



UNAM IZTACALA

**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Estudios Superiores Iztacala**

**Factores Emocionales del Estrés que repercuten en el  
Clima Laboral de las Empresas**

**T E S I S   T E Ó R I C A**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A  
**Karen Belem Cuadros Carbajal**

Directora: Mtra. **Araceli Silverio Cortés**

Dictaminadores: Lic. **Aurora Alejo Herrera**

Lic. **Juana Ávila Aguilar**



Los Reyes Iztacala, Edo. de México, 2012



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

El presente trabajo está dedicado especialmente a mi familia, pareja, amigos, y maestros, gracias a los cuales hoy logro concluir una de las principales metas de mi vida, tal y como lo es mi Titulación en la Carrera de Psicología.

El camino recorrido no ha sido fácil, sin embargo agradezco a mi padre el Sr. Ramón Cuadros, mi tía la Sra. Martha Cuadros, mi abuela la Sra. Esperanza Toledo y a mi novio Daniel López, por ser los pilares que día a día me impulsan a continuar esforzándome.

Papá Ramón, sé que desde donde quiera que estés, te sientes orgulloso de mí, porque soy “una mujer importante” tal y como te lo prometí; Martis y abuelita Esperanza, gracias por cuidar de mi 23 largos años, por enseñarme a diferenciar entre lo bueno y lo malo de esta vida, por fungir como “una verdaderas madres”, a pesar de que biológicamente no lo sean; y tú Dany, gracias por ser mi complemento, por amarme y apoyarme incondicionalmente, por hacer que mis sueños, sean los tuyos.

Tía Ana, gracias por ser mi “profesora particular”, por sentarte todas las tardes a revisar mis tareas y estar al pendiente de mis calificaciones. Jilly, Memo y Lulú, gracias por ser mis primos-hermanos, por jugar conmigo, hacerme reír y escucharme.

Berenice y Miguel, gracias por ser los mejores amigos que pude tener, por darme un consejo siempre que lo requerí, por acompañarme a mis asesorías y por creer en mí.

Maestra Aracely Silverio, gracias por aceptar ser la directora general de éste proyecto, por tenerme paciencia y contestar tantas interrogantes cada vez que lo requerí, y sobre todo, agradezco que no sólo fuera mi profesora de clases y asesora de tesis, sino también mi amiga.

Maestra Aurora y Juanita, gracias por contestar mis llamadas y resolver mis dudas a altas horas de la noche, por hacerme ver a la psicología no sólo como una disciplina que estudia el comportamiento del hombre en la interacción con su medio, sino por enseñarme a percibirla como una forma de vida.

Gracias a mis jefes y compañeros de trabajo Erika, Eduardo y Luz, por darme la oportunidad de insertarme en la práctica profesional, por explicarme tantas cosas de Recursos Humanos, por los permisos y tiempo implicado para poder concluir esta meta.

Sin todas y cada una de las personas de las cuales hago mención, dicho trabajo no hubiera podido realizarse, y estoy consciente que mi labor como psicóloga apenas comienza, lo cual hace que día a día me esfuerce por ser una mejor profesional de las ciencias sociales y de la salud.

Karen Belem Cuadros Carbajal.

# ÍNDICE

<b>Resumen.</b>	<b>8</b>
<b>Introducción.</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo 1. Psicología organizacional.</b>	<b>16</b>
1.1 Concepto y campos de aplicación de la psicología.	16
1.2 Psicología industrial y psicología organizacional.	19
1.3 Antecedentes históricos.	21
1.3.1 Antigua Grecia y Europa.	21
1.3.2 En México.	27
1.4 Estructura de las organizaciones laborales.	29
1.5 Áreas de la psicología organizacional.	33
1.6 Relación hombre-máquina.	35
1.7 Papel del psicólogo en las empresas.	37
<b>Capítulo 2. Estrés.</b>	<b>43</b>
2.1 Antecedentes históricos.	43
2.2 Definición.	46
2.3 Modelos del estrés.	49

2.3.1	Modelo biológico de Hans Seyle: estrés como respuesta.	50
2.3.2	Modelo biopsicosocial: estrés como estímulo.	52
2.3.3	Modelo transaccional de Lazarus y Folkman: estrés- interacción entre ambiente e individuo.	53
2.4	Ámbitos de manifestación del estrés.	56
<b>Capítulo 3. Estrés en el trabajo.</b>		<b>59</b>
3.1	Concepto y principales características.	59
3.2	Estresores extraorganizacionales.	61
3.3	Estresores intraorganizacionales.	62
3.4	Consecuencias.	67
3.4.1	Repercusiones para los empleados.	67
3.4.2	Repercusiones para la organización laboral.	72
<b>Capítulo 4. Factores emocionales del estrés laboral.</b>		<b>75</b>
4.1	Definición y principales características.	76
4.2	Tipos de emociones.	79
4.3	¿Cómo se relacionan las emociones y el estrés en el trabajo?	86
4.4	Impacto del estrés laboral en las emociones: Burnout y moobing.	89

4.5	Importancia del clima laboral en las empresas.	91
4.6	Condiciones que facilitan el desempeño de una organización.	93
	<b>Capítulo 5. Evaluación y manejo del estrés en las empresas.</b>	<b>100</b>
5.1	Modelo cognitivo-conductual de Lazarus y Folkman.	101
5.2	El proceso de afrontamiento.	104
5.3	Estrategias de intervención y afrontamiento.	107
5.4	Instrumentos de evaluación y medición.	114
5.5	Investigaciones aplicadas.	117
5.6	Estadísticas de estrés en México y el mundo.	122
	<b>Capítulo 6. Propuesta de intervención para el manejo del estrés en las empresas.</b>	<b>127</b>
	<b>Conclusiones.</b>	<b>149</b>
	<b>Bibliografía.</b>	<b>156</b>
	<b>Anexos.</b>	<b>175</b>
	Anexo 1. Cuestionario sobre estrés laboral de la OIT-OMS.	176
	Anexo 2. Fuentes de estrés en el trabajo.	179

Anexo 3. Estrategias de afrontamiento implementadas ante una situación de estrés laboral.	180
Anexo 4. Relajación con imaginación “Activación de los 5 sentidos”.	181
Anexo 5. Cuestionario de autoevaluación de la técnica “Silla Caliente”.	183
Anexo 6. Hoja de trabajo n° 1 de la dinámica “Frustraciones y tensiones”.	185
Anexo 7. Hoja de trabajo n° 2 de la dinámica “Frustraciones y tensiones”.	186
Anexo 8. Hoja de trabajo n° 3 de la dinámica “Frustraciones y tensiones”.	187
Anexo 9. Cuestionario de autoevaluación del Programa de Sensibilización.	188



## RESUMEN

La presente investigación parte del análisis teórico de la psicología como ciencia, hasta el desarrollo de la misma como una disciplina científica aplicada al escenario laboral, en el cual pueden surgir una serie de problemáticas como el *estrés*, a consecuencia de los diferentes estresores extrínsecos e intrínsecos con los cuales se relaciona, tal y como son la falta de crecimiento profesional, liderazgo inadecuado, comunicación y trabajo en equipo deficientes, así como la rotación, ausentismo, estructura y organización de la empresa, cargas de trabajo excesivas, salarios bajos, entre otros; los cuales con el tiempo merman el bienestar físico, emocional, conductual y laboral de los empleados, y a su vez reducen la productividad del centro de trabajo.

De modo que el objetivo propuesto, es conocer las características, causas y consecuencias que contribuyen a la aparición del estrés en el trabajo, para posteriormente entender el papel de las emociones en dicho fenómeno; diseñando con ello una propuesta de intervención para su manejo, a partir de las consideraciones del modelo transaccional de Lazarus y Folkman (1986), en donde el estrés “es resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquél como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar” (p.54).

Por lo tanto se llevó a cabo una revisión de las estrategias de afrontamiento, estudios, instrumentos de evaluación y estadísticas encontradas en torno al estrés laboral, para así analizar como los factores emocionales del estrés se hacen presentes en los empleados, ya que cuando se rompe el equilibrio que existía entre la mente (ideas, pensamientos, motivaciones) y cuerpo, se desencadena en el organismo el proceso de *salud-enfermedad*.

Ya que la clave para el manejo del estrés, radica en la percepción e importancia que los trabajadores otorguen a los acontecimientos que consideran como estresantes, los cuales no sólo afectan su desempeño y bienestar personal, sino también reducen la eficacia de la empresa.

# INTRODUCCIÓN

Hoy en día los empleados de las empresas tanto públicas como privadas, se enfrentan a diversas problemáticas que deterioran sus actividades y desempeño; siendo una de las principales el *estrés laboral*, el cual tiene su origen en eventos como la presión que viven los individuos dentro de su jornada laboral, así como en la mala ergonomía de las organizaciones.

Por tales consideraciones, la salud y bienestar de los individuos se ha visto afectada de manera considerable, incrementando así el número de personas que presentan repercusiones físicas, psicológicas y conductuales a consecuencia del estrés. Tal y como lo señala Guadalupe Aguilar Madrid, directora de la Unidad de Investigación en Salud del IMSS, quien comenta que hasta el 2006 se tenían identificados 2500 padecimientos ocasionados por el trabajo; sin embargo con el avance de las investigaciones, a partir del 2009 al estrés laboral se le cataloga como una de las siete enfermedades más comunes que pueden presentarse en los empleados (CNN Expansión, 2009).

El fenómeno del estrés laboral que actualmente se vive en las empresas, no sólo hace referencia a un ambiente físico o psicosocial en específico, y mucho menos se puede generalizar su aparición a consecuencia del exceso de trabajo, o acontecimientos estresantes que viven las personas. Más bien el estrés laboral es un conjunto de respuestas físicas, emocionales y conductuales, ante la importancia y asignación de significados que los trabajadores brindan a las diferentes demandas laborales, familiares, políticas, económicas o culturales que existen en el entorno; siendo importante tomar en cuenta las características de la persona tales como edad, maduración, experiencias de vida, percepción de vulnerabilidad ante el medio, así como el tipo de recursos con los que cuenta el sujeto para hacer frente al evento que considera como estresante.

Es por ello que en la actualidad, el estrés laboral es una de las problemáticas a las que mayormente las personas se encuentran sometidas; dicho fenómeno se ha hecho presente desde la época de la prehistoria, sin embargo, actualmente sus manifestaciones siguen siendo las mismas, ya que con el aumento de las exigencias laborales, condiciones frustrantes de trabajo, excesiva exigencia o competitividad, así como la monotonía y normas incongruentes que existen en las empresas, propician la presencia de estrés en los trabajadores.

Por tales consideraciones, la presente investigación tiene por objetivos:

- Conocer y analizar las principales características, consecuencias y factores que contribuyen a la aparición del estrés en el trabajo.
- Identificar la importancia y vínculo que tienen los factores emocionales del estrés, ambiente de trabajo, desempeño y productividad de los empleados, para así llevar a cabo una propuesta de intervención para el manejo del estrés, a través de la implementación de algunas técnicas psicológicas tal y como son la escucha activa, comunicación asertiva, trabajo en equipo, solución de problemas y relajación con imaginería. Con el propósito de concientizar a los individuos, y facilitar los procesos de comunicación entre jefes y subordinados.

Ante dicho fenómeno, la Organización Internacional del Trabajo (1983), considera que existen una serie de factores intrínsecos y extrínsecos que pueden repercutir el buen funcionamiento y productividad de cualquier empresa, tal y como los siguientes:

- Desempeño profesional: hace referencia al trabajo de alto grado de dificultad, actividades de gran responsabilidad, funciones contradictorias, creatividad e iniciativa restringidas.
- Dirección: refleja la falta de liderazgo que existe por parte del jefe, manipulación o coacción del empleado, así como motivación deficiente, falta de capacitación y desarrollo del personal.

- Organización y función: dentro de éste rubro se pueden encontrar las prácticas administrativas inapropiadas, desinformación y rumores, conflicto de autoridad, trabajo burocrático y planeación deficiente.
- Tareas y actividades: se refiere a la carga de trabajo excesiva, ritmo de trabajo apresurado, actividades laborales múltiples, competencia desleal o destructiva; así como el desarrollo del trabajo monótono o rutinario y la poca satisfacción laboral que se obtiene de ello.
- Medio ambiente de la empresa: representa las condiciones físicas laborales que sean inadecuadas, tal y como falta de iluminación, ventilación, espacio físico restringido, o clima laboral conflictivo.
- Horas de trabajo: ejemplo de ello son las jornadas de trabajo excesivas, duración indefinida de la jornada y gran actividad corporal.
- Empresa y entorno social: es decir, las políticas inestables de la empresa, falta de soporte jurídico, salario insuficiente, carencia de seguridad en el empleo, entre otros factores, pueden influir en la presencia de estrés laboral.

Asimismo es importante tomar en cuenta las habilidades, expectativas, formas de pensar y necesidades de desarrollo de cada persona, ya que éstas se relacionan directa e indirectamente con el surgimiento de estrés en el trabajo. Coincidiendo en lo propuesto por Herzberg (citado en Manso, 2002), en su “teoría de los dos factores”, ya que si se promueven las aptitudes y destrezas que tiene cada empleado, éstos realizarán de forma más satisfactoria las diversas actividades y necesidades que la empresa requiera.

Sin embargo, a consecuencia del estrés laboral, las cifras han ido en aumento, tal y como lo reportan en el 2009 expertos de la Universidad Nacional Autónoma de México (citado en Flores, 2009), quienes aseguraron que al menos 30% de sus empleados presentaban estrés.

Y en ese mismo año, en España según el Instituto Nacional de Estadística (citado en Libertad Digital, 2009), se consideró el estrés afecta a más del 40% de los trabajadores asalariados, y a cerca del 50% de los empresarios, ocasionando además 7% de las bajas laborales en 2008, altas tasas de rotación y el 50% ausentismo no justificado.

Más tarde en el 2011, se encontró que 60% de los individuos se sienten permanentemente estresados por miedo a perder su empleo, con lo cual el país se ubica en el segundo lugar del ranking de estrés laboral, elaborado por la consultora alemana GFK Group en 29 países; repitiéndose dicho patrón con mayor frecuencia en jóvenes de entre 18 y 29 años de edad (México laboral, 2011).

A su vez la Dirección General de Salud Ambiental (2005), refiere que las pérdidas económicas por enfermedades y lesiones ocupacionales, dentro de ellas el estrés, representan en América Latina, del 9 al 12% del Producto Interno Bruto (PIB), según un cálculo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Ante tales estadísticas encontradas, así como algunas de las observaciones efectuadas en mi corta experiencia profesional, han llevado a darme cuenta de cómo el estrés laboral ha ido avanzando a consecuencia de los diversos estresores extra e intraorganizacionales que lo propician, ya que hasta el 2006, el estrés no estaba catalogado como una enfermedad, sin embargo, para el 2009, dicha problemática ya se encontraba clasificada dentro de los siete padecimientos más comunes que pueden estar presentes en el trabajo, principalmente por la falta de estabilidad laboral que existe en las empresas, despidos injustificados, diferentes presiones familiares, económicas y/o laborales que cada persona tiene, así como el aumento de la rotación y ausentismo, comunicación deficiente, liderazgo inadecuado, bajos salarios, entre otros factores; viéndose mermada la salud y bienestar de los empleados.

Y para la presente investigación, el concepto de estrés está basado en el modelo propuesto por Lazarus y Folkman (citado en Marulanda, 2011), quienes lo visualizan como un proceso sostenido en el tiempo, en donde de manera regular un individuo percibe un desequilibrio entre las exigencias de una situación, y los recursos con los que cuenta para hacer frente a la misma.

Dicho modelo se constituye por tres elementos: la situación, los recursos de la persona y la percepción que ésta tenga sobre el evento, sin embargo, la clave para manejar el estrés se encuentra en el acuerdo que exista entre las variables ambientales, individuales y los antecedentes de dicha relación. Así, la valoración que el individuo haga de los elementos involucrados, las emociones que surgen en la relación y la manera de afrontar la situación, definen el proceso de estrés.

De ahí que las emociones de cada individuo jueguen un papel fundamental en la comprensión de problemáticas de salud como el estrés laboral, pues según el Diccionario de la Real Academia Española (2011), las emociones son alteraciones del ánimo intensas y pasajeras, que aparecen junto a cierta conmoción somática; asimismo son fenómenos psico-fisiológicos, que representan modos eficaces de adaptación a diversos cambios de las demandas ambientales.

En el aspecto afectivo, las emociones alteran la atención y elevan el rango de ciertas conductas en la jerarquía de respuestas del trabajador; en cuanto al fisiológico, organizan las respuestas de distintos sistemas biológicos, incluyendo las expresiones faciales, músculos, voz y sistema endocrino, con el objetivo de establecer un medio interno óptimo para la obtención de comportamientos más eficaces ante el estrés.

De modo que hoy en día para los individuos, es difícil encontrar un balance entre su trabajo y vida personal, en dicha relación los factores emocionales del estrés se vinculan en gran medida con el estado anímico, salud y desempeño de los empleados, puesto que no siempre el organismo es capaz de actuar o responder en forma significativa ante las exigencias ambientales; presentando a consecuencia de ello dolores de cabeza, cansancio, fatiga, dificultades para

dormir, irritabilidad, diarrea, ardor en el estómago, agobio, ansiedad, apatía y tristeza, entre otros síntomas.

Por ello en el primer capítulo se realiza una recapitulación de los antecedentes de la psicología desde la antigua Grecia y Europa, hasta las investigaciones llevadas a cabo en México, así como la revisión de algunas de las definiciones que han sido otorgadas para ésta, y cómo gracias a ello, la psicología organizacional ha logrado consolidarse como una verdadera disciplina que estudia el comportamiento de los individuos en el escenario laboral.

Sin olvidar mencionar, que el fenómeno del estrés se remonta desde los tiempos de la prehistoria, hasta ser estudiado por Hipócrates en el siglo XIV, Hooke en el XVII, Claude Bernard a mediados del siglo XIX, así como por Cannon en 1920, y Hans Selye en 1930, definiéndolo como una reacción de lucha o huida ante situaciones amenazantes, es decir, se presenta en los individuos el “Síndrome de estar enfermo”; de modo que las exigencias y amenazas del entorno requieren capacidad de adaptación por parte de las personas, de lo contrario presentarán estrés.

Por tales razones, en el capítulo dos y tres se dan a conocer los principales antecedentes históricos, modelos, fases, características, causas y consecuencias, que enmarcan al estrés en la vida del hombre, y por consiguiente en su jornada de trabajo,

El enfoque cognitivo-conductual de la psicología se ha hecho presente en el manejo del estrés, a través de la aplicación de los principios psicológicos, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los empleados, proteger y promover su seguridad, y a su vez, cuidar el bienestar de la organización laboral (Landy, 2005).

El estrés laboral incluye conductas como ansiedad, mala alimentación, fobias, dependencia a ciertas sustancias, trastornos sexuales, depresión, emociones de ira, enojo, asco, miedo, alegría o tristeza repentina; produciendo a su vez, alteraciones en otros procesos como la percepción, memoria, aumento de la presión arterial, diarrea, dolor de estómago, gastritis, colitis, dificultades para

respirar y dormir, problemas endocrinos, dermatológicos, musculares, cefaleas, virus de la gripe o herpes, por mencionar algunos.

De modo que algunas de las estrategias de afrontamiento que permiten tener un adecuado manejo del estrés en las empresas, consisten en que el jefe inmediato brinde apoyo emocional a sus empleados, manteniendo abiertos los canales de comunicación, al proporcionarle ayuda mediante estímulos verbales, o dándole un tiempo fuera del lugar de trabajo; asimismo evitar difundir información que produzca tensiones.

Sin embargo, si la estructura de la organización es difícil de modificar, de forma personal el trabajador puede implementar el ejercicio físico, relajación, biofeedback, psicoterapia, dieta, solución de problemas, o asertividad; pero sobre todo la clave está en la percepción y asignación de significados que el individuo otorgue a los acontecimientos que considera como estresantes.

Ya que a largo plazo si el estrés laboral no es controlado, puede traer consigo otro tipo de problemáticas tal y como el *síndrome de Burnout*, que es una variante de estrés, cuya traducción significa desgastado, exhausto, pérdida de ilusión por trabajar, “estar quemado” en términos coloquiales (Ayuso, 2011). Otro de ellos es el *acoso psicológico o mobbing*, el cual representa una condición intensa y destructiva, que consiste en gestos, palabras, comportamientos y actitudes, que pueden atentar en contra de la dignidad, integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo y degradando el clima de trabajo (Rodríguez, Osona, Domínguez y Comeche, 2009).

De modo que los factores emocionales del estrés laboral, estrategias de intervención y afrontamiento primaria, secundaria y terciaria que existen, así como algunos instrumentos de evaluación con los cuales el estrés puede ser medido, estudios y estadísticas encontradas, se abordarán en los capítulos cinco y seis.

Para finalmente con toda la información encontrada en el capítulo seis, llevar a cabo un programa de sensibilización para la concientización, reducción y manejo del estrés en las empresas.



# CAPÍTULO 1

## PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Hoy en día, se considera que tanto la conducta del hombre como la de los animales, son un conjunto de respuestas frente a estímulos externos e internos, siendo su principal objetivo lograr la supervivencia de los seres vivos.

Para las ciencias sociales dentro de las cuales se halla la psicología, el comportamiento de los seres vivos incluye además de aspectos psicológicos, variantes genéticas, culturales y económicas.

Es por ello, que en el presente capítulo se dan a conocer los aspectos más relevantes que enmarcan a la psicología como ciencia, y posteriormente cómo gracias a éstos avances, la psicología organizacional ha logrado consolidarse como una de las áreas de estudio más demandantes en la investigación de la conducta.

### 1.1 Concepto y campos de aplicación de la psicología

Históricamente, la psicología procede de muy distintas fuentes, pero sus orígenes como ciencia se remontan a la filosofía, en la antigua Grecia.

La psicología proviene del griego “psico” (alma o actividad mental) y “logía” (tratado o estudio); siendo percibida como una disciplina que estudia los procesos psíquicos, dentro de los cuales se incluyen los cognitivos (pensamientos, ideas, emociones, memoria, razonamientos), así como los socioculturales que se producen en el entorno (Departamento de Psicología de la Salud, 2007).

De modo, que si se tomara en forma literal el significado etimológico para la psicología, éste se traduciría como la *ciencia del alma*, sin embargo, poco a poco con sus hallazgos, la psicología ha logrado conceptualizarse como parte de las ciencias humanas y/o sociales, centrando su interés en el estudio del

comportamiento de los organismos individuales en interacción con su ambiente, sus procesos mentales, así como las formas de comunicación que existen desde lo individual hasta lo microsocioal. Por tales consideraciones, la psicología trata de describir y explicar todos los aspectos del pensamiento, sentimientos, percepciones y acciones humanas (Vale, 2011).

Por otro lado Muchinsky (2007), menciona que debido a que la psicología cubre una amplia gama de contenidos, es muy difícil tener una imagen clara de lo que hace el psicólogo, ya que en la actualidad, se dedica al estudio del comportamiento humano en diversos contextos, como pueden ser:

- Psicología clínica: los psicólogos de ésta área trabajan en hospitales, clínicas, consultas privadas, entrevistando y aplicando diferentes tipos de terapia a personas que necesiten apoyo psicológico. Por medio de la terapia de conducta, se pretende poner en práctica los principios del aprendizaje y condicionamiento, con los cuales los terapeutas intentan modificar la conducta al paciente, al eliminar los síntomas negativos.
- Psicología educativa: trabaja en lo referente a los problemas derivados del aprendizaje y la enseñanza, investigando nuevos métodos para instruir a los alumnos en la lectura, resolver problemas matemáticos, etcétera; con el fin de hacer el aprendizaje escolar más efectivo. El psicólogo educativo, es el profesional que está en condiciones de optimizar la relación enseñanza-aprendizaje en sus diversos ámbitos, evaluando las condiciones que permiten el cumplimiento de los objetivos (metas y valores educacionales) que pueden provenir del maestro, el alumno, o bien, de la escuela.
- Psicología social: trabaja en conjunto con los pobladores de una comunidad urbana o rural para el estudio de sus recursos humanos y materiales, tratando de satisfacer sus necesidades tales como salud, educación, vivienda, alimentación, trabajo, deporte, recreación, entre otras.

- Psicología del deporte: es el estudio del comportamiento de los individuos en espacios deportivos o de acondicionamiento físico, por medio de la satisfacción de sus necesidades físicas, cognitivas, motoras, sociales y emocionales.
- Psicología forense: comprende un amplio rango de prácticas que involucran principalmente evaluaciones de capacidad de los acusados, informes a jueces, abogados y testimonio en juzgados sobre temas determinados.
- Neuropsicología: aquí se combinan dos disciplinas, la neurología y la psicología, siendo su objeto de estudio las lesiones, daños o el inadecuado funcionamiento en las estructuras del sistema nervioso central, que tienen consecuencias en los procesos cognitivos, emocionales y del comportamiento individual.
- Psicología de la salud: comprende el conjunto de contribuciones científicas, educativas y profesionales que las diferentes disciplinas psicológicas hacen a la promoción y mantenimiento de la salud, prevención y tratamiento en la especialidad, así como la identificación de los diagnósticos de salud-enfermedad y los trastornos relacionados.
- Psicología laboral: se ocupa de todos los aspectos psicológicos del trabajo humano, tales como la ergonomía, el análisis de puestos de trabajo, o la selección de personal; pero poniendo énfasis en el comportamiento individual, es decir, en la manera en que cada persona actúa en su relación con la organización empresarial en la que labora.

Por lo cual hoy en día, la psicología es una de las ciencias más importantes en la vida del hombre, ya que estudia su comportamiento en distintos contextos en los cuales éste se desenvuelve e interactúa con otros individuos, desarrollando gracias a ello diversas teorías, métodos y técnicas para su comprensión

## 1.2. Psicología industrial y organizacional

En la actualidad la psicología como ciencia, se considera tanto una disciplina social como natural, que se ocupa de los aspectos biológicos, emocionales, y culturales del comportamiento humano a nivel social e individual; así como también del funcionamiento y desarrollo de la mente (Civera, Tortosa y Vera, 2011).

Por ende, el término psicología organizacional y psicología industrial se encuentran sumamente relacionados, ya que en general se les define como la aplicación de los principios psicológicos, de la teoría e investigación en el escenario laboral, sin embargo, ambas tienen diferencias significativas.

En los años 70's, la psicología recibió el nombre de *psicología industrial*, para hacer referencia al trabajo en fábricas grandes, principalmente manufactureras, manteniendo una perspectiva más gerencial, al apoyarse en el método científico para la toma de sus decisiones. Siendo así su principal objetivo, el aumento de la producción y ganancias en los centros de trabajo (Dunnette, 1979).

