía y responsabilidad. • Recompensa. Es el nivel de aceptación de los sistemas de recompensa presentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración. • Desafío. Corresponde al grado en el que diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones. • Relaciones. Es la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. • Cooperación. Percepciones que tienen los miembros de la empresa de sentirse apoyados por su grupo de trabajo. • Estándares. Esta dimensión habla de cómo los integrantes de la organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad. • Conflicto. Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización. • Identidad. El sentimiento de que uno pertenece a la Compañía y es miembro valioso de un equipo de trabajo.

2.6 EL ENTORNO DE UNA ORGANIZACIÓN

2.6.1 CONCEPTO DE ENTORNO

“Es el conjunto de todos los elementos o actores externos a la organización que son pertinentes y relevantes para su actuación. Se trata de un conjunto de factores que no están a primera vista bajo el control de la organización y que además, determinan sus resultados”.²⁷

El entorno es más incierto y difícil de comprender cuando es más diferenciado, más cambiante y hay interconexiones entre sus diversos elementos no se consiguen con facilidad los recursos necesarios o no se distribuyen en forma equitativa. En el entorno se originan diferentes procesos que influyen en el funcionamiento de las organizaciones:

- A. Selección natural, para que queden las que mejor se adaptan a las restricciones que impone el entorno.
- B. Dependencia de recursos, la relación con los proveedores, clientes y otros reguladores.
- C. Interdependencia con los diferentes componentes y actores del entorno.

2.6.2 COMPONENTES DEL ENTORNO

Éste contiene componentes o actores que influyen directamente en el comportamiento de la organización cuya influencia es inmediata, comunes a

²⁷ Alvarez Felipe, Teoría de las Organizaciones, 3ra Ed. Eudecor, pág 75.

todo tipo de organización, son actores clave, pueden ser controlables, su comportamiento es más o menos predecible, tienen impacto sobre la estrategia, influyen sobre la actividad estratégica, son reconocibles y pueden generar tramas y sorpresas estratégicas.

Los componentes inmediatos son: los clientes, los proveedores, los competidores, el sistema financiero y los sindicatos. Hay componentes o actores que influyen indirectamente en el comportamiento de la organización, y su influencia puede ser mediata, específicos para cada organización, son fuerzas impersonales, no son fácilmente controlables, actúan con máxima incertidumbre, no son predecibles, no son reconocibles fácilmente. Los componentes mediatos son: la tecnología, la sociedad, los factores políticos, los factores culturales, las variables económicas y todo grupo de referencia que ejerza alguna forma de presión indirecta.

Estos componentes influyen a nivel Organización, pero hablemos de la influencia que existe entre los empleados, ante el entorno de la empresa, los empleados presentan cambios de satisfacción influyendo directamente en la personalidad del individuo provocando **estrés laboral**.

2.7 CULTURA ORGANIZACIONAL

Así como el clima organizacional juega un papel muy importante en la empresa lo es igualmente la cultura ya que expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización.

La **cultura** de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento de manera que influye en el comportamiento, actitudes y, por sobre, todo en la eficacia de los empleados.

“Las culturas organizacionales que son fuertes, estratégicamente correctas y adaptables tienen repercusiones positivas para el desempeño económico de la organización a largo plazo”²⁸.

A pesar de ser un concepto importante, la cultura organizacional como perspectiva desde la cual comprender el comportamiento de los individuos y de los grupos dentro de las organizaciones tiene sus limitaciones. En primer lugar, no es la única forma para tener una percepción de las organizaciones y en segundo lugar, al igual que muchos conceptos, la cultura organizacional no se define de la misma manera por ninguno de los destacados teóricos e investigadores. Algunas de estas definiciones describen el término “Cultura” como:

- Símbolos, lenguaje, ideologías, rituales y mitos.
- Documentos organizacionales derivados de documentos personales del o los fundadores o líderes dominantes de la organización.
- Un producto histórico, basado en símbolos; y una abstracción de los productos del comportamiento.

²⁸ James L. Gibson, John M. Ivancevich, Las Organizaciones, Comportamiento Estructura y Procesos. 10ma Ed. Mc Graw Hill pág 35.

Se considera que la cultura brinda consistencia a la organización porque integra diversos elementos para formar una serie congruente de creencias, valores, y supuestos comportamientos consecuentes. Algunos investigadores sostienen que la fuerza y la consistencia de la cultura de una organización, la claridad de su misión, la importancia que conceda a la participación de los empleados en la toma de decisiones y su capacidad para propiciar una respuesta positiva ante el cambio organizacional sirven para pronosticar la eficacia de la organización.

Desde nuestra muy particular apreciación, podríamos entender entonces que la cultura se inicia, con un conjunto de hábitos que el individuo va desarrollando y sumando a lo largo de su vida, incorporando dentro de tales hábitos los que la propia empresa les va dictando para mejorar su comportamiento tanto individual como grupal.

2.7.1 MODELO DE LOS TRES ESTRATOS DE SCHEIN.

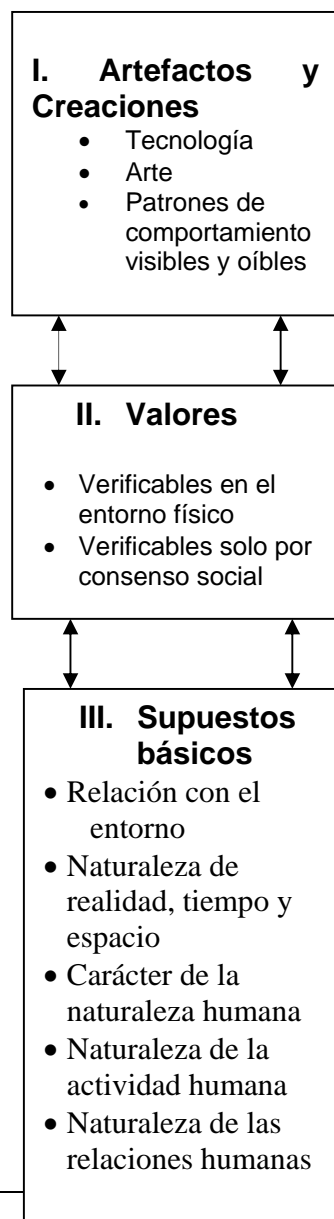
Edgard Schein definió cultura organizacional del siguiente modo:

“Un patrón de suposiciones básicas –inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo en la medida que aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna- que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir frente a aquellos problemas”²⁹

²⁹ James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich. Las Organizaciones, Comportamiento Estructura y Procesos. 10ma Ed. Mc Graw Hill pág 39.

La definición de Schein destaca que la cultura incluye los supuestos, adaptaciones, percepciones y aprendizaje. Este modelo fue diseñado por tres niveles. (vease Fig. 1.9.)

Fig. 1.9. Los tres estratos de Schein.



CAPITULO 3

EL ESTRES

Lo que **sabemos** es una **gota** de agua; lo que **ignoramos** es el **océano.**

Isaac Newton.

3. ESTRÉS

3.1. NATURALEZA DEL ESTRÉS.

La palabra estrés fue empleada por primera vez en un contexto científico en 1911, por Walter Cannon, quien descubrió la influencia de factores emocionales en la secreción de adrenalina. Cannon, estudiando este efecto desarrolló el concepto de “reacción de lucha o huida” y otro concepto fundamental, el de “homeostasis” para explicar el mantenimiento del medio interno hacia las reacciones específicas; esenciales para mantener el equilibrio orgánico en situaciones de emergencia.

Pero fue hasta la década de los 30s, cuando un joven austríaco llamado Hugo Selye Gonzáles de Rivera, joven de 20 años de edad, estudiante del 2do. Año de la carrera de medicina, definió al **estrés** como “la respuesta inespecífica del organismo a toda exigencia hecha sobre él,” cambiando el concepto de Cannon, que lo definía como “estímulo” y no como respuesta.

Así determinó que si el estímulo persiste, aparece un síndrome de adaptación, definido como la suma de todas las reacciones inespecíficas del organismo.

Cambiando los enfoques de Cannon y Selye, se formula la siguiente Ley General del estrés:

“Cuando la influencia del ambiente supera o no alcanza las notas en las que el organismo responde con máxima eficiencia, éste percibe la situación como peligrosa o desagradable, desencadenándose una reacción lucha-huída y/o una reacción de estrés”³⁰

Selye reconocía implícitamente esta interpretación, cuando introdujo los conceptos de “eustress” y “distress” correspondiendo el primero con la respuesta a la “estimulación idónea” y el segundo con la respuesta a la “estimulación excesiva o insuficiente”.

Freud y Brear (1893), definen inicialmente el estrés como “ una experiencia traumática cuando, en un corto lapso de tiempo produce una sobrecarga de excitación neuronal que no puede ser controlada de la manera habitual, dando como resultado alteraciones permanentes en la distribución de la energía psíquica”. Podemos decir que hasta ahora la concepción freudiana del traumatismo psíquico es todavía válida, aunque es ampliamente reconocido que traumas mínimos, incapaces de desbordar aisladamente los mecanismos psicológicos de defensa, puede conducir a efectos patógenos si se acumulan o actúan de manera repetida e insistente. Paradójicamente, la ausencia de estímulos también puede ser estresante.

Además de Selye que definió el estrés fisiológico otros autores se preocuparon por la definición del estrés psicológico tal es el caso de Angel (1962) definió el estrés psicológico como: “ un proceso originado tanto en el ambiente exterior como en el ambiente interior de la persona que implica un apremio o exigencia sobre el organismo.”. Por lo que es interesante el

³⁰ Sandín (1989) pág. 15

conocimiento del estímulo simbólico de la formación del estrés psíquico, un estímulo indiferente puede adquirir cualidad traumática en virtud de su similitud o sociabilidad con otra circunstancia naturalmente estresante. En palabras de González de Rivera “un estímulo simbólico no es activo en si mismo sino en función de aquello a lo que se asocia o que representa.”

El estrés no es algo que por si mismo deba ser evitado, puede estar asociado tanto a experiencias o estímulos desagradables como agradables, en general el estrés es un estado emocional de efectos positivos y negativos, en donde cada persona de acuerdo a su formación integral, desencadenará una serie de factores, y éstos bien canalizados pueden aprovecharse de mejor manera.

3.2. DEFINICION DE ESTRÉS.

Para entender el concepto de estrés es necesario conocer la génesis de la palabra misma, “Stress” es una palabra inglesa, que es una simplificación de distress, procede del verbo latino stringere y de su compuesto di-stringere cuyo participio striculum es una palabra afin a estricto, estrecho, restricción. Fusiona las ideas de estirar, jalar, por un lado y apretar y comprimir por el otro.

Su definición siempre ha planteado dificultades tanto en el lenguaje corriente como en el campo científico, en el que distintas especialidades se preocupan aisladamente del mismo objeto, y donde cada experto parte de los supuestos particulares de su propio campo de especialidad, es por ello que citaremos algunas, tales como:

“El estrés es una condición dinámica en la cual la persona se halla ante la oportunidad, limitación o exigencia relacionadas con lo que desea y por los cuales el resultado se considera inseguro e importante a la vez.”

Keith Davis

“El estrés es el desgaste y deterioro que experimentan nuestras mentes y cuerpos al tratar de enfrentarse con un medio ambiente siempre cambiante, se piensa en el estrés generalmente como presión en el trabajo o un niño enfermo o a la hora de más tráfico”

David Dale

“El Estrés es un desequilibrio sustancial (percibido) entre la demanda y la capacidad de respuesta (del individuo) bajo condiciones en las que el fracaso ante esta demanda posee importantes consecuencias (percibidas)”

Siegel

“El estrés es la respuesta del cuerpo a condiciones externas que perturban el equilibrio emocional de la persona. El resultado fisiológico de este proceso es un deseo de huir de la situación que lo provoca o confrontarla violentamente.”

Zapáta Claudio

“El estrés es un estado de sobreexcitación al que se someten las emociones, los procesos mentales y la condición física de las personas.”

Stephen Robbins

"Es la respuesta en forma de ansiedad que experimenta una persona cuando tiene que hacer frente a unas demandas del medio que le resultan excesivas", para matizar que el Estrés "es un proceso individual, una percepción subjetiva, es decir, la persona evalúa su situación y sus capacidades, y es su opinión y no la realidad lo que importa para ella"

Kirsta Alix

"Es un tipo de ansiedad considerada como la anticipación aprensiva ante la posibilidad de un futuro daño o peligro, acompañado de un sentimiento de disforia (desagradable) o sintomatología somática de tensión, el foco de esta anticipación puede ser externo o interno, de tal modo que la respuesta puede ser real o imaginaria."

Robles, Dupont.

"Se conforma por dos tipos de ansiedad: exógena y endógena. La primera se relaciona con aquellos estados de amenaza inquietante producida por estímulos externos de muy variada condición: conflictos agudos, súbitos, inesperados, situaciones de tensión emocional, crisis de identidad personal y problemas provenientes del medio ambiente. La segunda deriva de un trastorno psicofisiológico de estructuras cerebrales implicadas en la regulación de la vida emocional.

Rojas

"El estrés es la percepción de un individuo y la valoración del medio ambiente. Lo que significa, que todo lo que vemos, escuchamos, sentimos, gustamos, es una fuente de sobretensión que repercute en nuestro organismo dependiendo la manera en que se percibe."

Robert Sharpe.

“Condición interna del organismo, que se traduce en una respuesta a agentes evocadores (estresores), es decir, una respuesta no específica del organismo a cualquier demanda ambiental.”

Hans Selye.

Sin embargo, el estrés implica dos conceptos, el de **estresor** y de **respuesta de estrés**. Cuando se dice que alguien tiene estrés, tanto en el ámbito científico como en otros medios, se asume implícita o explícitamente que se trata de un estado del organismo, producido por agentes diversos.

Estresor.- Es una fuerza interna generada dentro de un cuerpo por la acción de otra fuerza que tiende a distorsionar dicho cuerpo.

Respuesta de estrés.- Es una respuesta provocada por el factor psicológico que acompaña a todos los agentes que amenazan la homeostasis del individuo, sin embargo para poder hipotetizar con cierta certeza que el estrés es una respuesta a factores psicológicos, es necesario separar los aspectos físicos. Por tanto, la respuesta al estrés depende del control o la percepción de control que el sujeto tiene sobre el estresor, más que las características físicas de éste.

Por lo anterior podemos definir al estrés como: “ Una condición dinámica, la cual fluctúa según las experiencias de cada persona donde se involucran felicidad, tristeza, preocupación, peligro, etc., produciendo así un grado de excitación y alterando el organismo por la acción de un agente interno o externo, según la percepción de la persona.”

3.2.1 CARACTERISTICAS CON PREDISPOSICIÓN AL ESTRÉS

I.- Predisposición tipo 1. Esta se caracteriza por presentar un elevado grado de dependencia, conformista, respeto a algún objeto o persona, es decir, son personas que ante situaciones estresantes suelen reaccionar con sentimientos de desesperanza y tendencias a idealizar los objetos emocionales y a reprimir reacciones emocionales abiertas.

II.-Predisposición tipo 2. En éste se presenta un elevado grado de excitación, ira, agresividad e irritación crónica, respecto a algún objeto o persona con valor emocional. La fuente del estrés las constituye la perturbación y la persona no se desvincula de la hiperexcitación.

III. Predisposición tipo 3. En ella surge una combinación de la predisposición tipo 1 y tipo 2, ya que, son personas que tienden a experimentar sentimientos de desesperanza hasta agresión, e irritabilidad. La fuente del estrés lo conforma cualquier suceso extraordinario y la persona no se desvincula, predomina la ambivalencia.

IV. Predisposición tipo 4. En éste se presenta un marcado grado de autonomía en su comportamiento, es decir, son personas que conciben la autonomía propia y ajena como el factor más importante para el bienestar y la felicidad personal.

V. Predisposición tipo 5. Presenta reacciones racionales y antiemocionales. Son personas que ante situaciones estresantes suelen suprimir o negar las manifestaciones afectivas, encontrando dificultad para expresar las emociones. Predomina lo racional sobre lo emocional.

VI. Predisposición tipo 6. Se presenta una tendencia a comportamientos de tipo antisocial y a veces criminales, es decir, reaccionan con un factor elevado de consumo de drogas o cualquier otro tipo de vicio. Predomina la conducta de tipo psicopático.

3.2.2 ETAPAS DEL ESTRÉS

Como se mencionó anteriormente, el origen histórico del concepto de estrés parte de las investigaciones que realizó Hans Selye, y que dieron lugar al “llamado”, que engloba una serie de tres etapas muy importantes por las que atraviesa el estrés, las cuales son: **(ver fig 1.10.)**

- ✦ Etapa de reacción alarma (estrés agudo)
- ✦ Etapa de resistencia (estrés crónico)
- ✦ Etapa de Agotamiento (enfermedad o muerte)³¹



Fig 1.10 : Síndrome general de adaptación (Hans Selye, 1936)

31

a) Etapa de reacción alarma: Ante la aparición de un peligro o estresor se produce una reacción de alarma durante la que baja la resistencia por debajo de lo normal. Es muy importante resaltar que todos los procesos que se producen son reacciones encaminadas a preparar el organismo para la acción de afrontar una tarea o esfuerzo, es decir, inicia cuando el individuo se encuentra en una situación intensa, y el organismo no es capaz de adaptarse, esta etapa se caracteriza por las siguientes funciones biológicas.

- ✦ Liberación masiva de adrenalina
- ✦ Aumento en el ritmo cardiaco
- ✦ Aumento en la fuerza del latido del corazón
- ✦ Dilatación de arterias principales
- ✦ Aumento en la presión arterial
- ✦ Constricción de vasos sanguíneos de la periferia
- ✦ Aumento en el índice de coagulación de la sangre
- ✦ Dilatación de los bronquios.
- ✦ Suspensión de la actividad estomacal
- ✦ Liberación de las reservas de glucosa.
- ✦ Aumento en la actividad cerebral.
- ✦ Aumento en la fuerza muscular
- ✦ Activación en las glándulas sudoríparas
- ✦ Dilatación de la pupila.

Todo individuo está expuesto a presiones de todo tipo, ya sean, económicas, políticas, o sociales, a las que se enfrenta a diario y a las que tiene que adaptarse, aceptando con ello imposiciones, provocando de esta manera alteraciones importantes en su organismo.

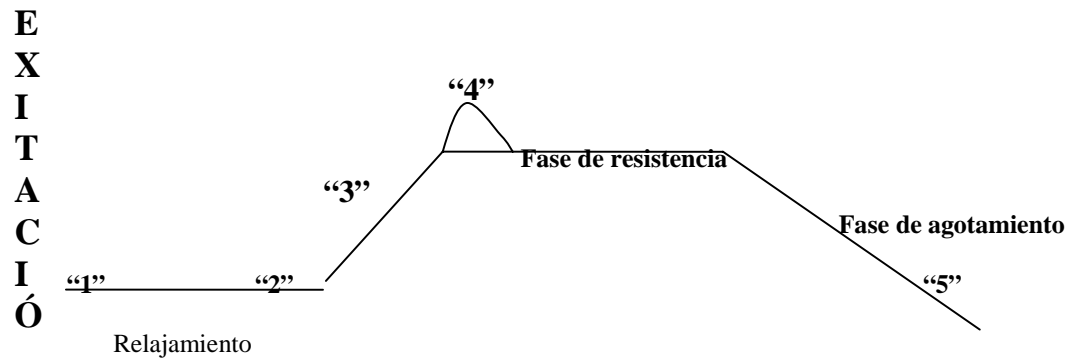
Esta primera fase supone la activación del eje hipofisopararrenal; existe una reacción instantánea y automática, que se compone de una serie de síntomas siempre iguales, aunque de mayor a menor intensidad.

b) Etapa de resistencia. En esta fase el organismo intenta superar o afrontar la presencia de los actores que percibe como una amenaza o del agente nocivo. Es aquí donde el estrés se convierte en algo permanente provocando la destrucción del organismo, con cambios fisiológicos a un más severos que los de la primera fase. Sin embargo el individuo en esta etapa hace el mayor esfuerzo por adaptarse a situaciones anormales.

Podemos estudiar con mas detalle esta fase en el esquema biológico que se muestra (ver figura 1.11) en donde:

1. Es paz y tranquilidad, está estático.
2. Surge el estímulo y se activa la reacción de alarma (fase1)
3. El organismo responde al estímulo generado por la cantidad de energía (estrés crónico).
4. Es aquí donde el individuo utiliza toda su energía en la reacción de alarma, y puede ser permanente.
5. Por ultimo la etapa de agotamiento (enfermedad o muerte), al llegar a esta fase es muy difícil ayudar al individuo.

Fig. 1.11 "Esquema de la etapa de resistencia"³²



Este esquema nos muestra claramente que ya no habrá un periodo de recuperación, por lo que no existe posibilidad alguna de que se llegue a un estado de equilibrio orgánico, ya que, hace que el organismo ponga en movimiento todas sus defensas para combatir el estímulo que genera el estrés, provocando un agotamiento y dando lugar a la tercera etapa de agotamiento

c) Etapa de agotamiento. Ocurre cuando la agresión se repite con frecuencia o es de larga duración, y cuando los recursos de la persona para conseguir un nivel de adaptación no son suficientes; que se puede manifestar de diferentes formas como; un infarto, migraña, severos dolores musculares hasta llegar a una crisis nerviosa grave.

Surge de tal manera un desgaste que radica principalmente en la manera en la que el hombre controla su vida y destino. Cuando se llega a

³² Zapata Claudio, Exelencia en el Manejo del Estrés .Pág. 35.

esta fase, se puede llegar hasta la muerte por la falta de equilibrio y flexibilidad en el manejo del estrés.

“La mayoría de las personas no llegan a esta fase, sin embargo algunos estudios afirman un 70% de que las personas se encuentran en la fase de resistencia.”³³

A pesar de que el síndrome general de adaptación de Selye nos permite observar objetivamente los efectos del estrés puede ser considerada como vaga, ya que, no permite identificar con claridad cuales son los estímulos generadores de estrés.

Además generaliza el comportamiento humano reduciéndolo a una simple respuesta ante cualquier cambio ambiental.

La visión psicoanalítica aborda el estrés como un fenómeno psicosomático ya que sus síntomas no se manifiestan de manera objetiva sino son estados de la personalidad subjetivos.

Otra perspectiva psicológica que trata de explicar el estrés es la postura cognitiva-conductual, que considera al individuo como una combinación de aspectos ambientales, pensamiento, y conducta. De acuerdo con Mckay y Fanning, existen dos fórmulas básicas para explicar el estrés.

1-. Estímulo ambiental – Activación Fisiológica – Pensamientos negativos = Emoción Dolorosa (estrés).

³³Silvia Nogareda Cuixart, NTP 355: Fisiología Del estrés.

En esta formula podemos observar claramente parte del planeamiento de Selye cuando dice que el estimulo ambiental provoca una respuesta fisiologica, pero en este caso no solo se toma la respuesta , sino la forma en que el individuo interpreta esa realidad o cambio físico, para poder convertirlo en una emoción peligrosa o amenazante y de esta manera llegar al estrés.

2.- Estímulo ambiental – Pensamientos Negativos –Activación fisiológica =Emoción Dolorosa (estrés)

Cualquier tipo de estímulo exterior da origen a todo tipo de pensamientos ya sean positivos o negativos, seguido de una activación fisiológica, lo que va generar una emoción. Se sabe que todo individuo hará una interpretación diferente sobre la emoción que le causen los agentes externos por lo que podemos decir que el estrés ocurre cuando el individuo interpreta su realidad como peligrosa o amenazante, sin embargo cuando el individuo perciba esta emoción como positiva se estará generando lo que se conoce como “estrés que se refiere a la vivencia positiva.”

3.2.3 FACTORES DE RIESGO EXTERNOS ANTE EL ESTRÉS

Condiciones ambientales.

Sabemos que el entorno social es uno de los principales factores para generar el estrés, ya que proporciona al individuo las herramientas básicas para aprender a comportarse y enfrentar sus problemas, pero sobre todo a adaptarse a las exigencias de su grupo social. Del mismo modo, Stora (1992)

menciona que se consideran factores causantes de estrés: las diferencias culturales, las condiciones sociales y económicas de una sociedad y las presiones ejercidas para la asimilación ya que pueden aumentar la vulnerabilidad en poblaciones e individuos.

El hombre como ser social debe evolucionar y responder a las demandas sociales de su grupo para obtener un equilibrio y bienestar, los recursos con los que cuente el individuo serán de suma importancia. Algunos autores refieren que los recursos vitales del sujeto pueden definirse como “aquellos objetos, características personales, condiciones o energías que el individuo valora o que sirven para obtener tales objetos,” por lo tanto los recursos incluirían:

- Objetos o posesiones. Valorados por alguna cualidad propia, por su escasez o un costo elevado.
- Condiciones: Su modo de vida o situación social.
- Características personales: Su fortaleza, dominio y autoestima(diferencias individuales)
- Energías: como el tiempo el dinero o la información, los cuales se valoran en la medida en que contribuyen a adquirir otros recursos.

El entorno social y la interpretación que cada individuo perciba determinará su modo de vida, y la realidad en la que vive, y la que le exigirá que desempeñe un rol social adecuado.

Diferencias individuales

Dependen en gran medida de la valoración que el individuo hace de la situación, así como también de los procesos de afrontamiento, es decir, del grado y calidad de reacciones ante ésta. En el proceso de afrontamiento intervienen de manera importante las diferencias individuales que constituyen el repertorio de respuestas del individuo.

Las diferencias individuales se categorizan en:

Edad: Guarda relación con el estrés por el hecho de que la respuesta a un estresor requiere de la adaptación individual que se produce, sobre todo por las experiencias del individuo relacionadas con la edad.

Sexo: La relación sexo- estrés se centra en los diferentes roles que ejerce tanto el hombre como la mujer. Fontana refiere que el apego a un estereotipo sexual puede no ser tan intenso en la sociedad moderna, pero el proceso es muy lento y aún permite a los hombres dominar las posiciones de poder en cualquier profesión. Esto genera tensión en ambos, de la misma manera que el cuerpo no se ha adaptado al hecho de que ya no necesita la conducta dominadora masculina en los diversos ámbitos del poder.

Educación: En este caso nos referimos al nivel educativo, ya que este genera que los individuos tengan diferentes experiencias de vida a nivel social. El sexo, raza y condiciones sociales indican la posición del individuo en la sociedad.

3.3 CONSECUENCIAS BIOLÓGICAS DEL ESTRÉS

3.3.1 SÍNTOMAS FISIOLÓGICOS

La respuesta del organismo es diferente según se esté en una fase de tensión inicial -en la que hay una activación general del organismo y en la que las alteraciones que se producen son fácilmente reversibles si se suprime o mejora la causa- o en una fase de tensión crónica o estrés prolongado, en la que los síntomas se convierten en permanentes y se desencadena la enfermedad. En el siguiente cuadro se exponen varios ejemplos de las alteraciones que se producen en algunos parámetros.