Es así como los aspectos antes mencionados, permitieron el surgimiento de la *psicología organizacional*, puesto que tal y como lo señala Arias (1999), ésta se desarrolló a partir del movimiento de las relaciones humanas en las empresas, definiéndola como el estudio de la organización, su proceso y relaciones con la gente que pertenece a ésta, enfocándose en áreas como son el conflicto potencial entre las personalidades de los empleados y las demandas de la organización sobre éstos.

De modo que la psicología organizacional, logró su expansión gracias a la problemática del manejo de los recursos humanos que existía en los centros de trabajo. En principio, los psicólogos industriales eran los que a pesar de tener pocos conocimientos sobre el área, se encargaban de la selección y reclutamiento del personal en las organizaciones laborales.

Posteriormente, para entender más a fondo el ordenamiento que debía haber en el trabajo, los psicólogos industriales recurrieron a los ingenieros, quienes realizaron su aportación reordenando las funciones que debía cubrir la persona que estuviera a cargo del manejo de la empresa.

Por lo cual tal y como lo señala a diferencia del psicólogo industrial, el psicólogo organizacional, no sólo se ocupa de problemas tales como el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etcétera; sino también del comportamiento que tengan los grupos y subsistemas de trabajo, es decir, la respuesta de la organización laboral en conjunto con sus empleados ante estímulos internos y externos (organigrama de la empresa, tipos de relaciones interpersonales, entre otros) (Spector, 2002),

Ya que el campo de estudio de la psicología organizacional, va más allá de los límites físicos del lugar de trabajo, puesto que muchos de los factores que influyen en la conducta laboral no siempre se encuentran en dicho escenario. Dichos factores incluyen también las responsabilidades familiares, las influencias culturales, los aspectos legales relacionados con el empleo (políticas de la empresa, tipo de supervisión, posibilidades de crecimiento, reconocimiento, etcétera) y otros eventos, tal y como lo es la influencia de la personalidad en la conducta laboral, así como algunos otros acontecimientos que ocurrieron antes de tener empleo (desempleo, enfermedades, problemas familiares o de pareja, bodas, muertes, etcétera). La psicología organizacional se centra en el impacto del trabajo en la vida del individuo y viceversa (Gómez, 2004).

Sin olvidar mencionar, que el desarrollo de la psicología como ciencia y en específico el de la psicología organizacional, no hubiera sido posible sin las investigaciones y aportaciones de diversos personajes que se remontan desde la antigua Grecia hasta el presente siglo XXI, consolidando con el paso de los años la historia y bases de la psicología que se describen a continuación.

### 1.3 Antecedentes históricos

Desde que el ser humano apareció ha interactuado con su entorno, transformándose ambos elementos con el tiempo. De modo que el origen y explicación de las ciencias, está íntimamente ligado a la evolución que los individuos han ido teniendo, ya que poco a poco fueron especializándose en sus actividades, hasta establecer un objeto de estudio, teoría y procedimientos, para ciencias como la física, la química, biología, matemáticas y psicología, con el propósito de comprender la conducta del hombre en los diferentes contextos en los cuales éste se desenvuelve (Vargas, 2006).

#### 1.3.1 Antigua Grecia y Europa

Los orígenes de la psicología se hallan en la antigua Grecia, en la que filósofos como Platón y Aristóteles, indagaron en cuestiones tales como ¿Las personas nacen con ciertas aptitudes y habilidades, y con una determinada personalidad, o se forman como consecuencia de la experiencia? ¿Cómo llega el individuo a conocer el mundo que le rodea? ¿Ciertos pensamientos son innatos o todos son adquiridos? (Bermúdez, 2008).

Tales cuestiones fueron debatidas durante siglos, pero el desarrollo de la psicología científica como tal, se inicia hasta el siglo XVII con la postura dualista mente-cuerpo del filósofo francés René Descartes, quien en su obra *Meditaciones*, plantea que existen dos tipos de sustancias que fueron creadas de diferente forma, éstas son: el cuerpo y el alma (a la que también denomina mente). Para él “la esencia del cuerpo es la extensión, mientras que el alma o mente es el pensamiento; el cuerpo es espacial, el alma no tiene extensión. El cuerpo es un mecanismo que puede ejecutar muchas acciones sobre sí mismo sin la intervención del alma; el alma es pura sustancia pensante que puede, pero no siempre, regular el cuerpo” (Descartes, citado en Del Rosal, 2011, p. 2).

Es decir, para Descartes el cuerpo humano era como una maquinaria de relojería, en el que cada mente (o alma) era independiente y única, eligiendo a la glándula pineal como el único órgano del cerebro que no estaba duplicado bilateralmente y que conectaba al cuerpo con el alma, o que la contenía, considerando erróneamente que éste era exclusivo de los seres humanos.

En cambio, para los empiristas británicos Thomas Hobbes y John Locke, el papel de la experiencia en la conducta del hombre es fundamental, ya que toda la información de los seres humanos se transmite a través de los sentidos (vista, tacto, gusto, oído y olfato).

Por lo cual, el surgimiento de la psicología organizacional es muy cercano al inicio de la psicología como ciencia, Wilhem Wundt fundó uno de los primeros laboratorios de psicología en Leipzig, Alemania, en 1876. En diez años ya había establecido un programa de entrenamiento e investigación, con el cual pretendía poner a la psicología científica al nivel de las ciencias exactas como la química, biología y física (Chiavennato, 2000).

A mediados de 1880, Wundt entrenó a dos psicólogos que tendrían gran influencia en la psicología organizacional: Hugo Munsterberg y James McKeen Cattell.

Munsterberg fue uno de los primeros en medir las capacidades de los trabajadores y vincularlas con su desempeño, destinando sus esfuerzos para convencer a los líderes del gobierno y la industria de Estados Unidos, de que la psicología organizacional, representaba una contribución clave para el desarrollo económico de la nación.

En ese tiempo la psicología organizacional realmente solo era industrial, puesto que su meta sólo era incrementar la productividad de las empresas.

Más tarde Aguilar y Vargas (2011), refieren que algunos otros acontecimientos de utilidad para el desarrollo de la psicología organizacional, fueron:

- 1881-1883: se funda en 1881 la primera escuela Management (Escuela Profesional de Gerencia) en la Universidad de Pennsylvania, posteriormente en 1883, Frederik W. Taylor, inicia sus experimentos en la Planta Midvale and Bethlehem Steel, a partir de los cuales desarrolla el concepto “scientific management” (administración o gestión científica), puesto que antes de las propuestas de Taylor, los obreros de las empresas eran los responsables de planear y ejecutar sus labores, otorgándoles la libertad de realizar sus tareas de la forma en que ellos lo prefirieran.

Taylor (citado en Hernández, 2010), comenta que los encargados y jefes de área, son conscientes de que sus propios conocimientos y destreza personal, están por debajo de los conocimientos de los empleados que están a su cargo, ya que incluso los gerentes con mayor experiencia, encomiendan a los obreros la tarea de hallar la forma más económica de realizar el trabajo,

- 1888- 1890: en 1888, Cattell mide las diferencias individuales y en 1890, desarrolla el primer test mental. El objetivo de los test de Cattell, según Fernández (citado en González, 2007), se caracterizaron por su determinación del rango, exactitud y naturaleza de las facultades psicológicas, así como por la posibilidad de hallar los factores que regulan el desenvolvimiento de éstas facultades, sus conexiones y perturbaciones.
- 1892- 1904: Munsterberg llega a Harvard en 1892 y funda la Asociación Americana de Psicología (APA). Ya para 1904, aparece por primera vez el término “Psicología industrial” en un artículo presentado por W.L. Bryan presidente de la APA, en el que sugería realizar mayores esfuerzos para el desarrollo de la psicología industrial; sin embargo, existió una confusión tipográfica y el término del texto fue sustituido por “Psicología individual”.



- 1903-1911: Walter Dill Scott publicó varios libros en los que sugería el uso de la psicología en la publicidad, motivación y productividad de los empleados.
- 1913: en dicho año aproximadamente, se utilizó el término psicología industrial en la publicación "Psicología y eficiencia industrial" de Hugo Munsterberg, en el cual se considera a la eficiencia, rendimiento o productividad, como una función de la contribución o esfuerzo de los empleados.

Por otro lado Chiavennato (2000), señala que cuando Estados Unidos entró en la primera Guerra Mundial en 1917, Scoty y Bingham, contemporáneos de Munsterberg, ayudaron a aprobar y ubicar a más de un millón de reclutas. Para lo cual en cooperación de otros investigadores, realizaron un test que aplicarían de forma masiva e individual a los soldados, denominado con el nombre de Army Alpha para personas que sabían leer.

Ya para la década de 1920 y 1930, en la Universidad de Harvard, se llevó a nivel académico el estudio de la conducta humana en el trabajo, en los cuales Elton Mayo, un psicólogo australiano, averiguó el efecto que el trabajo ocasionaba a los empleados.

Poco antes de 1923, Mayo realizó una investigación en una fábrica textil en Filadelfia que presentaba problemas de producción y una rotación anual de personal del 25%, a la cual introdujo un periodo de descanso, dejando a decisión de los empleados cuando deberían parar las máquinas, contratándoles para ello una enfermera. Al poco tiempo, surgió solidaridad por parte de todo el grupo de trabajadores, aumentando así la producción de la fábrica y disminuyendo su rotación.

Posteriormente en 1927, Mayo estudió el *efecto Hawthorne*, en el cual el Consejo de Investigaciones inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, en el barrio de Hawthorne de Chicago.

Sin olvidar mencionar que antes de las pruebas de montaje y relevo, conocidas como RATR, que constituyeron la base de los experimentos Hawthorne, se llevaron a cabo los estudios de la iluminación industrial, cuyo interés provino principalmente de la industria eléctrica que estaba llevando a cabo una campaña para instalar la iluminación artificial en las empresas en lugar de la luz natural, ya que algunos empresarios de la industria eléctrica, afirmaban que la iluminación artificial reduciría los accidentes, mejoraría la visión de los trabajadores y aumentaría la producción en un 25% (García, 2000).

Por otro lado, la Western Electric Company (fabricación de equipos y componentes telefónicos), desarrollaba una política de personal dirigida hacia el bienestar de los obreros, pagaba salarios satisfactorios y brindaba buenas condiciones de trabajo.

Por lo cual en Hawthorne, en su departamento de montaje de redes telefónicas, trabajaban jóvenes empleados que realizaban tareas simples y repetitivas que exigían gran rapidez. Aquí la empresa no estaba interesada en aumentar la producción, si no en conocer mejor a sus empleados.

Los investigadores de dicho estudio, verificaron que los resultados fueron afectados por las variables psicológicas de los empleados (emociones, ideas, pensamientos, actitudes), intentando que éstas no se presentarán más, lo cual obligó a prolongar el experimento hasta 1932, siendo suspendido por la crisis económica de 1929.

Ésta investigación permitió delinear los principios básicos de la psicología organizacional, argumentando Elton Mayo que ya que a los trabajadores no se les requería usar el intelecto, sino sólo el esfuerzo físico, su mente inevitablemente vagaría y surgirían pensamientos paranoides.

Por lo cual el rendimiento y satisfacción de los empleados variaba más en función de las relaciones interpersonales entre ellos y los gerentes, que en lugar de las variables físicas de la empresa.

Con dicho estudio se llegó a la conclusión de que las organizaciones laborales son sistema sociales, y los trabajadores indudablemente son el elemento más importante de estos sistemas.

Se reconoce a Elton Mayo como el padre de las Relaciones Humanas, antecedente de lo que más tarde se denominó Comportamiento Organizacional (García, 2000).

Posteriormente en 1932, Viteles publica el primer texto moderno de psicología organizacional. Ya para 1941 durante la Segunda Guerra Mundial, la ingeniería humana se aplicó para evitar accidentes aéreos, puesto que las evaluaciones de las capacidades de los reclutas fueron más estrictas, lo cual permitió que la moral de los empleados de las fábricas fuera un elemento importante, así como los efectos de la fatiga en su desempeño (Chiavennato, 2000).

En 1945, la psicología organizacional logró ubicarse en la División 14 de la APA, con lo cual ya para 1950, se desarrollaron diversos tipos de pruebas psicológicas tales como los test de personalidad y selección, que miden cuestiones afectivas tales como la adaptación emocional, relaciones sociales, motivación, intereses y actitudes de los empleados, entre otros aspectos.

Finalmente para 1964, la APA decreta el Acta de Derechos Civiles título VII para los trabajadores y en 1982, se funda la Sociedad para Psicólogos Industriales y Organizacionales (SIOP), que no es más que un grupo internacional de más de 6,000 psicólogos industriales-organizacionales, tal y como lo comenta Gallardo (2011), en la que sus miembros investigan y aplican la comprensión de la conducta humana en el lugar de trabajo, además de reforzar el bienestar humano y la actuación organizacional por medio de la promoción de la ciencia, la práctica y la enseñanza de la psicología industrial-organizacional.

Sin olvidar mencionar, que los referentes históricos que enmarcan a la psicología a nivel mundial, fueron y siguen siendo uno de los principales motores para el auge y desarrollo de la psicología en México, los cuales se abordan en el siguiente apartado.

### **1.3.2 En México**

Ramírez (citado en Pérez, 2011), plantea que los inicios de la psicología en México se remontan a las décadas de 1940 y 1950, en las cuales dicha disciplina era fundamentalmente una mezcla de psicoanálisis, psiquiatría y psicometría, puesto que las escasas investigaciones que existían en torno a la psicología, hacían referencia a adaptaciones psicométricas de test extranjeros y ensayos psicoanalíticos. Dicha situación fue uno de los detonadores de la primera revolución de la psicología mexicana moderna.

Posteriormente en 1959, la carrera de psicología se funda en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), aunque ésta ya se enseñaba en México desde 1896, y con ello, se da un paso más hacia su reconocimiento como profesión, por lo cual tal y como lo refiere Aguilar y Vargas (2011), la década de los 50's, marca el período de formación de la psicología en México, dando paso al denominado período de expansión.

Por tales consideraciones Guerrero y Pichardo (1992), afirman que el período de expansión de la psicología en México, surgió en la década de los 70's, caracterizándose principalmente por una esparcimiento de la disciplina por todo el país, es por ello que a ésta etapa se le conoce como el *boom*, ya que las escuelas de psicología se multiplicaron rápidamente en las distintas universidades públicas y privadas.

La UNAM jugó un papel fundamental en el esparcimiento de la psicología, puesto que en ese tiempo la matrícula de su plan de estudios para la carrera se encontraba en términos de formación, admitiendo en sus aulas a aquellos estudiantes que provinieran de lugares en donde dicha carrera no estuviera siendo

impartida. Sin embargo, hay que reconocer que la mayoría de las escuelas y facultades de psicología de nueva creación, surgieron con una currícula muy parecida a la de la UNAM.

Por otro lado, gran parte de los estudiantes de las primeras generaciones de psicología, pertenecían al movimiento estudiantil de 1968, además de verse influenciados por el sindicalismo de profesores universitarios y administrativos, factores que pusieron a la carrera de psicología en un proceso de “reforma universitaria” (Morales, citado en Guerrero y Pichardo, 1992).

Una de las principales preocupaciones que se tenían en los espacios en los cuales se formaba al psicólogo, era la búsqueda de una identidad como profesionistas, la cual mantuviera su propia esencia, alejada de los paradigmas médicos, psiquiátricos o filosóficos particularmente de origen norteamericano, argentino o chileno; y de ésta manera definir el campo de actuación del psicólogo en la realidad.

Ya para la década de los 80 's y 90's, la matrícula de estudiantes en psicología aumentó, por lo cual los mercados de trabajo y aplicación para egresados y titulados comenzó a ser muy reducido, de modo que la atención se centró hacia el interior de la profesión, es decir, hacia la formación del psicólogo en un tipo de “autoreflexión”, que por ende dio origen a realizar una reevaluación curricular del plan de estudios que se tenía en las escuelas.

Con todo ello, la psicología organizacional no dejó de verse afectada por todos los acontecimientos descritos anteriormente, sin embargo, los ha vivido de una manera más considerable en comparación con otras áreas como la psicología social y experimental.

La psicología del trabajo hasta cierto punto ha logrado mantenerse alejada de muchos de los cambios sociales que se han ido suscitando. Durante la década de los 70's y 80's, los intereses de las organizaciones laborales eran únicamente productivistas, sin importarles los daños ocasionados a la integridad de los trabajadores, puesto que para ellos no había otra cosa que se pudiera hacer.

Sin embargo, ya para finales del siglo XX e inicios del XXI, gracias a la influencia de las investigaciones europeas, así como del avance en los estudios de personalidad, pruebas psicométricas, análisis de puestos, selección de personal y el aumento de diversas problemáticas que comenzaron a presentarse frecuentemente en los empleados de las empresas mexicanas, tales como rotación, ausentismo, incapacidades y todo tipo padecimientos físicos, psicológicos y/o conductuales, lograron propiciar un cambio en la psicología organizacional,

Hoy en día García se considera que la psicología como ciencia, y entre ellas la psicología organizacional, es el estudio científico del comportamiento dentro del ámbito de los negocios, la cual pretende reconocer y solventar los problemas conductuales, emocionales y cognitivos que se presentan en los individuos, teniendo como fin mejorar su calidad de vida; puesto que dicha disciplina pretende ser una herramienta que acompañe al a la persona, al intentar que sea capaz de solucionar sus problemas por sí misma, con el apoyo de técnicas específicas (Aguilar y Vargas, 2011).

De esta forma, puede decirse que los antecedentes históricos de la psicología organizacional tanto a nivel mundial como en México, han jugado un papel muy importante en la estructura y desarrollo de las organizaciones laborales, surgiendo principalmente de las necesidades requeridas por los empleados de éstas, además de que anteriormente, se daba por hecho que la unidad de análisis era el individuo en vez del grupo de trabajo, la organización e incluso la cultura; dando dichas aportaciones, apertura a las áreas de estudio de la psicología organizacional.

#### **1.4. Estructura de las organizaciones laborales**

Martínez (2011), plantea que con la evolución de la psicología organizacional, las empresas han logrado consolidarse, siendo Lawrence, Lorsch, Woodward, Burns, Stalker y Chandler los principales precursores de la Teoría de las Organizaciones, teniendo su origen en los años 60's y 70's.

Dicha teoría no es independiente, sino una derivación de la Teoría de Sistemas, considerando que el entorno social influye en la actividad y en la estructura de las organizaciones.

Por lo cual las organizaciones laborales son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos a través de los recursos físicos, económicos y tecnológicos tanto de la empresa como de sus empleados.

A su vez, se definen como un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico (Vásquez, 2003).

El funcionamiento interno de las organizaciones laborales debe ser coherente con el poder (exigencias de trabajo), la tecnología y el entorno social en el cual se desenvuelve la empresa.

De modo que existen dos tipos de organizaciones laborales, éstas son:

- Organizaciones formales: este tipo de agrupaciones definen la estructura de la organización, mediante ciertas asignaciones de trabajo en las que los jefes establecen actividades específicas a sus empleados.

Las organizaciones formales son creadas por los gerentes y tienen la responsabilidad de ejecutar determinadas tareas para ayudar a la organización a conseguir sus metas (Camacho, 2010).

El tipo más prevalente de grupo formal en la organización es el grupo de mando, el cual incluye al gerente y a sus subordinados. La estructura formal de las organizaciones consta de una serie de grupos de mando que se entremezclan; los gerentes pertenecen a los grupos de mando constituidos por ellos y sus subordinados, y simultáneamente pertenecen a grupos de mando compuestos de sus colegas y de ejecutivos de nivel superior.

- Organizaciones informales: Amasifuen (2011), señala que éstas organizaciones emergen espontánea y naturalmente de entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, y a partir de las relaciones que se establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Se forman en base a las relaciones de amistad, antagonismo, o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o bien, en cualquier otro documento formal.

Las organizaciones informales comprenden todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, es decir, fueron creadas para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

Por otro lado, en una empresa se pueden distinguir cuatro funciones principales:

- Funciones de dirección: son las actividades que contribuyen al avance de la empresa, tanto en la elección de sus objetivos, políticas, así como en la toma de medidas operativas para su buen funcionamiento. Los componentes básicos de esta función son el de información y el de decisión, es decir, el dirigente de la empresa ha de estar informado acerca de su propia asociación, así como de las organizaciones que hay en su entorno, y a su vez, deberá llevar a cabo acciones que asuman la responsabilidad que su puesto demanda.
- Funciones ligadas a la producción: aquí el jefe ha de ocuparse de la selección y determinación de métodos del sistema de gestión de la producción, control de calidad, etcétera.
- Funciones de distribución: hacen referencia a la disposición de la clientela, los bienes y servicios producidos por la empresa. Antes de sacar el producto a la venta convendrá realizar estudios comerciales, y una vez a la



venta, deberá de apoyarse la comercialización del producto por medio de su publicidad y promoción.

- Funciones de apoyo logístico: se pone a disposición de la empresa los medios necesarios para un buen funcionamiento interno. Éstas funciones son: de orden técnico-comercial, financiero, administrativo y social.

Asimismo la Revista Producción y Seguridad Industrial (2011), sugiere que existen cuatro tipos de estructura que una organización laboral puede tener:

- Estructura jerárquica: aquí el jefe tiene autoridad sobre los subordinados; esto garantiza la eficacia de la empresa, ya que asegura la autoridad de mando y evita la confusión de responsabilidades entre los miembros de la empresa.
- Estructura funcional: en este tipo de estructura, la unidad de mando no existe, por lo cual cada persona que interviene, puede recibir mandos de distintas autoridades; cada una de las cuales asume una función diferente con base a las necesidades que la empresa vaya teniendo. De modo que dichas consideraciones, dan lugar a problemas de coordinación entre sus miembros, principalmente en la especialización de tareas.
- Estructura staff and line: aquí a los responsables de funciones operativas que tienen autoridad sobre sus subordinados, se les otorga el nombre de *staff*. Dichas personas al mando están compuestas por expertos que podrán proponer y sugerir, pero no deciden ni conducen ninguna operación. Dicho tipo de estructura trata de combinar las ventajas de la autoridad jerárquica, así como el de la competencia funcional.
- Estructura por objetivo: es una estructura constituida por departamentos autónomos, por lo cual los jefes de éstos departamentos, negocian los objetivos y asumen la responsabilidad por los resultados que obtenga la empresa.

Es así como el funcionamiento de una empresa depende tanto de la estructura interna como externa con la que cuente, así como de las políticas y fines para los cuales cada organización laboral ha sido creada.

Siendo de suma importancia la labor del departamento de Recursos Humanos, puesto que éste se vincula con el reclutamiento y selección de personal, así como con el fomento de la comunicación, motivación y mantenimiento de relaciones interpersonales favorables entre los empleados, jefes y compañeros de trabajo en general.

Por tales consideraciones, la psicología organizacional ha sido dividida en diferentes áreas de estudio para lograr así un mejor entendimiento y control de la conducta del hombre en el escenario laboral.

### **1.5 Áreas de la psicología organizacional**

Vásquez (2003), considera que hoy en día la psicología organizacional busca aportar respuestas a la comprensión, explicación e intervención de la realidad del trabajo en las organizaciones, ya que se ha visto necesariamente afectada por los fenómenos de globalización y desarrollos tecnológicos, los cuales han obligado a la psicología organizacional, a investigar e intervenir sobre problemáticas y fenómenos psicosociales ligados a la supervivencia, la calidad de vida y la generación de empleos en un mundo que claramente muestra un nuevo modelo social.

A su vez Chiavennato (2002), señala que tradicionalmente la psicología organizacional ha sido dividida en tres áreas principales:

- Psicología de personal: es vista con frecuencia como parte de Recursos Humanos (RH), se refiere a aspectos tales como reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, promoción, transferencia y terminación de la relación laboral.

Supone que las personas son totalmente diferentes en sus aptitudes y comportamientos laborales; y que la información obtenida de éstas diferencias, puede ser utilizada para predecir, mantener y mejorar el desempeño y satisfacciones laborales.

- Psicología organizacional: combina la investigación y las ideas de la psicología social con la conducta organizacional, se dirige al lado emocional y motivacional de trabajo; incluye temas tales como actitudes, equidad, motivación, estrés, liderazgo, equipos y amplios aspectos del diseño del trabajo y de la organización. Se centra en las reacciones de las personas hacia el trabajo y los planes que se tienen como resultado de tales acciones.
- Ingeniería humana: también llamada psicología de los factores humanos, es el estudio de las capacidades y limitaciones de los seres humanos respecto a un ambiente en particular.

La tarea es desarrollar un ambiente que sea compatible con las características del trabajador; los aspectos “ambientales” que se pueden incluir son diversos, entre éstos se encuentran las herramientas, los espacios de trabajo, los dispositivos de información, los turnos, el ritmo, los controles mecánicos, e incluso el grado en que la seguridad se valora en la organización o en el grupo de trabajo.

Con dichos rubros, la psicología organizacional pretende analizar y entender la manera en que se desarrollan las ideas, sentimientos, intereses y aspiraciones de los individuos dentro del escenario laboral, así como en el contexto social, puesto que existe una importante interdependencia entre ambos sistemas.

## 1.6 Relación hombre-máquina

Gracias a los avances e investigaciones que han existido en torno a la psicología desde la antigua Grecia como parte de la filosofía y posteriormente en 1876 con el paso de ésta a una ciencia más exacta, así como de todos los estudios realizados en la década de los 70's y 80's, hasta el presente siglo XXI tanto en Europa como en México; se ha llegado a la conclusión de que el tipo de interacciones y condiciones ambientales que los empleados tengan con sus jefes directos, van a determinar la dirección y funcionamiento de las organizaciones laborales.

Sin embargo, puede decirse que aún en la actualidad, la visión de "Hombre-máquina" sigue vigente, ya que algunas organizaciones laborales todavía adoptan una postura mercantilista, al considerar que los resultados de una empresa aumentarán si centran su atención en la obtención de dinero. Y la mejor prueba de ello es que la estructura, funciones, reglamentos y condiciones físicas e interpersonales en los centros de trabajo se siguen alterando continuamente, lo cual ha dado lugar a diversos padecimientos fisiológicos, cognitivos y conductuales en los trabajadores por un lado, y por el otro, a diferentes pérdidas políticas, económicas, socio-culturales y afectivas de la organización laboral, así como de los grupos sociales que interrelacionan en conjunto con ésta.

Por lo cual, es importante señalar que la problemática del efecto que el trabajo llega a ocasionar en los empleados así como en las empresas, no sólo es una cuestión de mantener o no adecuadas condiciones ambientales e interpersonales, sino también una cuestión de la educación y cultura que cada individuo tenga.