Fig. 1.12 Consecuencias biológicas del estrés

AFECCION	TENSIÓN (fase inicial)	ESTRÉS
Cerebro	Atención clara y rápida	Dolor de cabeza, tos nerviosa, temblor, insomnio y pesadillas.
Humor	Concentración mental	Ansiedad y pérdida del sentido del humor
Saliva	Muy reducida	Boca seca, nudo en la garganta
Pulmones	Mayor capacidad	Tos, asma, y problemas mas severos
Estómago	Secreción ácida aumentada.	Ardor, indigestión, vómitos.
Intestino	Aumenta la actividad motora	Diarrea, cólico, dolor, gastritis.

Vejiga	Flujo disminuido	postura
Sexualidad	irregularidades menstruales	Frigidez, impotencia.
Energía		Fatiga fácil
Corazón	Aumento del ritmo cardíaco	Hipertensión y dolor

La mayor parte del interés inicial por el estrés se centró en los síntomas fisiológicos. Ello se debía predominantemente al hecho de que el tema fue investigado por especialistas de las ciencias médicas y de la salud. Esa investigación llevó a la siguiente conclusión: el estrés puede producir cambios en el metabolismo, aumentar la frecuencia cardíaca y respiratoria, elevar la presión sanguínea, provocar cefaleas y ataques cardíacos, tal como se vió en el cuadro anterior.

El nexa entre el estrés y algunos síntomas fisiológicos no es claro. Hay algunas relaciones constantes. Esa falta de claridad se atribuye a la complejidad de los síntomas y a la dificultad de medirlos objetivamente. Pero mayor importancia tiene el hecho de que los síntomas fisiológicos no sean de gran interés para los que estudian el comportamiento organizacional. Lo que realmente nos importa son las conductas y actitudes. De ahí que las otras dos categorías de síntomas capten nuestra atención.

3.3.2 SÍNTOMAS PSÍQUICOS

El estrés puede ocasionar insatisfacción. El estrés relacionado con el trabajo puede provocar insatisfacción. Y ésta es en realidad "el efecto psíquico más sencillo y notorio" del estrés. Pero el estrés se manifiesta asimismo en otros estados mentales; por ejemplo, en la tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento y aplazamientos.

La evidencia indica que tanto el estrés como la insatisfacción se intensifican cuando se pone a las personas en trabajos que les imponen demandas múltiples y contradictorias o en los que no hay claridad respecto a las obligaciones, autoridad y responsabilidad del titular. De modo análogo, cuanto menos control tenga uno sobre el ritmo de su trabajo, mayores serán el estrés y la insatisfacción. Aunque hacen falta más investigaciones para dilucidar la relación, los datos disponibles señalan que los trabajos que ofrecen poca variedad, significación, autonomía, retroalimentación e identidad a quienes los realizan originan el estrés y reducen la satisfacción y participación personal en ellos.

3.3.3 SÍNTOMAS CONDUCTUALES

Este tipo de síntomas los desglosamos en cuatro fases:

Locus de control: Se refiere a la percepción de los individuos sobre el grado en que el control de los estímulos externos reside dentro de ellos o esta fuera de ellos. Las personas que son internas se perciben a si mismas como poseedoras de un mayor control sobre los acontecimientos externos a

diferencia de las personas externas. El concepto de Locus de control se refiere a la ubicación percibida del control de los estresores. “En el grado en el que el individuo cree tener el control o dominio de una situación, habrá menor probabilidad de que perciba la situación como amenazante o generadora de estrés, y a su vez de que tenga menos probabilidad de manifestar patrones adversos de reacción.”

Tolerancia a la ambigüedad: El papel de la ambigüedad es estresante por que el individuo no sabe con claridad que es lo que esta esperando, es decir, no sabe lo que va suceder, lo que tiene que hacer o lo que espera de el.

Autoestima: Sabemos que el tener y conservar un elevado nivel de autoestima generara mayor confianza en la habilidad del individuo para manejar y enfrentarse a cualquier situación. El autoestima juega un papel moderador muy importante en la relación estresor- estrés.

Tipos de personalidad: Se refiere básicamente a la forma particular de los individuos de reaccionar ante el estrés, lo cual se ha denominada conducta tipo A y conducta tipo B la cual estudiaremos en el capitulo siguiente.

El estrés es un problema que se da en el individuo debido a diferentes causas relacionadas con distintas facetas de su vida. Una de estas facetas es el trabajo. El hecho de que gran parte de las condiciones en las que individuo desarrolla su actividad laboral pueden convertirse en fuentes de estrés hace que merezca especial atención este ámbito.

Aunque el estrés es un problema que se da individualmente, cuando hablamos de que existe estrés en una empresa nos estamos refiriendo a que un número importante de trabajadores está sometido a estrés y a que este problema está siendo originado por las condiciones que se dan en el ámbito de esa empresa.

Las investigaciones han identificado muchos factores que se pueden asociar al estrés, el ambiente, el contenido de trabajo, la estructura organizacional así como la personalidad y las capacidades de las personas pueden todos ellos conducir a un estrés laboral. En el siguiente capítulo abordaremos este tema, profundizándonos en el tema central del presente trabajo: estrés laboral.

CAPITULO 4

EL ESTRÉS LABORAL

La **vida** es aquello que te va **sucediendo** mientras te **empeñas**
en hacer **otros** planes.

John Lennon.

4. ESTRÉS LABORAL

4.1. DEFINICIÓN.

Las investigaciones acerca de la influencia del estrés laboral sobre la productividad comenzaron por los años cincuenta, respondiendo al interés suscitado por los contextos laborales del estrés, especialmente a los costes económicos tanto para los individuos como para las organizaciones. En los últimos años se extendió entre la dirección de empresa la idea de que el mejor capital de que disponía era el empleado y, por tanto, había que cuidarlo.

El estrés es casi inevitable en muchos trabajos, sin embargo se puede controlar, de manera que no llegue a afectar a la persona ni a la organización. Cuando la presión empieza a acumularse ocasiona un efecto negativo en nuestras emociones, y en nuestro proceso de pensamiento, provocando de esta manera la incapacidad de hacer frente al ambiente en el que se desenvuelve. Para entender mejor el estrés laboral es necesario conocer algunas de las definiciones que se le ha dado como:

“Es una interacción de las condiciones de trabajo con las características del trabajador que provoca cambios en las funciones fisiológicas y psicológicas, es decir, será definido como las demandas de trabajo que exceden las habilidades del trabajador.”

“El estrés laboral se conceptualiza como el conjunto de fenómenos que se suceden en el organismo del trabajador con la participación de los

agentes estresantes lesivos derivados directamente del trabajo o que con motivo de este, pueden afectar la salud del trabajador. “³⁴

“El conjunto de fenómenos que se suceden en el organismo del trabajador con la participación de los agentes estresantes lesivos derivados directamente del trabajo o que con motivo de este, pueden afectar la salud del trabajador.” Keith Davis. 1994.

“Es el resultado de una interacción de la persona y el entorno, que introduce en la persona una demanda, una obligación o una oportunidad para la acción. La percepción individual de la demanda estresante es el catalizador en esta definición: el grado en que la demanda es estresante depende de sí la persona percibe o no como tal”³⁵. Esta última definición guió la investigación de muchas hipótesis como por ejemplo: la experiencia subjetiva del estrés es contingente con la percepción personal de la situación; la experiencia pasada afecta al estrés subjetivamente experimentado; los refuerzos positivos y negativos pueden aumentar o disminuir el estrés y nivel calidad de rendimientos no es lineal, sino curvilínea en forma de U invertida.

4.2 FACTORES DEL ESTRÉS LABORAL

Sin duda el trabajo puede ser estresante y las demandas de empleo pueden alterar el equilibrio trabajo-vida privada de la persona. Como

³⁴ **Almirall** Hernández Pedro., *Análisis Psicológico del Trabajo*. Instituto de Medicina del Trabajo de Cuba. 1996.pág.2,57

³⁵ De la Gandara Jesús, *Estrés y trabajo*, Edit. Cauce. Madrid España 1998.Pág.46, 47.

podemos ver en las definiciones anteriores se habla de los grandes generadores de estrés conocidos como “estresores”, sin embargo antes de tratar de entenderlos, es necesario enfatizar los factores que intervienen para que el estrés ocurra en el ámbito laboral.

Ivancevich y Mattenson, proponen un modelo explicativo que abarca, las características individuales y/o procesos psicológicos, la cual es consecuencia de alguna acción, de una situación o evento externo que plantea a las personas especiales demandas físicas y/o psicológicas, conocida como estrés laboral. La primera parte le constituyen los denominados estresores o antecedentes de la situación de estrés, entre los que encontramos, en el ámbito organizacional las condiciones de trabajo y a nivel extraorganizacionales las relaciones familiares y condiciones económicas.

La segunda parte se refiere al estrés como tal, es decir, la interpretación que realiza el individuo con respecto a los estresores, lo cual hace que se convierta en estrés positivo o negativo, en donde intervienen las diferencias individuales, el tipo de empleo, y el tipo de tarea que realiza. La tercera parte son los resultados tanto fisiológicos como conductuales que origina la situación de estrés. Por último abarca las consecuencias o las enfermedades de adaptación generadas por los resultados.

De acuerdo a este modelo podemos darnos cuenta que las condiciones de trabajo constituyen un papel sumamente importante para el desenvolvimiento del trabajador al realizar su tarea. “Las condiciones de trabajo incluyen cualquier aspecto circunstancial en el que se produce la

actividad laboral tanto factores del entorno físico en el que se realiza como las circunstancias temporales en que se da. Las condiciones bajo las cuales los trabajadores desempeñan su trabajo, es decir, todos aquellos elementos que se sitúan en torno al trabajo sin ser el trabajo mismo, el conjunto de factores que lo envuelven³⁶. Estas condiciones se dividen en tres tipos:

- a) Condiciones ambientales de trabajo
- b) Condiciones de demanda y carga de trabajo.
- c) Condiciones temporales

a) Condiciones ambientales de trabajo; Aunque en el capítulo anterior hicimos referencia sobre este tipo de condiciones, cabe aclarar que ahora al mencionarlas nos referiremos exclusivamente a la organización. Es por ello que cuando hacemos referencia al ambiente laboral, no solo se puede tener en cuenta la calidad física o ambiente construido en el que se desenvuelve el trabajo. Gran parte de los elementos conformadores del ambiente laboral son los de carácter social, esto puede y debe entenderse en un doble sentido, por un lado, formaría parte del ambiente laboral cualquier componente de la estructura social de trabajo en cualquiera de los niveles considerados – individual, organizacional e interorganizacional-. Y por otro lado resulta de una importancia crucial la interpretación o reinterpretación social que los elementos que conforman la estructura física del trabajo, e incluso la propia estructura social del mismo le den. En el caso del estrés laboral podemos hablar de los aspectos físicos en donde se desenvuelve primordialmente el trabajador los cuales son:

³⁶ Peiro, J.& Prieto, F. *Tratado de psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto*. Vol.I. Edit. Síntesis, Madrid 1996 p.37

- Iluminación: Factor de suma importancia en cualquier sitio ya sea administrativo y/o operativo, ya que es probable que un programa de la compañía destinado a detectar y corregir defectos de iluminación, tengan que manejar de manera notable lo que es la distribución y reflexión de luz.³⁷
- Color: El color de las paredes y techo que rodean al área laboral inmediata puede influir mucho para producir tanto condiciones visuales adecuadas como malestar. Estas superficies deben reflejar una cantidad adecuada de luz sin producir resplandor, las superficies pintadas de blanco, crema o marfil reflejan una cantidad moderada de luz, los tonos pastel una calidad intermedia y los tonos oscuros alcanzan una calidad de reflexión de luz baja.
- Ruido: Para poder valorar el efecto industrial del ruido es necesario que se tome en cuenta el rendimiento del empleado. Los sonidos difieren en cuanto el volumen tono y calidad, todo tipo de trabajo produce un ruido diferente, es por ello, que se debe de proveer, el equipo necesario para que no cause alteración en el organismo.
- Temperatura y ventilación; Éstas juegan un papel importante para no provocar estrés en los empleados, ya que, las organizaciones siempre deben buscar una temperatura y ventilación adecuadas. La escala efectiva de temperatura es la que combina los efectos subjetivos de temperatura, humedad y aire en movimiento. Para determinarla se toma en cuenta el tipo de trabajo que se este realizando, sin embargo, una temperatura adecuada es de 29.4 grados centígrados

³⁷ Lawrence Siegel, Irving Lane . Psicología en las organizaciones industriales, Edit. Continental Edic. 5ta. 1974 Pág. 254,255

Con lo anterior podemos decir que toda organización debe proporcionar al individuo los elementos necesarios para una mejor realización de las tareas. Esto incluye además de lo ya mencionado, condiciones adecuadas, como un espacio en el que pueda sentir control sobre su desempeño. “Bajo esta denominación se pueden incluir básicamente tres aspectos: la masificación o hacinamiento, la privacidad y la territorialidad.

La masificación o hacinamiento, consiste en la percepción que cada persona tiene sobre la cantidad de gente que hay en un determinado espacio y que puede obstruir o dificultar sus actividades, debido a que comparten un espacio limitado con un gran número de personas.

La privacidad se refiere al control que se ejerce sobre los contactos o relaciones con otras personas, es decir, hasta que grado se permite que otras personas interfieran con sus labores. **Ornstein**, considera que la privacidad tiene cuatro funciones distintas en los contextos organizacionales:

1. La autonomía personal entendida como la necesidad de mantener la propia identidad.
2. El descanso emocional (no ser observado por otros)
3. La auto evaluación o necesidad de mantener oportunidades para planificar o tomar decisiones.
4. La protección de las comunicaciones.³⁸

³⁸ Peiro, J.& Prieto,F.*Tratado de psicología ia del trabajo. La actividad laboral en su contexto.* Vol.I. Edit. Síntesis, Maadrid 1996, p.47

La territorialidad se refiere a la percepción que se tiene acerca de un espacio como algo propio, así como, la personalización del lugar para controlar el espacio.

Por lo anterior podemos decir que el estrés laboral ocurre cuando el individuo percibe una falta de control del ambiente o de la situación. Entre mayor control del ambiente menor estrés.

b) Condiciones de demanda y carga de trabajo: Se relacionan con las exigencias de trabajo que impone un puesto al empleado; se encuadra en dos tipos: cuantitativa y cualitativa. La **cuantitativa** es la cantidad de trabajo que tiene una persona. Si ésta es pesada, significa que la persona tiene demasiado que hacer. La **cualitativa** es la dificultad del trabajo en relación con las capacidades de la persona, una carga pesada de este tipo implica que el empleado no sea capaz de realizar las tareas de su puesto, ya que le resultan demasiado difíciles. Es posible que las personas experimenten solo un tipo de carga de trabajo en su puesto, es decir, que tengan mucho trabajo por realizar sin que éste sea necesariamente complicado para ellos, o bien, tienen trabajo difícil por hacer aunque no resulte abundante. La carga de trabajo es uno de los principales estresores debido a que las demandas de la tarea exceden las capacidades del individuo. En este sentido podemos encontrar diversos estresores como son:

- **Complejidad de la tarea.** Hace referencia a una tarea demasiado compleja que puede rebasar la capacidad y competencia de un trabajador o requerir de la intervención de un equipo de trabajo. Así,

pues desde las tareas más complejas hasta las más simples son generadoras de estrés, dentro de ellas encontramos:

Mínima carga de trabajo a actividades de rutina; significa que en ocasiones el procedimiento para llevar a cabo las tareas es mecanizado y no requiere un gran esfuerzo mental.

Autonomía relacionada con la tarea. Se encuentra ligada al nivel jerárquico que ocupa un individuo dentro de la empresa. Una mayor jerarquía implica tener una responsabilidad fuerte para responder a las demandas de la empresa satisfactoriamente, por lo cual la realización de la tarea ya no depende de un solo individuo, sino de un grupo de individuos coordinados por un jefe, que necesita tener control de la situación para lograr el objetivo, si esto no ocurre entonces se sentirá estresado. “Los trabajadores con responsabilidad sobre otras personas presentan un mayor nivel de estrés, como es el caso de directivos que, además, deben cumplir demasiados compromisos de trabajo”³⁹Otro factor muy importante relacionado con esto es la toma de decisiones para mejorarlos procedimientos bajo los cuales se lleva a cabo la tarea, es decir, cuando se le da la libertad de controlarla.

- **Rol inherente a la tarea o estrés de rol:** Se define como la percepción de que el trabajador hace las tareas que le son demandadas y la capacidad de respuesta ante esta demanda que implicará una satisfacción en ambas direcciones individuo-empresa. Se conocen dos tipos de estrés de rol:

³⁹ Krebs, M., ¡Que el trabajo no enferme! En : *Revista Mundo Ejecutivo...* pág 162

a) Conflicto de rol: Ocurre cuando una persona no puede cumplir las expectativas de los demás, es decir, el individuo comprende lo que se requiere que haga pero por alguna razón no puede realizarlo.

b) Ambigüedad de rol: A menudo se alude a éstos como factores de estrés, con esto nos referimos al grado en el que los empleados desconocen cuáles deberían ser sus funciones y responsabilidades en el trabajo; este conflicto ocurre cuando hay incompatibilidad entre las exigencias del empleado o entre el trabajo y las esferas ajenas a ésta.⁴⁰

Condiciones temporales: Como su nombre lo indica, se refiere al tiempo en que el individuo se dedica a su jornada laboral, rol de turnos, horas extras, periodos de descanso y horarios excesivos. "El tiempo que las personas pasan trabajando tiene una consecuencia directa para la salud a través del cansancio y la fatiga (física y mental) que se puede producir cuando es más larga de lo debido"

4.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS ESTRESORES LABORALES.

Las primeras investigaciones se enfocaron principalmente en aislar factores que podrían determinar el estrés en el trabajo. Las principales variables de preocupación fueron aquellas características del contexto laboral que se refieren a la naturaleza de las tareas realizadas por los trabajadores. Las

⁴⁰ Paúl Spector, Psicología Industrial y Organizacional. , Edit. El manual moderno México D.F 2002, Pág. 254, 255.

características reales solían describir tareas que variaban según los diferentes estudios. La mayoría de las primeras investigaciones industriales sobre el estrés se centraron en los efectos perjudiciales del trabajo repetitivo en serie o la fatiga.⁴¹

Aunque estos estudios tendían a mostrar que el ritmo que imponía la máquina se asociaba con el estrés y la fatiga, algunos estudios indicaron que el estrés no se asociaba necesariamente con el trabajo en serie, sino, también de la satisfacción de necesidades del trabajador para su buen ajuste y rendimiento.

Los estudios comparativos del estrés en diferentes ocupaciones han continuado hasta la actualidad. Aunque el ritmo de la máquina parece ser uno de los factores para producir un alto estrés laboral, escasa salud y bajas expectativas de vida, otros factores como la peligrosidad y las estructuras administrativas parecen ser también factores predisponentes. La mayor parte de los estudios sobre las máquinas y el trabajo en cadena, no dejan claro lo que hay en esos trabajos que les haga ser estresantes. Podría ser debido a la alta sobrecarga laboral, ausencia de control sobre el procedimiento de la tarea, infrautilización de sus capacidades, baja interacción personal, poca variedad o poca participación en la toma de decisiones expertas. Se ha demostrado que todos y cada uno de estos factores bajo determinadas circunstancias podrían estar asociados con la baja satisfacción laboral, el alto estrés laboral y el bajo rendimiento pero los resultados no son siempre consistentes. Esto pone de manifiesto el problema de la relativa importancia de estos factores laborales.

⁴¹ Buendía José. , Estrés Laboral y Salud, Edit. Nueva Madrid 1998, Pág. 64,65.

Cuando hablamos de aspectos que comúnmente originan el problema, hacemos no sólo referencia a ciertas condiciones con las que el individuo se tiene que enfrentar. Ante un puesto de trabajo, el individuo ha de realizar un esfuerzo adaptativo. Dicho esfuerzo será tanto mayor cuanto más características o condiciones del trabajo pongan a prueba sus capacidades y/o menos respondan a las expectativas o necesidades de dicho trabajador. Puesto que la acción de los factores estresantes tiene un carácter acumulativo, a mayor número de aspectos que requieran un esfuerzo adaptativo intenso, frecuente o duradero, mayor es la posibilidad de que las capacidades de adaptación del sujeto se vean desbordadas. Por tanto, a mayor número de estresores mayor es la sensación de amenaza y mayor es el nivel de estrés que se produce.

Para afrontar los efectos de los distintos estresores pueden aplicarse distintas medidas a distintos niveles; unas se centran en la reorganización de tareas que se desarrollan en el trabajo, otros en la organización subsidiaria o global; unas se dirigen a la reorganización de recursos y medios, otras se centran en la intervención sobre las personas.

En general, los sistemas alternativos propuestos permiten por su flexibilidad una mejor adaptación a las capacidades, necesidades y expectativas del trabajador. Todo este tipo de medidas que se establecen se podrían ver como un aumento de la atención y confianza en el trabajador. El hecho de que este tipo de medidas supongan una orientación alternativa a la organización centrada en el proceso, la tecnología, a la producción, no quiere decir que renuncie a aspectos como la productividad o la rentabilidad, simplemente no convierte a éstos en los objetivos a los que ha de subordinarse la salud de los trabajadores.

La implantación de estas medidas sobre la organización suele llevar aparejada una intervención sobre el individuo: es necesario la formación y el adiestramiento de los trabajadores para el mejor funcionamiento de dichas medidas.

A la hora de intervenir sobre la organización para evitar la aparición del estrés hay que tener en consideración cuatro elementos importantes en el desarrollo de este problema: la presencia de unas demandas o condiciones de trabajo estresantes, la percepción de esas condiciones como amenazantes, las dificultades para afrontar esas demandas y las consiguientes respuestas fisiológicas y emocionales inadecuadas que le provocan.

En primer lugar, habría que reducir o minimizar las demandas y condiciones de trabajo objetivamente estresantes. Genéricamente, la fijación de unas determinadas demandas de trabajo han de hacerse en función de las capacidades del trabajador (no sólo considerando las necesidades del servicio o la producción) y el incremento de las demandas sólo ha de realizarse cuando correlativamente se incrementen las capacidades de dicho trabajador.

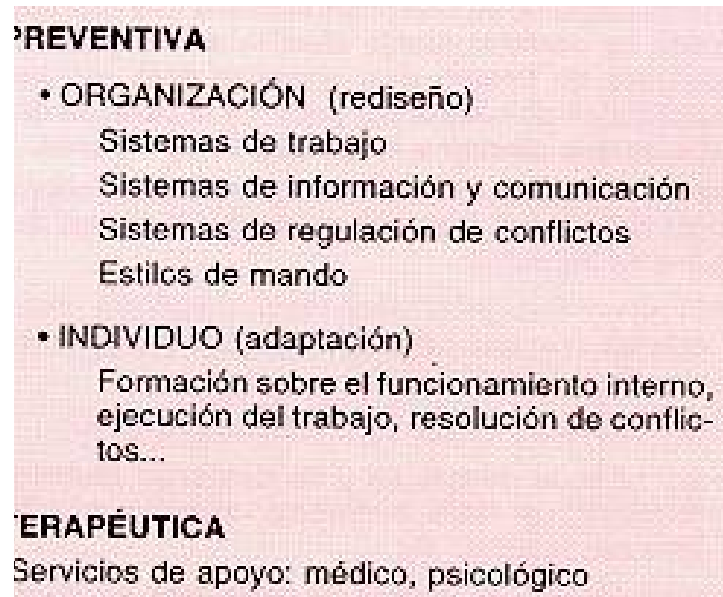
Las condiciones de trabajo no sólo deben ser determinadas en función de los criterios marcados por el mercado, el proceso productivo, la tecnología, etc., sino que deben contemplar ciertas necesidades (necesidad de seguridad, de afiliación, de pertenencia, de estatus,...) expectativas y legítimas aspiraciones del trabajador.

Pero esto por sí solo no sería totalmente efectivo si el trabajador sigue percibiendo que algunas condiciones o demandas le resultan estresantes. El

hecho de que un individuo tenga una percepción amenazadora de una determinada situación es también función de los recursos de ese individuo, es decir de si el individuo piensa que tiene capacidad para afrontar la situación.

Por ello es importante dotar al individuo de estrategias de comportamiento, destrezas y habilidades para enfrentarse a las situaciones. Se debe pues desde la empresa, facilitar información clara e inequívoca de las responsabilidades y funciones del trabajador, de los objetivos (cantidad y calidad del producto), de los métodos y medios de trabajo, de los plazos, etc.

Cuadro 1.13 Intervención sobre el estrés desde la empresa



PREVENTIVA
• ORGANIZACIÓN (rediseño)
Sistemas de trabajo
Sistemas de información y comunicación
Sistemas de regulación de conflictos
Estilos de mando
• INDIVIDUO (adaptación)
Formación sobre el funcionamiento interno, ejecución del trabajo, resolución de conflictos...
TERAPÉUTICA
Servicios de apoyo: médico, psicológico

4.4 CAUSAS GENERALES DEL ESTRÉS EN EL TRABAJO.

No solo las características de los puestos o las relacionadas con la tarea son generadoras de estrés, también las características de las organizaciones, como por ejemplo las políticas internas. A este respecto (Stora, Shultz, D& Shultz 1995) identifica las siguientes causas generales de estrés en el trabajo:

- Problemas organizacionales: Se refiere a aquel momento en el que la organización atraviesa por crisis económicas que repercuten en el equipo e instalaciones con los que cuenta, lo cual genera tensión en el trabajador, y que le impedirá desempeñarse satisfactoriamente
- Respaldo insuficiente: La escasez de personal en puestos clave puede significar que el empleado tenga que realizar actividades que están por debajo del nivel de su entrenamiento y competencia, las cuales le quitarán tiempo en el trabajo que debería estar realizando, las irritaciones de este tipo interfieren en la eficiencia de su trabajo y los provoca una sensación extrema de frustración y cólera.
- Horas extras o sin contacto social: Las horas extras al estar sin contacto social pueden interferir en el desarrollo de las relaciones personales y de los pasatiempos que suele tener el trabajador.
- Rituales y procedimientos innecesarios. Los trabajadores sienten que realizan papeleos o actividades innecesarias para su trabajo.

- Incertidumbre e inseguridad: En el trabajo, la incertidumbre puede tomar la forma de cambios frecuentes en la política de modo que los individuos nunca saben exactamente donde están; en el peor de los casos la incertidumbre puede tomar la forma de no saber si van a conservar o no el trabajo.
- Falta de autoridad dentro de la estructura: En ciertas circunstancias , algunas personas se encuentran menos estresadas si no tienen poderes de decisión. Encuentran más tranquilizador dejar las cosas en manos de expertos sin atormentarse acerca de cuál elección hacer.
- Desacuerdos frecuentes con los superiores. El deterioro de las relaciones con nuestros superiores es una importante fuente de estresya que ellos tienen la capacidad de influir de manera material en nuestras vidas. Pueden manipular nuestras funciones y nuestras condiciones de trabajo, dar o impedir la promoción, aumentar o disminuir nuestra posición a ojos de nuestros compañeros, y ofrecer o negar la referencia favorable que tendrá un efecto crucial en nuestras oportunidades de ascenso o bien para obtener con éxito otros trabajos.
- Aislamiento del apoyo a colegas. Este es un problema particular en ocupaciones en la que pasamos la mayor parte de nuestro tiempo con clientes y muy poco en compañía de colegas . Son muy limitadas las oportunidades de discutir nuestros problemas profesionales, así como, obtener simpatía y tranquilidad.