Es decir, ¿de qué sirve que en una empresa existan aparatos y herramientas de última tecnología, si el jefe o responsable del área o centro de trabajo en general en pleno siglo XXI, sigue manteniendo la idea errónea de que "sus deseos y órdenes" deben ser cumplidos a diestra y siniestra por los empleados que están a su cargo.

Es aquí cuando el trabajador llega a desequilibrarse física y emocionalmente ante las reacciones de su jefe inmediato, sin saber cuál es el modo más correcto de actuar, ya que por un lado, sino cumple con las órdenes de su jefe, éste podría tomar represalias contra él, al reportarlo al área de Recursos Humanos por incumplimiento de sus obligaciones dentro de la empresa, desacato de autoridad, por alterar el orden laboral, etcétera.

En muchos otros de los casos, el responsable del área de trabajo es una persona accesible, comprometida con su puesto y personas que tiene a su cargo; pero existe uno o varios trabajadores a los cuales su jefe directo no les simpatiza, realizan las cosas de mala gana, o bien, reaccionan de forma agresiva ante una petición que éste les haga, se involucran en chismes y malentendidos, entre otras cuestiones que se pueden dar.

Asimismo, en ocasiones la empresa u organización laboral solo está preocupada por cumplir con ciertos fines políticos y económicos para beneficio de los mandos más altos de la empresa o bien de sus “aliados”, cubriendo las apariencias de que son una organización que se preocupa por el bienestar de sus empleados, cuando en realidad lo único que les importa es enriquecer sus bolsillos a costa del trabajo de funcionarios operativos que tienen a su cargo, y que mal que bien mantienen tranquilos con un mínimo aumento de sueldo, o algún otro tipo de prestación que ya la mayoría de las empresas, sobre todo las denominadas “outsourcing” hoy en día difícilmente otorgan, y si lo hacen, es porque antes ya han obtenido grandes beneficios del empleado.

Por ende, con todo este tipo de acciones, lo único que se sigue generando en el país es una barrera materialista-competitiva y círculo vicioso, que continúan fomentando que a los empleados de las empresas se les siga percibiendo como “máquinas de producción”, que solo sirven para crear, diseñar, elaborar u otorgar grandes resultados a los estatus más altos de la empresa, puesto que sólo son “artefactos”, que cuando dejen de producir y otorgar beneficios, se pueden desechar y reponer fácilmente por otros individuos que vayan iniciando en su

actividad laboral o bien, por algunos otros que se vean en la necesidad de aguantar todo tipo de condiciones y malos tratos por parte de su jefe u otros miembros de la organización, con tal de no ser despedidos, ya que tienen una familia a la cual mantener y un sin número de gastos personales por cubrir.

Con todo lo anterior no se pretende generalizar y crear una mala imagen hacia las organizaciones laborales, sino todo lo contrario, hacer conciencia del problema que se vive hoy en día, es decir, que al hombre se le sigue percibiendo como un “objeto” y no como una “persona” que siente, piensa y es capaz de lograr grandes cosas en conjunto con la empresa, valiéndose de todas las herramientas que la psicología organizacional ha ido otorgando a lo largo del tiempo, y que mejor que empezar a cambiar dicha situación por nosotros mismos en nuestros centros de trabajo.

De ahí la importancia y papel del psicólogo en las empresas, puesto que éste como investigador del comportamiento del hombre en el escenario laboral, debe fomentar y fortalecer el vínculo que existe entre la organización y sus empleados, independientemente del tipo de organización laboral del cual se trate.

### **1.7 Papel del psicólogo en las empresas**

Hoy en día el campo de trabajo y papel del psicólogo en las empresas es muy extenso, puesto que tal y como lo menciona Furnham (2001), algunas de sus actividades se centran en la selección de personal por medio de la entrevista, aplicación de diferentes pruebas psicométricas a los candidatos, elaboración de cursos de formación y mantenimiento de un óptimo ambiente laboral. Otros brindan asesorías al departamento de Recursos Humanos para la contratación, así como a los departamentos de marketing (mercadotecnia) y publicidad de las empresas. También se dedican a investigar la organización del trabajo y a acondicionar el equipo o espacios laborales, adaptándolos a las necesidades y potencialidades de los empleados.

Por otro lado, llevan a cabo la aplicación de diversas técnicas psicológicas para la evaluación, selección y adiestramiento de los trabajadores de las organizaciones laborales, así como la promoción de técnicas y condiciones eficientes para que los empleados cuenten con una mejor satisfacción de su área de trabajo

A su vez Bautista y Santos (2004), señalan que la importancia del psicólogo en las empresas, comprende el reconocimiento de la interdependencia entre individuos, organizaciones y sociedad, así como el impacto de factores tales como las influencias gubernamentales, la conciencia de los consumidores, la escasez de habilidades y la naturaleza cambiante de la fuerza laboral.

De modo que los psicólogos organizacionales facilitan las respuestas a aspectos y problemas que tienen que ver con las personas en el trabajo, sirviendo como consultores y catalizadores en las organizaciones de negocios industriales, sociales, públicos, académicos, jurídicos, comunitarios y de salud.

Sin embargo Gutiérrez y Quintanilla (1993), hoy en día en base a las consideraciones antes mencionadas se plantean ¿Cuál es la imagen e importancia que proyecta el psicólogo del trabajo? ¿Cómo se le percibe socialmente? ¿Existe una imagen clara y delimitada de lo que es y hace el psicólogo laboral? Dentro del propio colectivo de psicólogos organizacionales, ¿existirá una identidad definida?

Tales autores sugieren que abordar la situación actual, puede analizarse, tomando en cuenta los siguientes elementos:

- a) A nivel de imagen interna o identificación propia: dentro del propio grupo de profesionales dedicados a ésta rama de la psicología, existen varios acontecimientos relacionados, tales como:
  - Identidad profesional: ¿Tenemos una identidad clara y definida? ¿Sabemos quiénes somos? La psicología es una ciencia relativamente joven, en comparación con aquellas disciplinas previamente conformadas, de modo que necesita definir con precisión su campo de

actuación, concretar en qué consiste la profesión, quiénes somos, qué hacemos, cómo actuamos, entre otros aspectos.

- Cuando se hace referencia a la identidad de la psicología, una primera dificultad es el abordar el propio nombre con el que se designa algo, es decir, el «etiquetado», tiene efectos importantes en el modo de considerarlo (momentos de utilización, valor, áreas de aplicación, etcétera).
  
- b) Escasa participación activa: es muy bajo el nivel de participación de los psicólogos organizacionales en asociaciones, ya que 41% de los profesionales no pertenece a ninguna agrupación. Este es un factor que debilita laboralmente, y su vez, favorece la intrusión de otras ciencias.
  
- c) Falta de reconocimiento de las empresas: hoy en día se tiene una imagen falsa de la labor desarrollada por el psicólogo del trabajo, ya que en muchas ocasiones se atribuye al psicólogo un cierto poder imaginario, es decir, una “varita mágica”, con la cual se piensa que milagrosamente los problemas existentes en las empresas se solucionarán.

Dado que no se comprende ni reconoce la importancia de la función del psicólogo, y a su vez se carece de ideas claras sobre la profesión, muchas veces este desconocimiento o falsa imagen del trabajo desarrollado por el psicólogo, y de las técnicas y modos de actuación utilizados, suscita una prevención por parte de esas mismas empresas y de la sociedad en general.

- d) Percepción fragmentada, e incompleta del rol del psicólogo laboral: se enmarca al psicólogo solamente en rubros tales como la selección de personal, valoración de puestos, entre otros; lo cual propicia que al



psicólogo no se le reconozca su utilidad, y con ello no se promueva y aumente su campo de actividad.

Por otra parte, el propio psicólogo no sabe difundir o no difunde su labor, existe cierto abandono por parte de los colegas, en lo que se refiere a la difusión y aclaración de la labor profesional. Elemento que se asocia con la falta de creación de nuevas técnicas y metodologías.

- e) Multiprofesionalidad del campo de actuación y falta de exclusividad legal: es la empresa un mundo lo suficientemente complejo como para que muchos tipos de abordaje sean posibles en el momento de enfrentar una problemática. Asimismo la falta de exclusividad legal en todos los campos, permite que pueda haber una mezcla de funciones, tareas y cometidos hacia otros profesionales.
- f) Ilusión de exclusividad de los campos de aplicación por parte del psicólogo organizacional “ombligismo”: se propicia como resultado de la complejidad de la organización, en conjunto con una gran variedad de profesionales, que día a día intentan resolver por sí mismos las diversas problemáticas que pueden surgir en el trabajo.
- g) Falta de profesionalidad que deteriora el reconocimiento social: esto se origina a consecuencia de la propia juventud de la psicología, la falta de entrenamiento y preparación en las universidades, para que los estudiantes se inicien su formación en el campo laboral, así como la carencia de investigaciones que existen en torno a dicha área de la psicología, entre otros factores.
- h) Incidencia del ámbito socio-económico en el que el profesional desarrolla su trabajo: es decir, el ambiente socio-económico (tipo de economía de la zona, giro y tamaño de empresa de la cual se trate,

entre otros factores), marcan el modo de trabajo y quehacer de la profesión. A su vez, el lugar que ocupa el psicólogo organizacional en una empresa, viene marcado muchas veces por su propia trayectoria laboral y estudios obtenidos.

De modo que después de hacer una recapitulación de los orígenes de la psicología desde la antigua Grecia y Europa, hasta las investigaciones llevadas a cabo en México, así como la revisión de algunas de las definiciones que han sido otorgadas para ésta; puede decirse que tales consideraciones fueron los pilares para la formación de la psicología como una verdadera disciplina que parte de la filosofía, humanidades y áreas sociales, para consolidarse posteriormente, como una ciencia encargada de estudiar los diversos procesos comportamentales (pensamientos, ideas, emociones, memoria, razonamientos), así como los acontecimientos socioculturales que tienen lugar en el entorno del individuo.

Puesto que con el paso de los años, dichos fundamentos fueron extrapolados y aplicados a los escenarios clínicos, educativos, jurídicos, neuropsicológicos, deportivos y laborales, en los cuales la psicología pudo desarrollarse.

Por lo cual el presente capítulo centra su atención en el ámbito laboral, en el que primeramente la psicología recibió el nombre de psicología industrial para hacer referencia al trabajo en industrias de tipo manufacturero, considerando que el desempeño de un centro de trabajo aumentaría, si el objetivo del mismo se centraba en el incremento de su producción solamente.

Sin embargo, gracias a las investigaciones realizadas tanto en la Primera y Segunda Guerra Mundial, la fundación de la APA, los estudios de Elton Mayo del efecto Hawthorne en la Western Electric Company, la formación de la SIOP, entre otras aportaciones, permitieron que la psicología industrial se convirtiera en organizacional, preocupándose ésta última por el reclutamiento, evaluación, aplicación de diferentes pruebas psicométricas, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones ambientales (internas y externas a la

organización), comportamientos y relaciones interpersonales que tengan los empleados en conjunto con la organización laboral.

Llegando a la conclusión de que los trabajadores y el tipo de relaciones interpersonales que mantengan con sus jefes y compañeros, son el elemento fundamental para que una empresa funcione en óptimas condiciones.

Es por ello que en la actualidad, se considera que dichos aspectos antes mencionados, fungen como herramientas para el desarrollo del psicólogo en las empresas, y de éste modo, reducir el estigma “hombre-máquina” que a lo largo del tiempo se ha ido formando a consecuencia de una estructura y condiciones laborales inadecuadas, tal y como lo es el fenómeno del estrés, el cual se aborda en los siguientes dos capítulos.

# **CAPÍTULO 2**

## **ESTRÉS**

Hoy en día diversas investigaciones se plantean si ¿el estrés es un fenómeno social nuevo?, en realidad éste ha existido siempre. De modo que una vida completamente libre de estrés no existe, por lo cual una cantidad moderada, estimula el crecimiento y creatividad humana (Cáceres, 2011).

Tal y como lo refiere Fontana (1992), no es fácil encontrar una definición aceptable de estrés, ya que dicho concepto ha sido utilizado por médicos, ingenieros, psicólogos, consultores administrativos y lingüistas, todos lo emplean de una manera distinta.

Los médicos hablan de estrés en términos de mecanismos fisiológicos; los ingenieros en términos de soporte de carga; los psicólogos basándose en el cambio conductual; los consultores administrativos se refieren a las necesidades de la organización, y por último los lingüistas, lo consideran como una acentuación silábica.

Sin embargo, al no saber manejar adecuadamente las reacciones físicas y emocionales que éste desencadena, se vuelve negativo tanto para el individuo como para la sociedad; por lo cual algunos autores lo catalogan como el mal del siglo XXI.

### **2.1 Antecedentes históricos**

Al igual que la psicología, el fenómeno del estrés se remonta a la antigua Grecia, tal y como lo señala Pellini (2011), quien afirma que el concepto de estrés fue reconocido por Hipócrates a partir del siglo XIV, para referirse a experiencias negativas, adversidades, dificultades, sufrimiento o aflicción.

Posteriormente a finales del siglo XVIII, el biólogo y físico Robert Hooke, utilizó dicho concepto en el contexto de la física (citado en Lazarus y Folkman, 1986), definiendo a la palabra *load* como una fuerza externa, por lo tanto el término estrés, hace referencia a la fuerza generada en el interior del cuerpo como consecuencia de la acción de una fuerza externa (*load*), que tiende a distorsionarlo: y *strain*, era la deformación sufrida por el objeto. Los conceptos de “stress” y “strain” persistieron y, en la medicina del siglo XIX, fueron concebidos como antecedentes de la pérdida de la salud.

A su vez, los estudios del fisiólogo francés Claude Bernard en la segunda parte del siglo XIX, tuvieron un impacto significativo en la evolución del estrés. Bernard en 1927 (citado en Montero, 2010), consideró que la autorregulación es una característica innata de todo ser vivo, debido a su habilidad para mantener un nivel de estabilidad en su medio ambiente interno, a pesar de los constantes cambios externos a los cuales se encuentra expuesto.

Más tarde en 1932, Walter Cannon habla del estrés como un conjunto de reacciones de lucha o huida, es decir, respuestas automáticas que emiten los seres vivos como defensa a estímulos amenazantes, tanto externos como internos, tales como perturbación homeostática ante situaciones de frío, falta de oxígeno, descenso de la glucosa, etcétera; considerando que los sujetos se hallaban “bajo estrés” al enfrentarse ante este tipo acontecimientos. Dichas respuestas implican la activación del sistema nervioso simpático, que forma parte del sistema nervioso autónomo y está compuesto por los tubos laterovertebrales a ambos lados de la columna vertebral, así como la liberación de *catecolaminas*, que son un grupo de sustancias que incluyen la adrenalina y noradrenalina producidas por la médula suprarrenal (Slipak, 2003).

En 1936, Hans Selye utilizó el término estrés, definiéndolo como un conjunto de reacciones fisiológicas ante cualquier forma de estímulo nocivo (incluidas las amenazas psicológicas), al cual denominó como Síndrome General de Adaptación.

De modo que el estrés no era una demanda ambiental (estresor), sino un grupo universal de reacciones orgánicas y de procesos originados en respuesta a las exigencias del entorno.

Ya para la década de 1940 y 1950 Harold Wolf (citado en Lazarus y Folkman, 1986), escribió en este tiempo sobre el estrés y la enfermedad, considerando al estrés como un estado dinámico que supone la adaptación de los seres vivos a las demandas del entorno.

Posteriormente en los años 60's, algunos sociólogos contemporáneos prefirieron emplear el término "strain" en lugar de "stress", utilizándolo para describir formas de distorsión o desorganización, ya que para ellos los tumultos, pánicos y otros trastornos sociales en el hombre tales como suicidios, crímenes y enfermedades mentales, se originan a consecuencia del estrés (strain) que se da a nivel social. Haciendo referencia más bien, a fenómenos de grupo que a acontecimientos psicológicos de nivel individual.

Por otro lado Dalton, Hayle y Wats (2007), consideran que el estrés tuvo sus mayores manifestaciones en los campos de batalla de la Guerra Civil Europea (1917-1945), en el que las reacciones nerviosas y de ansiedad percibidas como palpitaciones del corazón, eran tan frecuentes entre los soldados temerosos, llamándolas "choque de granada" durante la Primera Guerra Mundial, y "fatiga de guerra" durante la Segunda Guerra Mundial.

La Segunda Guerra Mundial tuvo un gran efecto sobre las teorías e investigaciones que existían en torno al estrés, siendo *Men Under Strees* de Gringer y Spiegel en 1945, una de las primeras publicaciones referentes a dicho tema. En este tiempo el interés se centraba en conocer el efecto del estrés sobre el rendimiento de los militares al momento de combatir, puesto que éste podía aumentar la vulnerabilidad de los soldados a las lesiones, o bien, propiciarles la muerte al debilitar su potencial de acción dentro del grupo.

Sin embargo, ya para mediados del siglo XX, las investigaciones fueron tomando en cuenta las “diferencias individuales” en el momento de responder frente al estrés; para lo cual Lazarus y Eriksen (citado en Lazarus y Folkman, 1986), estudiaron la efectividad en la realización de tareas, encontrando diferencias significativas entre los sujetos, ya que algunos individuos rendían mejor o peor ante situaciones de estrés.

Éste y otros estudios desarrollados a mitad del siglo XX e inicios del XXI, pusieron de manifiesto que no se podía predecir el rendimiento de las personas solamente por la presencia de los estímulos estresantes, y que para obtener mejores resultados, era necesario tomar en cuenta los procesos psicológicos propios de cada individuo.

Dichos antecedentes históricos han dado lugar a la formulación de diversas definiciones para el fenómeno del estrés, tal y como las que se abordan en el siguiente apartado.

## **2.2 Definición**

A lo largo del tiempo se han ido otorgando diferentes conceptualizaciones para el estrés, sin embargo, Melgosa (citado en Vásquez, 2011), comenta que el término estrés, es una adaptación al castellano de “distress”. Esta palabra apareció en el inglés medieval entre los siglos XII y XV en la forma de distress, que a su vez, provenía del francés antiguo “desstrese” (estar sometido).

El estrés es la respuesta de los individuos a las diferentes situaciones que se le presentan, la cual conlleva a una serie de cambios físicos, biológicos y hormonales, y al mismo tiempo, le permite al individuo responder adecuadamente o no a las demandas externas (Peiró, 1992).

Landy (2006), refiere que a nivel fisiológico, el estrés se manifiesta como una reacción del organismo en el que entran en juego diversos mecanismos de defensa, ya sea para afrontar una situación que se percibe como amenazante, o bien, de demanda incrementada; siendo una respuesta natural y necesaria para la supervivencia. Cuando ésta respuesta natural se da en exceso, se produce una sobrecarga de tensión, que se ve reflejada en el organismo con la aparición de enfermedades y anormalidades patológicas que impiden el adecuado desarrollo y funcionamiento del cuerpo humano.

Por otro lado Gil, Núñez y Santoyo (2006), mencionan que el estrés es un conjunto de reacciones físicas y emocionales, que se originan ya sea por excesos en el desarrollo de las actividades cotidianas, desórdenes afectivos o cuadros de ansiedad. El estrés es una relación particular entre el individuo y su entorno, corresponde a una respuesta adaptativa y defensiva frente a la amenaza o peligro; por lo cual algunas personas son más sensibles que otras, ya que le otorgan mayores significados.

El fenómeno del estrés se evalúa en base a los recursos del individuo, cuanto más aumenta la tensión y la ansiedad en una persona, más dominante se vuelve provocar una descarga somática, pues esa tensión tiene que salir por alguna parte y, curiosamente, se elige sacar todas esas emociones contra el propio cuerpo.

Con tales consideraciones, puede decirse que el estrés no solamente afecta al hombre a nivel físico sino también a nivel psicológico y conductual, por lo cual Dalton, Hayle y Wats, (2007), señalan que el estrés es una reacción ante las presiones del ambiente; en esencia cualquier estímulo físico o psicológico lo desencadena. El organismo reacciona del mismo modo ante ambos tipos de estímulo, ya que la mente prepara al organismo para alguna actividad en respuesta a los acontecimientos externos.

El estrés es un efecto necesario de la vida, no se podría vivir sin él, sin embargo, en exceso pueden devenir diversos tipos de perturbaciones corporales, afectivas y/o conductuales.



Asimismo Guizar (2005), define al estrés como un estado de sobreexcitación al que se someten las emociones, los procesos mentales y la condición física de las personas.

Para Dubrín (2003), el estrés se encuentra estrictamente relacionado con el conflicto, puesto que éste es un factor que lo desencadena, por lo cual puede delimitársele como la condición física y mental que resulta de percibir una amenaza que no se puede manejar con facilidad; es una respuesta interna a un estado de activación.

Por último para Lazarus y Folkman (1986), el estrés “es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquél como amenazante que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar” (p. 54).

De modo que después de revisar algunas de las definiciones que se han otorgado al fenómeno del estrés, de manera personal se considera que hoy en día, el estrés es una problemática biopsicosocial en la que es importante tomar en cuenta las características de la persona (edad, maduración, experiencias de vida, percepción de vulnerabilidad ante el medio, tipo de recursos con los que cuenta, ya sea personales, familiares, políticos, económicos, sociales, y/o culturales), así como las diferentes demandas que existan por parte del medio; dado que ante tales eventos, el individuo puede reaccionar de una manera física, mental y conductual más o menos valorativa.

Por ende existen dos tipos de estrés: el primero denominado estrés negativo o “distress”, es un tipo de un estrés que ocasiona un exceso de esfuerzo físico, psicológico y conductual, en relación a las acciones del individuo por resolver de la mejor forma posible la situación que se percibe como amenazante; y el estrés positivo o “eutress”, en el que las impresiones del mundo externo y del interior del individuo, no producen en éste un desequilibrio orgánico, ya que el cuerpo es capaz de enfrentarse a las situaciones e incluso obtener sensaciones placenteras con ello (Barrios, 2001).

Barrios (2001), sugiere que el distress es un tipo de estrés que ocasiona un excesivo esfuerzo del organismo en relación con la carga, el cual se acompaña siempre de un desorden fisiológico, las catecolaminas (neurotransmisores llamados neurohormonas o aminohormonas), producen una aceleración de las funciones del cuerpo y éstas actúan alejadas del punto de equilibrio, hiperactividad, acortamiento muscular, somatizaciones, en pocas palabras, el hombre llega a sufrir a consecuencia del estrés un envejecimiento prematuro.

Asimismo para éste autor, el eutress es un estado de conciencia, en el cual los pensamientos, emociones y sensaciones del individuo parecen organizarse para proporcionar un efecto general de alegría, satisfacción y energía vital.

Por tales razones, es importante conocer los principales modelos que enmarcan al fenómeno del estrés como una problemática biopsicosocial, que afecta a gran parte de la población en diversos contextos sociales en los cuales éste se desarrolla e interactúa con otros individuos.

### **2.3 Modelos del estrés**

Ya que se han llevado a cabo numerosas investigaciones centradas en la problemática del estrés, gracias a ello se han encontrado diversos enfoques que abordan dicho fenómeno desde una perspectiva psicopatológica, humanista, psicoanalítica o cognitiva.

Sin embargo, hoy en día uno de los enfoques en psicología que mayores aportaciones ha brindado al estudio del estrés es el enfoque *cognitivo- conductual*, el cual ha encontrado una fuerte relación entre la patología psicosomática que afecta en gran medida la calidad de vida de las personas, con las distintas áreas de funcionamiento social, familiar, académica y laboral en las cuales los individuos pueden experimentar estrés.

A pesar de ello, se hará una revisión de los principales modelos teóricos que existen en torno al estrés.

### 2.3.1 Modelo biológico de Hans Selye: estrés como respuesta

En la década de 1930 Hans Selye, un joven austriaco de 20 años de edad, estudiante de la carrera de medicina en la Universidad de Praga, observó que todos los enfermos a quienes estudiaba, independientemente de la enfermedad que padecieran, presentaban síntomas comunes tales como: cansancio, pérdida del apetito, baja de peso, entre otros (Oblitas, 2009).

Selye se graduó como médico y realizó un doctorado en química orgánica en su Universidad, y posteriormente a través de una beca otorgada por la Fundación Rockefeller, se trasladó a la Universidad John Hopkins en Baltimore E.U. para realizar un posdoctorado en Montreal Canadá, en la Escuela de Medicina de la Universidad McGill, en donde desarrolló experimentos con ratas de laboratorio, exponiéndolas a estímulos aversivos como frío, calor, hemorragias, e incluso, inyectándoles veneno en dosis capaces de producir el óbito. Gracias a esto comprobó, la elevación de las hormonas suprarrenales (ACTH, adrenalina y noradrenalina), la atrofia del sistema linfático y la presencia de úlceras gástricas.

De este modo, Selye llegó a la conclusión de que varias enfermedades como las cardíacas, la hipertensión arterial y los trastornos emocionales, no eran sino resultado de cambios que se presentan en el organismo de los seres vivos, a consecuencia de un estrés prolongado y, que algunos otros de los factores que pueden propiciar el fenómeno del estrés tanto en los animales como en el hombre, son las demandas de carácter social, denominando a éstas respuestas como el “Síndrome de Adaptación General (SGA)”.

Por lo cual una persona que sufre estrés muestra ciertos síntomas que indican que está tratando de luchar contra un *tensor*, es decir, cualquier fuerza que origine la sensación de estrés (Dubrín, 2003).

Quinceno y Alpi (2007), plantean que existen cinco características que definen a los estresores, éstas son las siguientes:

- a) El estresor debe implicar amenaza o demanda.
- b) El estresor constituye una fuerza o capacidad de alterar la integridad del organismo si sobrepasa el límite de "elasticidad" de dicho organismo.
- c) El estresor requiere enfrentarse de manera afectiva, ya que de mantenerse indefinidamente produciría daño al individuo.
- d) Un estresor puede ser dañino para la salud tanto porque induzca una demanda excesiva para el organismo, así como también por lo contrario.

El SGA descrito por Seyle (citado en Ortega, 1999), sugiere que independientemente del estímulo que lo provoque, éste se encuentra definido en tres fases:

- 1) Reacción de alarma: el organismo amenazado por las circunstancias, se altera fisiológicamente por la activación de una serie de glándulas, especialmente en el hipotálamo y la hipófisis, ubicadas en la parte inferior del cerebro, y por las glándulas suprarrenales, localizadas sobre los riñones en la zona posterior de la cavidad abdominal.