4.4.1 Causa de estrés en el trabajo relacionadas con las tareas

Además de los estresores generales y específicos relacionados con el trabajo mismo, existen estresores que surgen de las tareas cotidianas incluidas dentro del trabajo. Estos son estresores relacionados con la realización de trabajo, en oposición a los estresores relacionados con las condiciones bajo las cuales espera que se realice. Varían mucho de trabajo a trabajo, incluso de una hora a otra; no obstante que hay cantidad de estresores que de manera consistente son mencionados por personas que analizan sus propias experiencias ⁴². Entre estos podemos encontrar los siguientes:

4.4.1.1. Clientes subordinados o difíciles

Esta sección habla por sí misma. En todas las ramas de los negocios y profesiones que implica trabajar con personas, existe un terreno propicio para la fricción. Los individuos afirman que los choques con los clientes los dañan más cuando son totalmente inesperados o injustificados. Sin embargo algunos individuos afirman que disfrutan el choque con los clientes o subordinados porque los estimula y los mantiene alertas.

4.4.1.2. Entrenamiento insuficiente

Como las exigencias y la complejidad de los trabajos más ejecutivos y profesionales aumentan inexorablemente, no es sorprendente que las

⁴² Fontana David., *Control del estrés* Edit. El manual moderno, México D.F, Edic. 1ra., pág 41.

personas que tienen estos puestos consideren que están limitadas en cuanto a las habilidades profesionales que necesitan para desempeñarse en ellos.

Sienten que han tenido entrenamiento insuficiente para muchas de las tareas que se les recomienda, y cuando observan más de cerca de menudo sienten que dicho entrenamiento no es posible de ninguna manera. Un estresor adicional es que la cantidad de conocimiento requerido sólo para permanecer en un puesto está alcanzado proporciones asombrosas en la mayor parte de las profesiones.

4.4.1.3 Compromiso emocional con clientes o subordinados

Es demasiado fácil que ningún buen profesional permita que sus sentimientos personales se involucren en sus asuntos. La vida no funciona así. Cuando nos enfrentamos a nuestras propias emociones y las de los demás, la vida frecuentemente se vuelve confusa y desordenada.

4.5. ESTRÉS Y RENDIMIENTO.

Como hemos venido mencionado el estrés laboral puede favorecer o perjudicar el rendimiento de las personas en tareas de distintos tipos. Básicamente, la influencia del estrés sobre el rendimiento, parece producirse a través del nivel de activación general, el estrés puede provocar niveles más altos o más bajos de activación, favoreciendo o perjudicando el rendimiento en función de la activación presente (véase la tabla 1.14)

Tabla 1.14 Relación básica entre estrés, motivación, nivel de activación general y rendimiento.⁴³

	ACTIVACIÓN BAJA (menor que nivel óptimo) Bajo rendimiento	NIVEL DE ACTIVACION OPTIMO Máximo Rendimiento	SOBRE- ACTIVACION (mayor que nivel óptimo) Bajo Rendimiento
Ausencia de estrés y motivación	■		
Ausencia de estrés y motivación alta		■	
Estrés controlado		■	
Estrés demasiado alto (ansiedad y hostilidad)			■
Estrés demasiado alto (depresión)	■		
Motivación excesiva			■
Estrés prolongado (agotamiento)	■		

4.5.1. Nivel de activación y rendimiento.

Para controlar la activación, cada persona debe aprender a identificar los síntomas que, en su caso particular, indican su presencia (sudor en las manos, sensación de agobio, tensión general, temblores, palpitaciones, respiración agitada, etc.) y paralelamente, debe aprender a cuantificar el nivel de activación, utilizando escalas subjetivas de 0-10 puntos para referirse a

⁴³ Buceta José M., B. Ana Maria, *Intervención Psicológica y Salud. Control del estrés y conductas de riesgo*, Edit. Dykinson-Psicología, Madrid 2001, Pág. 35.

los distintos niveles del continuo de activación; sin olvidar que este tipo de escalas solo se utilizan para comparar los niveles de activación de una persona respecto de sí misma.

El nivel de activación general influye en el rendimiento de las personas afectando su funcionamiento físico y psicológico. Para ambas vías, funcionamiento físico y/o psicológico (según sean las características de la tarea), la activación puede influir en el rendimiento positiva o negativamente.

Por ejemplo, una persona que trabaja en una oficina. Si está demasiado relajada, su atención se encontrara demasiado dispersa y será fácil que se entretenga con cualquier cosa, sin centrarse suficientemente en lo que tiene que hacer. De esta forma, se fijara menos en los detalles clave de la tarea y descuidara aspectos relevantes, realizando su trabajo con menor calidad.

En el polo opuesto, si está demasiado activada, le resultara difícil controlar todos los detalles significativos para rendir bien en la tarea, pues el enfoque de su atención se habrá estrechado demasiado y, además, probablemente, estarán en parte pendiente de los síntomas de sobreexcitación (síntomas fisiológicos, preocupación, agobio, etc.) En estas condiciones es probable que se le escapen detalles muy relevantes y cometa errores. Podrá ocurrir, por ejemplo, que tomase decisiones impulsivas inapropiadas, calculase mal operaciones matemáticas, escribiese deficientemente, o terminase la tarea –de cualquier manera-. En este caso su rendimiento resultaría defectuoso por exceso de activación incontrolada.

4.5.2. NIVEL DE ACTIVACIÓN ÓPTIMO.

El nivel de activación óptimo es aquel que, en cada caso particular, favorece el mejor funcionamiento físico y psicológico y, por tanto, el máximo rendimiento dentro de las posibilidades reales de cada persona. Básicamente, el nivel de activación óptimo se caracteriza por un estado de fluidez física y psicológica que permite rendir al máximo posible sin aparente esfuerzo. En este estado la persona funciona física y psicológicamente lo mejor que puede, utilizando sin dificultad sus mejores habilidades en beneficio de su rendimiento.

El nivel de activación óptimo será diferente en función de las características individuales de cada persona y del tipo de tarea que se va a realizar, es decir, varía de acuerdo a la complejidad de la tarea.

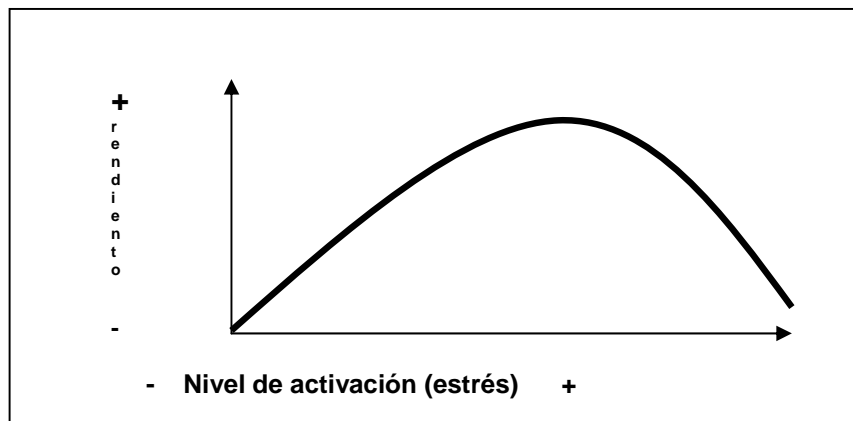
Para entender de manera más amplia este tema, mencionemos el **principio de la U invertida**, que se basa precisamente, en los niveles de activación (estrés) baja a moderada que estimulan el cuerpo y acrecientan su capacidad de reaccionar. Y entonces los individuos a menudo realizan mejor sus tareas, con mayor intensidad o rapidez; pero un exceso de activación impone exigencias imposibles o restricciones exageradas, lo cual da como resultado un desempeño menos satisfactorio.

El patrón de la U invertida también describe la reacción al estrés con el tiempo, lo mismo que los cambios en su intensidad. Es decir, incluso los grados moderados pueden tener una influencia negativa en el rendimiento a

largo plazo, conforme la intensidad constante del estrés empieza a hacer mella en el sujeto y a agotar sus recursos de energía (véase la Fig. 1.15)

La hipótesis de la U invertida es moderada al menos por dos importantes factores de contingencia: el tipo de trabajo y la personalidad del individuo.

FIGURA 1.15 Relación entre el estrés y la realización del trabajo⁴⁴



Para un mejor entendimiento aclaremos lo que es el tipo de trabajo; no es necesario ser un profundo conocedor del comportamiento para suponer que los trabajos difieren tanto que un nivel de estrés afectara positivamente al rendimiento en un trabajo y negativamente en otro. Los trabajos productores de mucha tensión son aquellos donde el sujeto tiene poco control sobre su trabajo, están sujetos a terribles presiones de tiempo,

⁴⁴ Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, Edit. Prentice Hall, Edic. 3ra., México 1987, pág 393.

afrontan situaciones físicas peligrosas o implican graves responsabilidades para los recursos financieros o humanos.

La salud y el rendimiento no deben ser dos objetivos opuestos, aunque en ocasiones el alto rendimiento exija niveles de sobre activación que podrían ser perjudiciales para la salud.

4.6 TIPOS DE PERSONALIDAD

Cada día se dispone de más investigaciones que apoyan la hipótesis de que el efecto del estrés sobre la conducta del empleado depende de su tipo de personalidad. Los rasgos de la personalidad que moderan la respuesta ante el estrés laboral son extroversión, rigidez, autoritarismo, dogmatismo, sitio(locus) de control y tolerancia a la ambigüedad. Sin embargo, el interés se ha centrado en lo que se ha dado a conocer como conducta tipo A y de tipo B.

4.6.1. Conducta tipo A

El patrón de conducta Tipo "A", es considerado un síndrome de conducta manifiesta o estilo de vida caracterizado por **extrema** competitividad, motivación de logro, agresividad (algunas veces contenida con esfuerzo), apresuramiento, impaciencia, inquietud, hiper - alerta, explosividad en el habla, tensión en los músculos faciales, y sensación de estar bajo presión del tiempo y en desafío con la responsabilidad. Las personas que tiene este patrón, están usualmente entregadas a su vocación

o profesión, mientras que son relativamente descuidados en otros aspectos de su vida. No todos los aspectos de este síndrome o patrón tienen que darse en una persona, para que sea clasificada como poseedora del mismo. ***El patrón no es un rasgo de personalidad, ni una reacción puntual a una situación desafiante, sino la reacción de una persona predispuesta caracterológicamente para una situación que le resulta desafiante. Diferentes tipos de situaciones evocan reacciones máximas a diferentes personas.***⁴⁵

Además, la gente que presenta Conducta Tipo “A” prefiere trabajar sola en situaciones tensas. Para Dembroski y Mac Dougall, posiblemente esto se debe “por que sienten más control, no les distraen los demás y desean evitar la posibilidad de fracasar ante quienes le rodean. Pero esta preferencia por trabajar en solitario en condiciones de estrés puede generar un estrés todavía mayor”.

Anexo a lo anterior, Price menciona que en el terreno de los hechos, un jefe que impone a sus subordinados metas fuera de la realidad por su gran sentido de urgencia, o que por su deseo vehemente de logro se enfrenta agria y constantemente a sus colegas de trabajo, crea un ambiente de tensión constante. Un aspecto adicional es que la respuesta de un individuo Tipo “A” sigue siendo dominante y urgente incluso fuera del trabajo en situaciones tales como en una fiesta o durante las vacaciones.⁴⁶

⁴⁵ Jenkins C.D. Zysanski. S.J. Rosenman. R.H. The jenkins activity survey. Editorial Psychological Corp. New York. 1979.pág 2.

⁴⁶ Martínez González J. V. Los modelos de efectividad organizacional y el estilo de personalidad tipo a en directivos mexicanos. Tesis Doctoral. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México. México. 2001.

4.6.2 Conducta tipo B

Este tipo de conducta presenta rasgos muy diferentes. Estos individuos “rara vez sienten el deseo de obtener un número tan creciente de cosas, y participar en una serie interminable de eventos en un tiempo cada vez menor”.

Los que tienen la conducta tipo B:

- Nunca experimentan la urgencia temporal con su impaciencia concomitante.
- No sienten la necesidad de exhibir o hablar de sus logros a menos que así lo requiera la situación.
- Juegan por diversión y relajación, en vez de mostrar su superioridad a toda costa.
- Pueden relajarse sin experimentar sentimientos de culpabilidad.

4.7. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO (CVT)

La Calidad de la Vida de Trabajo (CVT) “se refiere a lo favorable o desfavorable que resulta un ambiente de trabajo para las personas”.⁴⁷

La calidad de vida de una organización es “el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización”⁴⁸

⁴⁷

Keith David. comportamiento humano en el trabajo. Editorial Mc. Graw Hill. 8ª Edición. México. 1993.pág 304.

⁴⁸ Werther,W; Keith, D. Administración de personal y recursos humanos. 4ª Edición, Editorial McGraw - Hill. México.pág.360.

Se tiene la confianza de que es posible lograr tanto la satisfacción laboral del personal como una mayor productividad si se mejora el trabajo y se le adapta a las necesidades materiales y emocionales de los trabajadores. El objetivo principal consiste en crear un clima de participación, libertad y autonomía, en el cual se considera al trabajador como un socio capaz, que comparte los mismos objetivos.

Los elementos de CVT son:

1. Salario justo y adecuado;
2. Apoyos. Un programa real que proteja al empleado y a su familia contra enfermedad, accidentes, vejez y muerte, en conjunción con los beneficios proporcionados por las leyes estatales y federales; vacaciones y permisos educacionales;
3. Un entorno seguro y saludable;
4. Seguridad de empleo;
5. Negociación colectiva e individual libre;
6. Crecimiento y desarrollo;
7. Integración y aceptación social;
8. Participación en la toma de decisiones;
9. Democracia en el trabajo;
10. Espacio de vida total.

En general las personas dedican muchas horas por semana, y muchos años de su vida, al trabajo. Lo que les ocurre allí, la forma en que las tratan y el contenido de su trabajo puede influir en sus vidas. Por mencionarlo en

términos sencillos, la calidad del trabajo es una parte importante de calidad de vida para la mayoría de las personas.

Mansell y Rankin del Centro de Calidad de Vida en el Trabajo de Ontario (Canadá) desarrollaron algunos criterios para diseñar una organización obteniendo una elevada CVT; estos criterios son:

1. Para la toma de decisiones son tomados en cuenta el nivel más bajo posible.
2. La gente no trabaja en tareas fragmentadas o carentes de significado.
3. El potencial (técnico y social) de los empleados se desarrolla al máximo.
4. Se reducen al máximo las jerarquías.
5. La calidad y el control de la empresa son incorporados directamente al sistema primario de producción.
6. Se incorpora la seguridad y la salud directamente al sistema total.
7. Las estructuras y procesos para compartir los poderes de toma de decisión están garantizados en todos los niveles de la empresa.

Los sistemas de información proporcionan retroalimentación inmediata para los que necesitan la información para llevar a cabo su trabajo.

4.8 SÍNDROMES DEL ESTRÉS LABORAL

4.8.1 EL SÍNDROME BURN OUT.

El concepto de burnout fue mencionado por primera vez por Freudenberg (1974) para describir el estado físico y mental que observó entre jóvenes voluntarios que trabajaban en una clínica de desintoxicación.

Con posterioridad Maslach (1976) lo dio a conocer en el ambiente psicológico en 1977 en una convección. Desde entonces el termino burnout se utiliza para referirse al desgaste profesional que sufren los trabajadores de los servicios humanos, (educación, salud, administración, etc.) debido a unas condiciones de trabajo que tienen fuertes demandas sociales.⁴⁹

En la actualidad el término burnout es posiblemente uno de los términos más utilizado en hospitales, centros educativos y empresas. A la vez los trabajos sobre este síndrome se han multiplicado en el ámbito internacional.

A pesar de que el término lleva mas de 20 años todavía no hay una definición unánimemente aceptada. Algunos autores dicen que el burnout aparece en el individuo como una respuesta al estrés laboral crónico, que surge al trabar bajo condiciones difíciles en contacto directo con los usuarios (clientes, pacientes, alumnos, etc.) de tales instituciones y que tiene consecuencias muy negativas para la organización. La definición más aceptada es la de “Maslach y Jackson que consideran que lo conceptualizan como cansancio emocional que lleva una pérdida de motivación y que suele progresar hacia sentimientos de inadecuación y fracaso”⁵⁰. De forma similar Pines y Cols (1981) lo consideran como un estado en el que se combinan fatiga emocional, física y mental, sentimientos de impotencia e inutilidad sensaciones de sentirse atrapado, falta de entusiasmo en le trabajo y en la vida en general.

⁴⁹ Buendía José, Ramos Francisco, *Empleo, Estrés y salud*, Edit. Pirámide, Edición 2da. Madrid 2001 Pág.33.

⁵⁰ Buendía Vidal José. , *Estrés y Sicopatología*, Edit. Pirámide, Madrid 1993, Pág. 29.

Burke (1987) entiende que el síndrome burnout es un proceso de adaptación a las situaciones de estrés laboral. Este proceso se caracteriza por desorientación profesional, desgaste, sentimientos de culpa por falta de éxito profesional.⁵¹

4.8.1.1 ¿SE PUEDE MEDIR EL SÍNDROME?

Si, por medio de cuestionario Maslach, que de forma autoaplicada, mide el desgaste profesional. Se complementa en 10-15 minutos y mide los 3 aspectos del síndrome: Cansancio emocional, despersonalización, realización personal. Se consideran puntuaciones bajas, por debajo de 34. Ha sido adaptado en nuestro país por Moreno, Oliver et al.

El cuestionario más utilizado en la escala de Maslach de 1986. Esta escala tiene una alta consistencia interna y una fiabilidad cercana al 0,9. Se trata de un cuestionario autoadministrado, constituido por 22 items en forma de afirmaciones, sobre los sentimientos y actitudes del profesional en su trabajo y hacia sus empleados.

ESCALA DE MASLACH

1. Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo
2. Me siento cansado al final de la jornada de trabajo
3. Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que ir a trabajar

⁵¹ De la Gandara Jesús, Estrés y trabajo, Edit. Cauce. Madrid España 1998.Pág.92

4. Comprendo fácilmente a mis compañeros de trabajo
5. Creo que trato a algunos compañeros de trabajo como objetos impersonales
6. Trabajar todo el día con mucha gente es un esfuerzo
7. Trato muy eficazmente los problemas de la empresa
8. Me siento "quemado" por mi trabajo
9. Creo que influyo positivamente con mi trabajo a la empresa
10. Me he vuelto mas insensible con las personas desde que ejerzo mi profesión
11. Me preocupa el hecho de que este trabajo me endurezca emocionalmente
12. Me siento muy activo
13. Me siento frustrado en mi trabajo
14. Creo que estoy trabajando demasiado
15. Realmente no me preocupa lo que le ocurre a la empresa
16. Trabajar directamente con personas me produce estrés
17. Puedo crear fácilmente una atmósfera relajada con mis compañeros de trabajo

18. Me siento estimulado después de trabajar en la empresa

19. He conseguido muchas cosas útiles en mi profesión

20. Me siento acabado

21. En mi trabajo trato los problemas emocionales con mucha calma

22. Siento que mis jefes me culpan por alguno de sus problemas

Preguntas correspondientes a cada escala:

Cansancio emocional: 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20.

Despersonalización: 5, 10, 11, 15, 22.

Realización personal: 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21.

Existen tres subescalas bien definidas, que se describen a continuación:

1. **Subescala de agotamiento emocional.** Consta de 9 preguntas. Valora la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo. Puntuación máxima 54

2. **Subescala de despersonalización.** Esta formada por 5 ítems. Valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento. Puntuación máxima 30

3. **Subescala de realización personal.** Se compone de 8 ítems. Evalúa los sentimientos de autoeficacia y realización personal en el trabajo. Puntuación máxima 48

Estas tres escalas tienen una gran consistencia interna, considerándose el grado de agotamiento como una variable continua con diferentes grados de intensidad,:

0 = Nunca

1 = Pocas veces al año o menos

2 = Una vez al mes o menos

3 = Unas pocas veces al mes o menos

4 = Una vez a la semana

5 = Pocas veces a la semana

6 = Todos los días

Se consideran que las puntuaciones del MBI son bajas entre 1 y 33. Puntuaciones altas en los dos primeros y baja en el tercero definen el síndrome.

4.8.1.2 ¿SE PUEDE PREVENIR?

Con todo lo que hemos visto hasta ahora podríamos decir que el síndrome es difícil de prevenirlo, sin en cambio vamos a manejarlo desde tres perspectivas:

- A NIVEL INDIVIDUAL
- A NIVEL DEL EQUIPO
- A NIVEL DE ORGANIZACIÓN-EMPRESA

1. EL TRABAJO PERSONAL

No podemos plantearnos el manejo del burnout sin abordar nuestro propio esquema de ver las cosas, sin una modificación propia de actitudes y aptitudes.

Tendremos que tener un proceso adaptativo entre nuestras expectativas iniciales con la realidad que se nos impone, marcándonos objetivos mas realistas, que nos permitan a pesar de todo mantener una ilusión por mejorar sin caer en el escepticismo. Se impone un doloroso proceso madurativo en el que vamos aceptando nuestros errores y limitaciones con frecuencia a costa de secuelas y cicatrices en el alma.

Tendremos que aprender a equilibrar los objetivos de una empresa ,(cartera de servicios, adecuación eficiente de los escasos recursos disponibles..) , pero sin renunciar a lo mas valioso de nuestra profesión (los valores humanos) compatibilizándolo y reforzándolo con lo técnico. Dar al Cesar lo que es del Cesar.

Dos puntos importantes:

- Sin duda en toda profesión el aspecto emocional, querámoslo o no, seamos conscientes o inconscientes de ello, es fundamental. Tendríamos que aprender a manejar las emociones, tanto con nuestro ambiente de trabajo, como por nosotros mismos. Formémonos en las emociones.
- · En cualquier profesión, es trascendental equilibrar nuestra áreas vitales: FAMILIA – AMIGOS – AFICIONES - DESCANSO – TRABAJO, evitando a toda costa que la profesión absorba estas.

La familia, los amigos, las aficiones, el descanso, son grandes protectores del burnout

2. EL EQUIPO

Los compañeros de trabajo tiene un papel vital en el burnout:

1. **En el diagnóstico precoz:** son los primeros en darse cuenta ,antes que el propio interesado.

2. Son una importante **fuentes de apoyo:** son quien mejor nos comprenden, ya que pasan por lo mismo.

Por el contrario , cuando las relaciones son malas, contribuyen a una rápida evolución del burnout.

Por todo esto es de vital importancia fomentar una buena atmósfera de trabajo:

- Facilitando espacios comunes no informales dentro de la jornada laboral (del roce nace el cariño).
- Fomentando la colaboración y no la competitividad(objetivos comunes).

3. ORGANIZACIÓN- EMPRESA

Hay tres conceptos clave tanto para la prevención empresarial del burnout como para la eficacia de la misma.

FORMACIÓN – ORGANIZACIÓN – TIEMPO

Entremos en algunos aspectos:

- Minimizar la sensación de falta de control y de trabajo en cadena en la asistencia:
 - Limitando una agenda máxima de trabajo: Sabiendo lo que nos podemos encontrar y tener un ritmo cotidiano de trabajo eficiente.
 - Minimizar imprevistos: organizar las urgencias , de tal forma que no interfiera en el trabajo planificado.
 - Tiempo mínimo por tarea: ¡10 minutos que menos!

Minimizar la burocracia:

- Gestores si, secretarios no.
- Minimizar y facilitar la burocracia.
- Apoyo de personal auxiliar.
- Coordinación con los especialistas:
 - Marcarse objetivos compartidos.
 - Formación continuada:
 - Organizada y adaptada a las necesidades reales.
 - Siempre que sea posible dentro de la jornada laboral.
 - Acortar distancia con las Gerencias:
 - Pacto dialogado sobre objetivos.

4.8.2 EL MOBBING (el hostigamiento psicológico en el trabajo.)

El término mobbing, aunque no sea en si un síndrome del estrés laboral si se considera como una forma característica del estrés laboral y se define como una situación en la que una persona o grupo de personas ejercen una presión psicológica extrema, de forma sistemática (al menos una vez por semana) durante un tiempo prolongado (más de seis meses) sobre

otra persona en el lugar de trabajo. También se conoce con los nombres de hostigamiento o psicoterror.

4.8.2.1 ORIGEN

Las hipótesis apuntan a motivos varios pero, básicamente, están ligadas a dos aspectos:

a) La organización del trabajo (deficiente organización, ausencia de interés de los superiores, carga alta o mal distribuida de trabajo, flujos pobres de información, líderes espontáneos no oficiales, conflictos de rol, etc.)

b) La gestión de los conflictos por parte de los superiores (la negación del conflicto o la implicación activa en el mismo).

4.8.2.2 FORMAS DE EXPRESION

La expresión de situaciones de hostigamiento se manifiesta de muy diversas maneras y a través de distintas actitudes y comportamientos. Los comportamientos hostiles podrían clasificarse como acciones contra la reputación o la dignidad personal, acciones contra el ejercicio de su trabajo, manipulación de la comunicación o de la información u otras situaciones como diferencias de trato, distribución no equitativa del trabajo, etc. Las conductas hostiles agrupadas por factores serían: ataques a la víctima con medidas organizativas, ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social, ataques a la vida privada de la víctima, violencia física, ataques a las actitudes de la víctima, agresiones verbales y rumores.

4.8.2.3 DESARROLLO

1ª- Fase de conflicto.

Problemas de organización del trabajo o problema interpersonal no resuelto y convertido en crónico.

2ª- Fase de mobbing o estigmatización .

Adopción por una de las partes en conflicto del comportamiento hostigador individual o en grupo; fase prolongada por actitudes de negación de la realidad por el trabajador, los implicados e incluso por la dirección, que llega a durar en general algo más de un año.

3ª-Fase de intervención desde la empresa.

Medidas de la empresa desde algún escalón jerárquico superior para la resolución del conflicto: a) resolución positiva del conflicto a través del cambio de puesto, fomento del diálogo, etc. o b) resolución tendente a desembarazarse del supuesto origen del conflicto a través de una mayor culpabilización y sufrimiento del afectado (medidor más frecuente).

4ª- Fase de marginación o exclusión de la vida laboral.

En el caso b) citado, se aplican medidas que van desde las bajas médicas sucesivas, hasta el despido del trabajador o la pensión por invalidez permanente, debida a las consecuencias físicas, psíquicas y sociales que para el afectado tiene este fenómeno de psicoterror, con sus consecuentes cargas sociales y económicas.