El cerebro, al detectar la amenaza o riesgo, estimula al hipotálamo quien produce "factores liberadores", que constituyen sustancias específicas que actúan como mensajeros para zonas corporales también específicas. Una de estas sustancias es la hormona denominada A.C.T.H. (hormona adrenocorticotropa), que funciona como un mensajero fisiológico que viaja por el torrente sanguíneo hasta la corteza de la glándula suprarrenal, quien bajo la influencia de tal mensaje produce la cortisona u otras hormonas llamadas corticoides. A su vez, otro mensaje que viaja por la vía nerviosa desde el hipotálamo hasta la médula suprarrenal, activa la secreción de adrenalina; éstas hormonas son las responsables de las reacciones en el organismo.

- 2) Estado de resistencia: cuando un individuo es sometido en forma prolongada a la amenaza de agentes físicos, químicos, psicológicos o sociales para el organismo, continua su adaptación a dichas demandas de manera progresiva, o por el contrario, puede que disminuyan sus capacidades de respuesta debido a la fatiga que se produce en las glándulas del estrés.

Durante esta fase, suele ocurrir un equilibrio dinámico u homeostasis entre el medio ambiente interno y externo del individuo. Así, si el organismo tiene la capacidad para resistir mucho tiempo, no hay problema alguno, en el caso contrario, sin duda avanzará a la fase siguiente.

- 3) Fase de agotamiento: la disminución progresiva del organismo frente a una situación de estrés prolongado, conduce a un estado de gran deterioro con pérdida importante de las capacidades fisiológicas y con ello, sobreviene la fase de agotamiento, en la cual el sujeto suele perecer ante las demandas del entorno, puesto que se reducen al mínimo sus capacidades de adaptación e interrelación ante éste.

Con dicho modelo, Seyle logró establecer una teoría general de las respuestas del organismo ante una amplia variedad de estresores, comprender la interacción entre los factores ambientales y fisiológicos, así como explicar la relación entre el estrés y la enfermedad. Sin embargo las investigaciones posteriores, demostraron que también era necesario tomar en cuenta los procesos psicológicos, ya que algunos estresores provocan una respuesta emocional más fuerte que otros.

### **2.3.2 Modelo biopsicosocial: estrés como estímulo**

Guerrero (2011), señala que en contraste con los modelos centrados en las respuestas, el estrés desde ésta perspectiva se explica aludiendo a los estímulos ambientales externos al individuo, es decir a los *estresores*, considerando que éstos perturban o alteran el adecuado funcionamiento del organismo.

Everly en 1978 (citado en Guerrero, 2011) distingue dos tipos principales de estresores:

- Psicosociales: son situaciones que no causan directamente la respuesta de estrés, sino que se convierten en estresores a través de la interpretación cognitiva o del significado que la persona les asigna.
- Biológicos: son estímulos que se convierten en estresores, por su capacidad para producir cambios bioquímicos o eléctricos en el organismo que originan por sí mismos la respuesta de estrés, por ejemplo, la exposición a ruidos intensos, tomar una taza de café, entre otros.

Por otro lado Wertz (citado en Guerrero, 2011) revisó y trató de clasificar los distintos tipos de situaciones estresantes que se han considerado hasta ahora en las investigaciones y señaló varias categorías entre ellas, procesar la información velozmente, la existencia de estímulos ambientales dañinos, la presión grupal, el aislamiento y encierro.

Las limitaciones que dicho modelo presenta son el establecimiento de las situaciones que pueden ser consideradas estresantes, ya que una determinada situación puede ser muy estresante para una persona, pero muy poco o nada para otra.

### **2.3.3 Modelo transaccional de Lazarus y Folkman: estrés- interacción entre ambiente e individuo**

Según Lazarus y Folkman (citado en Ocaña, 2011), el estrés se origina en la interacción entre el individuo y el entorno, es decir, no hay situaciones que sean en sí estresantes, sino que la reacción de estrés aparecerá en función de cómo la persona valore la situación.

Dichos psicólogos son algunos de los autores que mayores aportaciones han realizado en torno al estrés, desde una perspectiva cognitivo-conductual, mantienen como idea central de su teoría a la denominada “aproximación mediacional cognitiva”, que se define como el proceso mediante el cual el sujeto valora la magnitud de lo que está ocurriendo a su alrededor, y es así como busca herramientas que le ayuden a cuidar por su bienestar personal.

Existen dos conceptos que son fundamentales en éste modelo: el primero de ellos es la *evaluación*, que se define como el mediador cognitivo de las reacciones de estrés, de las respuestas personales a los estímulos relevantes y es un proceso por medio del cual los individuos valoran la situación y lo que está ocurriendo, todo ello con el objetivo de velar por su bienestar personal. Y el segundo de ellos es el *afrontamiento* (Guerrero, 2011).

Por lo cual se distinguen tres tipos de evaluación:

- Evaluación primaria: surge en cada interacción del individuo con algún tipo de estresor (externo o interno), centrándose en las exigencias del entorno, y consiste en analizar si el evento ante el cual se enfrenta la persona es positivo o no, si es relevante, así como en las posibles consecuencias que puede acarrear.
- Evaluación secundaria: es la valoración y análisis de los propios recursos con los cuales cuenta el individuo, es decir, si se siente asustado, desafiando u optimista, así como del apoyo social que el entorno le brinde.
- Reevaluación: es el proceso de afrontamiento o estrategias de coping que surgen a medida que se desarrolla la interacción con otras personas; dentro de éste se permite tener correcciones.

Lo que diferencia al modelo cognitivo-conductual de Lazarus y Folkman de otras aproximaciones, es la gran importancia que otorga a la evaluación cognitiva, ya que la percibe como un factor determinante en el manejo del estrés, al considerar

al ser humano como un elemento activo que va interactuando con su medio ambiente.

Por lo cual a partir de las aportaciones de Lazarus y Folkman (citado en Ocaña, 2010), sugiere que las situaciones estresantes son aquellas en las que se produce:

- Un daño o una pérdida: por ejemplo, a una persona le acaban de robar el bolso donde llevaba las llaves del coche, además de su monedero.
- Una amenaza: por ejemplo, si un individuo piensa “Ese señor de ahí, que pinta tiene... ¿será capaz de robar mi bolso?”
- Un reto: es decir, este sería el caso del ladrón: “A ver si alcanzo a quitarle su bolso a la señora”.

En principio en éste tipo de situaciones, el organismo respondería con una reacción de estrés, ahora bien, de manera interactiva, el organismo realiza otro tipo de valoración que consiste en hacer uso de los recursos de los cuales dispone para hacer frente a una problemática (evaluación secundaria); esto tiene lugar gracias a las experiencias similares con las cuales la persona ha vivido previamente. También importa la opinión que se tiene sobre las habilidades del individuo (si se siente con fuerzas para defenderse) y por último, los recursos que en ese momento están disponibles en el ambiente, por ejemplo, tener espacio para huir o un objeto con que defenderse.

Sin embargo, dicho modelo se abordará a detalle más adelante, sin olvidar mencionar, que el estrés por sí solo no es una variable simple, sino un conjunto de variables interdependientes, dentro de las cuales se incluye la evaluación y afrontamiento que el individuo tenga; puesto que ambas regulan la frecuencia, intensidad, duración y tipo de respuestas psicológicas y somáticas que pueden tenerse ante el estrés.



Por ello, se ha tendido a ubicar al estrés según el tipo de cambios que producen en las condiciones de vida del hombre, tal y como se describe a continuación.

#### **2.4 Ámbitos de manifestación del estrés**

Sin importar la intensidad y tipo experiencia psicosocial del cual se trate, tal y como lo plantea Dalton, Hayle y Wats (2003), todas las personas tienen un límite denominado *umbral*, es decir, una determinada magnitud que el individuo puede tolerar física, mental y/o emocionalmente.

De esta forma se considera que los principales ámbitos de manifestación del estrés en la vida del hombre son:

- En la infancia: son un conjunto de reacciones tanto a nivel biológico como psicológico que se producen por ciertas situaciones que el niño no puede controlar, alterando su equilibrio en general. Puede deberse a causa del divorcio o separación de los padres, duelo de uno o ambos padres, maltrato físico, abusos sexuales en el hogar, así como el nacimiento de un nuevo integrante en la familia, un examen en el colegio, hablar en público u olvidar hacer una tarea o trabajo, ser molestado por niños mayores, terminar sus responsabilidades más tarde que los demás, ser ridiculizado en clase, cambiarse de salón o escuela, llegar tarde al colegio.

O en el último de los casos, el ritmo de vida tan acelerado y cambiante, por ejemplo, ir al dentista o al hospital, romper o perder cosas, ser diferente (en algún aspecto), etcétera.

- En la escuela: es una alteración provocada por la presión que ejerce el profesor sobre el alumno, ya que bajo presión ninguna persona es capaz de llevar a cabo un buen aprendizaje, y si se habla de generar fobia por una negligencia escolar, es importante mencionar que a un alumno hay que hablarle a su nivel, sin presionarlo ni criticarlo, y mucho menos etiquetarlo.

Este tipo de estrés lo padecen los alumnos por diversas situaciones, por lo cual es muy común que sus emociones y situación psicológica cambie.

- En la familia: la familia en su desarrollo va transitando por diferentes etapas en la que pueden presentarse diversos momentos de desequilibrio o reajuste interno a los cuales se les denomina “crisis normativas”. En el tránsito por éste ciclo vital, la familia oscila entre períodos de estabilidad y períodos de cambio, caracterizados éstos últimos por contradicciones internas que son necesarias para propiciar su desarrollo.

Dichas contradicciones surgen a partir de eventos familiares que constituyen hechos significativos para el individuo y la familia, y que provocan cambios en el ritmo cotidiano de la vida familiar, originando momentos de estrés al tener la familia que enfrentarlos, reestructurando así sus actividades habituales.

- En el trabajo: representa la asignación excesiva de actividades a un trabajador, malas relaciones interpersonales de un empleado con los miembros de un grupo de trabajo, ya sea de un mismo departamento o empresa. A su vez, intervienen algunos conflictos de roles que ocurren cuando una persona de su medio ambiente de trabajo le comunica al empleado ciertas expectativas de cómo él debería comportarse, y éstas expectativas dificultan o imposibilitan cumplir con otras, entre otros factores.

De modo que una vez que se han descrito los antecedentes históricos que enmarcan al estrés, definiciones, modelos teóricos en los que éste se basa, así como sus principales características y ámbitos de manifestación; puede decirse que el fenómeno del estrés es una problemática biopsicosocial que ha existido siempre, ya que una cantidad moderada estimula el razonamiento y creatividad de las personas.

A pesar de que se han otorgado diversas definiciones para él estrés desde el punto de vista médico, filosófico, administrativo, tecnológico o psicológico, y bien, de éste último se han desprendido diferentes enfoques teóricos para su estudio, entre ellos el cognitivo-conductual; el presente trabajo considera que no se podría hablar de una determinada conceptualización para cada una de las ciencias o modelos que han decidido analizarlo, por el contrario, se mantiene la postura de que el estrés es un conjunto de reacciones físicas, emocionales y conductuales, como resultado de la percepción e importancia que en el individuo asigne a las diversas amenazas o demandas personales, familiares, escolares, laborales y/o sociales a las que se enfrenta día a día.

Por lo cual es importante, tomar en cuenta las características de la persona, tales como edad, maduración, experiencias previas de aprendizaje, vulnerabilidad ante el medio, tipo de recursos con los que cuenta (personales, familiares, políticos, económicos, sociales y/o culturales), así como las diferentes exigencias que existan por parte del medio, ya que ante tales situaciones, el hombre puede reaccionar de una manera física y mental más (eustress) o menos adaptativa (distress).

Sin importar la intensidad y tipo de experiencia psicosocial de la cual se trate, todos y cada uno de los seres humanos tienen determinado límite (umbral), que pueden tolerar física, psicológica y conductualmente. De ahí que el estrés se haga presente en los diversos espacios en los cuales el hombre se desenvuelve e interactúa día a día con otros individuos.

Por tales consideraciones, en el siguiente capítulo se analiza la variante de estrés laboral, que en los últimos años ha ido incrementando en los empleados de las organizaciones tanto públicas como privadas, que existen en México y el mundo.

## **CAPÍTULO 3**

### **ESTRÉS EN EL TRABAJO**

Sauter y cols. (1999), refieren que la naturaleza del trabajo está cambiando con la rapidez de un torbellino. Tal vez ahora más que nunca, el estrés causado por el trabajo representa una amenaza para la salud de los empleados, así como también una consecuencia para la salud de las organizaciones laborales.

El estrés laboral constituye un conjunto de reacciones físicas, emocionales y conductuales que ocurren cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, recursos, o necesidades del empleado, sin embargo, muchas veces se confunde con el desafío, aunque en realidad dichos conceptos no son iguales.

El desafío fortalece física y psicológicamente a los empleados, motivándolos a aprender habilidades nuevas y a dominar sus trabajos. Cuando las personas se encuentran realizando un desafío, se sienten relajadas y satisfechas, por lo cual el desafío es un ingrediente importante para el desarrollo de un trabajo sano y productivo.

Es así como en torno al fenómeno del estrés laboral, se han otorgado algunas definiciones y características del mismo desde una perspectiva psicofisiológica, tal y como se señala en el siguiente apartado.

#### **3.1 Concepto y principales características**

El estrés en el trabajo aparece cuando las exigencias del entorno laboral superan la capacidad de las personas para hacerles frente o mantenerlas bajo control (Agencia Europea para la Salud y Seguridad en el Trabajo, 2011).

Cano (2002), refiere que el estrés se produce cuando existe una discrepancia entre las demandas del ambiente, y los recursos del individuo para afrontarlas.

Siendo una respuesta valorativa de las personas, que ayuda a responder más rápida y eficazmente a situaciones que lo requieran.

Por su parte Castellanos (2010), plantea que el estrés en el trabajo podría definirse como las reacciones dañinas o nocivas (físicas, emocionales y conductuales), que se producen cuando el trabajo es sumamente demandante, y que a pesar de los esfuerzos del ser humano, los resultados obtenidos son pobres.

Asimismo en la actualidad, el estrés laboral ha sido identificado como uno de los principales riesgos y retos de salud y seguridad al que se enfrentan las organizaciones de trabajo. “El estrés laboral, es un conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento, ante situaciones nocivas del contenido, organización o entorno de trabajo; caracterizado por altos niveles de excitación y angustia, con la sensación de no poder hacer frente a la situación (Rivera, 2007, p.6).

Por otro lado, la Organización Internacional del Trabajo OIT (citado en Zaldívar, 2004), refiere al estrés laboral como una enfermedad peligrosa para las economías industrializadoras y en vías de desarrollo; perjudicando así su producción, al afectar la salud física y mental de los trabajadores.

Es así como después de mencionar algunas de las definiciones que han sido otorgadas a éste fenómeno, puede decirse que el estrés laboral se caracteriza por la presencia de diversos estresores ambientales, que originan en el empleado diferentes tipos de respuestas que son utilizadas como elementos de defensa ante éste, tales como agotamiento físico y mental, falta de energía, distanciamiento, cinismo hacia los demás, sentimientos de incompetencia, deterioro personal y profesional, actitudes de rechazo hacia el trabajo y algunos síntomas psicológicos como ansiedad, tristeza y baja autoestima.

Ante esto Garcete (2008), afirma que el estrés se convierte en una variable central a la hora de entender ciertos acontecimientos como la insatisfacción laboral, los altos niveles de ausentismo y abandono de trabajo. Ya que el estrés laboral se considera un proceso en el que algunas características del contexto, producen resultados o consecuencias tanto positivas como negativas para el bienestar y/o salud de los empleados.

El estrés laboral está integrado por actitudes y sentimientos negativos para las personas con las que se trabaja, así como por la sensación de encontrarse física y emocionalmente agotado. Dichos aspectos ocurren con frecuencia en los profesionales de las organizaciones de servicios tales como médicos, enfermeras, maestros, funcionarios de prisiones, policías, trabajadores sociales, entre otros, que se encuentran en contacto directo con los usuarios de estos sitios de trabajo; además de hacerse presente en entrenadores y deportistas.

De modo que los profesionales que presenten estrés laboral, pueden llegar a manifestar falta de consideración, irritabilidad, respuestas frías o impersonales y adoptar actitudes rutinarias con falta de implicación en el trabajo, poco positivas, de desinterés, cínicas, conflictivas y/o deshumanizadas con los supervisores, compañeros y subordinados (Cantó, 2007).

Por lo cual es importante revisar los principales factores extra e intraorganizacionales que pueden desencadenarlo.

### **3.2 Estresores extraorganizacionales**

Fainstein (2005), comenta que algunos de los factores externos al lugar de trabajo que guardan una estrecha relación con las preocupaciones y presencia de estrés en los empleados, se derivan de circunstancias tales como las siguientes:

- Acontecimientos familiares o de la vida privada del empleado: dentro de éstos se incluye el surgimiento de situaciones tales como bodas, bautizos, confirmaciones, despedidas de soltero (a), cumpleaños, fallecimiento de uno o varios seres queridos, divorcios, nacimiento del primer hijo (a).

Así como el inicio de la propia independencia económica y familiar, verse en la necesidad de tener que trabajar y estudiar al mismo tiempo, abandono de los estudios por ayudar a la solvencia familiar; presencia de problemáticas como preparación para un examen, depresión, alcoholismo, tabaquismo, uso o abuso de otras drogas, ansiedad, etcétera.

- Elementos culturales: hacen referencia a todas las costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de comportamiento, vestimenta, religión, rituales y sistema de creencias que existen fuera de la organización laboral.
- Elementos biopsicosociales: dentro de éstos se encuentran el tipo de alimentación, facilidades de transporte, vivienda, así como las condiciones político-económicas del entorno social que rodea a la empresa, tales como subempleo o desempleo en la comunidad, seguridad e inseguridad de la zona, preferencias por algún partido político en especial, entre otros.

Los cuales se relacionan directa o indirectamente con el tipo de estresores que existan dentro de la organización laboral, tal y como los que se revisan a continuación.

### **3.3 Estresores intraorganizacionales**

Ya que el estrés laboral puede hacerse presente en cualquier individuo, Fontana (1992), considera que dicha problemática es causada por distintos factores intraorganizacionales, que a largo plazo pueden causar un sin número de daños, algunos de dichos estresores son:

- Problemas organizativos: una organización laboral deficiente puede significar demoras frustrantes, antes de que los jefes o encargados de área puedan tomar decisiones en asuntos cruciales. En ocasiones, los procedimientos de organización generalmente pueden ser ineficaces y consumir mucho tiempo, es decir, si la empresa se encuentra escasa de fondos económicos, por ende carecerá de equipo e instalaciones adecuadas que permitan a los empleados realizar satisfactoriamente sus funciones.
- Respaldo insuficiente: la escasez de personal tales como asistentes o empleados en puestos clave (aunque aparentemente no esenciales), puede significar que otros trabajadores de la empresa tengan que realizar tareas que están por debajo del nivel de su entrenamiento y competencia, las cuales restan tiempo a las funciones que verdaderamente tendrían que estar desempeñando. Dentro de dicha categoría se hallan personal de secretariado, recepción, transporte e instalación de equipos.

A su vez Dalton, Hayle y Wats (2007), señalan que de acuerdo con el modelo de demandas *puesto-control-trabajo*, los empleados experimentan mayor estrés cuando su actividad laboral les impone grandes exigencias y los individuos tienen poco control sobre las actividades que el mismo requiere.

Por lo cual Ortega (1999), refiere que algunos otros de los estresores que repercuten en los resultados de una organización laboral son:

a) Desempeño profesional:

- Trabajo con alto grado de dificultad.
- Trabajo con gran demanda de atención.
- Actividades de gran responsabilidad.
- Funciones contradictorias.
- Creatividad e iniciativa restringidas.



- Exigencia de decisiones complejas.
- Cambios tecnológicos intempestivos.
- Ausencia de plan de vida laboral.
- Amenaza de demandas laborales.

b) Dirección:

- Liderazgo inadecuado.
- Mala utilización de las habilidades del trabajador.
- Inadecuada delegación de responsabilidades.
- Relaciones laborales ambivalentes.
- Manipulación del empleado.
- Motivación deficiente.
- Falta de capacitación y desarrollo del personal.
- Carencia de reconocimiento.
- Ausencia de incentivos.
- Remuneración no equitativa.
- Promociones laborales aleatorias.

c) Organización y función:

- Prácticas administrativas inapropiadas.
- Atribuciones ambiguas.
- Desinformación y rumores.
- Conflicto de autoridad.
- Trabajo burocrático.
- Planeación deficiente.
- Supervisión punitiva.

d) Tareas y actividades:

- Cargas de trabajo y desempeño excesivas.
- Autonomía laboral deficiente.

- Ritmo de trabajo apresurado.
- Asignación de múltiples actividades laborales.
- Rutinas de trabajo obsesivo.
- Competencia excesiva, desleal o destructiva.
- Trabajo monótono o rutinario.
- Poca satisfacción laboral.

e) Medio ambiente de trabajo:

- Condiciones físicas laborales inadecuadas.
- Espacio físico restringido.
- Exposición a riesgos físicos constante.
- Ambiente laboral conflictivo.
- Trabajo no solidario.
- Menosprecio o desprecio al trabajador.

f) Jornada laboral:

- Rotación de turnos.
- Jornadas de trabajo excesivas.
- Duración indefinida de la jornada.
- Actividad física corporal excesiva.

g) Empresa y entorno social:

- Políticas inestables de la empresa.
- Ausencia de corporativismo.
- Falta de soporte jurídico por la empresa.
- Intervención y acción sindical inadecuada.
- Salario insuficiente.
- Carencia de seguridad en el empleo.

Por otro lado, es importante considerar el *conflicto de roles*, que se presenta cuando los trabajadores tienen que escoger entre las exigencias que su puesto demanda, y las expectativas esperadas, es decir, la imagen que el jefe o supervisor inmediato se crea del empleado; compitiendo por ende, ambos elementos entre sí (Dalton, Hayle y Wats, 2007).

Éste se divide en cuatro tipos:

1. Conflicto con el emisor: ocurre cuando se le pide a un empleado que logre dos objetivos que al parecer están en conflicto.
2. Conflicto entre emisores: dos o más emisores le dan a un trabajador instrucciones incompatibles.
3. Conflicto entre roles: un empleado desempeña dos roles diferentes y éstos al parecer son incompatibles.
4. Conflicto persona rol: un jefe espera que un trabajador desempeñe un rol que se contrapone con sus valores básicos.

Por último hay que considerar la *ambigüedad de roles*, condición en la que el ocupante del puesto recibe instrucciones confusas o mal definidas acerca de su actividad laboral. A su vez la ambigüedad de roles se relaciona con el *esfuerzo emocional*, es decir, la carga que exige modificar o disimular las emociones y expresiones faciales del empleado en el trato con los clientes, o bien, con el resto de los compañeros de trabajo.

De manera que en una organización laboral es necesario explicar a los trabajadores lo que se conoce como *relación tensión-desempeño*. Ya que cuando el nivel de tensión para un empleado es muy bajo, no existe motivación alguna para llevar a cabo ninguna función; en cambio, cuando la tensión es excesiva, se

produce en el organismo un desajuste físico, psicológico y conductual, que con el tiempo deteriora la vida del individuo, así el resultado de sus actividades laborales. Por ello, es importante que los trabajadores de las empresas aprendan a manejar el estrés, a través de la presencia de conductas que se orienten a controlar sus impulsos, deseos o necesidades insatisfechas.

Es decir, cuando una conducta adquiere dirección e intencionalidad, en este momento, se está propiciando que la persona afronte la situación que considera como aversiva, y así llegue al cumplimiento de sus metas. Ya que de lo contrario, pueden desencadenarse diversas consecuencias tanto en los individuos como en la organización laboral, tal y como se revisa en el siguiente apartado.

### **3.4 Consecuencias**

El fenómeno del estrés laboral como problemática biopsicosocial en éste siglo XXI, tal y como refiere Chiavennato (2002), afecta de manera negativa tanto a los empleados como a la organización laboral, al inferir en la cantidad y calidad del trabajo, aumentar el ausentismo, predisponer quejas, reclamos y huelgas.

El estrés no necesariamente siempre es disfuncional, algunos sujetos trabajan bien bajo presión y son más productivos en un esquema de consecución de metas. Un nivel de estrés moderado, conduce a una mayor creatividad, cuando una situación competitiva da lugar a nuevas ideas y soluciones.

#### **3.4.1 Repercusiones para los empleados**

Hurrel, Murphy, Sauter y Levi (2011), plantea que los síntomas físicos, psicológicos y conductuales que desencadenan al estrés laboral, se presentan en el organismo de cada persona como un conjunto multifactorial, es decir, las emociones siempre están acompañadas de reacciones somáticas (corporales), de tipo circulatorio, respiratorio o glandular principalmente.

Sin olvidar mencionar, que dichas reacciones tienen lugar en el sistema nervioso del cuerpo, que es el encargado de regular los aspectos fisiológicos de las emociones, al acelerar o desacelerar los órganos a través del sistema simpático y parasimpático, los cuales mandan impulsos nerviosos a las vísceras, glándulas y musculo liso; y a su vez, normaliza el proceso homeostático, asegurándose de que la persona se encuentre en óptimas condiciones para poder responder a las exigencias de la vida cotidiana de la mejor forma posible.

Por ello el Manual de Diagnóstico y Tratamiento de Especialidades Clínicas (2002), señala que cuando un trabajador es expuesto a situaciones sobre las cuales tiene poco control, en automático su organismo, experimentará una sobrecarga de estrés que origina padecimientos como los siguientes:

- Trastornos gastrointestinales: úlceras pépticas, dispepsia funcional, intestino irritable, colitis ulcerosas, aerofagia, digestiones lentas, diarrea o estreñimiento.
- Trastornos cardiovasculares: hipertensión arterial, enfermedades coronarias.
- Trastornos respiratorios: asma bronquial, hiperventilación, sensación de opresión en la caja torácica (pecho).
- Trastornos endócrinos: anorexia, hipoglucemia, descompensación de la diabetes, trastornos tiroideos (hipertiroidismo, hipotiroidismo).
- Trastornos dermatológicos: prurito, dermatitis, sudoración excesiva, alopecia, tricotilomanía.
- Trastornos musculares: tics, calambres y contracturas, rigidez, dolores musculares, alteraciones en los reflejos musculares (hiperreflexia, hiporreflexia).

- Otros: cefaleas, dolor crónico, sequedad en la boca, temblor corporal, manos y pies fríos, mareos, deseo frecuente de orinar, trastornos inmunológicos como gripe o herpes, artritis reumatoide, fatiga, etcétera.

Que a su vez tal y como lo sugiere Fontana (1992), dichas repercusiones físicas se acompañan de diversos efectos psicológicos y conductuales, los cuales con el paso del tiempo, deterioran el estado anímico, salud y rendimiento de los empleados. Reflejo de ello son consecuencias como las siguientes:

- Decremento del período de la concentración y atención: es decir, dificultades para mantener la concentración, así como disminución de la capacidad de observación.
- Aumento de la distractibilidad: frecuentemente el empleado pierde el hilo de lo que está pensando o diciendo, incluso a mitad de la frase.
- Deterioro de la memoria a corto y largo plazo: aquí el período de la memoria se reduce, a su vez, disminuyen el recuerdo y reconocimiento de eventos importantes.
- La velocidad de respuesta se vuelve impredecible: es decir, la rapidez con que se emiten las respuestas del individuo se ve reducida, además los intentos de compensarla pueden conducir a que la persona tome decisiones precipitadas.
- Aumento de la frecuencia de errores: como resultado de lo anterior, se incrementan los errores en las tareas cognoscitivas y de manipulación; las decisiones se vuelven inciertas.
- Deterioro de la capacidad de organización y de planeación a largo plazo: el empleado no puede evaluar con precisión las condiciones existentes ni ver sus consecuencias.

- Aumento de los delirios y de los trastornos del pensamiento: aquí la prueba de realidad es menos eficaz, se pierde objetividad y capacidad de crítica, los patrones de pensamiento se vuelven confusos e irracionales.
- Incremento de la tensión física y psicológica: disminuye la capacidad para relajar el tono muscular, sentirse bien y detener las preocupaciones y ansiedad.
- Aumento de la hipocondría: las enfermedades imaginadas se agregan a los malestares reales causados por el estrés, a su vez, desaparece la sensación de salud y bienestar.
- Aparición de cambios en los rangos de personalidad: puede presentarse en empleados pulcros y cuidadosos con su persona, los cuales a consecuencia del estrés pueden volverse descuidados y desalineados. También aquellos individuos ocupados, indiferentes, pesimistas y autoritarios, presentan cambios en su personalidad.
- Aumento de los problemas de personalidad existentes: incrementa la ansiedad, sobresensibilidad, defensividad y hostilidad existentes.
- Debilitamiento de las restricciones morales y emocionales: se inhiben los códigos de conducta y control de impulsos sexuales (o a la inversa, pueden volverse exageradamente rígidos).
- Aparición de depresión e impotencia: el ánimo del trabajador decrementa, surgiendo así la sensación de impotencia, la cual influye en los propios acontecimientos o sentimientos de la persona hacia los demás o hacia sí mismo.
- Pérdida repentina de la autoestima: aparecen sentimientos de incompetencia y autodevaluación de su desempeño en el trabajo.

- Aumento de los problemas del habla: incrementa en el individuo la tartamudez, farfuleo y vascilación existentes, pudiendo aparecer en personas que antes no estaban afectadas.
- Disminución de los intereses y entusiasmo: los objetivos y metas vitales se olvidan, dejando de lado los pasatiempos. Es probable que el empleado se deshaga de pertenencias estimadas para él.
- Aumento del ausentismo: lo cual se presenta a través de enfermedades reales o imaginarias, excusas inventadas, retardos, faltas al trabajo, se vuelven un problema para el trabajador.
- Incremento del consumo de drogas: es más evidente el consumo del alcohol, cafeína, nicotina y otras drogas prescritas o ilegales.
- Descenso en los niveles de energía: los niveles de energía caen o pueden fluctuar de manera considerable de un día para otro, sin ninguna razón evidente.
- Alteración de los patrones de sueño: la persona tiene dificultades para dormir o para permanecer dormido por más de cuatro horas seguidas.
- Aumento del cinismo acerca de los clientes o compañeros de trabajo: aparece la tendencia a culpar a los demás, con expresiones tales como “¿Qué puedes hacer con personas como éstas?” “Ellos estarán de nuevo con los mismos problemas tan sólo dentro de seis meses” “Aparte de mi nadie se preocupa”.
- Falta de interés por la nueva información: el empleado rechaza los nuevos reglamentos o cambios de la empresa, aunque potencialmente sean muy sutiles “Estoy demasiado ocupado como para preocuparme por cosas como estas”.



- Las responsabilidades se depositan en los demás: aumenta la tendencia a trazar nuevos límites, excluyendo a las obligaciones desagradables de la propia esfera de actividades del trabajador.
- Resolución de los problemas a un nivel cada vez más superficial: se adoptan soluciones provisionales y a corto plazo, abandonando los intentos de comprender o hacer un seguimiento a la problemática que se presenta, desistiendo así de algunas obligaciones.
- Aparición de patrones de conducta excéntricos: surgen en el individuo manierismos extraños, conductas impredecibles y nada característicos de él.
- Presencia de amenazas de suicidio: el empleado manifiesta frases como “es inútil continuar”.

Es así como los factores y consecuencias físicas, psicológicas y conductuales, propias de cada empleado, se interrelacionan de acuerdo a la historia de vida y al ambiente sociocultural en que cada uno se ha ido desarrollando, influyendo de manera decisiva tanto en el proceso de enfermarse y llegar a padecer estrés laboral, como en la prevención de éste y el mantenimiento de su salud.

Sin embargo, las repercusiones que el estrés laboral trae consigo no se limitan solamente a los empleados, sino también pueden producir un deterioro para la organización laboral en conjunto, influyendo negativamente tanto en sus relaciones interpersonales, así como en el rendimiento de la misma.

### **3.4.2 Repercusiones para la organización laboral**

Mansilla (2011), afirma que dentro de las principales consecuencias del estrés laboral a nivel organización se encuentran:

- Disminución de la producción (calidad, cantidad o ambas).
- Falta de cooperación entre compañeros.
- Aumento de peticiones de los empleados de cambios en los puestos de trabajo.
- Necesidad de una mayor supervisión del personal.
- Incremento de quejas por parte de los clientes
- Conflictos de relaciones interpersonales en el trabajo.
- Falta de orden y limpieza.
- Aumento de quejas al servicio médico.
- Pérdida de los fines económicos, culturales y sociales para los cuáles la organización laboral fue creada.

Lo cual genera para la empresa problemas considerables de planificación, logística y control de personal. De manera que es evidente los enormes costos humanos y económicos que el estrés genera en el mundo laboral.

Por lo tanto, después de hacer una revisión en el capítulo dos de los antecedentes históricos que enmarcan al estrés, definiciones, modelos teóricos en los que éste se basa, así como de sus principales características y ámbitos de aplicación; el presente capítulo se enfocó a describir una de las variantes del estrés de mayor incremento en los últimos tiempos, tal y como lo es el estrés laboral.

Dicho fenómeno hoy en día representa tanto un riesgo como un reto para la salud y seguridad de las empresas, percibiéndolo como un conjunto de reacciones físicas, emocionales, cognitivas y del comportamiento, que surgen en los empleados como resultado de una discordancia entre las demandas del ambiente, y los recursos del individuo para enfrentarlas.

Por ello se considera que el estrés laboral es una respuesta perceptiva de las personas al entorno, la cual funge como herramienta para responder de manera más efectiva a situaciones que lo requieran.

El estrés laboral se caracteriza por actitudes y sentimientos nocivos hacia los compañeros con los cuales el empleado trabaja en la empresa, tales como la impresión del individuo de sentirse agotado física y emocionalmente, falta de consideración, irritabilidad, respuestas frías o impersonales, actitudes rutinarias con falta de implicación en el trabajo, poco positivas, de desinterés, cínicas y conflictivas para con los jefes de área, colegas y subordinados.

Presentándose dichas consideraciones en profesionales tales como médicos, enfermeras, maestros, funcionarios de prisiones, policías, trabajadores sociales, entrenadores y deportistas. De ahí la causa de que existan diversas repercusiones en la salud, estados afectivos, comportamiento, calidad y cantidad de rendimiento, tanto de los empleados como de la organización laboral en conjunto.

Por lo cual en el siguiente capítulo, se abordan a profundidad los principales factores emocionales del estrés, que pueden repercutir el clima e infraestructura de los centros de trabajo, ya que tal y como lo refiere Stem (2008), el clima laboral es el “tiempo del lugar de trabajo”, puesto que éste influye en gran medida en el tipo de resultados que la empresa otorgue; si dicho clima es positivo, motivará a los empleados a mejorar su desempeño al ir más allá de las expectativas que su puesto demanda. De lo contrario si es negativo, propiciará que el individuo perciba su actividad laboral como rutinaria, y aburrida, su salud y relaciones interpersonales comiencen a verse afectadas, hasta llevarlo a que falte o deserte de su puesto.

## **CAPÍTULO 4**

### **FACTORES EMOCIONALES DEL ESTRÉS LABORAL**

Abdelnour (2004), considera que los factores psicológicos (cognitivos, emocionales y motivacionales) propios de cada individuo, de acuerdo a su historia de vida y ambiente sociocultural, influyen tanto en el proceso de enfermarse, como en la prevención y mantenimiento de problemáticas tales como el estrés laboral. Dichas variables antes mencionadas inciden, directa o indirectamente, de forma positiva o negativa, en todos los padecimientos de salud.

La salud no debe ser entendida únicamente como ausencia de enfermedad, sino como algo positivo en cada persona; es un estado de bienestar físico, afectivo y social, el cual debe promocionarse mediante conductas adecuadas.

Los empleados que son muy negativos y pesimistas, tienden a desarrollar fácilmente síntomas somáticos, lo cual ocasiona que se enfermen con mayor facilidad, en comparación con los trabajadores que no lo son.

El estrés y los factores emocionales de cada persona poseen una estrecha relación, ya que por un lado la enfermedad (en especial la enfermedad crónica) y su tratamiento médico por sí mismos, producen estrés y diversos problemas psicológicos asociados (trastornos emocionales, intolerancia a los tratamientos); y por el otro, el estrés laboral puede producir efectos directos aumentando la vulnerabilidad del organismo a enfermarse, ya sea precipitando la aparición de un padecimiento o bien, agravándola.

Es por ello que en el presente capítulo, se darán a conocer los principales factores emocionales del estrés en el trabajo, que pueden llegar a repercutir el desempeño, metas a corto y largo plazo tanto de la empresa como de los empleados que laboran en ésta.

#### 4.1 Definición y principales características

Chóliz (2011), señala que habitualmente se entiende por *emoción* una experiencia multidimensional con al menos tres sistemas de respuesta: cognitivo/subjetivo; conductual/expresivo y fisiológico/adaptativo.

Éste planteamiento coincide con el modelo tridimensional de la ansiedad propuesto por Lang en 1968 (citado en Chóliz, 2011), ya que para dicho autor la emoción y la ansiedad atienden a los mismos sistemas de respuesta antes mencionados, al manifestar desincronía en alguno de ellos. Es decir, cada uno de éstos niveles (cognitivo/subjetivo, conductual/expresivo o fisiológico/adaptativo), pueden adquirir especial relevancia en una emoción en concreto, una persona en particular, o ante una situación determinada; por lo cual, cualquier proceso psicológico conlleva una experiencia emocional de mayor o menor intensidad y de diferente cualidad para cada individuo.

Desde el surgimiento de la psicología científica han existido diversos intentos por analizar el concepto de emoción, sus características y tipos principales, siendo la teoría tridimensional del sentimiento propuesta por Wundt en 1896 (citado en Chóliz, 2011), uno de los principales supuestos que consideran que la emoción se puede analizar en función a tres rubros: *agrado-desagrado*; *tensión-relajación* y *excitación-calma*. Cada una de las emociones puede entenderse como una combinación específica de las dimensiones señaladas.

Sin embargo, las únicas investigaciones de la literatura que son aceptadas prácticamente por la mayoría de los autores tal y como lo sugiere Zajonc (citado en Palmero, 2011), son “ortogonales”, es decir, se hallan dentro del rubro *agrado-desagrado* e *intensidad* de la reacción emocional. Ya que si únicamente se toma en cuenta dicha propuesta, no puede establecerse una clasificación exhaustiva y excluyente de todas las reacciones afectivas que existen en los seres humanos, en donde emociones como la ira o el odio pueden ser desagradables e intensas y no se trata del mismo tipo de emoción.

Por lo cual se puede decir que lo que realmente distingue a las emociones es su disposición para la acción, así como su "cualidad fenomenológica". Es decir, una emoción podría definirse como "una experiencia afectiva en cierta medida agradable o desagradable, que supone una cualidad fenomenológica característica y que se compone por tres sistemas de respuesta: cognitivo-subjetivo, conductual-expresivo y fisiológico-adaptativo" (Oatley, 1992, citado en Chóliz, 2011, p.4).

En cambio para otros autores, la emoción es un estado afectivo que el individuo experimenta; es una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánicos (fisiológicos y endócrinos) de origen innato, influidos por la experiencia (Seminario CEFIRE, 2009).

Las emociones tienen una función adaptativa, es decir, el organismo de cada persona se ajusta a las condiciones biopsicosociales que lo rodean. Siendo seis las emociones básicas o primarias: ira, alegría, asco, tristeza, sorpresa y miedo.

En general, las emociones primarias son procesos adaptativos que aparecen en los seres humanos con apenas tener unos meses de vida, por ejemplo el miedo, enfado o alegría. Asimismo, algunos animales comparten con el hombre dichas emociones tan básicas, que en las personas se van haciendo más complejas gracias al uso de signos (significados convencionales que se otorgan a las cosas u objetos,) y símbolos (síntesis de signos ordenados de manera particular, que expresan una creencia socialmente aceptable), los cuales se utilizan para poder comunicarse con otros individuos.

Cada sujeto experimenta una emoción de forma particular, dependiendo de sus experiencias previas, aprendizajes, carácter y situación actual a la cual se enfrente. Algunas de las reacciones fisiológicas y del comportamiento que desencadenan las emociones son innatas, mientras que otras pueden adquirirse con el paso del tiempo.

Según Reeve (citado en Chóliz, 2011), la emoción tiene tres funciones principales:

- Funciones adaptativas: es decir, la emoción prepara al organismo para que ejecute eficazmente la conducta exigida por las condiciones ambientales, movilizandando la energía necesaria para ello, así como dirigiendo la conducta (acercando o alejando) hacia un determinado fin.
- Funciones sociales: aquí la emoción facilita la aparición de las conductas socialmente apropiadas, es decir, permite al resto de las personas que rodean al individuo, predecir el comportamiento que el sujeto tendrá en base a las demandas sociales; lo cual tiene un valor indudable en los procesos de relación interpersonal.
- Funciones motivacionales: la relación entre emoción y motivación es estrecha, ya que se trata de una experiencia presente en cualquier tipo de actividad que posee las dos principales características de la conducta motivada: dirección e intensidad.

La emoción *brinda* energía a la conducta motivada, de modo que una conducta "cargada" emocionalmente se realiza de forma más vigorosa. Por otro lado, *dirige* el comportamiento, es decir, facilita el acercamiento o la evitación del individuo hacia la situación u objeto hacia el cual se tenga que enfrentar.

Gracias a todas éstas aportaciones, la psicología ha logrado establecer cuáles son los principales tipos de emociones que pueden existir en la vida del hombre día a día, tal y como se aborda en el siguiente apartado.

## 4.2 Tipos de emociones

Las emociones en la vida del ser humano pueden ser de dos tipos:

- 1) Emociones auténticas o genuinas: hacen referencia a cuando una emoción es adecuada en calidad, intensidad y duración frente al acontecimiento que la produce.
- 2) Emociones rebusques o sustitutas: se manifiestan como algo falso o fingido en la vida del ser humano.

Por lo cual las emociones más comunes en los individuos son: alegría, ira, miedo, tristeza, sorpresa y asco.

Chóliz (2011), describe a cada una de éstas emociones de la siguiente manera:

1. Alegría: favorece la recepción e interpretación positiva de los diversos estímulos ambientales. No es fugaz como el placer, sino que pretende otorgar a la persona una estabilidad emocional duradera.

Algunas de las situaciones que pueden desencadenarla son la consecución exitosa de metas u objetivos que el individuo pretenda cumplir; además del mantenimiento de una congruencia entre lo que se desea y lo que se posee, es decir, entre las expectativas y condiciones actuales, así como en la comparación con los demás.

Manifestándose en la vida del ser humano a través de diversos procesos físicos, cognitivos y afectivos, tales como: aumento en la actividad del hipotálamo, septum y núcleo amigdalino, incremento de la frecuencia respiratoria y cardíaca, desarrollo de la empatía, solución de problemas y creatividad. Así como por la presencia de estados placenteros de bienestar y autoconfianza.



No obstante dicha relación es paradójica, ya que periodos muy intensos de alegría pueden enlentecer la ejecución e incluso pasar por alto algún elemento importante en la solución de problemas, interfiriendo en el pensamiento creativo.

Por último dentro de las principales funciones que caracterizan a la alegría se encuentran: aumento en la capacidad para disfrutar de diferentes aspectos de la vida, generación de actitudes positivas hacia uno mismo y los demás, favorecimiento de procesos como la curiosidad, flexibilidad mental y altruismo, establecimiento de nexos y relaciones interpersonales. Además de sensaciones de vigorosidad, competencia, trascendencia y libertad.

2. Ira: es el componente emocional del complejo AHI (agresividad-hostilidad-ira); la hostilidad hace referencia al componente cognitivo, y la agresividad al conductual. De modo que la ira está relacionada con trastornos psifisiológicos, especialmente las alteraciones cardiovasculares.

La ira puede ser causada por acontecimientos que generen frustración o interrupción de una conducta motivada, situaciones injustas, o atentados contra los valores morales de la persona.

Por lo cual dentro de las principales reacciones físicas, psicológicas y conductuales que la ira trae consigo son: el aumento de la actividad neuronal y muscular, reactividad cardiovascular intensa (elevación de los índices de frecuencia cardíaca, presión sistólica y diastólica), focalización de la atención en los obstáculos externos que impiden la consecución del objetivo o son responsables de la frustración.

Así como obnubilación e incapacidad para la ejecución eficaz de los procesos cognitivos, presencia de sensaciones de energía, desagrado,

impulsividad, impaciencia, necesidad de actuar de forma intensa e inmediata (física o verbalmente) para solucionar la situación problemática de forma activa.

Por último dentro de las funciones primordiales de la emoción de ira se hallan: la movilización de energía para las reacciones de autodefensa o de ataque, eliminación de las circunstancias que impiden llevar a cabo las metas propuestas. Si bien la ira no siempre concluye en agresión, sin embargo, es de utilidad para inhibir las sensaciones indeseables de otros sujetos, e incluso evitar una situación de confrontación.

3. Miedo: en dicha emoción, uno de los factores clave para su desarrollo es la ansiedad.

El componente patológico de la ansiedad, está relacionado con una manifestación de miedo desmedida e inapropiada, siendo una de las reacciones que produce mayor cantidad de trastornos mentales, conductuales, y emocionales.

Por otro lado, la diferencia entre ansiedad y miedo se halla en que la reacción de miedo se produce ante un peligro real; mientras que la ansiedad es desproporcionadamente intensa con la supuesta peligrosidad del estímulo.

Dentro de las principales condiciones ambientales que pueden desencadenar al miedo se encuentran: situaciones potencialmente peligrosas o estímulos condicionados (EC's) que producen respuestas condicionadas (RC) de temor, dado que los EC's ante una reacción de miedo pueden ser de lo más variado y, carecer en realidad de peligro.

A su vez, la presencia de reacciones de miedo en el individuo, se asocian a los contextos novedosos y misteriosos, los procesos de valoración secundaria que interpretan una situación como peligrosa, la presencia anticipación al dolor y en general, el cambio repentino de estimulación.

Es así como ante dichos acontecimientos sociales se producen en el organismo de las persona diversos efectos físicos, psicológicos y conductuales tales como: aceleración de la frecuencia cardíaca, incremento de la conducta, sensaciones de amenaza en un inicio, ausencia de estrategias de afrontamiento apropiadas, reducción de la eficacia de los procesos cognitivos, obnubilación y focalización de la percepción; prestando mayor atención al estímulo temido. Además de la manifestación de sensaciones de aprensión, desasosiego, malestar, pérdida del control, preocupación, recelo por la propia seguridad o incluso por la salud.

El miedo es una de las emociones que facilita la presencia de respuestas de escape o evitación ante un evento que se considera como aversivo. Por lo cual cuando el individuo presta atención casi exclusiva al estímulo temido, permite que su organismo reaccione rápidamente ante el mismo, movilizandoo gran cantidad de energía; sin embargo, cuando el miedo es excesivo, el rendimiento y activación del organismo disminuye.

4. Tristeza: aunque se considera tradicionalmente como una de las emociones displacenteras, no siempre es negativa. Ciertas culturas no poseen palabras para definirla.

Algunos de los acontecimientos que pueden originarla son la pérdida o fracaso de un objeto o meta en particular, decepción, especialmente si se han desvanecido las esperanzas puestas en algo o alguien; situaciones de indefensión, ausencia de predicción y control.

La tristeza aparece después de una experiencia en la que se genera miedo, debido a que la tristeza es el proceso opuesto al pánico. En dicha emoción las actividades reforzadas y conductas adaptativas desaparecen.

Ante tales circunstancias se producen en el organismo diferentes manifestaciones físicas, psicológicas y conductuales tales como aumento de la actividad neurológica, frecuencia cardíaca, presión sanguínea y resistencia eléctrica de la piel; focalización de la atención en las consecuencias a nivel interno de la situación. Además de sensaciones de desánimo, melancolía, desaliento, pérdida de energía, y en casos extremos, el individuo puede presentar depresión (tríada cognitiva: esquemas depresivos y errores en el procesamiento de la información), que son según Beck, los factores principales en el desarrollo de dicho trastorno emocional.

Finalmente las principales funciones que la tristeza tiene se caracterizan por el favorecimiento de la cohesión con otras personas, especialmente con aquellas que se encuentran en la misma situación, disminución en el desarrollo de las actividades cotidianas, valoración de aspectos de la vida a los cuales antes de la pérdida no se les prestaba atención. Así como inhibición de las reacciones de agresión por parte de los demás, empatía, o comportamientos altruistas.

5. Sorpresa: se trata de una reacción emocional neutra, que se produce de forma inmediata ante una situación extraña y que se desvanece rápidamente; dejando paso a las emociones congruentes con dicha estimulación.

Algunos de las circunstancias que la originan son los estímulos novedosos, débiles o moderadamente intensos, acontecimientos inesperados; así como el aumento repentino de la estimulación, o interrupción de la actividad que se está realizando en ese momento.

Dando lugar dichas situaciones a diversas reacciones físicas, psicológicas y conductuales en el organismo, tales como la pérdida del sentido de orientación, disminución de la frecuencia cardíaca, incremento momentáneo de la actividad neuronal.

Además de que la atención y memoria de trabajo se dedican al procesamiento de información novedosa, existiendo así un aumento de la actividad cognitiva.

Por otro lado, la emoción de sorpresa se caracteriza por estados transitorios que aparecen rápidamente, con una duración momentánea, dando paso a una reacción emocional posterior. De modo que surgen en el individuo sensaciones tales como “tener la mente en blanco” por determinado lapso de tiempo, reacciones afectivas indefinidas, aunque agradables e incertidumbre por lo que va a acontecer.

Por último, dentro de las principales funciones que dicha emoción trae consigo se encuentran, la aparición de reacciones emocionales y conductuales que sean apropiadas a situaciones extrañas, eliminación de actividad residual en el sistema nervioso central, que pueda interferir con la reacción adecuada ante las nuevas exigencias del evento. Facilitación de los procesos de atención, conductas de exploración e interés por la situación novedosa, así como dirección de los procesos cognitivos necesarios para el acontecimiento que se está presenciando.

6. Asco: es una de las reacciones emocionales en el que las sensaciones fisiológicas son más evidentes. Está relacionada con trastornos del comportamiento, tales como anorexia y bulimia; sin embargo, puede ser el componente terapéutico primordial en tratamientos que se basan en el condicionamiento aversivo.

Dentro de las principales condiciones ambientales que pueden propiciarlos se encuentran los estímulos desagradables, por ejemplo químicos potencialmente peligrosos o molestos; EC's aversivos, o bien, estímulos incondicionados (EI's), los cuales suelen ser olfativos o gustativos.

Trayendo consigo un conjunto de procesos físicos, psicológicos y conductuales tales como el aumento en la reactividad gastrointestinal, tensión muscular, necesidad de evitación o alejamiento de la situación. De modo que si el estímulo es oloroso o gustativo, aparecen sensaciones gastrointestinales desagradables, tales como náuseas.

Es así como el asco permite la generación de respuestas de escape o evitación a situaciones desagradables o peligrosas para la salud del individuo, de forma que la cualidad fundamental de los estímulos es olfativa. Por lo cual los EC's pueden asociarse a cualquier otra modalidad perceptiva (escenas visuales, sonidos, etcétera).

Sin embargo, a pesar de que algunos autores restringen la emoción de asco a estímulos relacionados con alimentos en mal estado o peligrosos para la salud, lo cierto es que ésta reacción emocional también se produce ante cualquier otro tipo de estimulación que no tenga por qué estar relacionada con problemas gastrointestinales. Incluso puede producirse reacción de asco ante alimentos nutritivos y en buen estado. El asco es capaz de fomentar hábitos saludables, higiénicos y adaptativos.

Es por ello que después de conocer los principales tipos de emociones que existen en la vida del hombre, ahora es importante resaltar el papel que juegan las emociones en fenómenos como el estrés laboral, dado que si el clima de una empresa es desfavorable, es ahí cuando se hacen presentes los factores emocionales que repercuten el desempeño y salud tanto de los empleados como de la organización laboral en conjunto; lo cual trae consigo otra serie de

problemáticas como las que se revisan más adelante.

### **4.3. ¿Cómo se relacionan las emociones y el estrés en el trabajo?**

Dethlefsen y Dahlke (2006), plantean que en el actual siglo XXI tanto en la medicina como en el lenguaje popular, se habla de las diversas *enfermedades* que pueden existir en las personas, sin embargo, dicho autor sugiere una nueva propuesta en el proceso de salud-enfermedad.

Para él el concepto de enfermedad es una palabra que sólo debería tener un singular, es decir, enfermedades en plural, es algo absurdo, como decir personas saludables. Enfermedad y salud son conceptos parecidos, ya que ambos hacen referencia a un estado del ser humano y no a determinadas partes del organismo.

Desde dicha perspectiva, el organismo de cada individuo no está enfermo ni sano, puesto que sólo en éste se manifiestan diferentes procesos físicos, cognitivos y conductuales. El individuo no lleva a cabo ninguna actividad por sí solo, más bien debe su funcionamiento a dos instancias que son: la actividad mental (ideas, pensamientos, emociones, motivaciones) y el cuerpo.