4.8.2.4 CONSECUENCIAS

- Para el trabajador afectado: consecuencias psíquicas, físicas y sociales.
- Para la organización del trabajo: disminución del rendimiento, problemas de comunicación, absentismo, peor clima social, posibilidad de aumento de la accidentalidad.
- Para el núcleo familiar y social: presencia de persona desmotivada y, posiblemente, con algún trastorno psiquiátrico.

Para la comunidad: pérdida de fuerza de trabajo, asistencia a enfermedades, pensiones de invalidez, etc.

4.8.3. KAROSHI

Karoshi es una palabra japonesa que significa muerte por exceso de trabajo. Este fenómeno fue reconocido inicialmente en Japón, y el término ha sido adoptado en todo el mundo.

Tamai. H. Uehata (1989) utilizó la palabra karoshi como término médico social que comprende los fallecimientos o incapacidades laborales de origen cardiovascular que pueden producirse cuando el trabajador con una enfermedad arteriosclerótica hipertensiva se ve sometido a una fuerte sobrecarga de trabajo.

Uehata llegó a la conclusión que los afectados eran fundamentalmente varones con horarios de trabajo muy prolongados y otras

sobrecargas generadoras de estrés, y que estos estilos de trabajo exacerbaban sus otros hábitos de vida.

4.9 CONTROL DEL ESTRÉS LABORAL

Con referencia a esto último, la posibilidad de que una situación se perciba o no como amenazante puede depender de las posibilidades que tenga el individuo de controlarla, de enfrentarse a ella con éxito. A su vez, el control de una situación es función de la posibilidad efectiva que tiene el trabajador de actuar directamente sobre esta situación y de disponer de las estrategias necesarias para enfrentarse a ella.

Por ello, una de las medidas que han de tomarse es la de incrementar el grado de control que el trabajador tiene sobre su trabajo por ser una condición para mantener la salud y para aumentar la satisfacción de los trabajadores.

Se ha constatado en diferentes estudios que este tipo de medida es particularmente efectiva en situaciones de demandas de trabajo muy elevadas pero con pocas posibilidades de control por parte de la persona de las variables que afectan a la realización de su tarea.

Cuando hablamos de control del trabajador sobre su propio trabajo nos estamos refiriendo al control de los siguientes aspectos:

- Lo que el trabajador debe hacer (funciones, competencias, responsabilidades, cantidad y calidad de los resultados de su trabajo).
- La forma o el método para realizar el trabajo.

- Los tiempos de trabajo y de descanso (autonomía temporal), el ritmo de trabajo, elección de turnos, horarios flexibles, etc.
- Participación en la toma de decisiones en aspectos relacionados con su trabajo.

A este incremento de la discrecionalidad al trabajador debe ir aparejada tanto una adecuada formación específica para su puesto de trabajo como una formación genérica para llevar a cabo con éxito este tipo de medidas (formación en gestión del tiempo, en la toma de decisiones,..). No hay que olvidar que conceder al trabajador libertad en su trabajo sin que esté preparado para ello, puede ser una gran fuente de estrés.(vease cuadro 1.16)

Cuadro 1.16 Directrices sobre el comportamiento de los supervisores hacia los trabajadores.

1. DELEGAR LA RESPONSABILIDAD DE LA TOMA DE DECISIONES A LOS SUBORDINADOS.
2. PREGUNTAR LAS OPINIONES DE LOS SUBORDINADOS SOBRE LAS DECISIONES VENIDERAS.
3. DAR OPORTUNIDADES A LOS SUBORDINADOS PARA DAR IDEAS O INFORMACIÓN ADICIONAL SOBRE LO QUE EL SUPERVISOR PIDE.
4. DAR PRONTA RESPUESTA A LAS PREGUNTAS Y SUGERENCIAS.
5. CONVENCERSE DE QUE LOS SUBORDINADOS ENCUENTRAN FÁCIL CONSEGUIR AYUDA CON SUS PROBLEMAS Y QUEJAS.
6. TENER CONCIENCIA Y RESPUESTA HACIA LOS SENTIMIENTOS Y NECESIDADES DE LOS SUBORDINADOS.
7. SER FRANCO Y ABIERTO CON LOS SUBORDINADOS.
8. APOYAR A LOS SUBORDINADOS EN LOS PROBLEMAS CON LA DIRECCIÓN SUPERIOR
9. EXPRESAR UN SINCERO INTERÉS POR EL BIENESTAR DE LOS SUBORDINADOS
 - MANTENIENDO RELACIONES RECÍPROCAS PARA INTERCAMBIAR IDEAS
 - MOSTRAR INTERÉS POR SU VIDA PERSONAL
 - AYUDAR CUANDO LA AYUDA ES NECESITADA.
 - MOSTRAR INTERÉS A CERCA DE LOS SUBORDINADOS PROGRESAN EN LA ORGANIZACIÓN.
 - SALUDAR Y FELICITAR A LOS SUBORDINADOS.

4.10 Sistemas de información y comunicación

Dado que los problemas que se pueden dar por una deficiente información y comunicación son muy importantes, es necesario para afrontar estas deficiencias, el desarrollo de unos sistemas de información y comunicación (tanto descendente como ascendente u horizontal) verdaderamente efectivos y no solamente restringidos a la eficacia productiva sino que respondan a las necesidades de los trabajadores y que faciliten su ajuste con la organización de trabajo.

Una determinada demanda de trabajo implica, para la persona que lo desempeña, la realización de algo. El hecho de que no esté claramente definido qué se espera de un trabajador, que su papel sea confuso o que no exista una fluida comunicación es uno de los más importantes estresores, debido a que el trabajador, al no saber exactamente qué tiene que hacer, de qué manera, qué áreas son de su responsabilidad, se traduce en una sensación de incertidumbre y amenaza. Ya no es el responder a una demanda sino que la persona no conoce esa demanda, la forma en la que le es presentada esa demanda ¿puede pedir aclaraciones?, ¿le serán facilitadas?, ¿se le mandan cosas contrapuestas o contradictorias?, ¿se le mandan distintas cosas al mismo tiempo?, ¿se le asesora?, ¿puede manifestar desacuerdo con lo que hay que hacer?, ¿es fácil hacerlo?, etc. Los problemas que se pueden dar por una deficiente información y comunicación, la ambigüedad y el conflicto de rol que de ello se derivan, son unos de los más potentes estresores. Además, constituyen unos de los factores que mas afectan a la eficiencia en la empresa.

Por todo ello es muy necesario revisar los sistemas de información de la empresa, atendiendo a las siguientes variables:

- Precisión de las informaciones.
- Coherencia entre ellas.
- Coincidencia (hacia un mismo objetivo) de las decisiones tomadas a partir de las informaciones.
- Lenguaje adecuado al destinatario.
- Frecuencia de comunicación adaptada a las necesidades.
- Procedimientos adecuados de recogida, tratamiento y transmisión de la información.

Un buen sistema de información debe permitir a cada uno captar precisamente lo que se espera de él (tareas u objetivos a cumplir) y conocer los resultados del trabajo realizado.

Podemos diferenciar entre comunicación horizontal (entre personas del mismo nivel jerárquico) y comunicación vertical (entre personas de distinto nivel jerárquico).

Dentro de la comunicación vertical, denominamos comunicación descendente a aquella que se produce desde un nivel jerárquico más alto hacia otro más bajo y comunicación ascendente a aquella que se produce desde los niveles jerárquicos más bajos hacia los más altos.(vease cuadro 1.17)

Cuadro 1.17 Diversos métodos de transmitir informaciones en una organización, jerarquizados en cuanto a su eficacia

1. COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA
2. COMUNICACIÓN ORAL ÚNICAMENTE
3. COMUNICACIÓN ESCRITA ÚNICAMENTE
4. EMPLEO DE BOLETÍN
5. COMUNICACIÓN MEDIANTE DE RUMORES

4.10.1. Comunicación descendente

Este tipo de comunicación tiene por objetivos:

- Coordinar a los miembros de una organización para conseguir sus objetivos.
- Informar a las personas para que contribuyan a esa consecución de objetivos y consigan una mejor comprensión de la tarea y la organización y así fomentar la motivación, pues el conocimiento y la comprensión del trabajo y la organización puede tener efectos motivadores.

Sería conveniente tener en cuenta algunas consideraciones, fruto de las investigaciones llevadas a cabo por distintos autores.

En cuanto al contenido de los mensajes, ha de buscarse la precisión para lograr una buena información. La sencillez y la claridad del contenido facilita la asimilación del mensaje.

En cuanto a las transmisiones de los mensajes a través de una jerarquía, hay que tener en cuenta que se pueden ocasionar los siguientes problemas:

- Si se hace llegar el mismo mensaje a todos los destinatarios (independientemente de su nivel jerárquico), su significado puede requerir ser interpretado de forma diferente para cada nivel.
- Si se hacen adaptaciones para comunicar el mensaje a cada nivel se pueden producir distorsiones, en cuanto al significado del mensaje original.

También hay que tener en cuenta que el interés de los destinatarios por el contenido del mensaje puede ser un factor más determinante que el grado de información que contiene. Una buena información se caracteriza no tanto por su amplitud o por su frecuencia sino por la capacidad para responder a las expectativas del personal.

4.10.2 Comunicación ascendente

Aunque generalmente, desde la dirección de la empresa, se tiende a valorar menos positivamente este tipo de comunicación que otros, la comunicación ascendente es particularmente útil tanto porque facilita el funcionamiento de la organización, como por su papel facilitador de unas buenas relaciones personales ya que

- Permite conocer los puntos de vista y canalizar las iniciativas de los trabajadores acerca de distintos aspectos del funcionamiento de la empresa.

- Facilita una buena retroalimentación para conocer la calidad de la comunicación descendente y el nivel con el que los trabajadores asumen los objetivos de la organización.
- Constituye una condición básica para facilitar la participación de los trabajadores.

En la práctica este tipo de comunicación suele plantear algunos problemas. Por una parte, algunas empresas restringen este tipo de comunicación a algunos aspectos; por otra parte, en algunos contextos los trabajadores se retraen a la hora de utilizar este tipo de comunicación. Así, cuando los niveles jerárquicos, posibles destinatarios de la información, son a la vez fuente de castigos y recompensas, los empleados pueden tener reservas sobre el contenido de sus informaciones y tienden a modificar los posibles aspectos negativos, filtrando aquella información que pueda despertar reacciones desfavorables y que pudieran tener efectos no deseados para el transmisor.

Otro de los problemas que se pueden originar es la inhibición de comunicación por parte de los subordinados, sobre todo, cuando la pirámide jerárquica es muy apuntada; es decir, cuando la información ha de pasar por varios escalones antes de llegar al receptor final.

4.10.3 Comunicación horizontal

Cuando se habla de comunicación horizontal se está haciendo referencia al intercambio de mensajes entre miembros de un mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Este tipo de comunicación hace posible la coordinación de actividades y la resolución de conflictos (aunque en las organizaciones

muy burocratizadas las funciones de coordinación y la de resolución de conflictos son competencias de los niveles superiores).

Generalmente, constituye un medio que facilita el apoyo emocional entre los empleados y es, en sí misma, una fuente de satisfacción.

4.11 EJERCICIO DEL PODER. ESTILOS DE DIRECCIÓN

La organización es un sistema que integra a distintos individuos, con diversos comportamientos, actitudes, puntos de vista, etc. Una organización laboral necesita, por una parte, del establecimiento de normas para la coordinación de actividades, la regularización de comportamientos individuales y la búsqueda de una cierta homogeneidad en los fines y valores de los individuos y, por otra, del ejercicio del poder para unificar las posibles desviaciones a las normas que las conductas individuales pueden ocasionar y para dar rápida respuesta a situaciones imprevistas o no contempladas normativamente.

Sin embargo, la concreción de esas normas o del ejercicio del poder en una organización produce una serie de efectos colaterales distintos a los buscados; algunos de los cuales se constituyen en fuentes de un intenso estrés tanto para el que ejerce el poder como, sobre todo, para el destinatario del poder. Según esto, se requiere, además de un diseño adecuado de la jerarquía y de la implantación de un sistema normativo y reglamentario aceptado por los trabajadores, el ejercicio efectivo de un estilo de dirección democrático y participativo por parte de los cuadros directivos.

Algunos aspectos que pueden resultar deseables en algunos casos, como la exhaustividad normativa o la rigidez de dichas normas, sin embargo,

pueden resultar contraproducentes en otros. La claridad con la que estén definidas unas normas, su congruencia, su utilidad, la compatibilidad entre ellas, son aspectos muy importantes para que dichas normas cumplan su objeto.

En cuanto al ejercicio del poder habría que tener en cuenta algunas consideraciones. Según estudios de Bachman y otros autores, el empleo del poder coercitivo está relacionado inversamente con la satisfacción laboral y con el desarrollo del trabajo. También indican que el ejercicio del poder basado en las recompensas o en los castigos sólo producen acatamiento externo.

En la materialización de estos estilos de dirección existen varias posibilidades, una de las que se ha venido aplicando con éxito en distintas organizaciones de trabajo es la denominada "dirección por objetivos".

Este estilo de dirección consiste en orientar la gestión de la empresa incidiendo en los objetivos que deben lograrse, tanto individual como colectivamente. Así, se fijan unos objetivos de la empresa que integran los distintos objetivos fijados para cada departamento, que a su vez integran los objetivos fijados a nivel individual.

Para la implantación de este estilo de gestión, debe entrenarse y formarse a los trabajadores tanto en las tareas que deben desempeñar como en la manera de autogestionarse su trabajo, su tiempo, etc.; además se le han de facilitar los medios y los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo. Por otra parte debe existir un feed-back sobre la conducta, a través de la información acerca del resultado del trabajo, de los progresos

obtenidos, así como de los resultados de cada departamento y de la empresa.

Este sistema de gestión lleva aparejada una forma de supervisión que incide no en el control de la función del trabajador, ni en el control de cualquier tipo de acción que lleve a cabo cada trabajador, de su ritmo, de sus pausas,... sino en el control del producto final, del resultado último del trabajo, de los objetivos establecidos.

Diversas cuestiones como las relativas a la consecución de objetivos, los plazos para realizarlo, el control de la calidad del trabajo, los márgenes de desviación permitidos con respecto al objetivo proyectado, etc. no deben fijarse de forma unilateral por parte de la dirección sino que deben ser el resultado del diálogo y la negociación.

Este tipo de gestión presenta una serie de ventajas ya que fomenta:

- La identificación del trabajador con la empresa, al conectar los objetivos del individuo con los de la organización hace que subordinados y superiores estén identificados en metas comunes.
- La participación de los trabajadores. La implicación de los subordinados en la fijación de metas además de fomentar la participación hace que los objetivos sean más realistas y aceptables por todos los individuos.
- La responsabilidad del trabajador. Define una mayor área de responsabilidad del trabajador en términos de resultados esperados al poder tomar sus decisiones en lo referente a esa área.

- La autonomía e iniciativa. Se le da la oportunidad al trabajador de organizarse aspectos como su ritmo de trabajo o sus pausas, sin ser interferido mientras el trabajo siga la línea de los objetivos marcados.

Según las investigaciones de Likert, los estilos de supervisión más efectivos son aquellos que se centran en los empleados. Esto supone, que de entre las obligaciones de los supervisores, el crear una atmósfera en la que los empleados tengan capacidad de intervención es una de las más importantes.(vease cuadro 1.18)

Cuadro 1.18 Directrices para facilitar al trabajador el control sobre su propio trabajo

- A. QUITAR ALGUNOS CONTROLES DE TIEMPO.
- B. AUMENTAR LA RESPONSABILIDAD DEL INDIVIDUO SOBRE SU PROPIO TRABAJO
- C. DAR A LA PERSONA UNA UNIDAD NATURAL DE TRABAJO COMPLETA
- D. CONCEDER AUTORIDAD ADICIONAL A UN EMPLEADO EN SU ACTIVIDAD, LIBERTAD DE LA TAREA (EXCESIVA AUTONOMÍA O LIBERTAD A UN TRABAJADOR CUANDO NO CONOCE BIEN LA TAREA QUE HA DE REALIZAR O NO TIENE TODA LA INFORMACIÓN NECESARIA PUEDE RESULTAR MUY ESTRESANTE)
- E. HACER REUNIONES PERIÓDICAS (RECONOCIMIENTO INTERNO)
- F. INTRODUCIR NUEVAS Y MÁS DIFÍCILES TAREAS NO PREVIAMENTE MANEJADAS
- G. ASIGNAR TAREAS ESPECIALIZADAS, HABILITÁNDOLES PARA LLEGAR A SER EXPERTOS.
- H. PROPORCIONAR RETROALIMENTACIÓN AL TRABAJADOR SOBRE EL DESEMPEÑO DE SU TAREA.

4.11.1 Interés de la tarea

Puede aumentarse el interés del trabajo actuando sobre la organización del trabajo, es decir, modificando la manera de realizarlo, modificando sus fases, intercambiando las tareas con otros trabajadores (rotación de tareas), realizando una mayor diversidad de tareas (ampliación de tareas) o realizando tareas de mayor cualificación relacionadas con el puesto como la planificación del trabajo, el control de calidad, etc. (enriquecimiento de trabajo).

En tareas de escaso contenido debe procurarse aumentar la posibilidad de tomar decisiones ampliando o enriqueciendo las tareas; pero muchas veces una tarea no es interesante o carente de interés en sí misma sino que depende de la percepción y valoración subjetiva de la persona que deba desarrollarla, lo que estará en función de los intereses individuales, las capacidades, etc..

Teniendo en cuenta esto, sería conveniente considerar el perfil de cada puesto y de los posibles candidatos a fin de poder adaptar lo máximo posible las necesidades del trabajo con las motivaciones, intereses o preferencias personales.

4.11.2. Regulación de conflictos

En una empresa generalmente existen personas y grupos de personas cuyos objetivos e intereses son distintos y en algunos casos enfrentados. Hay que considerar que la aparición de conflictos es algo que puede considerarse normal y previsible, por lo que es necesario arbitrar medios

para la resolución de esos conflictos. Las medidas a tomar en este sentido deben tender a:

- La reducción de la aparición de conflictos.
- La creación de procedimientos de arbitraje y mediación.
- La impartición de formación a los empleados para la resolución no traumática de conflictos.

Una de las principales fuentes de conflictos en una empresa tiene que ver con los problemas ocasionados por la indefinición de roles de los empleados. Para evitar la ambigüedad de rol y para evitar choques entre personas e intrusiones que puedan ser fuentes de conflictos, ha de buscarse una clara e inequívoca definición de los cometidos de cada persona y del papel que ha de jugar en la organización, de la forma y los contenidos con que se han de llevar a cabo las interacciones con otras personas.

Además, es necesaria una adecuada coordinación de todas las actividades y mantener una coherencia en las directrices dadas. En este punto cobra especial importancia el establecimiento de canales de información adecuados.

No obstante, dado el carácter cambiante de una empresa es necesario concebir sistemas de regulación de conflictos, articular procedimientos estructurados de mediación y arbitraje para el manejo de eventualidades.

Además es necesario formar a las personas en cuanto a la forma de interaccionar con los demás.

4.11.3 Procesos de socialización y de formación

Las relaciones interpersonales constituyen uno de los aspectos más importantes cuando nos referimos al problema del estrés en las organizaciones. Ello se debe tanto porque pueden ser, en sí mismas, una fuente de estrés e insatisfacción, como porque constituyen uno de los aspectos más valorados por los trabajadores como fuente de satisfacción. Así pues, actualmente se considera que una práctica común es prestar especial atención a los procesos de socialización y entrenamiento en las relaciones interpersonales como medida para evitar que unas relaciones inadecuadas puedan convertirse en una posible fuente de estrés o insatisfacción.

Por otra parte, debe considerarse el concepto de apoyo social como recurso de afrontamiento a una situación de estrés: está comprobado que un buen ambiente social en la empresa y el que el trabajador se sienta apoyado por la organización amortigua el impacto emocional y la generación de consecuencias físicas y psíquicas de las situaciones estresantes.

En cuanto a la adaptación del trabajador al puesto habría que tener en cuenta, que, además de la presentación previa del puesto al candidato, es necesaria la realización de una formación previa al desempeño del puesto y ante cualquier cambio que se realice.

Muchas de las medidas propuestas es necesario que estén complementadas con la impartición de formación a los empleados (cuadros directivos y trabajadores) sobre cómo desenvolverse en la organización rediseñada. Ante una situación de cambio, sería, pues, con carácter complementario, necesaria la intervención individual que consistiría en dotar

a los individuos de estrategias de adaptación sobre algunos aspectos que son difícilmente abordables mediante medidas organizativas.

4.11.4 Planes de implantación

Algunas condiciones a tener en cuenta para la implantación de cualquier medida en la empresa son las siguientes:

- Es necesario, en las modificaciones que se lleven a cabo, contar con la participación activa de los trabajadores y de sus representantes, no sólo porque es un aspecto que influye en la aceptación de los propios trabajadores de los cambios sino porque el contraste de opiniones es de gran ayuda para llegar a adoptar las decisiones más adecuadas.
- Las situaciones conflictivas y de enfrentamiento empresa-trabajadores o las situaciones de crisis, en general, están contraindicadas para realizar algunos cambios, pues suponen circunstancias que pueden interferir tanto en una adecuada implantación de las medidas como en el funcionamiento de éstas. Es pues de especial importancia elegir el momento adecuado para la implantación de cualquier cambio, ya que de lo contrario se corre el riesgo de fracasar.
- Sería aconsejable que la instauración de los cambios se realizara de una forma progresiva, por medio de experiencias piloto. Esto permitiría evaluar de forma comparativa dos sistemas en un mismo tiempo, probar distintos modelos sin que suponga un alto coste (de ser fallidos) y controlar experimentalmente en un ámbito reducido las distintas variables que concurran en un nuevo sistema de trabajo, cambios en los canales de información, etc. Por otra parte, el

contemplar las ventajas de un nuevo sistema por parte de los otros trabajadores tendrá un efecto motivador.

- Hay que tener en cuenta las ventajas e inconvenientes que tiene el hecho de que las personas que promuevan el cambio sean personas de la propia empresa o consultores externos. Es posible que las personas de la propia empresa tengan un conocimiento más a fondo de las peculiaridades de la empresa, pero puedan por otra parte provocar mayores resistencias al cambio.
- Las experiencias previas a la implantación de una medida han de ser controladas en todos sus extremos, procurando llevar un seguimiento puntual de todas las circunstancias y comparando los resultados con las hipótesis previas planteadas.
- Se ha de tener en cuenta también que es necesario cierto tiempo de adaptación a la nueva situación por parte de los trabajadores y que las medidas implantadas pueden requerir de ciertos reajustes para su mayor optimización.

Una forma de medir la CVT es por medio de la satisfacción laboral. “Este es el grado en el cual una persona experimenta sentimientos positivos o negativos en relación con los diversos aspectos del trabajo.”⁵²

4.12. Higiene y Seguridad en las Organizaciones

Los dirigentes de las organizaciones tienen la responsabilidad legal y moral de mantener el lugar de trabajo libre de riesgos excesivos y de que las

⁵² SCHERMERHORN, John. ADMINISTRACIÓN Editorial Limusa, 1ª Edición. México. 2002.pág. 308

condiciones del entorno no representen un peligro para la salud física y/o mental de los empleados.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 123 hace referencia a que los patrones están obligados a obedecer las normas sobre higiene y seguridad y a tomar las medidas necesarias para evitar los accidentes de trabajo, a fin de proteger la vida y la salud de los trabajadores. Prevé la expedición de la Ley del Seguro Social, que tiene por objeto proteger al trabajador y a su familia contra riesgos de trabajo, enfermedades, maternidad, invalidez, vejez, muerte, indemnización, etc.

La higiene del trabajo para la A.I.H.A. American Industrial Hygienst Association (Asociación Americana de Higienistas Industriales) se trata de la ciencia y arte dedicados al reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores ambientales o tensiones emanadas o provocadas por el lugar de trabajo y que puede ocasionar enfermedades, destruir la salud y el bienestar o crear algún malestar significativo entre los trabajadores o los ciudadanos de la comunidad.⁵³

“La seguridad del trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas.”⁵⁴

⁵³ Manual de higiene industrial. Fundación Mapfre, 4ª Edición 1996. pág 4.

⁵⁴ Chiavenato, I. Administración de Recursos humanos. Editorial McGraw Hill, 2ª Edición, México. 1994. Pág. 367.

Analizando la legislación mexicana encontramos que la Ley Federal del Trabajo y la Ley del Seguro Social mencionan que:

“Riesgo de trabajo son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo” (LFT, art 473; LSS, art 41).

Accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional inmediata o posterior a la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualquiera que sea el lugar y el tiempo en que dicho trabajo se preste.

También se considera accidente de trabajo el que se produzca al trasladarse el trabajador, directamente de su domicilio al lugar del trabajo o de este a aquél (LSS, art 42;. LFT, art 474).

“Enfermedad del trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios”. (LSS, art 43; LFT, art 475).

La Ley Federal de Trabajo establece una tabla del artículo 513 donde considera como enfermedad de trabajo las señaladas dentro de esta tabla. Encontrando dentro de “enfermedades endógenas afecciones derivadas de la fatiga industrial 161. Neurosis” En el artículo 514 en la tabla de valuaciones de incapacidades permanentes “Clasificaciones diversas 405. Por enajenación mental que sea resultado de algún accidente o riesgo de trabajo 100%”. Sin embargo, es necesario mencionar que no se encuentran

mencionadas como enfermedades de trabajo las causadas por estrés (por ejemplo, infarto al miocardio, hipertensión arterial, úlceras, etc.)

El costo de los accidentes puede constituir un costo adicional en las operaciones de la empresa. El costo directo de un accidente se revela en la prima por indemnización al trabajador. Los costos indirectos, que generalmente exceden a los directos los debe soportar el patrón; estos incluyen el pago de sueldo del tiempo de incapacidad, los daños del equipo y materiales, pérdida de producción.

Las causas de los accidentes pueden clasificarse como humana o ambiental. “Las humanas son directamente de los errores humanos debido al descuido, la intoxicación, somnolencia, incapacidad para realizar el trabajo u otra deficiencia. Al contrario las ambientales incluyen las herramientas, equipos, planta física y el ambiente general de trabajo”.⁵⁵

Se debe infundir en el trabajador el deseo de laborar con seguridad, ya que no importa que tan seguro sea el lugar de trabajo, si los trabajadores no desean laborar con seguridad, en este caso la alternativa es estimular al trabajador. Existen factores básicos que contribuyen a los accidentes en las organizaciones: condiciones inseguras y actos inseguros.

Se entiende que la salud pública es resultado del desarrollo económico de una nación, el análisis sobre dicha tesis revela que el factor es inverso, pues al invertir en salud, además de salvar millones de vidas al año,

⁵⁵ DECENZO, R. ROBBINS,S. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Editorial Limusa, 1ª Edición en español, México. 2001.pág 431.

se tiende a aumentar la longevidad y productividad, reducir la pobreza y estimular el desarrollo económico.