La actividad mental en principio emite la información que se manifiesta y hace visible en el cuerpo a través de las diversas emociones alegría, ira, miedo, tristeza, sorpresa o asco, revisados en el apartado anterior. Puesto que la actividad mental en cada persona, representa una cualidad que no es producto del cuerpo y mucho menos depende de la existencia de éste.

En cambio, lo que verdaderamente ocurre en el cuerpo de cada individuo es la expresión de algún tipo de información o imágenes correspondientes (ideas, emociones, pensamientos, motivaciones), producidas en base a la situación que la persona se encuentre atravesando, ejemplo de ello es el estrés laboral.

Por tales consideraciones, el estrés laboral y el papel que juegan las emociones en el proceso de salud-enfermedad de cada empleado, se establece a través de los recursos de afrontamiento que el organismo utilice al encontrarse ante un evento que considere como aversivo.

Es decir, cuando el pulso y el corazón siguen un determinado ritmo, la temperatura corporal mantiene un nivel constante, las glándulas segregan hormonas y en el organismo se forman anticuerpos. Dichas funciones no pueden explicarse desde una perspectiva materialista, puesto que dependen y provienen de cierta información concreta emitida por la actividad mental; gracias a esto las funciones corporales se conjugan de un modo determinado, dando lugar a un proceso armonioso que se denomina *salud*.

Sin embargo, si una de las funciones del organismo es perturbada, el equilibrio existente entre la actividad mental y el cuerpo se rompe, propiciando lo que en hoy en día se conoce como estrés laboral (enfermedad) (Dethlefsen y Dahlke, 2006).

El estrés laboral hasta el 2006 no estaba catalogado como una enfermedad, sin embargo, ya para el 2009, dicha problemática comenzó a clasificarse como uno de los siete padecimientos laborales más comunes que pueden estar presentes en el trabajo, tal y como lo señala Guadalupe Aguilar Madrid, directora de la Unidad de Investigación en Salud del IMSS (citado en CNN, 2009).

Por otro lado Mahoney (citado en Hans y Torrente, 1993), sugiere que los seres humanos son los propios constructores de su realidad, por lo cual no existe una sola, sino diversas "realidades personales".

A partir de tales supuestos, la presente investigación coincide con el punto de vista propuesto por Dethlefsen y Dahlke (2006), en torno al proceso de salud-enfermedad; considerando que el estrés laboral en el actual siglo XXI, es solamente una disolución entre la armonía del cuerpo y la actividad mental que existía en cada empleado antes de llegar a presentar distress (estrés negativo); dado que la ruptura



entre ambas instancias, trae como consecuencia que los estados afectivos del individuo se vean alterados.

De ahí la importancia de la actividad mental en la vida del hombre, dado que funge como el motor principal para que las emociones construyan y otorguen significados a las personas, acontecimientos u objetos del entorno.

Gracias a ello las funciones de asignación de significados se expresan como patrones de conducta en los trabajadores, ya que son aprendidos a través de sus experiencias anteriores. Siendo dichos esquemas, las formas personales de solucionar una situación que se considere como aversiva o bien, que ponga en peligro el bienestar del empleado y en automático, los resultados u objetivos de la empresa.

En dicho proceso los factores emocionales del estrés laboral, se hacen presentes a consecuencia de un “círculo vicioso” que primeramente merma la objetividad y recursos de afrontamiento de la persona, llevándolo a sentirse “estresado”, al quebrantarse el equilibrio que existía entre la actividad mental y su cuerpo; en pocas palabras, es aquí cuando el empleado comienza a “somatizar”. Es decir, el trabajador considera que a pesar de todos los esfuerzos que realice, no podrá resolver de manera satisfactoria la situación que está poniendo en peligro su bienestar.

Tal círculo vicioso es propiciado por las diversas condiciones extra e intraorganizacionales que rodean a la empresa, tales como acontecimientos familiares, personales, culturales, políticos o económicos, así como el autoritarismo del jefe, conflicto de roles, toma de decisiones inapropiadas por parte de los directivos, falta de crecimiento y reconocimiento profesional, infraestructura (máquinas y equipos de trabajo inadecuados), etcétera; pero principalmente, por la asignación de significados de las emociones hacia los objetos, eventos o personajes representativos, los cuales en un inicio, tienden a resistirse al cambio para protegerse del caos e incertidumbre, pero con el paso del tiempo van haciendo que el empleado se muestre “emocionalmente agotado”, y canalice todas las

presiones y problemáticas que tiene hacia su cuerpo, presentando patrones de conducta poco saludables como fumar, abuso de alcohol u otras drogas, insomnio, anorexia, estados de displacer (ira, enojo, tristeza, asco), sensaciones de agrado (alegría, sorpresa), aumento de la tasa cardíaca y respiratoria, o bien, hipercompetencia en el terreno individual y empresarial, presión del reloj en el desarrollo de tareas o exigencia de un constante perfeccionamiento profesional, que pueden ser duraderos o repentinos en el lapso de la jornada laboral, y que poco a poco, se vuelven en una “estilo de vida” para el individuo.

De ahí la importancia de contar con un clima laboral acorde con el desarrollo de las actividades y funciones que demanden los puestos de una empresa para sus trabajadores por un lado, y por el otro, de toda la organización laboral en conjunto. Ya que el desgaste físico, psicológico y conductual puede desencadenar en el cuerpo del empleado el proceso de salud-enfermedad.

Esto al mismo tiempo puede traer consigo, la presencia de otro tipo de fenómenos que se relacionan con el estrés en las empresas, tal y como lo son el Burnout (síndrome de estar quemado en el trabajo), así como el acoso psicológico (moobing), que se revisan en el siguiente apartado.

#### **4.4 Impacto del estrés laboral en las emociones: Burnout y moobing**

Hoy en día el estrés dentro de las organizaciones laborales se ha convertido en una de las principales problemáticas biopsicosociales, Lyness (2010), plantea que el estrés laboral es una sensación que los empleados crean al reaccionar a ciertos eventos, es decir, es la manera en la que el cuerpo se enfrenta a un reto y se prepara para actuar ante una situación difícil con enfoque, fortaleza, vigor y agudeza mental.

Siendo el Burnout y moobing algunos de los acontecimientos que pueden desencadenarse a raíz de la presencia del estrés en las empresas.

Iruretagoyena (2011), comenta que el Burnout es una variante del estrés laboral que hace referencia a un tipo de síndrome clínico, éste fue descrito en 1974 por Freudenberg, un psiquiatra que trabajaba en una estancia para toxicómanos en Nueva York. Freudenberg observó que al año de trabajar, la mayoría de los voluntarios sufría una progresiva pérdida de energía, hasta llegar al agotamiento físico y emocional, con síntomas de ansiedad, depresión, así como desmotivación en su trabajo y agresividad con los pacientes.

En fechas similares la psicóloga social Cristina Maslach, después de estudiar las respuestas emocionales de profesionales tales como médicos, o enfermeras, llegó a la conclusión de que la sobrecarga emocional de éstos individuos, no era otra cosa que el síndrome de Burnout (síndrome de estar quemado en el trabajo), que se caracteriza por:

- Agotamiento emocional: hace referencia a la disminución y pérdida de recursos emocionales.
- Despersonalización o deshumanización: se centra en el desarrollo de actitudes negativas, insensibilidad y cinismo por parte del personal que presta algún tipo de servicio a la empresa y comunidad en general.
- Falta de realización personal: conlleva al empleado a ciertas tendencias devaluativas del propio trabajo, con vivencias de insuficiencia profesional y baja autoestima personal.
- Presencia de síntomas como cansancio y malestar general (Iruretagoyena, 2011).

Por otro lado, en muchas ocasiones además de la presencia del Burnout, también puede aparecer en las empresas fenómenos como el “mobbing”, mejor conocido como acoso laboral.

Dicha problemática es reflejo del deliberado y continuo estrés, maltrato moral y verbal que recibe un empleado a pesar del excelente desempeño que tenga en la realización de las tareas encomendadas por su jefe. El objetivo del mobbing es minar emocionalmente al trabajador para que éste renuncie (Cuellar, 2011).

Según algunas investigaciones realizadas, se ha podido observar que muchos empleados no son conscientes del mobbing ni de las consecuencias que pudiera tener en los planos emocionales.

Desencadenando así el proceso de salud-enfermedad que a largo plazo se acompaña de depresiones, sentimientos de culpabilidad, ansiedad, pérdida de la autoestima, irritabilidad, dificultad para concentrarse, entre otros efectos.

Por tales consideraciones, es importante que en los centros de trabajo se desarrollen condiciones físicas, psicológicas y sociales, que faciliten el desempeño de una organización laboral y a su vez, reduzcan o prevengan el impacto que el estrés laboral tiene en los estados afectivos de las personas.

#### **4.5 Importancia del clima laboral en las empresas**

Rubio (2011), considera que el "clima laboral", es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, el cual influye en la satisfacción y por lo tanto, en la productividad de la empresa. Está relacionado con el "saber y hacer" de los altos mandos que dirigen a la agrupación, el tipo de comportamientos de los empleados, su manera de trabajar y relacionarse con el resto de sus compañeros, así como por el modo en que se utilizan las máquinas para el desarrollo de las actividades, entre otros aspectos.

El clima laboral depende del tipo de estructura, dirección, cultura y sistemas de gestión que cada sitio de trabajo tenga. Las empresas que fomenten el desarrollo de un óptimo clima laboral, estarán tomando conciencia de que éste es un elemento crucial para la prevención de los factores emocionales que

desencadenan al estrés, además de las políticas de personal y de recursos humanos que cada organización laboral puede tener.

Mientras un clima laboral se oriente hacia la mejora de los objetivos generales de la empresa, por el contrario un "ambiente de trabajo tenso y monótono", destruirá el ritmo de trabajo de los empleados, ocasionando diversas situaciones tales como deterioro físico, fatiga mental y emocional, cambios repentinos de humor (alegría, ira, enojo, tristeza, asco, sorpresa), así como resultados insatisfactorios y pérdidas económicas para la misma organización.

Ya que tal y como lo comenta Valda (2011), en la actualidad las organizaciones laborales más exitosas, reconocen que las compañías son grupos de personas con un objetivo común y que los empleados son el factor clave para triunfar.

El clima laboral a pesar de ser un ingrediente difícil de cuantificar, es determinante para el éxito de las empresas. Una manera de descubrir el clima actual que prevalece en el centro de trabajo, es realizando un diagnóstico por medio de la aplicación de una serie de encuestas, entrevistas y dinámicas de grupo dirigidas al personal; con la finalidad de obtener la percepción real que tienen los empleados hacia la organización laboral.

Por lo cual es necesario que los jefes de cada empresa, sean los primeros en generar un clima de tranquilidad y cordialidad, en donde se puedan crear las relaciones adecuadas entre el personal. De modo que no hay que confundir el respeto y la empatía con "el exceso de confianza"; pues está claro que un centro de trabajo no es (regularmente) un lugar de fiesta. Sin embargo, es importante que el personal se sienta relajado y cómodo al realizar las actividades que cada uno de los puestos demanda.

Es así como existen alternativas relacionadas con la higiene laboral de la empresa, las cuales permiten que el rendimiento de los empleados y de la organización laboral en conjunto, sea más eficaz, y de ésta forma prevenir, o bien,

reducir el desarrollo de problemáticas tales como lo es el fenómeno del estrés en la actualidad.

#### **4.6 Condiciones que facilitan el desempeño de una organización**

Chiavenato (2002), considera que el área de Recursos Humanos (RH), tiene la responsabilidad de velar por el bienestar de las organizaciones laborales al cubrir la función de staff, puesto que los gerentes de línea y especialistas en RH están involucrados en la gestión de personas.

Además, son responsables de asegurar un sitio de trabajo libre de riesgos innecesarios y condiciones ambientales que puedan provocar daños a la salud física y mental de los trabajadores, lo cual implica una serie de compromisos legales y morales.

El proceso de salud-enfermedad provoca enormes prejuicios a las personas y a los centros de trabajo en términos de costos humanos, emocionales, sociales y financieros.

Por lo cual la *higiene laboral*, está relacionada con las condiciones ambientales propias de cada empresa, puesto que ésta debe garantizar que la salud física y mental del empleado, así como su sitio de trabajo, sean los adecuados para el desarrollo de sus diferentes actividades.

Centrando así su atención en factores como la exposición del organismo humano a agentes externos como ruido, aire, temperatura, humedad, iluminación y equipos de trabajo. En consecuencia un ambiente saludable de trabajo, suele brindar condiciones físicas que actúen de manera positiva sobre los órganos de los sentidos humanos (vista, olfato, tacto gusto y oído).

Desde el punto de vista de la salud mental, el ambiente de trabajo debe establecer condiciones psicológicas y sociológicas que actúen de modo positivo sobre el comportamiento de los empleados, para evitar fenómenos como el estrés laboral.

Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:

1. Ambiente físico de trabajo que implica:

- Iluminación: luz adecuada para el desarrollo de cada tipo de actividad.
- Ventilación: procura la remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de máscaras.
- Temperatura: trata de mantener niveles adecuados de temperatura.
- Ruido: se centra en la eliminación de ruidos, o utilización de protectores auriculares.

2. Ambiente psicológico de trabajo que incluye:

- Relaciones humanas agradables.
- Tipo de actividades motivadoras.
- Estilo de gerencia democrática y participativa.
- Eliminación de posibles fuentes de estrés.

3. Aplicación de los principios de ergonomía que incluye:

- Máquinas y equipos acorde con las características de los empleados.
- Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
- Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.

4. Salud ocupacional: la cual está relacionada con la ausencia de condiciones ambientales, o bien, riesgos físicos, biológicos, tóxicos y químicos, que puedan mermar la integridad física, psicológica y conductual de los empleados. Ésta definición hace énfasis en la relación entre cuerpo, mente y normas sociales, ya que la salud y bienestar de un trabajador puede verse afectada por el estrés laboral, que se acompaña de un conjunto de reacciones físicas, emocionales y conductuales.

De modo que la *salud ocupacional* se relaciona con la asistencia médica preventiva, que incluye exámenes médicos exigidos por la ley, realización de programas encaminados a la protección y mantenimiento de la salud física y afectiva de los empleados, conferencias sobre medicina preventiva. Además de la elaboración del mapa de riesgos ambientales, informe anual y archivo de exámenes médicos, con evaluación clínica y exámenes complementarios, que busquen la calidad de vida de los trabajadores y un mejor rendimiento de la organización laboral.

Por otro lado, la implementación de programas inadecuados en una empresa, trae consigo el aumento de pagos por indemnizaciones, incapacidad laboral por problemas de salud, ausentismo, rotación de personal, así como baja productividad, calidad y presiones sindicales.

Un programa de salud ocupacional consta de las siguientes etapas:

- Establecimiento de un sistema de indicadores que abarque estadísticas de incapacidades y seguimientos de enfermedades.
- Desarrollo de sistemas que brinden informes médicos.
- Mejora de las normas y procedimientos que se siguen en caso de que un empleado presente estrés laboral.



- Recompensas de los gerentes y supervisores por la administración eficaz de la función de salud ocupacional.

Finalmente algunas de las sugerencias para contar con un óptimo clima de trabajo, y de este modo preservar la salud física, emocional y conductual de los empleados ante fenómenos como el estrés, además del rendimiento y calidad de una empresa se encuentran:

- Asegurarse de que las personas respiren el aire fresco.
- Evitar materiales sospechosos que emitan olores o toxinas.
- Proporcionar un ambiente libre de humo.
- Instalar conductos limpios y secos.
- Prestar atención a las quejas de los empleados.
- Proporcionar equipos de trabajo adecuados.

La psicología organizacional va encaminada a explicar los complejos procesos humanos que tienen lugar en el contexto laboral, para hacer posible el cumplimiento de los propósitos de la organización, y de esta forma reducir la presencia de los factores emocionales que repercuten el ambiente y objetivos de los centros de trabajo (Aguilar y Vargas, 2010).

Por lo cual después hacer una revisión de la conceptualización que se ha otorgado a las emociones desde el punto de vista psicológico, principales características y tipos; se considera que éstas son estados afectivos que los individuos experimentan ante las presiones del ambiente. Dichas reacciones en principio son innatas, sin embargo, con el paso del tiempo se ven alteradas por las condiciones biopsicosociales que las rodean.

Las emociones suelen ser sensaciones de agrado o desagrado en el organismo, constituidas por tres sistemas de respuesta: cognitivo-subjetivo, conductual-expresivo y fisiológico-adaptativo. Fungiendo así como catalizadores en el surgimiento de patrones de conducta, los cuales se aproximan o alejan de la

situación a la cual el individuo tenga que enfrentarse; pero que finalmente, se ajustan a las condiciones que socialmente son aceptables.

Llegando a considerar que seis son las emociones básicas que rigen la vida del ser humano, tal y como se señala a continuación: *alegría*, dicha emoción favorece la recepción e interpretación positiva de los diversos estímulos ambientales, tratando de mantener por un largo periodo de tiempo la estabilidad afectiva de la persona; *ira*, se compone del AHI (agresividad-hostilidad-ira), la hostilidad es su elemento cognitivo, y la agresividad el conductual, por lo que la ira se vincula principalmente con las alteraciones cardiovasculares; *miedo*, es un estado afectivo que se constituye por una situación de peligro real ante la cual el individuo se halle; *tristeza*, hace referencia a la pérdida o desaparición de las metas que se tenían sobre un objeto o persona en particular; *sorpresas*, es una reacción inmediata ante un evento desconocido, ya que su duración es momentánea, permite la generación de nuevas sensaciones en el organismo; y *asco*, se relaciona principalmente con la presencia de estímulos oloresos o gustativos en el ambiente.

Sin embargo, los factores emocionales del estrés se hacen presentes en los empleados de las empresas, cuando se rompe el equilibrio que existía entre la actividad mental (ideas, pensamientos, motivaciones, valoraciones, atribuciones o expectativas) y el cuerpo de cada uno; desencadenando en el individuo lo que hoy en día se conoce como el proceso de *salud-enfermedad*. Ya que las emociones son los estados afectivos que surgen como resultado de la experiencia, los cuales con el paso del tiempo asignan significados e importancia a los objetos, acontecimientos y personajes del entorno que rodean al empleado y a la organización laboral.

A partir de tales supuestos, se considera que el trabajador no está enfermo ni sano, más bien a consecuencia de la desarmonía existente entre la mente y el cuerpo, la persona comienza a sentirse “estresada”, es decir, “emocionalmente

agotada”, canalizando todas sus problemáticas y frustraciones hacia su organismo (somatización). Y sobre todo, de la importancia que la persona le otorgue a las situaciones que considera como estresantes, ya que las emociones tienen la posibilidad de regularse y motivar a la conducta, para que ésta se realice de forma más vigorosa y con mejores recursos de afrontamiento.

Esto se refleja en los trabajadores y a su vez en la empresa, mediante la emisión de un conjunto de reacciones físicas, psicológicas y conductuales tales como fumar, abuso de alcohol u otras drogas, dificultades para dormir, anorexia, presencia de sensaciones agradables (alegría, sorpresa) o desagradables (ira, enojo, tristeza, asco); incremento de la frecuencia cardíaca y respiratoria, o bien, competitividad y presión en el desarrollo de actividades que exigen un constante perfeccionismo. Con el paso del tiempo tales patrones de conducta se vuelven un “estilo de vida en el empleado”.

Por ello es importante el desarrollo de un ambiente de trabajo libre de riesgos, el cual vele por el bienestar físico y mental de las personas, y su vez mantenga las necesidades y objetivos de la organización. Puesto que si un clima laboral es desfavorable, a largo plazo sólo trae consigo otra serie de problemáticas tales como el Burnout (síndrome de estar quemado en el trabajo), o moobing (acoso laboral).

El Burnout en la actualidad es una variante del estrés laboral, que se caracteriza por la disminución y pérdida de los recursos emocionales en el individuo, desarrollando así actitudes negativas, insensibilidad, cinismo, así como falta de realización personal; llevando al empleado a desvalorizar la autoestima y actividades que día a día realiza, mermando su autoestima.

Por otro lado el moobing o acoso laboral, también es reflejo del continuo estrés, maltrato moral y verbal que recibe un trabajador a pesar del excelente desempeño que tenga en la realización de las tareas encomendadas por su jefe.

Es así como en la implementación de un programa que se preocupe por el cuidado de la higiene y salud laboral de una empresa, debe asegurarse que la estructura y equipos de trabajo sean los adecuados (aire fresco, eliminación de materiales que emitan toxinas u olores desagradables), atención a las necesidades de los empleados (brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional), así como el mejoramiento de las relaciones interpersonales, a través del fomento de la empatía y comunicación entre directivos y subordinados,

Por tales consideraciones, en el siguiente capítulo se dan a conocer las estrategias y técnicas cognitivo-conductuales más utilizadas, para la prevención y reducción del estrés en los centros de trabajo, en base al modelo transaccional de Lazarus y Folkman.

## CAPÍTULO 5

# EVALUACIÓN Y MANEJO DEL ESTRÉS EN LAS EMPRESAS

A lo largo del tiempo muchos autores han utilizado ya el concepto de *evaluación* para el manejo del estrés en las empresas, aunque en realidad la mayoría lo ha hecho de manera informal y poco sistemática. Sin embargo, algunas de las principales aportaciones en torno a dicho fenómeno son las investigaciones de Grinker y Spiegel en 1945 (citado en Lazarus y Folkman, 1991), quienes comentan que la evaluación de la situación que se considera como estresante, requiere de una actividad mental en la que se incluye el proceso de enjuiciamiento, discriminación y elección, que se basan en experiencias previas de aprendizaje.

A su vez Arnold en 1970 (citado en Lazarus y Folkman, 1986), planteó que la evaluación es el determinante cognitivo de la emoción, describiéndola como un proceso rápido e intuitivo que ocurre de forma automática, en comparación con el pensamiento reflexivo que es más lento y abstracto.

Aunque el presente trabajo apoya la idea de que la evaluación determina la emoción y que la respuesta emocional puede ser inmediata, sobre todo ante estímulos auditivos o visuales de gran intensidad, o incluso señales más sutiles o abstractas como pueden ser las expresiones del rostro; es importante mencionar que el *enfoque cognitivo-conductual* de la psicología, centra su atención en la actividad cognitiva, dado que ésta se encarga de la asignación de significados para los diferentes eventos ante los cuales el individuo se enfrenta día con día.

El enfoque cognitivo conductual es uno de los vectores que ha brindado mayores resultados en la prevención, manejo y reducción del estrés dentro de las organizaciones laborales, manteniendo como idea primordial de su teoría, que la modificación de los comportamientos y pensamientos disfuncionales de las

personas puede lograrse, al otorgar a los empleados la oportunidad de expresar sus ideas, sentimientos, emociones, o situaciones que conflictúan su presente.

Una vez identificadas todas y cada una de las acciones motoras, cognitivas y afectivas que desencadenan la presencia del estrés en los trabajadores, se procede a desarrollar y/o perfeccionar algunas habilidades, o estrategias de afrontamiento, las cuales faciliten que la persona se sienta y realice de forma óptima las funciones y obligaciones que su puesto demanda, así como también en la interacción con su pareja, familia, amigos o vecinos, externos al centro de trabajo.

A partir de tales consideraciones, surge el modelo cognitivo-conductual de Lazarus y Folkman (1986), el cual considera que para poder entender la presencia de estrés en los empleados, es necesario tomar en cuenta los procesos cognitivos que regulan el encuentro entre el estímulo y la reacción, así como los factores que afectan a la naturaleza de tal mediación; de lo contrario, nunca podrá entenderse el porqué de dicha relación.

### **5.1 Modelo cognitivo-conductual de Lazarus y Folkman**

Desde que Hans Selye introdujo el término “estrés” al ámbito de las ciencias de la salud en 1956, dicho concepto generó algunos debates acerca de los aspectos en los que debía centrarse su definición. Particularmente, la discusión giraba en torno a si lo esencial del estrés se hallaba en la respuesta del organismo o bien, en los estímulos o eventos evocadores.

Sin embargo, hacia la década del 70`s, las aportaciones de Richard Lazarus y Susan Folkman terminaron por dominar el campo de la psicología aplicada, llamando a sus investigaciones realizadas como “modelo cognitivo-transaccional” o “modelo interactivo del estrés”, el cual se publicó en 1984 en una obra que se tradujo al castellano como “Estrés y procesos cognitivos” (Dahab, Rivadeneira y Minici, 2011).

González, García y Landero (2011), sugieren que hoy en día el modelo transaccional del estrés propuesto por Lazarus y Folkman, es uno de los supuestos que mayormente toma en cuenta los aspectos psicológicos, señalando que las experiencias estresantes deben considerarse como acuerdos entre la persona y el entorno; mientras que la percepción individual del factor estresante, así como los recursos sociales y culturales que el sujeto tenga a su disposición, van a determinar el nivel de estrés que éste presente.

En pocas palabras, el modelo propone una definición de estrés centrada en la interacción entre el individuo y su medio. Para ello, el organismo del ser humano lleva a cabo un proceso de evaluación que se dirige paralelamente en dos direcciones: una hacia el ambiente y otra hacia los propios recursos personales. El estrés tendría lugar cuando el sujeto valora sus recursos como escasos e insuficientes para hacer frente a las demandas del entorno; es decir, el estrés es un concepto dinámico, resultado de las discrepancias percibidas entre las exigencias del medio y de los recursos del individuo para afrontarlas. La clave del modelo radica en la evaluación cognitiva tanto del estímulo como de la respuesta (Dahab, Rivadeneira y Minici, 2011).

La propuesta de Lazarus y Folkman consta de un conjunto de elementos que intervienen en el proceso del estrés, éstos son:

- Los *estímulos*: acontecimientos externos, eventos cotidianos, físicos, psicológicos, o sociales.
- Las *respuestas*: reacciones subjetivas, cognitivas y del comportamiento, las cuales pueden o no ser adecuadas.
- Los *mediadores*: se trata de la evaluación del estímulo como amenazante y de los recursos de afrontamiento como insuficientes; ambos elementos resultan ser la clave del modelo.

- Los *moduladores*: hacen referencia a los diversos factores que pueden aumentar o disminuir el proceso de estrés, pero no lo provocan ni lo impiden. Por ejemplo, un rasgo elevado de ansiedad influye en las reacciones de estrés, sin embargo, no las provoca por sí mismo.

A su vez, otro de los componentes indispensables en el modelo interactivo del estrés, es el *afrontamiento*, el cual se caracteriza por la emisión de un conjunto de respuestas para reducir de algún modo las cualidades aversivas de una situación estresante, es decir, es un intento del individuo para manejar los estresores.