Así lo establece el informe anual de la CMS (Comisión sobre Macroeconomía y Salud), organismo perteneciente a la ONU (Organización de las Naciones Unidas), que propone una nueva alianza mundial entre países subdesarrollados y los desarrollados.⁵⁶

Las estadísticas de accidentes y enfermedad ocupacional muestran un grave panorama mundial. Entre los principales problemas de salud se encuentran los problemas musculoesqueléticos, estrés y problemas mentales; asma y reacciones alérgicas y problemas causados por materiales peligrosos (cancerígenos y asbestos) mismos que han incrementado.(Fuente: Asian - Pacific Newsletter.)

Se puede observar que en las estadísticas de la Coordinación de Salud en el Trabajo, del IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social) no aparecen enfermedades ligadas al estrés mientras que en las estadísticas mundiales hacen referencia y se encuentran estimadas entre las principales.

⁵⁶ DE ALBA, OMAR. "AUMENTA LA INVERSIÓN EN SALUD PÚBLICA EL DESARROLLO: ONU." El Economista. México. 22 de julio 2002.

CAPITULO 5

ALTERNATIVAS INTEGRALES PARA LOGRAR EL CONTROL DEL ESTRES

Crear **posible** algo es **hacerlo** cierto.

Christian Friedrich Hebbel.

5. ALTERNATIVAS INTEGRALES PARA LOGRAR EL CONTROL DEL ESTRÉS.

Ni enfoques estandarizados ni manuales sencillos de instrucción existen para crear un programa para el manejo óptimo del estrés. El diseño de un programa y las soluciones apropiadas se influirán por varios factores: el tamaño y la complejidad de la organización, los recursos disponibles, y especialmente los problemas de estrés que son característicos de una organización.

5.1 ALTERNATIVAS ORGANIZACIONALES

Las organizaciones tienen que implementar distintas estrategias para poder encaminar los niveles bajos de estrés, hacer que no se presenten niveles altos y si se presentan ponerles solución hasta que desaparezcan. Algunas de las alternativas organizacionales que mencionaremos son: Selección y colocación, Establecimiento de Metas, Rediseño del Puesto, Toma Participativa de decisiones, Comunicación organizacional, Programas de Bienestar y Administración del Tiempo.

5.1.1 Selección y Colocación.

La selección y colocación del trabajador en un puesto adecuado es de

relevancia, ya que, si tomamos en cuenta que si se selecciona una persona que no cumple con las características que requiere el puesto esto seguramente le producirá Estrés provocando así un rendimiento bajo. Por ello se dice que si queremos personas sanas y una organización feliz, “siempre existirá una persona adecuada para el puesto adecuado”

5.1.2 Establecimiento de Metas.

Todo ser humano esta lleno de necesidades de todo tipo, lo cual lleva a que cada momento de su vida se plantee metas especificas. Como hemos mencionado a lo largo de este trabajo, el empleo de metas puede disminuir el estrés y ser fuente de motivación.

Para cumplir cualquier objetivo en la organización debe haber una serie de metas las cuales se tendrán que cumplir para poder llegar al objetivo final, toda meta relacionada con el objetivo nos ayudara a alcanzarlo.

5.1.3 Rediseño del Puesto.

El rediseñar los puestos para dar a los empleados mas responsabilidad, trabajo con más sentido, más autonomía, y mayor retroalimentación puede disminuir el estrés, ya que estos factores provocan en el empleado mayor control de las actividades laborales y reducen su dependencia a otras. Todo tipo de cambio, tiene efectos profundos y de gran alcance en los empleados.

5.1.4 Toma participativa de decisiones.

Las organizaciones deben impulsar a sus trabajadores a que cada vez más participen en los proyectos, esto hará que el trabajador se sienta más útil y su capacidad de innovare sea mucho más creativa tomando en cuenta que si los trabajadores son los que realizan el trabajo y se desarrollan dentro de la empresa son los que conocen los problemas, las soluciones y mejoras que se tengan que realizar.

5.1.5 Comunicación organizacional.

Como mencionamos en el capítulo 4 un aspecto crucial para enfrentarse al estrés es saber comunicarse con las personas con las que uno pasa mucho tiempo, se tiene que tener un control fundamental de los canales de comunicación y su utilización, ya que, una mala comunicación puede causar problemas en varios niveles de la organización y de esta manera provocar estrés laboral.

5.1.6 Programas de Bienestar.

Los programas de bienestar podrían en primer instancia ser un gasto para las organizaciones, pero analizando un gasto mas fuerte y constante es el bajo desempeño causado por el estrés laboral, es por ello que los programas de bienestar no deben verse como un gasto si no como una inversión, para apoyar a los trabajadores y así bajar su nivel de estrés.

5.1.7 Administración del tiempo.

Uno de los mayores síntomas del estrés laboral es la sensación de

que las horas del día no bastan para hacer todo lo necesario, es posible reducir esta sensación con una mejor organización del tiempo y poniendo en práctica algunos métodos sencillos. Para administrar mejor el tiempo, debe empezar por evaluar sus objetivos globales, una vez decididos se calculan las prioridades a largo plazo y posteriormente se planificara el trabajo en consecuencia.

Para aprovechar el tiempo al máximo y reducir el estrés laboral cada día debe estar bien planificado, tendrá que considerar todas las tareas que se tienen que realizar para posteriormente asignarles un tiempo realista a cada una de estas. Así pues la gran ventaja de lograr un equilibrio entre el trabajo y el descanso es que se mejorara la calidad de ambos, para aprovechar al máximo las propias capacidades y que el trabajador se desarrolle satisfactoriamente

Aunque no es posible dar una receta general para prevenir el estrés en el trabajo, si es posible ofrecer unas pautas para los programas para la prevención del estrés, este, supone tres pasos distintos: la identificación del problema, la intervención y la evaluación.

Para dar resultado este proceso, tienen que prepararse suficientemente las organizaciones. La preparación de un programa de prevención de estrés debe incluir los pasos siguientes:

- Constituir la conciencia general sobre el estrés de trabajo (las causas, los costos, y el control)
- Asegurar la dedicación y el apoyo de la administración del programa.

- Incorporar la aportación y la participación del empleado en todas las fases del programa.
- Establecer la capacidad técnica para llevar a cabo el programa (capacitación especializada para el personal en la organización o el uso de consultores del estrés laboral)

Reunir a los empleados en un comité o un grupo de para la resolución de problemas puede ser un enfoque particularmente útil para crear un programa para la prevención del estrés. Las investigaciones han mostrado efectivo estos esfuerzos participativos para tratar con problemas ergonómicos en el lugar de trabajo. En parte es porque capitalizan en la experiencia que tienen los empleados con los peligros encontrados en los trabajos. Sin embargo, cuando se forman tales grupos de trabajo, se debe tomar cuidado para asegurar que acaten las leyes corrientes de trabajo.

5.2 METODOS PARA MANEJAR EL ESTRES

Para las organizaciones actuales es muy importante la implementación de procedimientos para el control o eliminación del estrés laboral, pueden existir “n” números de alternativas, pero los más usuales son:

5.2.1 Asesoramiento para el empleado

La definición de asesoría implica varias características. Es un intercambio de sentimientos e ideas entre dos personas el consejero (orientador) y el aconsejado (el interesado), como ayuda para los empleados

a resolver sus problemas, también debería mejorar el desempeño organizacional pues el trabajador muestra ser más cooperativo.

La necesidad de que surge la asesoría es de los diferentes problemas que tiene la organización, en este caso sería una asesoría dirigida hacia el estrés laboral, la mayoría de los casos en que se requiere dicha orientación es de contenido emocional puesto que las emociones son parte normal de la vida, el trabajador puede llevar sus emociones a un descontrol y que no vayan con sus intereses personales y de la organización.

El objetivo general de asesoramiento es eminentemente ayudar a los empleados a que desarrollen la seguridad y confianza en si mismos, una mejor salud mental, tener un autocontrol, la compasión y la capacidad para trabajar eficientemente.

Los objetivos de la asesoría se logra mediante la utilización de varias “funciones de asesoría”, que son las tareas realizadas por la asesoría:

- **Consejo.** Decirle a una persona lo que piensa que debe hacer.
- **Consuelo.** Alentar a una persona e inspirarle confianza para enfrentarse a un problema.
- **Comunicación.** Ofrecer información y comprensión.
- **Descarga de una tensión emocional.** Ayudar a una persona a liberarse de sus tensiones.
- **Pensamiento esclarecido.** Impulsar un pensamiento más coherente y racional.
- **Retroalimentación.** Estimular un cambio interno de metas y valores. ⁵⁷

⁵⁷ Keith Davis, El comportamiento humano en el trabajo., pág 480.

5.2.1.1 Tipos de asesoramiento

En lo que se refiere a la dirección que un asesor da a un individuo, la asesoría es continua que abarca desde una dirección absoluta (asesoría directiva) hasta ninguna dirección (asesoría no directiva). Entre estos dos extremos se encuentra el asesoramiento cooperativo o participativo.

Asesoría directiva: Es cumplir más que nada una función de dar un consejo pero este a la vez puede llegar a favorecer la liberación de tensiones, de seguridad, que comunica y tranquiliza en menor medida, es claro que el simple hecho de dar consejos resulta poco favorable o útil en la comunicación. Si el asesor directivo sabe escuchar, el empleado sentirá un deshago emocional, gracias a la liberación emocional y las ideas que le imparta el asesor el trabajador puede llegar a esclarecer y a elaborar un razonamiento mas claro, y es casi seguro que se realice una magnifica comunicación.

Asesoría no directiva: El proceso es similar al de escuchar hábilmente para alentar al individuo y explique sus problemas, los entienda y llegue a soluciones apropiadas, la diferencia es que se centra en el individuo y no en el asesor, como juez y consejero, simplemente es que el asesor acepte los sentimientos puesto que un juicio puede llegar a crear o desalentar la expresión de sentimientos verdaderos.

Las principales diferencias entre la asesoría directiva y la no directiva son:

- **Método de asesoramiento.** El empleado controla la dirección de la conversación y lleva la batuta en la conversación.
- **Responsabilidad.** La solución del problema compete al empleado.
- **Status.** El empleado es igual al asesor en cuanto a persona, mientras que el método directivo supone que el asesor es superior y que sabe que hacer.
- **Papel.** El empleado es una persona psicológicamente independiente, que escoge una solución y mejora su capacidad de tomar decisiones en el futuro.
- **Hincapié.** Se hace hincapié en los sentimientos y problemas más profundos. No en los síntomas superficiales. Se da prioridad al ajuste de la persona, no a la solución de un problema actual.

Asesoría participativa.

La asesoría directiva se ve muchas veces rechazada por la mayor parte de los empleados independientes y modernos, esto quiere decir que la clase de asesoría que se da en una organización se encuentra en un punto intermedio entre los dos extremos que representan el método directivo y no directivo. A este medio se le llama asesoría participativa porque aprovecha los esfuerzos de intercambio cooperativos para resolver los problemas, no está totalmente centrado en el asesor ni en el cliente. Si no todo lo contrario los dos tratan de cooperar para utilizar sus distintos conocimientos, perspectiva y valores, integrar las ideas de ambos para que esto sea equilibrado y tenga más ventajas.

5.3 TÉCNICAS PARA EL CONTROL DEL ESTRÉS

5.3.1 TÉCNICA DE RELAJACIÓN

Un acontecimiento importante en la vida del individuo, como lo es el estrés no puede ser solo abordado por sus consecuencias sino que debe ser también prevenido. Algunos investigadores han creado y utilizado técnicas psicoterapéuticas para prevenir el estrés.

Dado que la tensión psicológica se manifiestan en las personas por medio, entre otras manifestaciones: de tensión muscular (en cuello, hombros, etc.) las técnicas de relajación muscular resultan ser una herramienta eficaz en el tratamiento del estrés. Sin embargo, cabe destacar que la relajación no significa mantenerse inmóvil, y descansar sobre la cama, sino que se trata de tomar conciencia de sobre la tensión y relajación de los músculos por medio de técnicas específicas.

Una de las primeras técnicas de relajación fue creada por Jacobson en 1928, por medio del libro “**Relajación Progresiva**” (nombre que le dio a dicha técnica) publicado en Chicago. Para Jacobson la relajación y la ansiedad son dos fenómenos mutuamente excluyentes, es decir, si hay ansiedad no hay relajación y viceversa. (Vallejo y Gasto 1990) afirman que el método de Jacobson se basa en la percepción mental del estado de contracción y distensión muscular y en el control mental de la actividad muscular, para llegar a percibir la ausencia de tensión (relajación).

Se practica preferentemente en un sitio tranquilo en posición tumbada de espaldas con la mirada hacia el techo y los brazos alargados y un poco separados del cuerpo. No obstante, la posición y el lugar no deben ser un impedimento ya que esta técnica se puede practicar en cualquier lugar y posición. Se trata de una técnica lenta y metódica que abarca secciones de 30 a 60 minutos con ejercicios referidos progresivamente durante quince días a un grupo muscular y luego a otro.

Cada ejercicio comporta varios movimientos de contracción voluntaria hasta llegar a un nivel elevado de tensión muscular. Una vez percibida esa tensión el paciente relaja lentamente sus músculos, se trata entonces de que el sujeto tome conciencia del paso de la tensión a la relajación.

Jacobson ha demostrado que conforme va avanzando el aprendizaje se puede ir haciendo mas sutil y pasar de los músculos estirados a los lisos, provocando así, la relajación sobre músculos gastrointestinales y circulatorios. Sin embargo a pesar de la eficacia de este método se puede encontrar un inconveniente para su utilización, sobre todo en el ámbito laboral y es que se trata de una técnica muy lenta por lo que hay que emplear de varios meses hasta un año para lograr el objetivo deseado, un aprendizaje completo y una conciencia de la tensión-relajación de todos los músculos. Cabe señalar que esta técnica en la actualidad es una de las utilizadas en los Estados Unidos de América.

Otra técnica es la “**Relajación General Consiente**”, la cual pretende deshacer por medio de la relajación las contracturas musculares, consientes en inconscientes, de una manera lenta. Para Blay, (1988) la relajación es la

contraparte de la acción, toda acción es una descarga de energía, la relajación es el medio natural para la reposición de la energía. Así nos encontramos con que toda contracción muscular sea consiente o inconsciente es un gasto de energía.

El procedimiento para llevar a cabo esta técnica es similar al propuesto por Jacobson (tensión-distensión), solo que se divide en diferentes fases de relajación las cuales pueden ser consideradas tanto objetiva como subjetivamente:

OBJETIVAMENTE	SUBJETIVAMENTE
1. Muscular Superficial	1. Conciencia Física Periférica
2. Emocional Superficial	2. Conciencia de Hormigueo O Vibración
3. Mental Superficial	3. Sensación de placidez
4. Muscular Profundo	4. Descanso Mental
5. Emocional Profunda	5. Conciencia de Oscuridad
6. Mental Profunda	6. Conciencia de Luminosidad

TABLA 1.19.- Fases de relajación general consiente (Blay 1988)

La primera fase es la que se experimenta cuando al estar muy cansado de mucho ejercicio físico, pide uno por fin tenderse en la cama. Es así como se llega a la conciencia física. La segunda fase es cuando durante este descanso físico se mantiene la conciencia despierta y tranquila. Entonces se percibe una sensación general de hormigueo en todo el cuerpo comenzando, generalmente por las extremidades.

La tercera fase viene automáticamente si se persiste en el abandono progresivo, pero siempre conciente, de todo el cuerpo. Una sensación de bienestar invade la conciencia poco a poco. En la cuarta, se consigue que la mente se calme y se calle. Esto se obtiene dirigiendo la atención hacia el propio proceso de pensar, viéndolo con tranquilidad y parcialidad. Así se hace el silencio por si solo.

La quinta fase se inicia cuando el sujeto se da cuenta de que puede aflojarse y abandonarse aun mas, Frecuentemente se siente que se hunde hacia “algo” oscuro y desconocido, por lo que es posible que se asuste. Sin embargo, con otros intentos se puede lograr que esto no suceda. Al dominar la fase anterior se puede pasar a la sexta fase, en la cual se llega a una conciencia de plenitud.

Sin embargo cabe mencionar que para lograr los beneficios de esta técnica, no es absolutamente necesario llegar a las últimas fases.

Otra técnica de relajación es “**Meditación Trascendental**”, la cual se basa en la filosofía oriental hindú. Al parecer, esta técnica fue introducida por, según Bensabat y Selye (1990), por un monje llamado Honolon. Consiste en escribir un mantra (frase o formula sagrada), la cual encierra en si una resonancia.

La sesión es dirigida por un maestro, la frase sagrada es escogida por este en el transcurso de la reunión y lo hace tomando en cuenta la personalidad de cada individuo. De esta manera, concentrándose en la fase

escogida, el individuo logra desconectarse de las cosas materiales y del estrés.

Una técnica más conocida de relajación es el “Yoga”, la cual, al igual que la anterior, tiene sus bases en la filosofía hindú. Consiste en el conjunto de posturas combinadas con ejercicios de respiración abdominal. Para Vallejo y Gasto (1990), esta técnica tiene una gran ventaja ya que al tratarse de respiración, se puede llevar a cabo en cualquier lugar y en cualquier momento e incluso varias veces en el transcurso del día.

Hay un sinnúmero de cualidades de esta práctica que la hacen especialmente beneficiosa para el hombre y la mujer estresados.

En primer lugar, no es competitivo y para su práctica no se requiere de instrumentos, aparatos de gimnasia, vestimenta deportiva ni compañeros de equipo. Cualquiera, luego de una etapa de entrenamiento puede practicar las posturas o asanas en sólo una hora o menos, dos o tres veces por semana, o cuando un especial estado de nerviosismo lo requiera. “La posición de asana se utiliza para la meditación, la contemplación, la concentración, la oración y de un modo general, para sentarse en forma descansada y conveniente para la salud.”⁵⁸

La única condición es realizar las posturas en un lugar tranquilo, lejos de ruidos molestos. Basta con tender una manta (para evitar la dureza y baja temperatura del piso), realizarlas sobre una superficie plana y aflojar la vestimenta para permitir la normal circulación y respiración.

⁵⁸ Yoga visto por un médico, Wladimir Lindenberg, 3ra edición, Editorial hispano europea, España 1988, p. 90

Pero hay que tener en cuenta que los cambios de comportamiento siempre deben ir acompañados de modificaciones en todos los planos de la vida, como la alimentación, el descanso, etc.

También nos encontramos con la “**gimnasia relajante**” la cual “es un método de relajación simple que facilita el conocimiento del cuerpo para mejor expresión corporal. La finalidad de la gimnasia relajante consiste en enseñar a calmar los músculos y en hacer que participen de nuestra actividad cotidiana para un equilibrio armónico entre el cuerpo y el espíritu que forman un todo invisible” (Bensabat & Selye, 1994 p. 274). Por lo tanto el cuerpo tomo un papel activo ya que se van realizando ejercicios de gimnasia en diferentes posturas (generalmente de 10 a 15) dos veces al día, con el fin de ir tomando, poco a poco, conciencia de un grupo de músculos del cuerpo y después de otro y así sucesivamente.

5.3.2 GIMNASIA CEREBRAL

Cada día que pasa la ciencia descubre mas acerca del funcionamiento de nuestra mente y cerebro; cómo funcionan y particularmente por qué no trabajan o están alejados de sus niveles óptimos.

Los avances de las neurociencias han revelado la fina conexión que existe entre cerebro y cuerpo y como la acumulación de estrés, tensión y ansiedad propia de la vida moderna hacen que nuestros cerebros se apaguen o se desconecten.

La Gimnasia Cerebral es una serie de movimientos corporales sencillos desarrollados por el Dr. Paul Dennison, que activan o interconectan ambos hemisferios del cerebro, logrando condiciones óptimas para realizar cualquier cosa que quieras hacer.

A continuación se describe uno de los ejercicios prácticos denominado la tarántula.

PASOS:

- Si tienes un problema o un conflicto, identifícalo con un animal que te de asco, por ejemplo una tarántula.
- Imagina varias pegadas a tu cuerpo. ¿Qué harías? SACÚDETELAS!
- Utiliza tus manos para golpear ligero, pero rápidamente, todo tu cuerpo, brazos, piernas, espalda, cabeza, etc.
- Haz el ejercicio a gran velocidad durante dos minutos.

BENEFICIOS:

- “Activa todo el sistema nervioso
- El cerebro aprende a separar la persona del problema
- Se producen endorfinas (la hormona de la alegría)
- Circula la energía eléctrica de las terminaciones nerviosas
- Disminuye el estrés
- Activa la circulación sanguínea”⁵⁹

⁵⁹ Aprende mejor con gim..., Luz María Ibarra, Garnik Editores, México 1997, p 95

La Gimnasia Cerebral ayuda a lograr la comunicación entre cuerpo y cerebro, lo que significa eliminar del organismo estrés y tensiones al mover la energía bloqueada y permitiendo que la energía fluya fácilmente por el complejo mente-cuerpo.

5.3.3 PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA

Al día de hoy, tal y como se afirma a lo largo del contenido de este trabajo, todavía no ha tomado raíces en la sociedad y en el mundo laboral la sensibilidad adecuada para abordar con la efectividad necesaria el tema del Estrés en los centros de trabajo. Todavía hoy, no ha sido adecuadamente valorada la enorme relación existente entre esta creciente enfermedad del siglo XXI y la producción de accidentes en el trabajo, pese a los enormes esfuerzos que realizan diversas sociedades de profesionales por erradicar tales situaciones.

La P.N.L. constituye un instrumento, válido para su empleo en la reducción del Estrés laboral, contra el que sin duda alguna no ha de escatimarse en el empleo de medios para su eliminación.

“Este termino constituye el nombre que dos norteamericanos de la costa oeste de Estados Unidos, Richard Bandler y John Grinder, han bautizado hacia 1975, al conjunto de herramientas útiles para todos los que desean obtener la excelencia humana”⁶⁰

⁶⁰ Como llegar a ser líder con PNL, Pierre Longin, ed. Granica, España 1993, p. 21

Las siglas de P.N.L. (Programación Neurolingüística) "bautismo" de sus autores, responden a tres términos:

- P: Programación: Término que hace referencia al proceso que sigue nuestro sistema de representaciones sensoriales para organizar nuestras estrategias mentales o dicho de otra manera, los "programas" mentales que cada persona tenemos establecidos. Toda conducta de la persona deriva de un "Programa mental" que la misma posee.

- N: Neuro: Término que parte de la idea de que toda acción y toda conducta de cada persona es el resultado de una actividad neurológica (actividad mental) ya que cada cual "funciona" ejecutando sus "programas" por medio de impulsos. Las neuronas, las vías nerviosas son la base de toda la programación cerebral de la persona.

- L: Lingüística: Término que hace referencia a que la actividad mental de la persona y la organización de sus "estrategias" operativas, son exteriorizadas a través de la comunicación en general y el lenguaje en particular. El lenguaje, tal y como indicaba con anterioridad constituye una característica distintiva del ser humano ya que continuamente nos comunicamos con el exterior y con nosotros mismos.

Parecería extraño hablar de la Programación Neurolingüística al tratar temas de prevención de riesgos laborales, especialmente porque siempre se ha asociado esta "escuela" o esta teoría al mundo de los terapeutas y de los profesores que imparten cursos de "perfeccionamiento" (control personal sobre problemas que impiden o dificultan el desarrollo). No obstante, últimamente la P.N.L. ha tenido una gran relevancia en el mundo de la comunicación. La P.N.L. ha aportado al complejo mundo de las relaciones

personales, que suponen siempre una situación comunicativa, ideas e instrumentos para poder analizar mejor el proceso de "transferencia" de datos y, sobre todo, para poder incidir más activamente en la eficacia de la transmisión.

En los estudios que vienen siendo realizados en materia de Seguridad del Trabajo y en la reducción o eliminación de los accidentes, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo se considera como Técnica Operativa de Seguridad adecuada, la actuación sobre el Factor Humano en las siguientes áreas: Selección de Personal, Formación, Adiestramiento, Propaganda y Acción de Grupo.

La P.N.L. puede realizar respecto a cada una de las áreas señaladas, las siguientes aportaciones:

- a. Selección de Personal.- Acomodación del ser humano al puesto de trabajo que resulte más acorde con sus características personales. Llevando a cabo todo ello a través de los "Metaprogramas".
- b. Formación.- Mejora del conocimiento sobre el trabajo que se realiza mediante el desarrollo del sistema de "Aprendizaje adecuado y dinámico" para los trabajadores a fin de actuar sobre el "comportamiento" de éstos, evitando riesgos y haciendo el trabajo más seguro, por cuanto que "Pensar" de la manera adecuada es ver algo importante que nos hace ver lo que no habíamos visto, lo cual permite asimismo ver lo que ni siquiera es visible.
- c. Adiestramiento.- Enseñanza y desarrollo de los propios recursos, habilidades, destrezas, conocimientos y conductas para cumplir adecuadamente con su trabajo; o en su defecto, "modelado" de

aquellos que a tal fin resulten necesarios, toda vez que para adquirir habilidades de comunicación, organización y liderazgo que definan el éxito solo resulta preciso (además de contar con la propia voluntad), contar con el método adecuado.

- d. Propaganda.- Cambio de actitud en los individuos por medio de información suministrada, a través de un proceso de "interiorización" en los diversos "sistemas de representación" que resulten predominantes en el sujeto destinatario de la misma. Ello a través del uso adecuado del lenguaje.
- e. Acción de Grupo.- Técnicas psicológicas de dinámica de grupos mediante el empleo de las "posiciones perceptivas" y el desarrollo de técnicas de "Rappord", lo que a su vez favorece el perfeccionamiento continuo dentro de la organización o empresa.
- f. Incentivos y Disciplina.- Técnicas de aumento de la motivación para que todo trabajador pueda conducirse de la forma adecuada en la evitación de accidentes y favoreciendo el estado anímico y corporal adecuado a su disposición de actuar. Ello con técnicas tales como el "Metamodelo" o el "Metalenguaje".

Las técnicas de intervención para la eliminación del Estrés laboral, son desarrolladas a través de dos tipos de intervenciones concretas:

- A. Intervención sobre el Individuo
- B. Intervención sobre la Organización

Intervención sobre el Individuo

Se establece como técnicas de intervención para la prevención del Estrés, el tratamiento de problemas de comportamiento en la persona del

trabajador a fin de fomentar la capacidad de adaptación del individuo, clasificando dichas técnicas en: Generales, Cognitivas, Fisiológicas y Conductuales. La aportación de la P.N.L. en el logro eficaz de estas técnicas y su actuación en las diferentes clasificaciones desarrolladas, sería de la siguiente forma:

- Técnica de Intervención General: Con el desarrollo de las técnicas y diversos ejercicios de P.N.L., al individuo no le resultaría definir específicamente aquellos recursos que de él mismo necesitaría "movilizar" para afrontar tal situación de Estrés, o lograr que la misma no se produzca.
- Técnica de Intervención Cognitiva: Con el desarrollo de las técnicas de P.N.L., por parte del individuo se obtendría una puesta a disposición de la situación, con observación de la misma desde diversos puntos de vista, o dicho de otra manera, encontrando por parte del protagonista de la situación de Estrés, de su autoobservación tanto desde su propia posición, desde otra distinta, e incluso desde la de un tercero objetivo. Ello tendría la consecuencia de cambiar su percepción y su propia forma "estresante" de observar la realidad, su interpretación desde otras "perspectivas" que no se había planteado hasta el momento y su propia evaluación y autoevaluación del problema.
- Técnica de Intervención Fisiológica: Tanto los ejercicios de relajación física, aquellos de control de la respiración y la "desconexión" que forman parte y acompañan en su realización a todas las técnicas y ejercicios de P.N.L., ya por sí mismos constituyen una adecuada

técnica de intervención que al estar asociada a la determinación de determinadas "submodalidades" en el sujeto, favorecen el logro del objetivo propuesto en cuanto al control de las situaciones estresantes.