El proceso de afrontamiento no necesariamente debe ser expresado en conductas visibles, sino también hace referencia a las cogniciones de las personas, las cuales intentan valorar la situación que se percibe como desafiante o amenazante.

Sin embargo, Parker y Endler en 1992 (citado en Piemontesi y Heredia, 2009), comentan que dentro del proceso de afrontamiento, existe una importante distinción entre estrategias y estilos de afrontamiento. Los *estilos de afrontamiento* se entienden como predisposiciones estables de la personalidad, que trascienden la influencia del contexto situacional y el tiempo, para afrontar de una forma u otra los acontecimientos de la vida. Por otra parte las *estrategias de afrontamiento*, se entienden como pensamientos, emociones y conductas particulares, que son llevadas a cabo en respuesta a situaciones estresantes y, que pueden cambiar con el tiempo.

Por tales consideraciones, en el siguiente apartado se describen las principales características y estrategias que constituyen al afrontamiento, ya que éste resulta ser un factor determinante en la prevención y manejo del estrés en el trabajo.



## 5.2 El proceso de afrontamiento

Lazarus y Folkman (1986), definen al *afrontamiento* como “aquellos esfuerzos cognitivos, afectivos y conductuales constantemente cambiantes, que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas y/o internas, que son evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo” (p. 164).

De este modo Brannon en el 2001 (citado en Piemosntesi y Heredia, 2009), señala que tres son los aspectos a considerar en el proceso de afrontamiento del estrés laboral, éstos son:

1. Son indispensables las observaciones y valoraciones relacionadas con lo que la persona verdaderamente realiza, siente o piensa, en contraposición con lo que éste generalmente haría en determinadas condiciones. Se trata de un proceso que cambia dependiendo si el sujeto ha experimentado resultados exitosos o no cuando se enfrentó a una situación estresante.
2. El afrontamiento no sólo es una respuesta automática o fisiológica, sino también aprendida por la experiencia. Es decir, lo que el individuo realmente piensa, siente o hace, es analizado dentro de un contexto específico; por lo cual para entender el afrontamiento y evaluarlo, es necesario conocer aquello que el empleado afronta.
3. Se requiere de un esfuerzo por parte del trabajador para manejar el evento y restablecer la homeostasis, o bien, adaptarse al mismo. Ya que hablar verdaderamente de un proceso de afrontamiento, significa tener un *cambio* en los pensamientos, emociones y actos, a medida que la interacción del sujeto con su entorno va desarrollándose.

Ante tales características, existen evidencias de que los individuos pueden diferir en sus estilos y estrategias de afrontamiento; dado que los *estilos de afrontamiento*, no son más que resultado de las tendencias o patrones de conducta que cada persona adopta para hacer frente a los diferentes acontecimientos de su vida. Aquí los factores específicos de cada situación, juegan un rol de suma importancia, perdurando tales formas de afrontamiento con el tiempo, ya que forman parte de la personalidad del empleado (Endler, Kantor y Parker, 1994, citado en Piemontesi y Heredia, 2009).

Sin embargo, a diferencia de los estilos de afrontamiento, Navarro en el 2000 (citado en Piemontesi y Heredia, 2009), sugiere que las *estrategias de afrontamiento* del modelo interactivo del estrés de Lazarus y Folkman, dependen de las capacidades internas o externas, con las que cuenta el ser humano para hacer frente a las demandas del acontecimiento potencialmente estresante; tales elementos son llamados *recursos de afrontamiento* y se dividen de la siguiente manera:

- Recursos físicos y biológicos: hacen referencia a los componentes del ambiente, así como del organismo de sujeto, por ejemplo el mantener una nutrición adecuada, clima, estructura de la vivienda, padecimientos inmunológicos, etcétera.
- Recursos psicosociales: comprenden desde la capacidad intelectual del empleado, nivel de dependencia o autonomía, creencias, valores, emociones, sentimientos y habilidades en la resolución de problemas.
- Recursos sociales: incluyen desde las habilidades sociales, hasta el apoyo comunitario, es decir, la red de relaciones que el trabajador establece y que propician alternativas funcionales para afrontar las consecuencias del estrés laboral.

Éstos recursos juegan un papel trascendental dentro del proceso de afrontamiento, ya que pueden influir en la elección de las estrategias a ser utilizadas. Caruano (2011), señala que existen dos tipos de afrontamiento:

1. Afrontamiento centrado en el problema: intenta manejar o solucionar la situación causante del estrés.
2. Afrontamiento centrado en la emoción: trata de regular la respuesta emocional que aparece como consecuencia del estrés.

Es así como Lazarus y Folkman (1986), proponen la identificación de dos procesos mediadores esenciales en la relación empleado ambiente, éstos son: la *evaluación o valoración cognitiva* y el *afrontamiento*, los cuales son descritos como una secuencia que consiste en tres subprocesos:

- *Evaluación primaria*: consiste en la evaluación de la situación por parte del empleado, la cual puede ser percibida como una amenaza, desafío, daño o beneficio, para la propia persona.
- *Evaluación secundaria*: implica traer a la mente del individuo una variedad de respuestas posibles para el evento que se percibe como estresante o desafiante, de acuerdo a las posibilidades y recursos personales de afrontamiento. Por ejemplo, la evaluación secundaria en una situación estresante, puede consistir en valoraciones específicas sobre el contexto tales como: de qué manera se espera que sea la dificultad del suceso, si algo puede llevarse a cabo para prevenir el fracaso y mejorar las probabilidades de éxito, cuánto control tiene el trabajador sobre los resultados, y la manera en cómo realizarlo.

Las evaluaciones primaria y secundaria, tratan de determinar si la transacción persona-ambiente es vista como significativa para su bienestar, pudiendo ser

amenazadora (contiene la posibilidad de daño o pérdida), desafiante (conlleva la posibilidad de dominio o beneficio).

Desafío y amenaza son consideradas como valoraciones anticipatorias del potencial daño o beneficio a obtener en un evento próximo; o bien, ser vistas como evaluaciones de posibles resultados producto del afrontamiento de la situación.

- *Evaluación terciaria*: hace referencia a las *respuestas específicas de afrontamiento*, es decir, es la puesta en marcha de las estrategias que se emplearán para hacer frente al evento estresante.

Por lo cual en torno al proceso de afrontamiento, se han desarrollado una serie de estrategias cognitivo-conductuales para la intervención y manejo del estrés en las empresas, en conjunto con los empleados que laboran en las mismas; para de este modo, proteger y promover su salud, seguridad y bienestar. Tales estrategias de afrontamiento se describen en el siguiente apartado.

### **5.3. Estrategias de intervención y afrontamiento**

Landy (2005), señala que en la actualidad el estrés laboral se ha situado como una de las problemáticas biopsicosociales de mayor frecuencia, dicha preocupación ha llevado al desarrollo de diversas estrategias de afrontamiento, tales como las siguientes:

- *Estrategias de intervención primaria*: se centran en la modificación o eliminación de los estresores en el escenario laboral. Tales herramientas son proactivas y preventivas para el manejo del estrés, ya que dan a los empleados mayor control sobre su puesto y ambiente de trabajo, lo que disminuye directamente los estresores y aumenta la satisfacción y bienestar de las personas.

Incluyen el rediseño de la tarea o clima de trabajo, la motivación para la administración participativa, el desarrollo de descripciones del rol más claras y la modificación o cambio de los patrones de pensamiento tipo A; otra estrategia involucra proporcionar horarios de trabajo flexibles. Entre ellas se encuentran:

1. Diseño del área de trabajo: las funciones y puestos pueden ser rediseñados para reducir estresores como el ruido, interrupciones, presión de tiempo, ambigüedad de rol y número de horas de la jornada laboral.
  2. Reestructuración cognitiva: consiste en modificar la percepción y los procesos que llevan al individuo a presentar estrés laboral, cambiando la percepción de las personas sobre el ambiente de trabajo, o en sus propias capacidades para enfrentar las demandas de ese ambiente. Se anima a los trabajadores a cambiar los pensamientos negativos por positivos.
- *Estrategias de intervención secundaria:* involucran la modificación de respuestas o estresores inevitables, por eso están dirigidas a evaluar la experiencia del estrés; su papel es comúnmente controlar los daños ocasionados por dicho fenómeno. Entre ellas se encuentran.
    1. Capacitación para el manejo del estrés: se efectúa mediante el entrenamiento en habilidades cognitivo-conductuales, que son técnicas que ayudan a los empleados a modificar los procesos de evaluación que determinan los estresores; otro de ellos es la inoculación del estrés, que no es más que un componente que ayuda a la persona a darse cuenta de cómo ha respondido a experiencias estresantes pasadas, mediante habilidades de afrontamiento, asertividad, solución de problemas, manejo de tiempo, relajación y afrontamiento cognoscitivo.

2. Entrenamiento asertivo: mediante esta técnica se desarrolla la autoestima y se evita la reacción de estrés laboral. Se trata de adiestrar al individuo para que consiga conducirse de una forma asertiva, que consiste en lograr una mayor capacidad para expresar las emociones, sentimientos, deseos y necesidades de manera libre, clara e inequívoca ante los demás; y que esté dirigida al logro de los objetivos de la persona, respetando los puntos de vista de los otros compañeros de trabajo. La ejecución de ésta técnica se lleva a cabo a través de prácticas de role playing (juego de roles).
  
3. Entrenamiento en habilidades sociales: consiste en la enseñanza de conductas que tienen mayor probabilidad de lograr el éxito a la hora de conseguir una meta profesional, y al conducirse en el escenario laboral; éste entrenamiento se realiza a través de las prácticas de role playing. Dichas técnicas constituyen una buena forma de instaurar habilidades sociales en el empleado mediante la observación de las conductas, la posterior escenificación y dramatización de situaciones reales, y por último, su ejecución habitual en el trabajo.
  
4. Autocontrol: significa guardar los problemas para el propio individuo, procurando no precipitarse. El objetivo de estas técnicas es buscar que el trabajador tenga control de la propia conducta a través del adiestramiento de su capacidad para regular las circunstancias que acompañan a su conducta (circunstancias que anteceden a su conducta y acontecimientos consecuentes a esa conducta).

Ejemplo de ello puede ser la delegación de responsabilidades, que permita la distribución de las obligaciones de una tarea entre varios sujetos, y así evitar que una misma persona o sólo algunas "lleven" el peso del trabajo; y la negociación, la cual facilite al empleado la flexibilidad y comprensión necesarias para atender otros puntos de vista,

incluir otras variables en su análisis de la realidad, así como para adaptarse a las posibilidades reales y fomente el intercambio y diálogo con los otros.

5. Aceptación de la responsabilidad: incluye acciones del trabajador como disculparse, criticarse a sí mismo, reconocerse como el causante del problema.
6. Modelamiento encubierto: es una técnica destinada a cambiar secuencias de conductas que son negativas para el individuo y aprender conductas satisfactorias.

Consiste en que el sujeto a través de la imaginación practique las secuencias de la conducta deseada, de modo que una vez adquirida cierta seguridad, consiga llevarlo a cabo de forma eficaz, ante circunstancias reales de trabajo.

7. Planificación de solución de problemas: es el establecimiento de un plan de acción para posteriormente llevarlo a cabo; tratando de modificar ciertos focos de atención, para que las cosas en el trabajo mejoren.

Una situación laboral se convierte en un problema cuando el empleado fracasa en varias ocasiones, tratando de dar solución al mismo. Lo cual ocasiona que el individuo manifieste un malestar crónico, ansiedad, sensación de impotencia, etcétera, lo que dificulta la búsqueda de nuevas soluciones.

Mediante ésta técnica se intenta ayudar a la persona a decidir cuáles son las soluciones más adecuadas para la situación estresante. Dicha técnica consta de cinco pasos:

1. Identificación y descripción del problema de forma clara, rápida y precisa: ésta descripción ha de realizarse en términos que impliquen conductas apropiadas para resolver ese problema.
  2. Búsqueda de diversas posibles soluciones o respuestas que puede tener el problema: aquí es importante considerarlo desde distintos puntos de vista, tratando de evitar responder impulsivamente al problema.
  3. Llevar a cabo un procedimiento de análisis y ponderación de las distintas alternativas de respuesta, para decidir la solución más idónea al mismo.
  4. Elección de los pasos que se han de realizar, para posteriormente ponerlos en práctica ante la situación real.
  5. Evaluación de los resultados obtenidos después de llevar a cabo la solución elegida: si los efectos no son positivos, es necesario volver a los pasos anteriores.
8. Técnicas de relajación y biofeedback: la relajación muscular progresiva implica contraer un grupo de músculos a la vez durante 5 ó 7 segundos, empezando por la parte superior del cuerpo, permitiendo que éstos se relajen, continuando así progresivamente con el resto del cuerpo.

Por otro lado la biofeedback, es una técnica que implica enseñar a las personas a controlar ciertas funciones corporales como el ritmo cardíaco, presión arterial e incluso temperatura corporal, respondiendo a la retroalimentación que otorga un instrumento electrónico.



9. Técnicas de relajación mental (meditación): la práctica de la meditación estimula cambios fisiológicos de gran valor para el organismo. Pretenden que el empleado sea capaz de desarrollar sistemáticamente una serie de acciones perceptivas que le permitan concentrar su atención en esas actividades, y así desconectar su mente de las obligaciones del trabajo, principalmente de aquellas condiciones que pueden resultarle una fuente de estrés.
  10. Biofeedback: ésta es una técnica de intervención cognitiva para el control del estrés, permite que el individuo mediante instrumentos electrónicos que generan señales auditivas o visuales, tenga conciencia de los cambios fisiológicos y biológicos que normalmente no son conscientes (ritmo cardíaco, presión arterial, frecuencia y regularidad del pulso, ondas cerebrales, entre otras). Gracias a dicha técnica el trabajador puede modificar y regular voluntariamente sus propios estados biológicos.
  11. Apoyo social: incluye la asistencia o información que un empleado recibe por medio de contactos formales con otros compañeros de trabajo o grupos. Dentro éste se encuentran el *apoyo instrumental* (ayuda directa, por ejemplo, amigos); *apoyo emocional* (interés en el entendimiento, cuidado, simpatía con las dificultades de una persona, todo ello proporcionado por parte del jefe, familiares, pareja y/o amigos); *apoyo formativo* (información que ayuda al trabajador a resolver un problema, brindada por el área de Recursos Humanos de una empresa); y *apoyo para la autovaloración* (retroalimentación del funcionamiento y capacidades con las que un individuo cuenta, en base al puesto que desempeña).
- *Estrategias de intervención terciaria*: están dirigidas al síntoma, es decir, a sanar los efectos negativos de los estresores, incluye *programas de asistencia al empleado* brindados por el departamento de Recursos Humanos de la empresa o consultores expertos, tales como apoyo para

enfrentar el estrés laboral, consumo de alcohol u otras drogas, así como problemáticas ajenas al trabajo, por ejemplo, dificultades familiares, emocionales y conductuales.

Algunas de éstas estrategias son:

- a) Atención individual del problema: Villalobos en 1999 (citado en Campos, 2006), afirma que los programas de atención individual en los sitios de trabajo, contemplan la psicoterapia, así como la difusión de la información sobre el estrés, sus causas y la forma de controlarlo, a través de la educación para la salud de los trabajadores.

De modo que es necesario que el departamento de Recursos Humanos de cada organización, cuente con un profesional idóneo que pueda brindar ayuda a los empleados pero de forma personalizada en momentos de crisis psicológica, emocional o física, y les oriente al logro de un buen desempeño laboral.

A su vez, es importante mejorar los hábitos del trabajador tales como: alimentación balanceada, ejercicio físico gradual y progresivo; ritmos de sueño adecuados, propiciar las actividades recreativas.

Lo anteriormente descrito es indispensable, ya que la mayoría de las personas que padecen estrés laboral, no hacen ejercicio físico ni les gusta descansar; lo cual los hace caer en un círculo vicioso de difícil salida. Sin embargo, es necesario hacer conciencia en los empleados que todo al principio cuesta, pero una vez que se practica de forma frecuente, las actividades se vuelven agradables.

- b) Medidas organizacionales: Santos (2006), comenta que en la actualidad una técnica que está siendo utilizada en muchas empresas de México, tanto del sector público como privado, es la llamada “Retcambio”, que no es más que un mapa de posibilidades, en el que se les explica la importancia de contar con una buena salud física y emocional, para el adecuado desempeño de sus actividades.

Tales estrategias de intervención y afrontamiento para el estrés, con el paso del tiempo han ido aplicándose a los diversos centros de trabajo de México y el mundo. A pesar de ello, el estrés laboral no ha dejado de ser una de las problemáticas de mayor frecuencia para las empresas; por lo cual en el siguiente apartado, se describen algunos de los instrumentos de evaluación y medición que han sido utilizados para estudiar dicho fenómeno.

#### **5.4 Instrumentos de evaluación y medición**

Para evaluar el estrés laboral, es necesario utilizar diferentes instrumentos que se refieran a aspectos relacionados tanto con la situación de trabajo como con el individuo. Por tales consideraciones Cano (2002), plantea que los instrumentos utilizados para evaluar el estrés en las organizaciones laborales, se encuentran englobados en algunas de las siguientes categorías:

- Listados (checklists): son los instrumentos más útiles para evaluar aspectos concretos de una pequeña empresa. La dificultad que presentan estos instrumentos es la falta de baremación, y por lo tanto contrastación, con otras muestras de empleados.
- Escalas e inventarios: permiten obtener información sobre la forma en que son percibidos los estresores, así como las características personales y estrategias de afrontamiento ante un evento estresante.

- Indicadores bioquímicos y electrofisiológicos: resultan de gran utilidad para la medición de las respuestas fisiológicas tales como presión arterial, frecuencia cardíaca, entre otras.
- Cuestionarios: pueden estar diseñados para informar sobre los padecimientos de salud que pueden ser ocasionados por el estrés.
- Sistemas de registro administrativo: permiten completar la evaluación del estado de salud de la organización laboral o de los individuos que la conforman. Muchas consecuencias negativas del estrés se pueden recoger a partir de bajas laborales, ausentismo, falta de puntualidad, quejas somáticas, índice de rotación y accidentes, entre otros.

Aquí se deben considerar tales aspectos, para garantizar que los programas de intervención implementados dentro de la empresa, reportan beneficios económicos al reducir su tasa de aparición.

Por tales consideraciones Merín y Tobal (citado en Cano, 2002), consideran que algunos de los instrumentos que evalúan diferentes aspectos del estrés laboral, son los siguientes:

**Tabla 1. Instrumentos de evaluación y medición del estrés laboral**

<b>INSTRUMENTO</b>	<b>DETERMINANTES</b>	<b>EFFECTOS</b>	<b>AFRONTAMIENTO</b>
Scope (Brenghelmann, 1986)	Desencadenantes del estrés	Reacciones comportamentales y somáticas	Estrategias equivocadas y estrategias positivas
Occupational Stress Inventory (Cooper et al, 1988)	Fuentes de estrés	Satisfacción laboral, salud mental y respuestas de estrés	Locus de control, e interpretación de los eventos estresantes
Maslach Burnout Inventory (Maslach y Jackson, 1986)		Cansancio emocional, despersonalización y falta de realización personal	
Work Stress Inventory Scale (Moos et al, 1974),	Estructura social del puesto de trabajo		
Ways of Coping (Lazarus y Folkman, 1980, 1985).			Estrategias de afrentamiento
COPE Inventory (Carver et al, 1989).			Estrategias de afrentamiento
Inventario de Valoración Afrontamiento (IVA) (Cano Vindel y Miguel-Tobal, 1992).			Valoración de situación laboral estresante y estrategias de afrentamiento
Cuestionario de Satisfacción Laboral (Meliá y Peiró, 1989)	Supervisión, ambiente físico y prestaciones recibidas		

*Nota:* Muestra los diferentes cuestionarios, escalas e inventarios más utilizados para la evaluación del estrés en el trabajo, así como las características y aspectos que mide cada uno.

Sin embargo, debido a la complejidad de factores implicados en la generación de estrés laboral, no existe un instrumento único con el cual evaluarlo, de modo que es necesario utilizar diversos cuestionarios, escalas, inventarios o métodos de evaluación, para así poder analizar los estresores, moduladores, respuestas y efectos de estrés a nivel tanto individual como organizacional; ya que tal y como lo sugiere Martínez (citado en Mansilla, 2011), la evaluación de las reacciones de estrés laboral puede implicar criterios clínicos, biológicos, electrofisiológicos y funcionales.

### **5.5. Investigaciones aplicadas**

Hoy en día, se han llevado a cabo diversas investigaciones en torno el estrés en el trabajo, una de ellas es la realizada por López y Campos (2002), los cuales evaluaron la presencia de estrés, a través de la medición de cuatro variables: estrés percibido, percepción de apoyo social, familiar y de amistades, nivel de sintomatología y nivel de estrés generado por la preocupación u ocurrencia de sucesos de vida.

Para ello, se utilizó una muestra no probabilística de trabajadores de una empresa minera de Chile, 15 trabajadores del área de Plantas de ácidos, 52 de Maestranza general, y 41 del área de Mantenimiento y reparación de equipos; que estaban catalogados dentro de los grupos de riesgo en términos de accidentabilidad por las labores que desempeñaban en sus cargos.

Obteniendo así que los trabajadores en la escala de estrés percibido junto con la escala de sintomatología, constituyen las escalas con mayor número de correlaciones. De esta forma, se concluye que existe una gran presencia de niveles significativos de estrés y sus variables asociadas en la muestra evaluada, lo cual se vincularía directamente con la accidentabilidad y el estrés laboral.

Por otro lado, en México Gil, Núñez y Santoyo (2006), llevaron a cabo un estudio de tipo observacional-correlacional, en una muestra de 109 enfermeras de un hospital del sector público en la Ciudad de México.

Para lo cual se aplicó a la muestra un Cuestionario del contenido de trabajo (JCQ), otro de Síntomas cardiovasculares, y a su vez se utilizó un monitor digital para medir la tensión arterial (TA), mediante un protocolo de puntos estimados en el puesto de trabajo.

Dentro de los principales resultados que se obtuvieron, se refleja que los niveles de las variables psicosociales evaluadas en la muestra no son muy altos; incluso los niveles de TA se ubicaron en una clasificación óptima de acuerdo a lo establecido por la Norma Oficial Mexicana (120/80 mm Hg). En cuanto a la relación de factores de riesgo cardiovascular con los indicadores cardiovasculares (TA y síntomas), se encontró que la edad, el incremento de masa corporal (IMC) y el consumo de alcohol, tuvieron asociaciones significativas.

Llegando a la conclusión de que la relación ente TA y el modelo de tensión laboral es válido en población mexicana, destacando la asociación de la inseguridad en el empleo con los indicadores cardiovasculares.

A su vez Rosas y León (2006), consideran que la exposición del empleado a los estresores laborales, puede llevar a los profesionales de enfermería a sufrir estrés laboral; de manera que ésta investigación se planteó como interrogante ¿Cuál es el grado de prevalencia e incidencia del fenómeno de estrés laboral en las enfermeras del Hospital General de Pachuca? Observando así a 246 enfermeros (as) voluntarios de entre 23 y 70 años, de todos los turnos, perfiles y servicios de este hospital; utilizando como instrumento el Maslach Burnout Inventory (MBI).

Los principales resultados que dicho estudio arrojó, fue que el 84.93% de respuestas obtenidas, frente al 15.06% perdidas, perciben diferencias significativas en función al turno, edad, estado de civil, medio de transporte

utilizado, así como tiempo en que tardan en llegar, duración del programa de estudios de enfermería y la función que desempeñan en el hospital.

Concluyendo que el estrés laboral en esta muestra, es utilizado como un recurso de afrontamiento natural, para poder llevar a cabo su trabajo de manera satisfactoria, sin embargo, a pesar de ello, dicho recurso a largo plazo repercute la vida personal, familiar y social del empleado.

También en Venezuela se han implementado diversos trabajos en torno al estrés laboral, tal y como el efectuado por Pando, Bermúdez, Aranda y Pérez (2003), quienes realizaron un estudio transversal a 78 trabajadores de un total de 420, que laboraban en el Hospital Ambulatorio de Guayana.

La presencia de estrés laboral en esta muestra fue evaluado con el Maslach Burnout Inventory (MBI), asimismo se tomó en cuenta el Epiestrés, que se ha definido como una herramienta de autoadministración útil para el tamizaje de poblaciones estresadas con capacidad predictiva; éste consta de 30 ítems que se relacionan con la presencia de estrés insertado en el trabajo, baja remuneración, trabajo doméstico y tareas de casa, además de problemas vinculados a la cuota de consumo básico de alimentación y vivienda, acceso a servicios y estresores de transporte diario.

Obteniendo que el 25.6% de los participantes calificó como estresado, mientras que el 83.3% no presentó estrés, por lo cual se concluye que el que el estrés laboral en éste estudio no muestra asociaciones significativas con las variables sociodemográficas edad, sexo, estado civil, sueldo percibido, cuestiones personales, familiares y/o económicas (alimentación, vivienda, transporte).

En lo que concierne al continente europeo, autores como Gil, Núñez y Satoyo (2006), realizaron en España una investigación que analizó la incidencia de estrés laboral, con algunas alteraciones de tipo cardiovascular, trabajando con una muestra de 312 participantes.



Los instrumentos que se utilizaron fueron el Maslach Burnout Inventory (MBI) y los síntomas cardiovasculares percibidos por el individuo, que se evaluaron mediante cinco ítems: los tres primeros hacen referencia a las alteraciones psicósomáticas producidas durante el ejercicio en el trabajo (corazón late más deprisa, corte de respiración y palpitaciones); y los dos restantes miden problemas percibidos por el individuo en el último mes (pinchazos y dolores en el pecho). Los ítems se evaluaron con una escala tipo Likert de cuatro grados, que iba desde nunca hasta muy frecuentemente.

Dentro de los resultados obtenidos, se encontró que existe una relación positiva y significativa entre el estrés laboral y los problemas cardiovasculares, así como altos niveles de agotamiento y cinismo; bajos niveles de eficacia profesional, se relacionan positiva y significativamente con éstas alteraciones.

Concluyendo que el estrés laboral, en especial el deterioro emocional de los participantes, se caracteriza por un deterioro en su salud. Dicho desgaste se origina en la zona de trabajo, pero persiste fuera del mismo; de manera que es importante desarrollar estrategias de prevención y afrontamiento para el manejo del estrés laboral.

Por último Flores, Troyo, Valle y Vega (2010), llevaron a cabo un estudio observacional-descriptivo-transversal, durante los meses de julio a septiembre de 2007, en 214 enfermeras adscritas a los diferentes turnos de los servicios de pediatría, hospitalización para adultos, especialidades y atención no asistencial; del Hospital de tercer nivel "Juan I. Menchaca", de Guadalajara, Jalisco.