- Técnica de Intervención Conductual: Las técnicas de la P.N.L., favorecen precisamente la promoción de conductas adaptativas "elegidas" por el propio sujeto como las más adecuadas para afrontar la situación, toda vez que las mismas son pre-experimentadas por el interesado a través de ejercicios de "puentes al futuro" en los que es el propio sujeto quien "experimenta" de forma no traumática la utilidad de su libre conducta seleccionada.

En torno a este tema, habría que concluir que el desarrollo de las técnicas de la P.N.L. en el ámbito empresarial y tomando al individuo como sujeto de la intervención, no solo resultarían adecuadas al objeto de prevención y eliminación del Estrés laboral en la persona del trabajador, sino que incluso favorecería la resolución de problemas de otro tipo que también tendrían incidencia en la acción de su puesto de trabajo.

B) Intervención sobre la Organización

Esta técnica de intervención sobre la Organización, destaca la actuación sobre dos planos diferenciados: 1.º A través del estudio e investigación científica, tales como con el análisis de los rediseños del trabajo, introducción de horarios flexibles, e incluso la participación en la toma de decisiones. 2.º A través del desarrollo de otro tipo de metodologías no probadas científicamente, tales como mejora de condiciones ambientales, enriquecimiento de las tareas desarrolladas por la persona, cambio de

horarios, cambios en los estilos de dirección, aumento de la formación, adecuada gestión de los recursos humanos, introducción de nuevas tecnologías y redefinición de la estructura y del clima organizacional.

Como aportación fundamental de la P.N.L. en su intervención sobre las organizaciones o empresas, hay que decir que al margen de aquel tipo de intervención señalada para los individuos que debe mantener su desarrollo y aplicación, en las organizaciones o empresas también habrá de establecer un sistema de "movilización" de "recursos". Tales "recursos" bien podrían ser los de "Elección", "Congruencia" y "Desafío". Con el desarrollo de las técnicas de P.N.L., podrán lograrse los siguientes objetivos:

- La "Elección": Entendida ésta como la capacidad y voluntad de responder de distintas maneras, logrando el equilibrio o punto medio entre los recursos disponibles en la empresa y las dificultades, estableciendo en tal caso adecuadas medidas de control e influencia sobre sus áreas de interés.
- La "Congruencia": Con el establecimiento de metodologías que permitan "sensibilizar" a todo el personal en su integridad a favor de los objetivos comunes, logrando una interconexión entre los objetivos generales y particulares de todos sus componentes, todos en una misma dirección y acabando las situaciones de conflicto y falta de comunicación.
- El "Desafío": A través del logro de objetivos finales propuestos y mediante el "chequeo" de determinados objetivos parciales mediante el Test-Operación-Test-Salida.

El desarrollo de la P.N.L. en el mundo de la empresa favorece la creatividad y la obtención de nuevas metodologías en todas las áreas que la constituyen y ello, sin duda resultaría de gran utilidad en la prevención del estrés laboral.

5.4 ERGONOMIA

Para los trabajos de oficina que exigen una cierta concentración y una comunicación verbal frecuente, el ruido puede ser un verdadero problema, no en el aspecto de pérdida de audición sino en el de confort.

Los ruidos son generados principalmente por el teléfono, las máquinas utilizadas y las conversaciones; por lo que en general, se prefieren los espacios de trabajo de dimensiones mas bien reducidas a las grandes salas de trabajo, ya que en estas últimas se produce básicamente:

- Una falta de concentración.
- Una falta de intimidad.

Los niveles de ruido a partir de los cuales se considera que pueden provocar disconfort en estos puestos de trabajo se sitúan entre los 55 y 65 dB (figura 1.21).

Según se puede observar en la figura 1.20, las conversaciones constituyen la primera causa de disconfort y distracción, no tanto por el nivel sonoro generado sino por la percepción del contenido informativo.

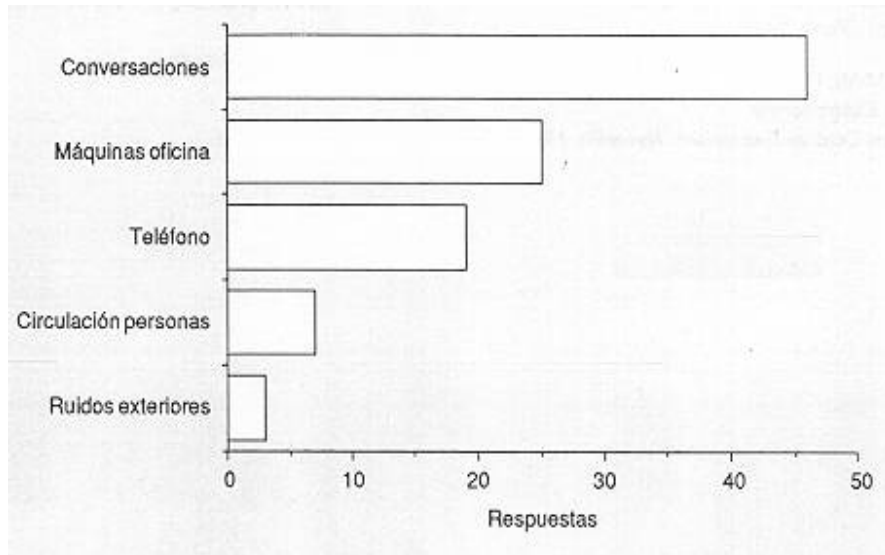


Fig. 1.20: Distribución de respuestas a la pregunta sobre cuál es la fuente del ruido más molesto en trabajos de oficina. Según Nemecek y Grandjean

RELACIÓN RUIDO – CALIDAD DE COMUNICACIÓN	
Nivel del ruido (dB)	Calidad de la comunicación
> < 40	Perfecta.
> 40-45	Muy buena.
> 45-50	Buena.
> 50-55	Satisfactoria.
> 55-60	Ligeras restricciones.
> 60-65	Dificultosa.
> 65-70	Insatisfactoria.

Fig. 1.21: Relación entre ruido y calidad de la comunicación. Según Nieves Toribio, de riesgolaboral.net.

5.4.1 Nivel de interferencia conversacional (PSIL)

Con este método se valora la capacidad de un ruido estable de interferir en la conversación entre dos personas en un entorno libre de superficies reflectantes que pudieran reforzar las voces de las personas.

El índice PSIL es la media aritmética de los niveles de presión sonora en las bandas de octava con centro en 500, 1.000, 2.000 y 4.000 Hz. El índice proporciona las distancias máximas a las que se puede mantener una conversación inteligible, con voz normal o con voz muy alta en función de los diferentes valores obtenidos del índice PSIL (ver tabla 1.22).

Tabla 1.22. Valores indicativos del índice PSIL		
PSIL (dB)	Distancia máxima a la que se considera satisfactoriamente inteligible una conversación normal (m)	Distancia máxima a la que se considera satisfactoriamente inteligible una conversación en voz muy alta (m)
35	7,5	15
40	4,2	8,4
45	2,3	4,6
50	1,3	2,6
55	0,75	1,5
60	0,42	0,85
65	0,25	0,50
70	0,13	0,26

5.4.2 Curvas de valoración NR (*Noise Rating*)

Estas curvas establecen límites aceptables de confortabilidad en diferentes espacios en los que existen unos niveles de ruido de fondo estables. El método permite asignar al espectro de frecuencias de un ruido,

medido en bandas de octava, un solo número NR, que corresponde a la curva que queda por encima de los puntos que representan los niveles obtenidos en cada banda del ruido medido.

En la figura 1.23 se muestran las curvas NR de evaluación de ruido. En el tabla 3 figuran los valores recomendados del índice de NR para diferentes locales.

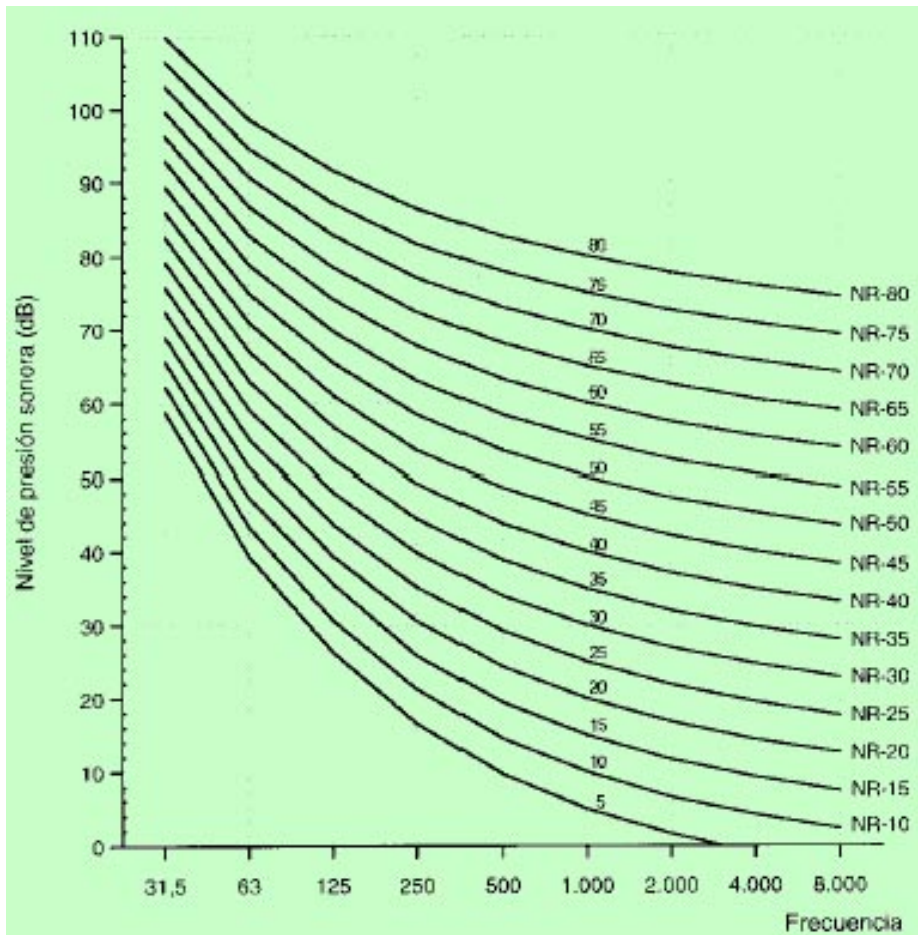


Fig. 1.23 Curvas NR (*Noise Rating*) de evaluación de ruido

Tipos de recintos	Rango de niveles NR que pueden aceptarse
Talleres	60-70
Oficinas	50-55
Despachos, bibliotecas, salas de justicia	30-40
Cines, hospitales, iglesias, pequeñas salas de conferencias	25-35
Aulas, estudios de televisión, grandes salas de conferencias	20-30

Tabla 1.24 Valores recomendados del índice NR para diferentes locales

5.4.3 Tiempo de reverberación (Tr)

El tiempo de reverberación para una frecuencia dada es el tiempo, en segundos, necesario para que después de que cese la emisión de ruido, el nivel de presión sonora disminuya 60 decibelios. En la tabla 1.25 se recogen los tiempos de reverberación recomendados, para distintos locales habitables de diversos tipos de edificios.

Tipo de edificio	Local	Tiempo de reverberación (s)
Administrativo y de oficinas	Despachos	£ 1
	Oficinas	£ 1
	Zonas comunes	£ 1,5
Sanitario	Zonas de estancia	0,8 £ T £ 1,5
	Dormitorios	£ 1
	Zonas comunes	1,5 £ T £ 2

Tabla 1.25 Tiempos de reverberación

5.4.4 Ambiente térmico

Conseguir un ambiente térmico adecuado en oficinas está condicionado por el estudio y adaptación de los siguientes factores:

- La temperatura del aire.
- La humedad del aire.
- La temperatura de paredes y objetos.
- La velocidad del aire.

Dado que el trabajo en oficinas es un trabajo sedentario, sin esfuerzo físico importante, las condiciones de confort térmico serán las indicadas en el Cuadro 1.26.

	INVIERNO	VERANO
TEMPERATURA	19 - 21	20 - 24
HUMEDAD RELATIVA	40 - 60	40 - 60
VELOCIDAD AIRE	0,15	0,25
DIFERENCIA TEMPERATURA ENTRE 1,1 y 0,1 m DEL SUELO	< 3°	< 3°

Cuadro 1.26: Valores aconsejables de temperatura en trabajos de oficina

5.4.5 EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO EN OFICINA



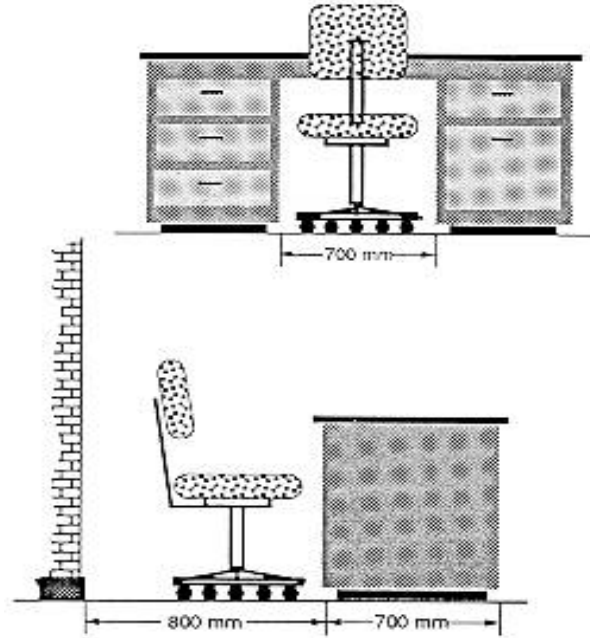


Fig. 1.28 Cotas de emplazamiento para las piernas en puestos de trabajo sentado

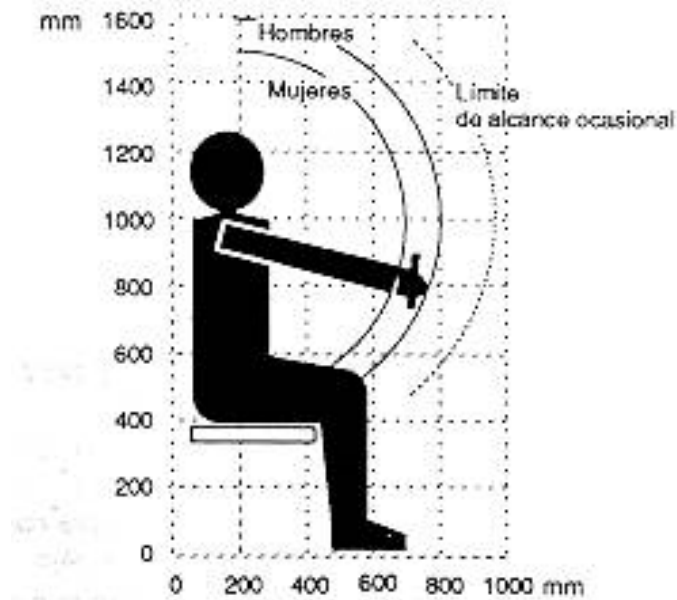


Fig. 1.29: Arco de manipulación vertical en el plano sagital

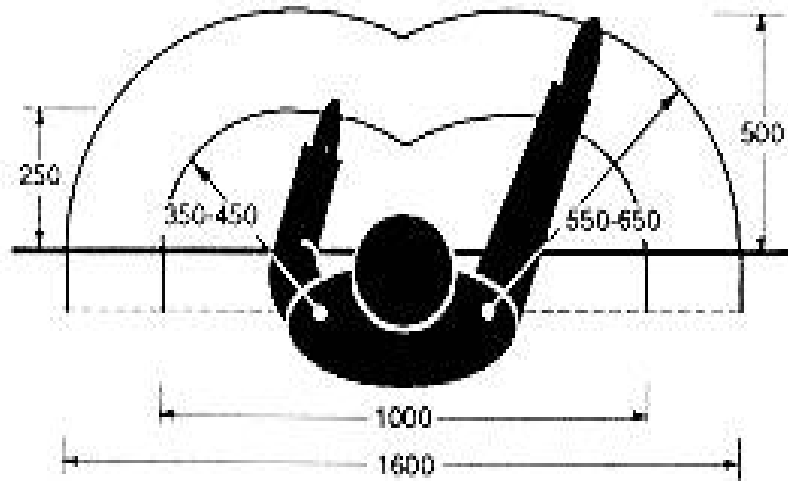


Fig. 1.30 Arco horizontal de alcance del brazo y área de trabajo sobre una mesa (cotas en mm)



Fig. 1.31: Silla de trabajo con respaldo alto para trabajos de oficina

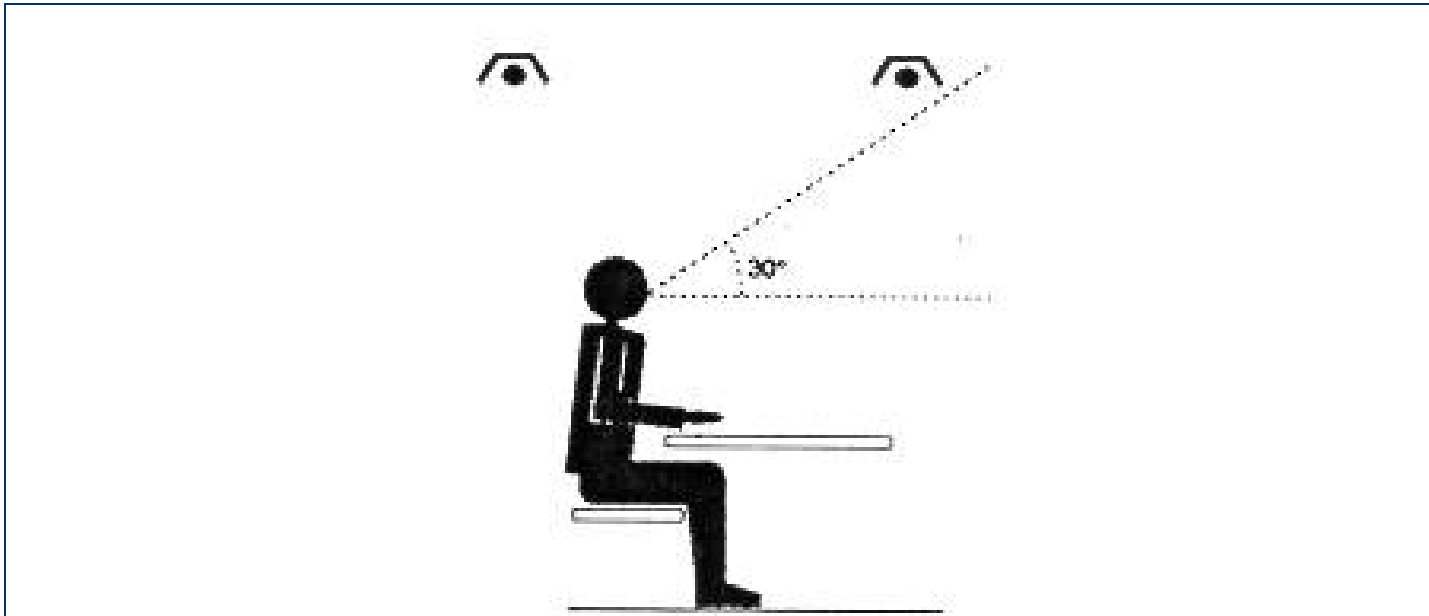


Fig. 1.32 Situación de las luminarias en función del ángulo de visión

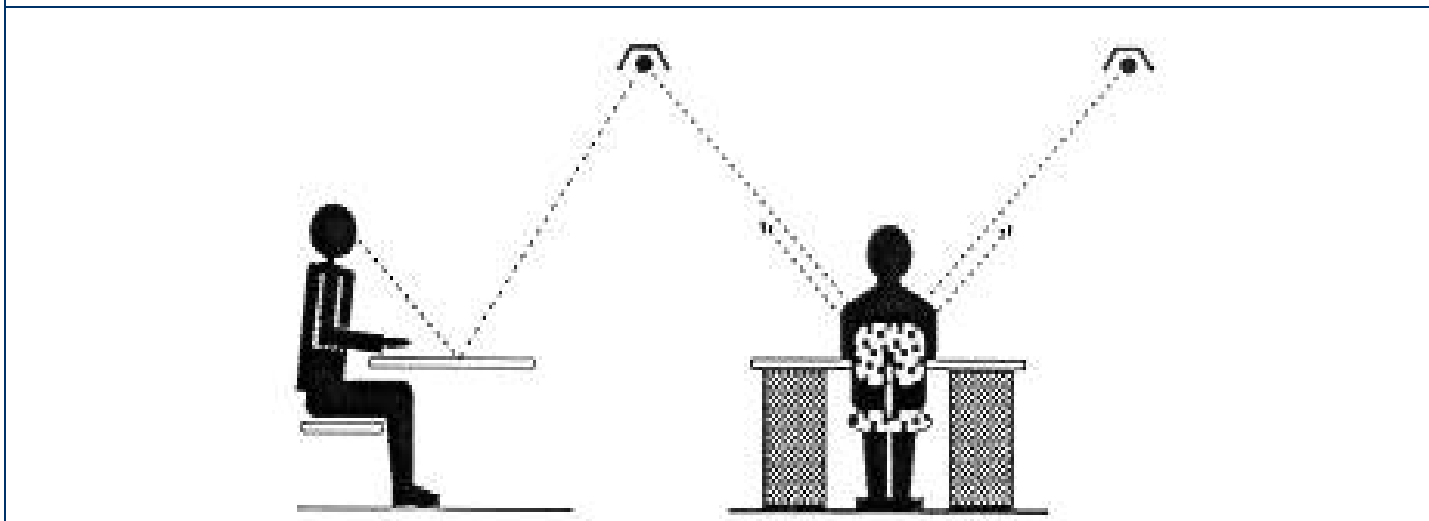


Fig. 1.33 Situación de las luminarias en relación con el ángulo de reflexión de la superficie de trabajo

A la izquierda, disposición de luminarias deficiente, la luz reflejada coincide con la línea de visión.

A la derecha, disposición correcta de luminarias, la luz reflejada no coincide con la línea de visión.

Cuadro 1.34 Efectos psicológicos de los colores

COLOR	SENSACION DE DISTANCIA	TEMPERATURA	EFFECTOS PSIQUICOS
AZUL	LEJANIA	FRIO	RELAJANTE - LENTITUD
VERDE	LEJANIA	FRIO - NEUTRO	MUY RELAJANTE - REPOSO
ROJO	PROXIMIDAD	CALIENTE	MUY ESTIMULANTE - EXCITACION
NARANJA	GRAN PROXIMIDAD	MUY CALIENTE	EXCITANTE - INQUIETUD
AMARILLO	PROXIMIDAD	MUY CALIENTE	EXCITANTE - ACTIVIDAD
VIOLETA	PROXIMIDAD	FRIO	EXCITANTE - AGITACION

Fuente: Ricardo Chavarría Cosar (Ingeniero Técnico Eléctrico), Ergonomía: análisis ergonómico de los espacios de trabajo en oficinas.

CAPITULO 6

PROYECTO

Si **supiera** la que estoy **haciendo**, no lo llamaría **investigación**,

¿verdad?

Albert Einsten

ANTECEDENTES

Transportes CHAP S.A. de C.V es una empresa dedicada al servicio público de transporte de carga en general en la República Mexicana.

Transportes CHAP S.A. de C.V. fue creada en la ciudad de México en 1990, orientada fundamentalmente al tráfico de importación y exportación de mercancía, contando en aquel entonces con 2 tractocamiones y 4 cajas. Debido al crecimiento de sus operaciones, la flota se ha incrementado hasta este año a 244 tractocamiones y a 320 cajas.

La evolución del mercado y el posterior desarrollo de la empresa ha traído consigo la implantación de los siguientes sistemas para su operación.

- Servicio Puerta a Puerta.
- Intercambio con las Principales líneas Americanas.
- Comunicación directa vía satélite con las unidades durante el trayecto.

Sus centros de operación y oficinas están intercomunicados vía Internet y sistema vía satélite, además su control administrativo y operativo se encuentra totalmente computarizado. Se cuenta también con un servicio de Información de Embarques el cual puede ser consultado desde las oficinas de sus clientes, vía Internet.

Para tener sus unidades en óptimas condiciones y brindarles un mejor servicio cuenta en cada una de sus terminales con taller mecánico, taller de hojalatería y pintura, almacén de llantas y refacciones así como también dispensario de combustible.

Cuenta con 5 terminales distribuidas en el interior de la republica mexicana (Nuevo Laredo, Monterrey, Guadalajara, Querétaro y México) un corporativo en la ciudad de México. Cada terminal cuenta con personal administrativo y operativo. Siendo terminal México la más importante ya que en esta, se concentra la mayoría de las operaciones y movimientos administrativo, por lo tanto es la que cuenta con un numero mayor de trabajadores.

Para el logro de sus objetivos esta terminal se integra por un equipo de trabajo de 247 personas distribuidas en cinco departamentos, de los cuales 182 personas son chóferes, 31 personas conforman el personal operativo y 34 personas integran la parte administrativa de esta terminal.

DIAGNOSTICO

La empresa Transportes CHAP S.A. de C.V. es una empresa privada dedicada al transporte de carga en general, por el numero de personal que labora se clasifica como grande (380 aproximadamente), como fue mencionado antes: cuenta con 5 terminales y un corporativo, en las principales ciudades de la republica mexicana, de los cuales nos enfocaremos a la terminal México pues es donde se concentra la administración, esta cuenta con 182 chóferes, 31 personas en el área de mantenimiento y 34 personas integran la parte administrativa.

Se puede detectar la falta de motivación y de interés para mantener o incrementar la satisfacción del trabajador, ya que el área de recursos humanos operara con poca presencia: no cuentan con un programa de incentivos para el personal incentivos, falta de manuales de investigación, no cuentan con un óptimo procesos de nominas, inducción, reclutamiento y selección, capacitación, cultura laboral, comunicación etc.

Se ofrecen cursos capacitación cuando existen innovaciones o cambios en sistema, solo se imparten a personal que lo requiera y casi por lo regular los cursos que suelen realizar son para el área de trafico y atención a

clientes, dejando a un lado las demás áreas que también lo requieren capacitación ya que la empresa no solo requiere del departamento de operaciones, sino de la interrelación de que tienen todos los departamentos.

Cabe mencionar que estos cursos de capacitación no los consideramos como tal ya que por lo regular se le da a personal de nuevo ingreso, es decir como inducción ya que esta área (operaciones) es la que muestra mayor rotación de puestos.

El resto de las áreas no muestra tanta rotación y aunque exista personal de nuevo ingreso no se les otorga algún tipo de inducción o capacitación.

Los lugares de trabajo se asignan al libre albedrío, ya que la empresa cuenta con lugares disponibles para el área administrativa, las instalaciones se perciben agradables limpias y cómodas, cuentan con un amplio estacionamiento, una recepción, una sala de juntas, siete oficinas y varios privados divididos por mamparas, baños y comedor. Cada persona cuenta con un área de trabajo propio, así como sus propios herramientas de oficina, equipo de cómputo y extensión telefónica, las áreas se ven bien iluminadas y sin ruidos molestos.

El personal administrativo tiene un horario de trabajo de las 9:00 a las 2:00 y de las 3:00 a las 6:00 de la tarde diariamente de lunes a viernes y de las 9:00 a las 12:00 los sábados, sin embargo estos horarios no son respetados, ni la hora de comida (se toman mas tiempo), ni la hora de salida, por lo regular se quedan a trabajar alrededor de una o dos horas mas. No se les paga horas extras, y no se les obliga a quedarse mas tiempo del de su horario de trabajo, sin embargo tienen una cultura de responsabilidad en la cual procuran terminar sus labores, para que al siguiente dia no lo inicien con mucha carga de trabajo.

En los últimos seis meses la rotación de personal se ha incrementado, lo que ha ocasionado que la convivencia entre los empleados se haya deteriorado, existe mucha competencia insana, y mas entre las personas que ya tienen muchos años en la empresa y las de nuevo ingreso.

Se aplicara un cuestionario de Estrés (ANEXO 1) al personal administrativo de la empresa (34 personas) de las cuales 14 son mujeres y 20 son hombres.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El personal administrativo manifiesta, tener un nivel académico superior al de preparatoria, de los cuales mas de la mitad son auxiliares.

Después de haber ingresado a la empresa, se identificaron algunas molestias, menos del treinta por ciento de la población revelo haber presentado más de 8 molestias mencionadas.

Sin embargo se identifico que la mayoría del personal había desarrollado alguna enfermedad, entre las mas comunes esta: gastritis, ansiedad, hipertensión, colitis y ulcera gástrica.

El optimismo del personal no se vio influido, por su trabajo, y consideran tener más confianza para manifestar sus ideales a sus familiares, seguidos por sus colegas y por ultimo a sus jefes. A si mismo consideran ser ellos mismos los responsables de tomar decisiones importantes.

Se identifico que la cantidad de trabajo que cada empleado tiene a su cargo en la mayoría de las veces excede la cantidad de tiempo disponible.

Más del setenta por ciento del personal considera haber cumplido o excedido sus expectativas en cuanto a su desempeño profesional. Y el cincuenta por ciento considera tener una satisfacción laboral suficiente.

Se muestra mucha inconformidad por trabajar horas extras, así como no tener la oportunidad de lograr un mejor puesto.

Parece que las mujeres no han padecido tanto el estrés como los hombres, ni han mostrado los efectos negativos del estrés en el mismo grado, aunque podría estar ligado a los diferentes roles desempeñados.

CONCLUSIONES

Durante la investigación acerca de la influencia y relación del estrés laboral en el área administrativa de la empresa Transportes CHAP SA de CV se pudo constatar que el tema relacionado con el estrés era prácticamente ignorado por la empresa ya que nunca habían implementado alguna técnica de control de estrés.

Como mencionamos en esta investigación el estrés laboral es un conjunto de fenómenos que suceden en el organismo del trabajador, con la participación de los agentes estresantes derivados directamente del trabajo o que con motivo de este pueden afectar la salud del trabajador.

Dentro de esta investigación se pudo constatar que es una empresa que presenta un nivel bajo de estrés en los empleados de su área administrativa, presentando un incremento conforme el nivel jerárquico va ascendiendo, es decir, entre mayor autoridad se delega es mayor el nivel de estrés. Por lo cual la empresa deberá tomar medidas para lograr un control.

Todos aquellos factores que provocan estrés en un trabajador, representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador, algunos son de carácter industrial, otros se refieren a las expectativas económicas o de desarrollo personal y otros mas a las relaciones humanas y sus aspectos emocionales. Estos factores consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente laboral, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización por un lado y por otra parte las características personales

del trabajador, sus necesidades, su cultura, sus experiencias y su percepción del mundo.

De acuerdo al cuestionario aplicado a los empleados del área administrativa de la empresa de Transportes CHAP S.A de C.V se pudo identificar los principales factores que causan estrés tomando en cuenta que hablaremos de tres factores importantes en toda organización los cuales son:

- a) Condiciones ambientales de trabajo
- b) Condiciones de demanda y trabajo
- c) Condiciones temporales.

Dentro de las condiciones ambientales de trabajo un alto porcentaje de los empleados se muestran satisfechos con su lugar de trabajo tomando en cuenta que dentro de este factor se engloban las siguientes características: iluminación, color, ruido, temperatura, y espacio, por lo que podemos decir que este factor no es causante de provocar estrés en los empleados.

En lo que se refiere a las condiciones de demanda y carga de trabajo los empleados presentan mayor inconformidad en esta área ya que la cantidad de trabajo es demasiada y en ocasiones necesitan ayuda de otro compañero, bien sabemos que la carga de trabajo es uno de los principales estresores debido a que las demandas de la tarea exceden las capacidades del individuo. Esto enfocándolo a que una mayor jerarquía implica tener una responsabilidad fuerte para responder a las demandas de la empresa satisfactoriamente, por lo cual la relación de la tarea ya no depende de un individuo si no de un grupo de individuos que tienen que trabajar en conjunto.

Debido a la presión que ejerce este tipo de factor en los empleados podemos decir que es donde se genera la mayor cantidad de estrés.

En cuanto a las condiciones temporales, se observó que también es generadora de estrés, aunque con menor intensidad que la anterior ya que esta contempla exclusivamente el tiempo que excede su jornada laboral causando así consecuencias fisiológicas directas como el cansancio y la fatiga principalmente.

Durante esta investigación se encontraron varias alternativas para la prevención y control del estrés dentro de una organización. Las recomendaciones para que la empresa tenga un control adecuado del estrés son: Como primer punto, son el recibir asesoría externa por personas altamente capacitadas o especialistas en la materia para poder conocer sobre el problema y poder saber si los empleados de la empresa presentan estrés esto a base de cuestionarios u otras técnicas utilizadas por los especialistas y de esta manera poder implementar las alternativas adecuadas y de esta manera lograr un mejor rendimiento de los empleados.

Como segunda alternativa recomendamos implementar alguna técnica de relajación donde la empresa tiene que invertir no más de 15 minutos dentro de la jornada laboral para llevarla a cabo, la técnica más factible en este caso sería la gimnasia cerebral ya que ayuda lograr la comunicación entre cuerpo y cerebro, lo que significa eliminar del organismo estrés y tensiones al mover la energía bloqueada y permitiendo que la energía fluya fácilmente por el complejo mente-cuerpo. Esta alternativa no requiere ser

llevada a cabo por especialistas en la materia como otras técnicas de relajación, por ello podemos concluir que es la mas viable a emplear.

La empresa siempre deberá recordar que aunque estemos en constante evolución algo que siempre existirá para el óptimo funcionamiento será el factor humano, en el cual se debe poner mucha atención para que siempre tenga un buen rendimiento.

ANEXOS

Tú eres parte de la fuerza de la vida. Ahora despierta, camina, lucha. **Decídete y triunfaras** en la vida. Nunca pienses en **la suerte es el pretexto de los fracasados.**

Pablo Neruda

ANEXO 1 Cuestionario

Edad: _____ Giro de la empresa: _____
Sexo: _____

COLOCA UNA "X" JUNTO AL INCISO O RESPUESTA CORRECTA

1.- Nivel académico

- a) Preparatoria b) Licenciatura c) Ingeniería d) Otro

2.- ¿Qué puesto desempeña?

- a) Auxiliar b) Encargado, jefe o coordinador c) Gerente, Director

3.- Después de haber ingresado a la empresa, ¿Usted ha presentado las siguientes molestias?

	SI	NO
Dolores musculares		
Cambios en el apetito		
Insomnio		
Ataques de mareo o palpitaciones		
Presión alta		
Boca seca		
Miedo o ansiedad		
Cansancio y falta de energía		
Irritación extrema por cosas pequeñas		
Ha aumentado su consumo de alcohol, tabaco o café.		
Indigestión		
Incapacidad para relajarse por la noche		
Ganas de llorar		
Nauseas		
Depresión		
Sudoración sin alguna actividad física		
Incapacidad para dejar de pensar en problemas o en los acontecimientos cotidianos		
Convicción de que usted es simplemente un incompetente		
Falta de entusiasmo aun para las actividades relacionadas con los propios intereses		
Renuncia a conocer nuevas personas e intentar nuevas experiencias		
Incapacidad para decir no cuando se le pide hacer algo, que no le agrada		

4.- Después de haber ingresado a la empresa, ¿Usted ha desarrollado alguna de las siguientes enfermedades?

	SI	NO
Diabetes		

Infarto al corazón		
Gastritis		
Hipertensión		
Anorexia		
Colitis		
Alcoholismo		
Neurosis		
Úlcera Gástrica		
Ansiedad		

5.- Es usted más o menos optimista de lo que solía ser

- a) más b) menos c) igual

6.- Dentro de los límites personales y profesionales razonables ¿Puede decir lo que piensa a:

- a) Su jefe b) Sus colegas c) A su familia d) Todas las anteriores

7.- ¿Quién parece ser el responsable de tomar decisiones importantes en su vida?

- a) Usted mismo b) Alguien más

8.- La cantidad de trabajo excede la cantidad de tiempo disponible.

- a) Con frecuencia b) Algunas veces c) Nunca

9.- Se aburre en su trabajo

- a) Siempre b) Con frecuencia c) Algunas veces d) Nunca

10.- Espera con ansia ir al trabajo.

- a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Raramente

11.- Siente que sus superiores:

- a) Dificultan activamente su trabajo b) Lo ayudan activamente en su trabajo.
c) No influyen en su trabajo

12.- Si hace cinco años hubiera sido capaz de ver su desempeño profesional como es ahora, se hubiera visto a sí mismo como:

- a) Excediendo sus expectativas b) Cumpliendo sus expectativas c) No alcanzando sus expectativas

13.- Marque con una X según sea el caso con respecto a su trabajo.

	SI	NO
Se me exige demasiado		
Siento que no estoy calificado para el puesto que ocupo		
No tengo claro cuáles son mis tareas		
Hay poca posibilidad de tener un mejor puesto dentro de la empresa		
Existe una mala relación con mis compañeros de trabajo		
No tengo oportunidad de usar mis conocimientos y destrezas en mi trabajo.		

La relación con mi jefe es difícil.		
Me resulta difícil encontrar tiempo para dedicármelo a mi mismo.		
Temo perder mi trabajo		
Las condiciones de trabajo son desagradables		
Estoy expuesto a ruidos fuertes y molestos		
La iluminación de mi área de trabajo es suficiente		
Mi área de trabajo es muy incomoda		
Tengo demasiadas responsabilidades		
Trabajo frecuentemente horas extras		
Trabajo en tareas y proyectos innecesarios		
Recibo ordenes confusas de dos o más personas		
Tiendo a ser competitivo e impulsivo en casi todo lo que realizo		
Suelo comer rápido		
El espacio de mi área de trabajo es suficiente		
Termina el día de labores sintiéndome satisfecho con lo que he logrado		
El pago que recibo satisface mis expectativas		

14.- ¿Apremia a aquellos que tiene bajo su responsabilidad?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca.

15.- Suele hacer varias cosas al mismo tiempo (telefonar, sostener una conversación, tomar notas y mecerse hacia adelante y hacia atrás en su silla)

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

16.- Si tuviera que calificar su satisfacción laboral en una escala de 5 (óptima) a 1(menos óptima) ¿Cuál sería su calificación?

- a) 5 b) 4 c) 3 d) 2 e) 1

GRACIAS

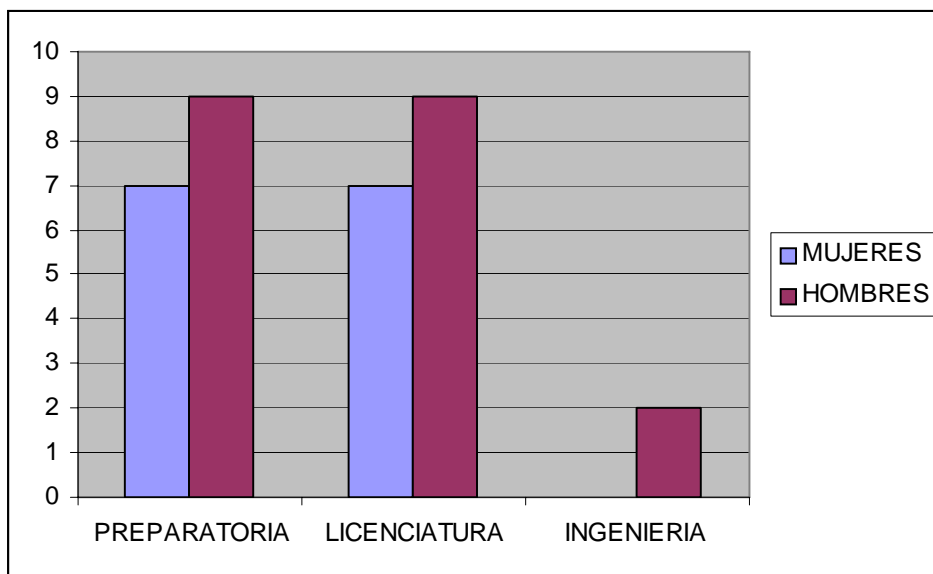
**ANEXO 2
GRAFICAS**

1.- Nivel académico

a) Preparatoria

b) Licenciatura

c) Ingeniería



	MUJERES	HOMBRES	TOTAL (%)
PREPARATORIA	7	9	47,06
LICENCIATURA	7	9	47,06
INGENIERIA	0	2	5,88
	14	20	100,00

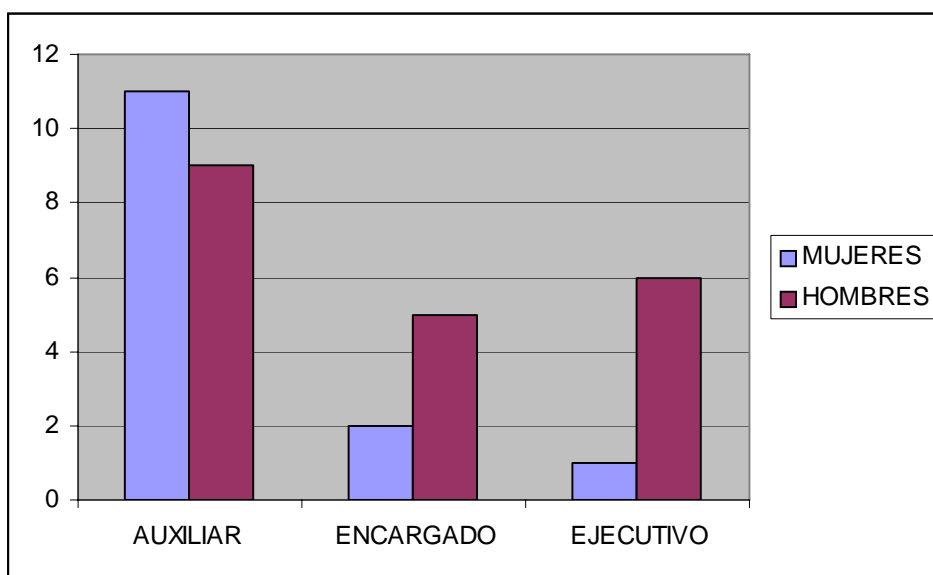
ANEXO 3

2.- ¿Qué puesto desempeña?

a) Auxiliar

b) Encargado, jefe o coordinador

c) Gerente, Director

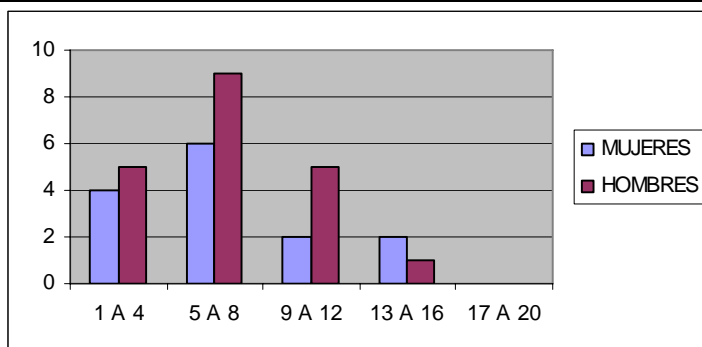


2	MUJERES	HOMBRES	TOTAL (%)
AUXILIAR	11	9	58,82
ENCARGADO	2	5	20,59
EJECUTIVO	1	6	20,59
TOTAL	14	20	100,00

ANEXO 4

3.- Después de haber ingresado a la empresa, ¿Usted ha presentado las siguientes molestias?

	SI	NO
Dolores musculares		
Cambios en el apetito		
Insomnio		
Ataques de mareo o palpitaciones		
Presión alta		
Boca seca		
Miedo o ansiedad		
Cansancio y falta de energía		
Irritación extrema por cosas pequeñas		
Ha aumentado su consumo de alcohol, tabaco o café.		
Indigestión		
Incapacidad para relajarse por la noche		
Ganas de llorar		
Nauseas		
Depresión		
Sudoración sin alguna actividad física		
Incapacidad para dejar de pensar en problemas o en los acontecimientos cotidianos		
Convicción de que usted es simplemente un incompetente		
Falta de entusiasmo aun para las actividades propias		
Renuncia a conocer nuevas personas e intentar nuevas experiencias		
Incapacidad para decir no cuando se le pide hacer algo, que no le agrada		



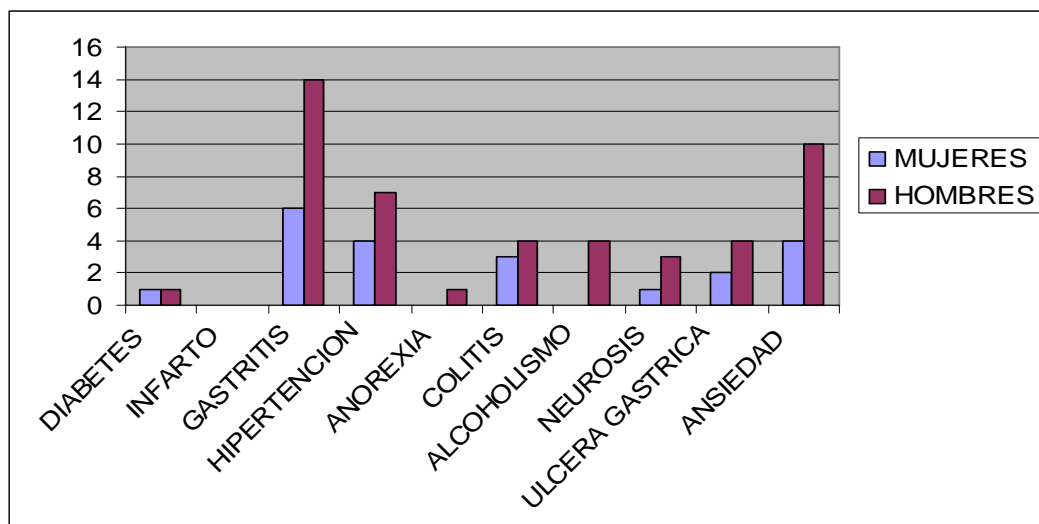
Para graficar estos datos; se agruparon el numero de molestias, obteniendo la siguiente tabulacion:

3	MUJERES	HOMBRES	TOTAL (%)
1 A 4	4	5	26,47
5 A 8	6	9	44,12
9 A 12	2	5	20,59
13 A 16	2	1	8,82
17 A 20	0	0	0,00
TOTAL	14	20	100,00

ANEXO 5

4.- Después de haber ingresado a la empresa, ¿Usted ha desarrollado alguna de las siguientes enfermedades?

	SI	NO
Diabetes		
Infarto al corazón		
Gastritis		
Hipertensión		
Anorexia		
Colitis		
Alcoholismo		
Neurosis		
Úlcera Gástrica		
Ansiedad		



	4	MUJERES	HOMBRES	TOTAL (%)
DIABETES	1	1	5,88	
INFARTO	0	0	0,00	
GASTRITIS	6	14	58,82	
HIPERTENSION	4	7	32,35	
ANOREXIA	0	1	2,94	
COLITIS	3	4	20,59	
ALCOHOLISMO	0	4	11,76	
NEUROSIS	1	3	11,76	
ULCERA GASTRICA	2	4	17,65	
ANSIEDAD	4	10	41,18	
TOTAL	21	48		

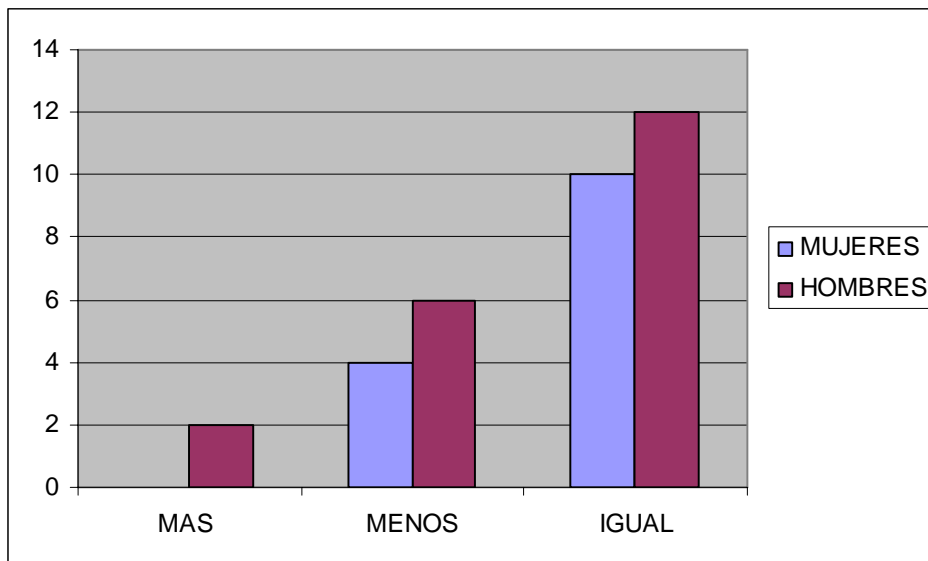
ANEXO 6

5.- Es usted mas o menos optimista de lo que solía ser

a) más

b) menos

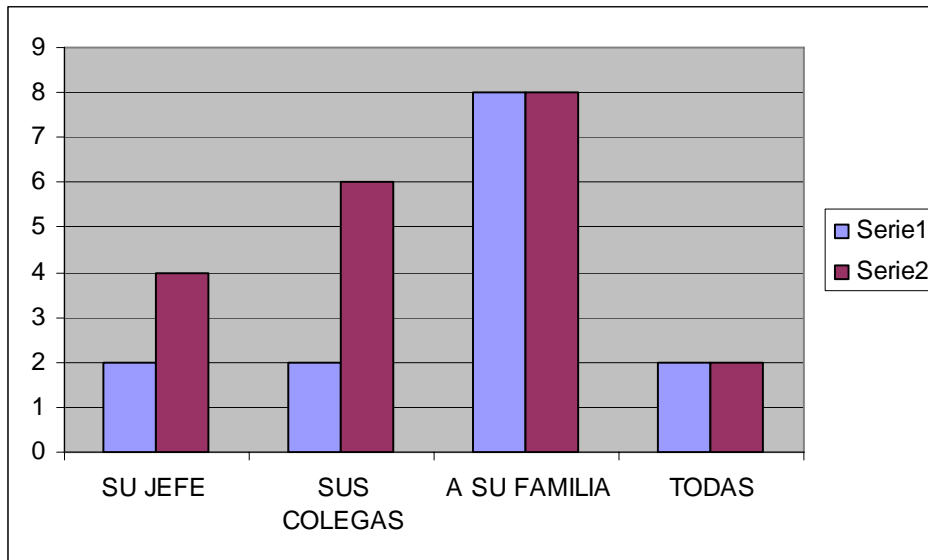
c) igual



5	MUJERES	HOMBRES	TOTAL (%)
MAS	0	2	5,88
MENOS	4	6	29,41
IGUAL	10	12	64,71
TOTAL	14	20	100,00

ANEXO 7

6.-Dentro de los límites personales y profesionales razonables ¿Puede decir lo que piensa a:
a) Su jefe b) Sus colegas c) A su familia d)Todas las anteriores

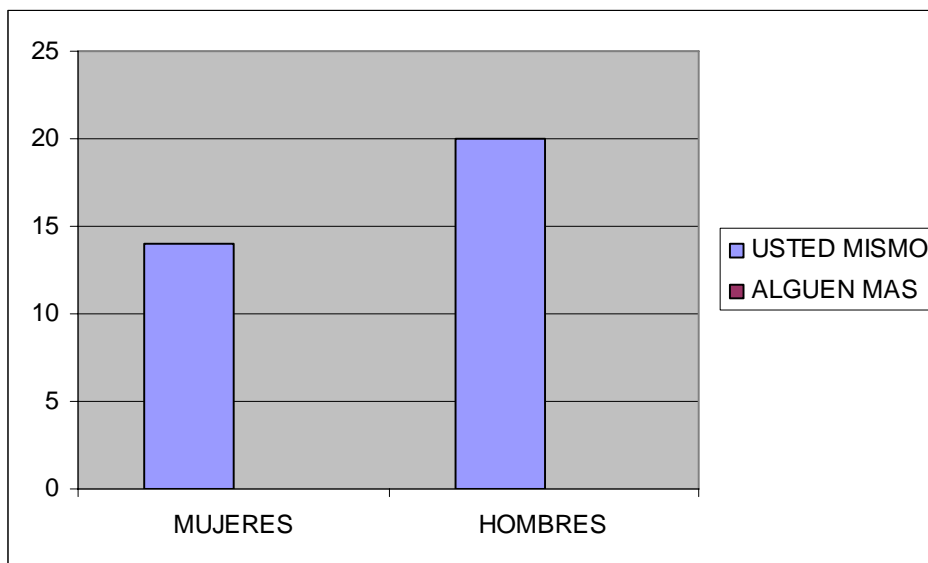


6	MUJERES	HOMBRES	TOTAL (%)
SU JEFE	2	4	17,65
SUS COLEGAS	2	6	23,53
A SU FAMILIA	8	8	47,06
TODAS	2	2	11,76
TOTAL	14	20	100,00

ANEXO 8

7.-¿Quien parece ser el responsable de tomar decisiones importantes en su vida?

a) Usted mismo b) Alguien más

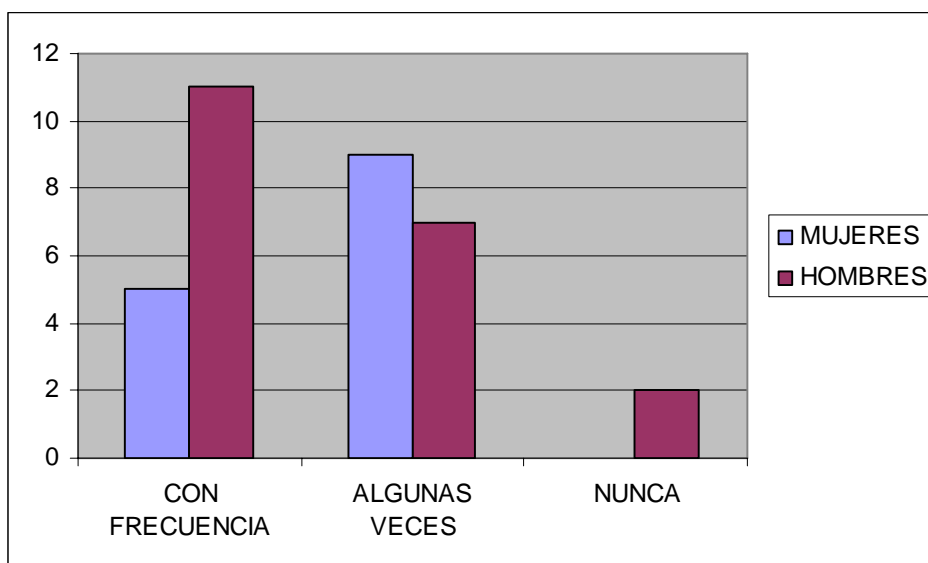


7	MUJERES	HOMBRES	TOTAL (%)
USTED MISMO	14	20	100,00
ALGUEN MAS	0	0	0,00
TOTAL	14	20	100,00

ANEXO 9

8.-La cantidad de trabajo excede la cantidad de tiempo disponible.

a) Con frecuencia b) Algunas veces c) Nunca



8	MUJERES	HOMBRES	TOTAL (%)
CON FRECUENCIA	5	11	47,06
ALGUNAS VECES	9	7	47,06
NUNCA		2	5,88
TOTAL	14	20	100,00

ANEXO 10

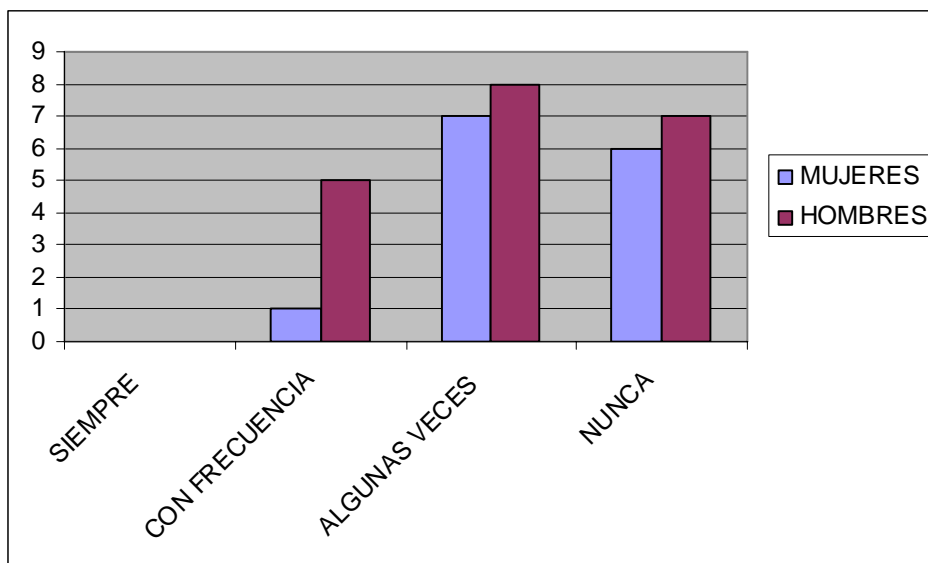
9.- Se aburre en su trabajo

a) Siempre

b) Con frecuencia

c) Algunas veces

d) Nunca

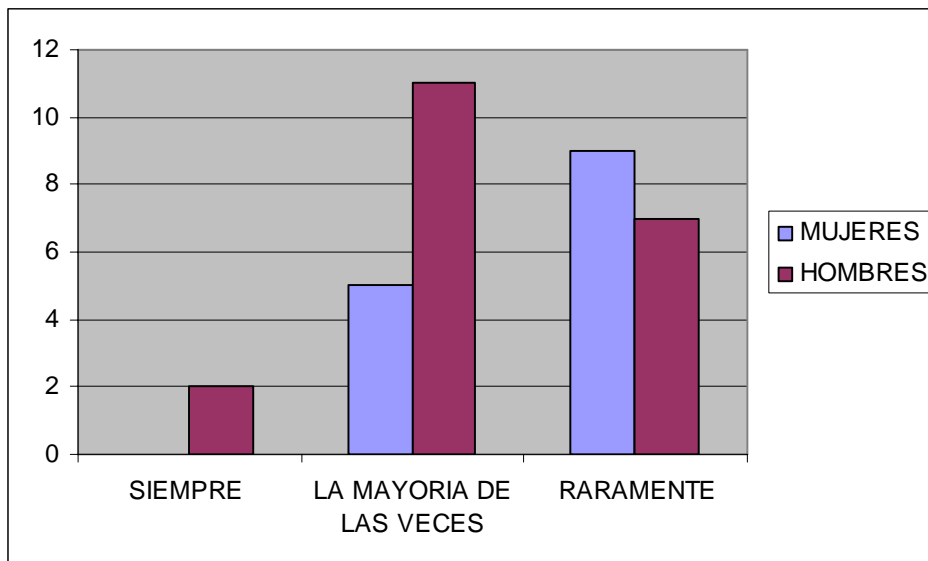


	9	MUJERES	HOMBRES	TOTAL (%)
SIEMPRE	0	0	0	0,00
CON FRECUENCIA	1	5	5	17,65
ALGUNAS VECES	7	7	8	44,12
NUNCA	6	6	7	38,24
TOTAL	14	14	20	100,00

ANEXO 11

10.- Espera con ansia ir al trabajo.

a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Raramente



10	MUJERES	HOMBRES	TOTAL (%)
SIEMPRE		2	5,88
LA MAYORIA DE LAS VECES	5	11	47,06
RARAMENTE	9	7	47,06
TOTAL	14	20	100,00

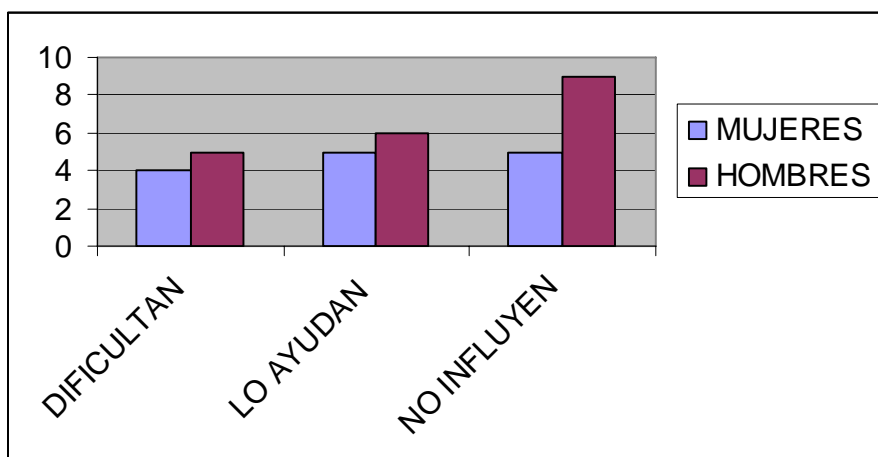
ANEXO 12

11.-Siente que sus superiores:

a) Dificultan activamente su trabajo

b) Lo ayudan activamente en su trabajo.

c) No influyen en su trabajo

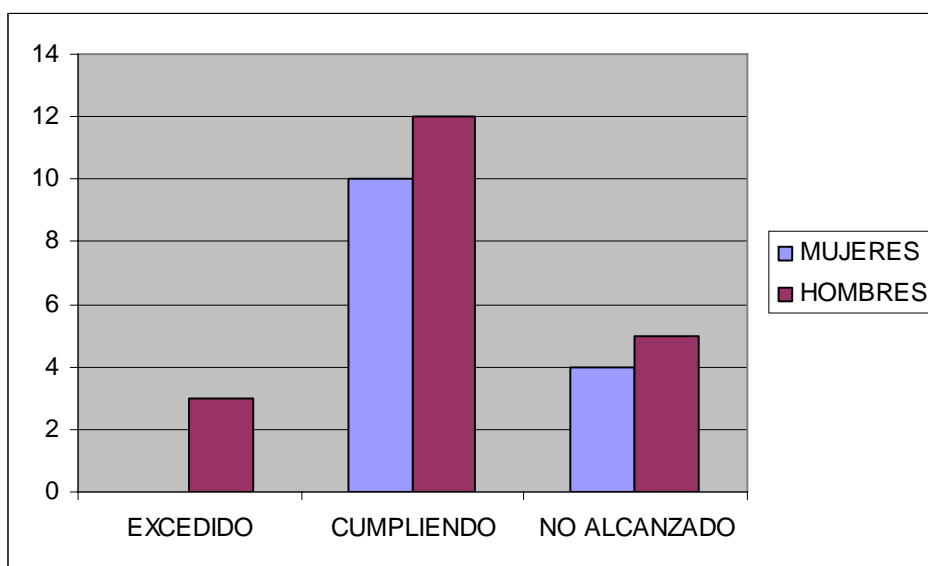


11	MUJERES	HOMBRES	TOTAL (%)
DIFICULTAN	4	5	26,47
LO AYUDAN	5	6	32,35
NO INFLUYEN	5	9	41,18
TOTAL	14	20	100,00

ANEXO 13

12.- Si hace cinco años hubiera sido capaz de ver su desempeño profesional como es ahora, se hubiera visto a si mismo como:

a) Excediendo sus expectativas b) Cumpliendo sus expectativas c) No alcanzando sus expectativas



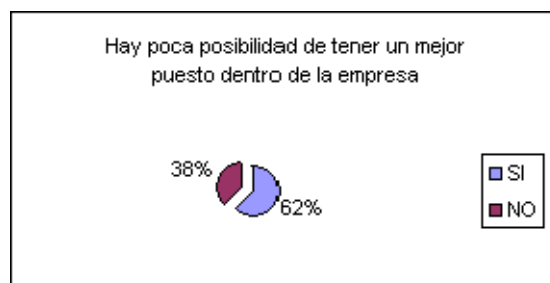
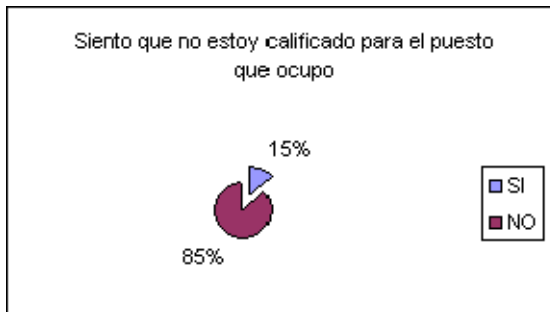
12	MUJERES	HOMBRES	TOTAL (%)
EXCEDIDO	0	3	8,82
CUMPLIENDO	10	12	64,71
NO ALCANZADO	4	5	26,47
TOTAL	14	20	100,00

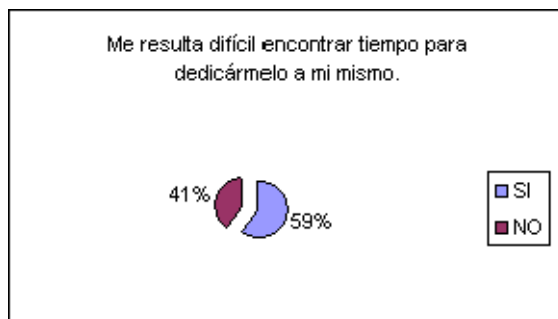
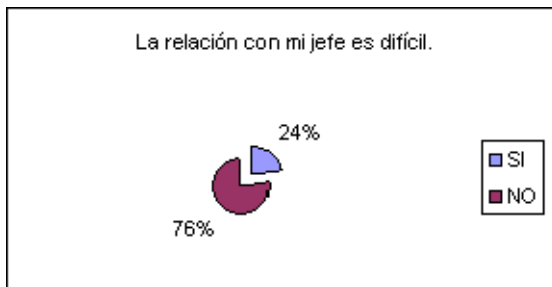
ANEXO 14

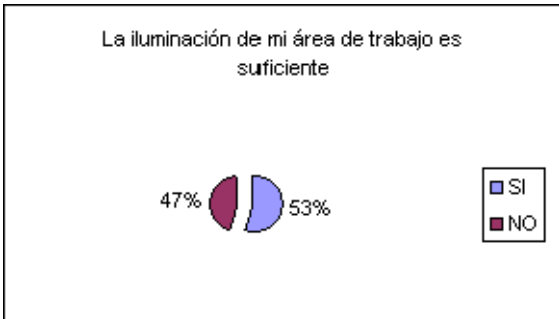
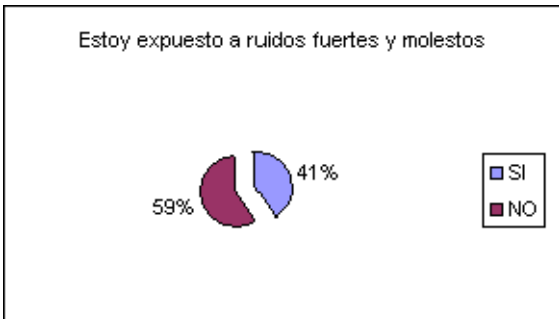
13.- Marque con una X según sea el caso con respecto a su trabajo.

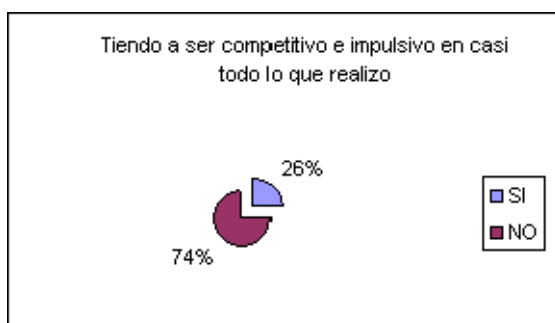
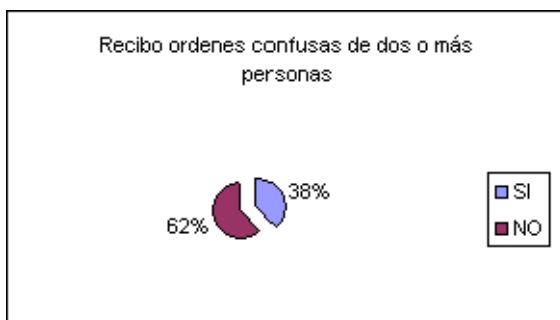
	MUJERES	HOMBRES	TOTAL (%)
Se me exige demasiado	10	4	41,18
Siento que no estoy calificado para el puesto que ocupo	4	1	14,71
No tengo claro cuales son mis tareas	2	6	23,53
Hay poca posibilidad de tener un mejor puesto dentro de la empresa	11	10	61,76
Existe una mala relación con mis compañeros de trabajo	0	1	2,94
No tengo oportunidad de usar mis conocimientos y destrezas en mi trabajo.	7	5	35,29
La relación con mi jefe es difícil.	4	4	23,53
Me resulta difícil encontrar tiempo para dedicármelo a mi mismo.	8	12	58,82
Temo perder mi trabajo	5	8	38,24
Las condiciones de trabajo son desagradables	0	6	17,65
Estoy expuesto a ruidos fuertes y molestos	3	11	41,18
La iluminación de mi área de trabajo es suficiente	10	8	52,94
Mi área de trabajo es muy incomoda	6	8	41,18
Tengo demasiadas responsabilidades	8	5	38,24
Trabajo frecuentemente horas extras	9	17	76,47
Trabajo en tareas y proyectos innecesarios	5	3	23,53
Recibo ordenes confusas de dos o más personas	5	8	38,24
Tiendo a ser competitivo e impulsivo en casi todo lo que realizo	5	4	26,47
Suelo comer rápido	10	9	55,88
El espacio de mi área de trabajo es suficiente	5	12	50,00
Termina el día de labores sintiéndome satisfecho con lo que he logrado	10	12	64,71
El pago que recibo satisface mis expectativas	3	10	38,24

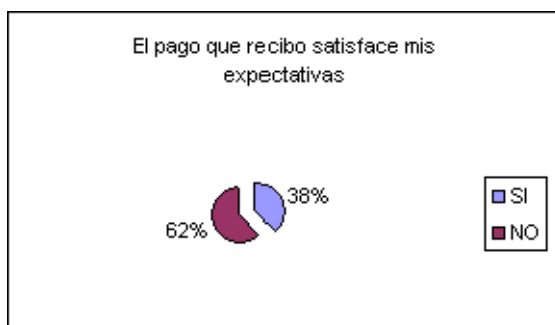
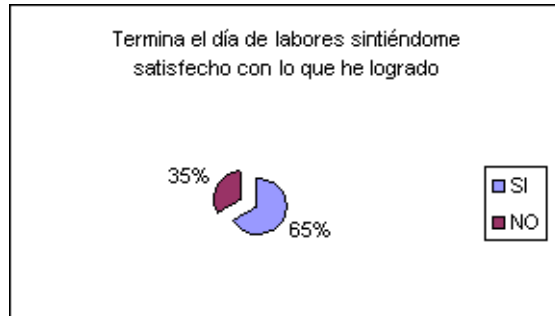
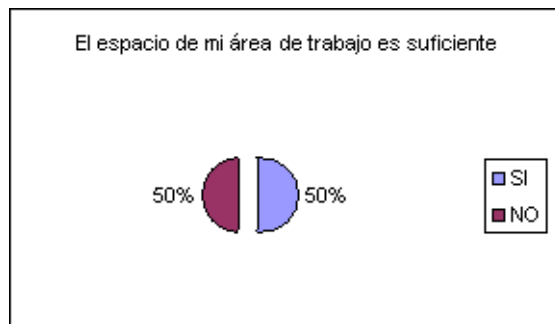








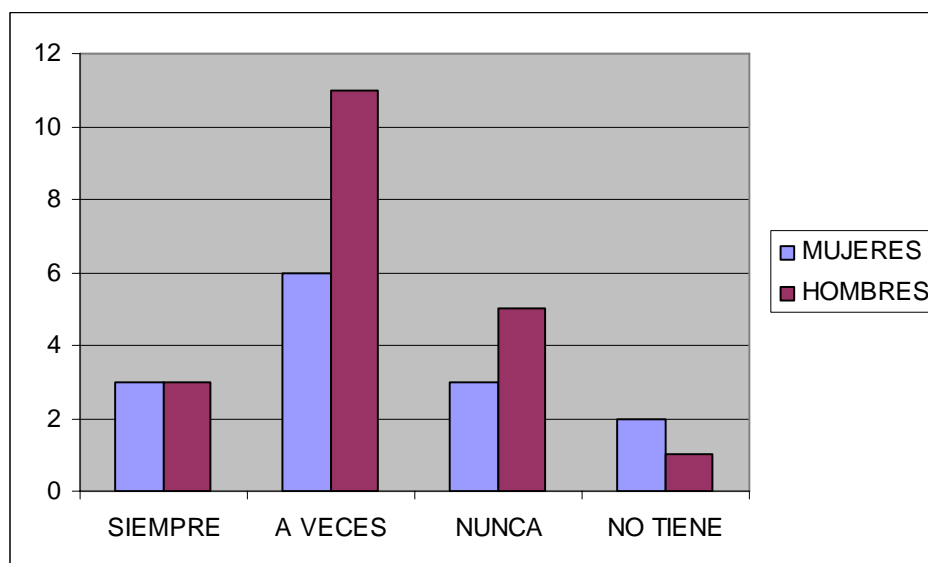




ANEXO 15

14.- ¿Apremia a aquellos que tiene bajo su responsabilidad?

a) Siempre b) A veces c) Nunca.

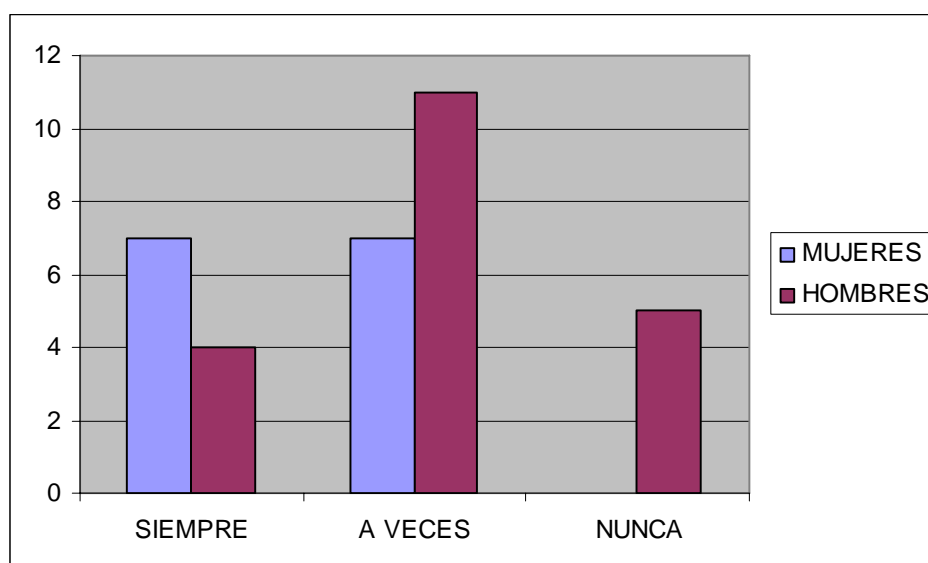


	14	MUJERES	HOMBRES	TOTAL (%)
SIEMPRE	3	3	17,65	
A VECES	6	11	50,00	
NUNCA	3	5	23,53	
NO TIENE	2	1	8,82	
TOTAL	14	20	100,00	

ANEXO 16

15.- Suele hacer varias cosas al mismo tiempo (telefonar, sostener una conversación, tomar notas y mecerse hacia adelante y hacia atrás en su silla)

a) Siempre b) A veces c) Nunca

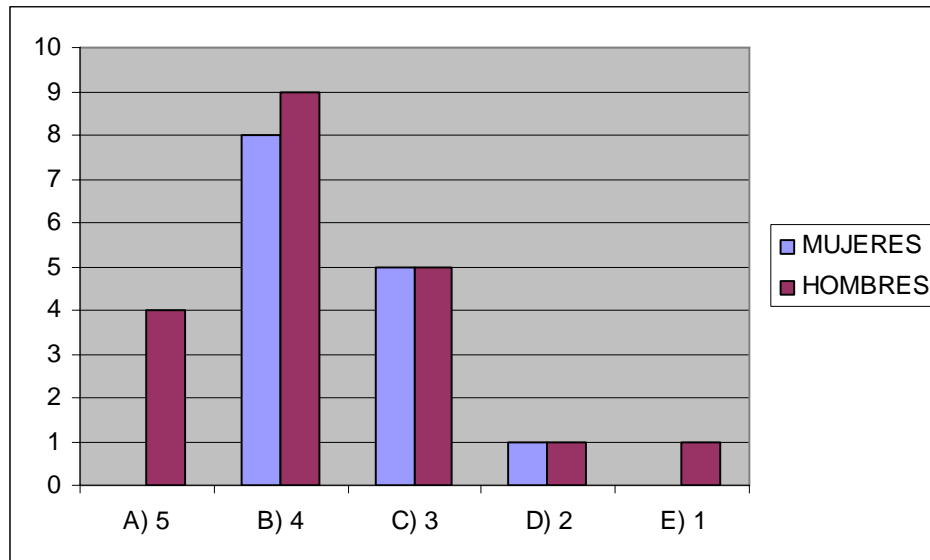


15	MUJERES	HOMBRES	TOTAL (%)
SIEMPRE	7	4	32,35
A VECES	7	11	52,94
NUNCA	0	5	14,71
TOTAL	14	20	100,00

ANEXO 17

16.- Si tuviera que calificar su satisfacción laboral en una escala de 5 (óptima) a 1 (menos óptima) ¿Cuál sería su calificación?

a) 5 b) 4 c) 3 d) 2 e) 1



16	MUJERES	HOMBRES	TOTAL (%)
A) 5	0	4	11,76
B) 4	8	9	50,00
C) 3	5	5	29,41
D) 2	1	1	5,88
E) 1	0	1	2,94
TOTAL	14	20	100,00

Se considera la escala siguiente:

5. OPTIMA
4. SUFICIENTE
3. AMBIGUA
2. NO OPTIMA
1. MINIMA

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguirre Sadaba Alfredo. Administración de Organizaciones, Ed. Pirámide España 2002.
2. Alvarez Del Real, María Eloísa, Elimine el estrés, México, Ed. América, 1991
3. Alvarez H. Felipe, Teoría de las Organizaciones, Ed. Eudecor, Argentina 1999.
4. Amador Riza, Alberto, Técnicas para dominar el estrés, México1996, Ed. Edomex.
5. Bosch García, Carlos, La técnica de investigación documental, México, Ed. Trillas, 1994
6. Chiavenato, Idalberto , Administración de recursos humanos, Quinta Edición, McGraw Hiii, Colombia 2001.
7. Davis, Keith, Ei comportamiento humano en ei trabajo. Ed. Me Graw Mili, México, 1991
8. Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la investigación, Ed. Me Graw Hill, México, 1991.
9. Hernán San Martin, Tratado general de la Salud, ediciones científicas, Mexicc1992.

10. J. Brahanr Barbara, Como controlar el estrés, Ed. Irvh, España 1995
11. Katz Daniel y Kahn L. Robert, Psicología de las Organizaciones, Ed. Trillas, México 1985.
12. Kirsía, Alix, Superar el estrés, Ed Integral, México 1992
13. Koontz Harold y Weichrih Heinz, Administración una perspectiva global, Ed. Mc Graw Hill, México, 1994
14. Oficina Internacional Del Trabajo, Factores Psicosociales en el trabajo, Ed. Alfaomega, México 1992.
15. P. Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional.
16. Rodríguez M. Darío, Diagnostico Organizacional, Ed. Alfaomega, México 1999.
17. Ríos Szalay, Adalberto, Orígenes y perspectivas de la administración
18. Zapata Claudio, Excelencia en el manejo del estrés, Ed. Edomex, 1997