Ésta investigación centró su atención en identificar el impacto del estrés y la ansiedad, así como su relación con la salud y eficiencia laboral, en el personal de enfermería; para lo cual los instrumentos aplicados fueron el Inventario de síntomas de estrés (ISE), Escala de predisposición a la activación (EPA), Inventario de ansiedad cognitiva y somática (CAS), y un cuestionario para evaluar su práctica profesional.

Las variables que se consideraron para evaluar la relación del estrés con la ansiedad, y a su vez con la práctica profesional fueron: el tipo de contrato (ya sea de base o eventual, la jornada de trabajo (considerando los cuatro turnos, matutino, vespertino, nocturno y de jornada acumulada); así como la categoría del puesto (que va desde enfermería auxiliar, general, especialista, jefa de piso y subjefa), hasta la variable antigüedad.

De modo que la distribución del personal de enfermería quedó de la siguiente manera: del turno matutino 88, vespertino 58 y turno nocturno 64 enfermeras; el 91.6% del personal era del sexo femenino y 8.4% del masculino, con una edad promedio de 34.9 años de edad. Algunas solteras, otras casadas, con un nivel técnico de escolaridad, y solamente un 19.6% eran auxiliar de enfermería; de las cuales se identificó que 116 contaban con una antigüedad equivalente de 1 a 5 años laborales, a su vez, 40 enfermeras tenían trabajando más de 20 años, y sólo 27 se ubicaban entre 11 a 20 años de antigüedad.

Los principales resultados que dicho estudio arrojó, reflejan que un porcentaje considerable del personal de enfermería de 40 a 49 años de edad, manifestaban síntomas de estrés laboral y ansiedad de tipo cognitivo; incrementándose en el personal de mayor antigüedad laboral, independientemente de la categoría a la que pertenecieran.

Sin embargo, en ésta población las variables que más afectaban la práctica profesional del personal de enfermería, y su vez provocaban manifestaciones de ansiedad y estrés fueron: la jornada laboral, el tipo de servicio al cual estuvieran adscritas, así como la antigüedad laboral. Siendo el turno nocturno, el servicio de pediatría y el personal que contaba con menos de 5 años y más de 20 años de antigüedad laboral, los que presentaban un incremento significativo en la manifestación de la ansiedad tanto cognitiva como somática y presencia de estrés; lo que permite destacar la importancia de la experiencia como una variable que

incide en la valoración que el sujeto hace de las condiciones de su entorno como estresantes.

Por lo cual se considera que hoy en día casi cualquier actividad produce estrés laboral, todo ello a consecuencia de la falta de indicaciones y estabilidad, recortes de personal, presiones financieras del sindicato de los trabajadores y clientes, así como la rotación de turnos, entre otros aspectos que afectan la esfera biológica, psicológica y social de los empleados Flores, 2009).

De modo que en el siguiente apartado, se dan a conocer algunas de las cifras que el estrés laboral trae consigo no sólo en México, sino también en el mundo.

### **5.6 Estadísticas de estrés en México y el mundo**

Según estudios de la Fundación Europea (para la mejora de las condiciones de vida y del trabajo (1999), el 28% de los empleados europeos padecen estrés y el 20% Burnout. Y posteriormente en el 2001 en España, si tan sólo se contabilizan los datos de las recetas médicas oficiales, se consumieron casi 35 millones de envases de fármacos de tipo ansiolítico, es decir, casi un envase por habitante; lo cual refleja las innumerables pérdidas económicas para las administraciones públicas y del sector organizacional, que conllevan las bajas por problemas de estrés laboral.

La revista CNN Expansión (2009), reporta hasta el 2006 se tenían identificados cuantos padecimientos laborales eran causados por el trabajo, sin embargo, con el avance de las investigaciones, tal y como comenta Guadalupe Aguilar Madrid, jefa de la Unidad de Investigación de Salud en el Trabajo en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), explicó que ya para el 2009, el estrés laboral se empezó a catalogar como una de las 7 enfermedades, más comunes en el trabajo, atendiendo el IMSS a casi 12 mil empleados, es decir, casi 28% de la población económicamente activa.

Por lo cual en éste mismo año, en un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (citado en Adn Mundo, 2011), se encontraron altos índices de violencia física y psicológica en los sitios de trabajo, lo cual hoy en día está aumentando en todo el mundo con prácticas como la intimidación, el hostigamiento sistemático o moobing, las amenazas por parte de compañeros psicológicamente inestables, el acoso sexual y los homicidios. Tal investigación arrojó que el estrés laboral podría generar costos de entre 0.5% y 3.5% del producto interno bruto (PIB) de los países, al manifestarse en ausentismo, incapacidades y menor productividad de las empresas.

Por otro lado en España en el 2009, según el Instituto Nacional de Estadística (citado en Libertad Digital, 2009), consideró que el estrés afecta a más del 40% de los trabajadores asalariados, y a cerca del 50% de los empresarios, ocasionando además 7% de las bajas laborales en 2008, altas tasas de rotación y el 50% ausentismo no justificado.

Aunque no se dispone de cifras exactas, parece que el número de personas con problemas de estrés, derivados de la crisis económica (desempleo, incertidumbre laboral, aumento de carga de trabajo, entre otros) ha incrementado considerablemente. Todo ello supone importantes repercusiones no sólo para el empleado que lo padece en todas sus áreas de funcionamiento (individual, familiar, social, laboral), sino también a nivel socioeconómico (incremento del gasto sociosanitario, del ausentismo laboral, de las bajas laborales, entre otras).

Asimismo en el 2009, algunos expertos de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) (citado en Flores, 2009), aseguraron que al menos 30% de sus empleados presentan estrés laboral, lo cual consideran que se debe a la falta de indicadores y de estabilidad, los recortes de personal, las presiones financieras o laborales, que pueden ser factores que desarrollen estrés en los trabajadores, repercutiendo dicha problemática principalmente en su salud.

Más tarde en Europa se encontró que de cada diez empleados, seis sufren estrés laboral. A su vez en Estados Unidos, uno de cada tres trabajadores, se sienten sobrecargados de trabajo todo el tiempo. Y en Canadá, de cada tres individuos, a más de dos les resulta difícil mantener un equilibrio entre sus obligaciones laborales y familia. Lo cual refleja que más de 600 millones de trabajadores, es decir, 22% de la fuerza laboral del mundo, pasan más de 48 horas semanales en el trabajo (Revista Medikus, 2011).

Tales estadísticas se vinculan con los horarios de trabajo prolongados e irregulares, que traen consigo desequilibrios físicos, psicológicos y conductuales, en la salud de los empleados; relaciones interpersonales frustrantes, deficiencia en la crianza de los hijos, separaciones y divorcios, entre otros factores que se relacionan con el aumento del estrés en las empresas.

Finalmente en el 2011, María Eloisa Dickinson del Departamento de Medicina Familiar, de la Facultad de Medicina de la UNAM (citado en Boletín UNAM-DGCS-040, 2011), señaló que desde 1994, dicho departamento comenzó a estudiar el estrés en sus empleados. Descubriendo que éste fenómeno se presentaba mayormente en personal de las áreas de terapia intensiva, quirófanos y urgencias.

Llegando a la conclusión de que el estrés al perdurar con el tiempo, se convierte en Burnout en el personal de salud, caracterizándose por la presencia de cefáleas, agotamiento físico, insomnio, trastornos gastrointestinales que no tienen una causa orgánica explicable, así como por una baja autoestima, pensamientos suicidas, negación de las emociones y distanciamiento afectivo; que a su vez, pueden traer como consecuencia ausentismo laboral, abuso de drogas, conducta violenta, irritabilidad, incapacidad para concentrarse, atención selectiva de pacientes y desplazamiento de afectos.

Ya que en la actualidad, “el estrés laboral incrementa por culpa de la violencia, la inseguridad y la errática economía, de modo que debe trabajarse para dominarlo, sino con el tiempo se forman círculos viciosos: un médico estresado empieza a tratar mal a sus pacientes, éstos se quejan del servicio, y una vez estresados, se agreden...” (Dickinson, citado en Boletín UNAM-DGCS-040, 2011, p. 4).

Por lo cual se considera que en el presente capítulo se dieron a conocer los principales determinantes para la evaluación del estrés laboral, tomando como referencia el modelo transaccional de Lazarus y Folkman, los cuales en 1984 (citado en Guerrero, 2011), definieron al estrés como un conjunto de relaciones dinámicas entre el individuo y el entorno; siendo éste último valorado como algo que agrava o excede los propios recursos personales, y a su vez, pone en peligro su bienestar.

En base a éste modelo, la evaluación y el afrontamiento, son conceptos clave para el manejo del estrés. Por un lado, la *evaluación* es el mediador cognitivo de las respuestas de estrés a los estímulos significativos, convirtiéndose en un proceso a través del cual los sujetos valoran la situación, así como lo que está ocurriendo. Y por otro, el *afrontamiento* no es un estilo de personalidad constante sino que, por el contrario, está formado por ciertas cogniciones y conductas que se ejecutan en respuesta a acontecimientos estresantes específicos (Lazarus y Folkman, 1986, citado en Valdizan, 2006).

Por ello se han desarrollado una serie de estrategias de afrontamiento cognitivo-conductuales, que se derivan de la *evaluación primaria* (percepción del evento, como amenaza, desafío, daño o beneficio para la propia persona); *secundaria* (análisis de las posibles respuestas a utilizar ante la situación que causa estrés, en base a las habilidades y recursos personales de afrontamiento); y *terciaria* (se centra en las respuestas específicas de afrontamiento a implementar).

Algunas de las estrategias de afrontamiento más utilizadas son la reestructuración cognitiva, modelamiento encubierto, autocontrol, solución de problemas, entrenamiento asertivo, así como la inoculación del estrés, biofeedback, role playing, técnicas de relajación y meditación, entre otras.

Sin olvidar mencionar, que el manejo y prevención del estrés en las empresas, también puede efectuarse si los centros de trabajo tanto del sector público como privado, fomentan en sus empleados el cuidado de su salud, por medio de pláticas en las cuales se les explique la importancia de contar con una buena salud física y emocional, para así lograr el óptimo desempeño de sus funciones.

Finalmente puede decirse que a pesar de las diversas estrategias de afrontamiento, instrumentos de evaluación y medición, así como estudios llevados a cabo tanto en México como en el mundo; el estrés en la actualidad sigue siendo uno de los mayores detonantes que rompen con el equilibrio físico, emocional y conductual del hombre en el trabajo.

Ante tales consideraciones, la presente investigación en el siguiente capítulo, diseñó una propuesta de intervención para el manejo del estrés en las empresas.

## CAPÍTULO 6

### PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA EL MANEJO DEL ESTRÉS EN LAS EMPRESAS

Antes de dar conocer la propuesta de intervención para el manejo del estrés en el trabajo, es importante señalar que ésta se basa en las consideraciones teóricas y empíricas del modelo cognitivo conductual de Lazarus y Folkman (1986), que se revisó en los capítulos anteriores.

De modo que dicha propuesta, será solamente un supuesto general, que ofrezca alternativas para un óptimo manejo del estrés en cualquier organización laboral; todo ello, con el propósito de mejorar el desempeño y bienestar físico, emocional, conductual, familiar, económico y social, tanto de los empleados, como de la empresa.

#### **Objetivo general**

A través del *programa de sensibilización*, los participantes lograrán adquirir conciencia del impacto que el estrés laboral trae consigo en los planos físico, afectivo, conductual, familiar, económico y social, tanto de los individuos, como del centro de trabajo en sí mismo. Para que de este modo, se faciliten los procesos de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, asertividad y solución de problemas, en el manejo del estrés laboral.

#### **Objetivos específicos**

- Promover en los colaboradores una integración laboral de calidad, por medio de la escucha activa, comunicación asertiva, solución de problemas y trabajo en equipo.



- Concientizar a la población sobre la importancia de contar con un clima laboral óptimo, así como estrategias de afrontamiento adecuadas, para la prevención y manejo de fenómenos como el estrés laboral.

### **Escenario**

Se utilizará un aula de cualquier empresa u organización laboral, con dimensiones de 25 metros cuadrados aproximadamente, que cuente con equipo audiovisual, buena iluminación, ventilación y sin posibles distractores.

### **Duración**

Dicha propuesta de intervención constará de nueve sesiones consecutivas, las cuales se agrupan en tres fases diferentes. La primera fase será solamente de tipo observacional, para establecer la línea base en la que se encuentra la población; posteriormente durante la segunda fase, se pondrá en marcha el programa de sensibilización que ha sido diseñado para los empleados. Finalmente durante la tercera fase, se evaluarán los resultados obtenidos a nivel individual y grupal de la empresa, después de la implementación de dicho programa. Sin olvidar mencionar, que cada sesión tendrá una duración diferente.

### **Diseño**

El diseño a utilizar en el presente trabajo será de tipo *pretest-posttest* de un *solo grupo*, éste consta de una sola muestra (Y, empleados), sobre la cual se ha realizado una observación previa (Y1, pretest), y otra después (Y2, posttest) de la intervención o tratamiento aplicado (X, programa de sensibilización). Debido a que solo existe un grupo de sujetos, no hay asignación aleatoria (NE).

**Tipo de muestra**

El tipo de muestra con el cual se trabajará dentro del programa de sensibilización, será de tipo *intencional*, ya que los empleados que decidan participar tendrán que hacerlo de manera voluntaria.

**Población**

El programa de sensibilización estará diseñado para 20 personas aproximadamente, entre ellos directivos, gerentes, jefes de área, supervisores y trabajadores en general de la empresa, los cuales quieran participar voluntariamente durante la implementación del programa.

**FASE I: Pretest****Sesión 1: Observación de los empleados en un día de trabajo**

**Objetivo:** Que el psicólogo (a), conozca las condiciones físicas, psicológicas y conductuales, tanto de la empresa, como de los empleados que laboran en ésta, para así posteriormente identificar las principales fuentes que causan estrés.

**Duración:** 120 minutos.

**Materiales:** 100 formatos del “Cuestionario sobre el estrés laboral de la OIT-OMS”, (Nova, 2010), (ver anexo 1); el cual consta de veinticinco ítems relacionados con los estresores laborales, agrupados en siete áreas diferentes.

**Procedimiento:** El psicólogo (a) visitará y observará las instalaciones (ventilación, iluminación, ruidos, materiales necesarios para el trabajo) en las diferentes áreas de la empresa; así como los tipos de comportamientos, emociones, sentimientos y expresiones (faciales, corporales y de lenguaje) emitidas entre los jefes, subordinados y resto de los empleados en un día cotidiano de trabajo.

Después de observar los diversos espacios, actividades, funciones, y comportamientos de los individuos en la jornada laboral, se procederá a solicitar la participación voluntaria de 100 trabajadores, para que contesten un Cuestionario sobre estrés laboral, elaborado por la OIT y OMS (ver anexo 1), con el cual se medirá el nivel de estrés que existe en la empresa.

Explicándoles a los participantes que para cada ítem se debe indicar en una escala que va del 1 (NUNCA es fuente de estrés), hasta el 7 (SIEMPRE es fuente de estrés), con qué frecuencia la condición descrita es indicador actual de estrés, anotando el número que mejor la describa

Para de éste modo establecer la línea base en la que se encuentra la población, después de la observación y aplicación del instrumento de evaluación a los empleados en un día de trabajo. Todo ello con el propósito de detectar cuáles son los principales estresores que desencadenan el fenómeno del estrés laboral, así como el nivel de estrés que existe dentro de la organización.

Para finalizar, el psicólogo (a) explicará a la empresa en general, que los resultados obtenidos tanto del cuestionario que fue aplicado, así como de las observaciones realizadas por el psicólogo, se darán a conocer durante la próxima sesión, agradeciéndoles por todo el apoyo brindado.

## **Sesión 2: Presentación de los resultados**

**Objetivo:** Concientizar a los empleados acerca de los principales estresores y necesidades que tiene la empresa, exhortándolos a modificarlos, a través de su participación en el programa de sensibilización.

**Duración:** 90 minutos

**Materiales:** Computadora, videoprojector y memoria USB, para la presentación de los resultados.

**Procedimiento:** En ésta sesión primeramente el psicólogo (a) expondrá a los oyentes, las necesidades percibidas por él, después de la observación de las instalaciones, comportamientos, emociones, sentimientos y expresiones emitidas por los jefes y subordinados en la sesión anterior.

Posteriormente mediante una presentación en power point, se darán a conocer los resultados obtenidos del cuestionario sobre estrés laboral que fue aplicado a 100 trabajadores de la empresa, explicándoles que la información recolectada será estrictamente confidencial y con fines de evaluación.

Sin olvidar mencionar que el instrumento utilizado, midió los siguientes aspectos:

- Clima organizacional
  - Estructura organizacional
  - Territorio organizacional
  - Tecnología
  - Influencia del líder
  - Falta de cohesión
  - Respaldo del grupo
- } = Nivel de estrés

Después de exponer los resultados encontrados, el psicólogo (a) preguntará a los participantes si los principales estresores y necesidades halladas por él (ella), efectivamente reflejan las necesidades reales que tiene la empresa; con el propósito de correlacionar los comentarios que sean expuestos por los oyentes y lo encontrado en la sesión anterior. Para que de manera conjunta se identifiquen las primordiales condiciones que desencadenan el fenómeno del estrés en los empleados, actitudes, comportamientos y emociones que presentan a consecuencia de ello, así como el grado de estrés que vive la organización laboral.

Para finalizar ésta sesión, el psicólogo (a) solicitará que de los 100 trabajadores que contestaron el cuestionario de estrés, 20 de ellos participen voluntariamente dentro del programa de sensibilización que será implementado, todo ello con el fin de mejorar y reducir las consecuencias que el fenómeno del estrés ha ido ocasionando tanto en los individuos como en la empresa.

## **FASE II: Programa de sensibilización**

### **Sesión 3: Presentación del programa**

**Objetivo:** Los participantes conocerán de manera general, los rubros del programa de sensibilización que se llevará a cabo en las siguientes sesiones, con el propósito de reducir la presencia del estrés en la empresa.

**Duración:** 90 minutos.

**Materiales:** Computadora, videoprojector y memoria USB, para la exposición del video "México, segundo lugar en estrés laboral", (Alcocer, 2011, Azteca Noticias), así como la presentación de los contenidos del programa de sensibilización.

**Procedimiento:** Se dará inicio a esta sesión con una dinámica de presentación llamada "Partes del cuerpo" (Manual de juegos y dinámicas de grupo, 2009), entre el psicólogo (a), directivos, gerentes, jefes de área, supervisores y trabajadores en general; en la cual el psicólogo (a) invitará a los integrantes a formar dos círculos (uno dentro del otro), con igual número de personas y pedirá que se miren frente a frente.

Una vez formados ambos círculos, el psicólogo (a) solicitará a los miembros que se presenten primero con la mano y digan su nombre, ¿qué hacen?, ¿qué les gusta y qué no? Inmediatamente se dará la señal para que se rueden los círculos cada uno en sentido contrario, de tal forma que una persona quede enfrente de otra.

Posteriormente se pedirá a los empleados que se saluden dándose un abrazo, y pregunten a la otra persona las mismas preguntas que se hicieron antes. Después

se volverán a girar ambos círculos, sólo que ésta vez se saludarán con los pies, a continuación con los codos, hombros y cabeza.

Al término de dicha actividad, se proyectará al grupo un video llamado “México, segundo lugar en laboral”, para después mediante una presentación en power point, dar a conocer los objetivos y contenidos del programa de sensibilización.

Para finalizar dicha sesión, se preguntará a los integrantes su opinión acerca de los aspectos abordados durante ese día, si están de acuerdo o no con los contenidos del programa, y a su vez entre todos, establezcan las reglas y expectativas que tienen de éste. Una vez realizado, el psicólogo (a) pedirá a los participantes que de manera conjunta se comprometan a cumplir con todos los acuerdos del mismo, siendo conscientes de las consecuencias que existirán si no se cumple con lo establecido.

#### **Sesión 4: Estrés laboral y estrategias de afrontamiento**

**Objetivo:** Los empleados conocerán las causas y consecuencias del estrés, a nivel individual y organizacional, con el propósito de que identifiquen las principales situaciones que les generan estrés en el trabajo, y posteriormente, de manera vivencial, expongan ante los demás la manera en como las afrontarían.

**Duración:** 120 minutos.

**Materiales:** Computadora, videoprojector y memoria USB, para la exposición, así como 20 formatos de “Fuentes de estrés en el trabajo” (ver anexo 2), 20 formatos de “Estrategias de afrontamiento para una situación de estrés” (ver anexo 3), (Varela, Salinero, Sevilla, Lemus, y De las Heras, 2007), y un formato de la relajación con imaginación “Activación de los cinco sentidos” (ver anexo 4), (Superar la depresión, 2011).

**Procedimiento:** Durante esta sesión el psicólogo (a) otorgará al grupo, una plática sobre el estrés en el trabajo. Las temáticas a abordar serán las siguientes:

- Efectos de la globalización y naturaleza cambiante en el trabajo.
- Definición de estrés laboral.
- Características fundamentales.
- Estresores extra e intraorganizacionales que lo propician.
- Efectos físicos, emocionales, conductuales, familiares y sociales, que el estrés trae consigo tanto en los empleados, como en la empresa en conjunto.
- Estrategias de afrontamiento, e importancia de la empatía y mediación para su manejo.

Al término de la conferencia, el psicólogo (a) preguntará a los integrantes del grupo, que les parecieron las temáticas abordadas, explicando que se llevó a cabo con la finalidad de que entendieran y conocieran las principales características, factores, consecuencias y estrategias de afrontamiento que el estrés laboral ocasiona. Brindando retroalimentación en base a los comentarios que sean expuestos, aclarando a su vez, algunas dudas que hayan quedado al respecto.

Posteriormente se pedirá a los participantes que ahora que conocen los rubros que enmarcan al estrés; se les va a repartir una hoja para que la llenen; comentándoles que dicha hoja no es más que un formato que sirve para identificar las primordiales fuentes que causan estrés en el trabajo (ver anexo 2).

Una vez que todos los miembros hayan terminado la primera actividad, el psicólogo les proporcionará una segunda hoja (ver anexo 3), comentándoles que es un formato en el que ellos tendrán que elegir una de las fuentes de estrés que hayan mencionado en la primera hoja que se les dio. De modo que en la segunda hoja tendrán que escribir al menos, dos enunciados para cada una de las fases de afrontamiento de la situación de estrés; tratando de que los enunciados reduzcan las emociones perturbadoras, provoquen emociones positivas y los ayuden a controlar el evento.

A continuación se les pedirá que formen equipos de 5 personas, aquí cada participante tendrá que comentar con su equipo el tipo de respuestas que anotó en los dos primeros formatos que se les otorgaron; y después de escuchar a todos los integrantes del grupo, entre ellos escojan el caso más significativo de estrés laboral, para que lo pasen a representar por medio de un role playing, a través del cual se refleje la situación que causa estrés, ante qué condiciones se presenta y qué estrategias de afrontamiento se utilizaron para su manejo.

Al concluir la actividad, el psicólogo (a) preguntará a cada equipo cuáles fueron las principales fuentes de estrés que observaron, la manera en que decidieron afrontarlas (recursos de afrontamiento, mediación, empatía positiva o negativa que fue utilizada), y si lograron controlar o no el evento estresante que pasaron a representar.

Por consiguiente se pedirá a cada integrante del grupo, que se coloque en la posición más cómoda que prefiera, ya que se llevará a cabo un ejercicio de relajación con imaginación llamado “Activación de los cinco sentidos” (ver anexo 4), pidiéndoles que vayan atendiendo a las instrucciones que el psicólogo (a) les proporcionará, y a su vez realicen adecuadamente sus respiraciones. Todo ello con el propósito de lograr que cada empleado se visualice en un lugar confortable, tranquilice y olvide por un momento de sus actividades cotidianas.

Para finalizar ésta sesión, el psicólogo (a) hará una recapitulación de lo revisado, preguntando a los empleados cómo se sintieron con los ejercicios realizados; quedándoles de tarea que al día siguiente dentro de su jornada laboral, traten de poner en práctica algunas de las estrategias de afrontamiento que se implementaron, en el manejo de acontecimientos que les resulten estresantes.



## **Sesión 5: Relación entre clima laboral, escucha activa, comunicación asertiva, trabajo en equipo y estrés**

**Objetivo:** Los participantes conocerán la importancia de contar con un buen clima laboral (escucha activa, comunicación asertiva y trabajo en equipo), para la prevención y manejo del estrés en las empresas.

**Duración:** 120 minutos.

**Materiales:** 10 hojas tamaño carta, 5 color azul y 5 color verde.

**Procedimiento:** Durante esta sesión el psicólogo (a) preguntará a los empleados, si dentro de su jornada de trabajo se presentó alguna situación que fuera estresante, de qué forma la resolvieron y si lograron implementar algunas de las estrategias de afrontamiento que se revisaron en la sesión anterior, brindando retroalimentación y sugerencias a los casos que sean expuestos.

Posteriormente se impartirá al grupo una conferencia sobre la forma en que se relaciona el clima laboral y el estrés.

Las temáticas a tratar serán las siguientes:

- Definición de clima laboral.
- Características fundamentales.
- Relación entre ambiente de trabajo y estrés.
- Importancia del clima laboral, escucha activa, comunicación asertiva y trabajo en equipo para el manejo del estrés en las empresas.

Al finalizar la plática el psicólogo (a) pedirá a los participantes que se organicen en equipos de 5 personas, ya que se llevará a cabo una actividad llamada “Diferentes comportamientos”, (Infancia Misionera de Venezuela, 2011), para lo cual se les repartirá a cada equipo dos hojas de colores, una azul y otra verde; indicándoles

que tienen que identificar cinco actitudes que los unen y cinco que los desintegran como grupo de trabajo; y posteriormente escriban en la hoja verde las actitudes positivas, y en la azul las actitudes negativas que encontraron.

El psicólogo (a) preguntará a cada equipo qué actitudes escribieron, comentando con el resto de los miembros cuáles son las actitudes (positivas o negativas) que predominan más en la empresa.

Después de la realización de ésta actividad, se procederá a realizar un segundo ejercicio denominado “De pie”, (Biblioteca Pastoral Juvenil, 2011), en el cual se les pedirá a los empleados que se dividan en parejas, y se sienten en el suelo espalda con espalda y entrelacen los brazos; para que a la orden del psicólogo (a) intenten levantarse en pareja al mismo tiempo sin soltarse. Una vez arriba, buscarán a otra pareja que se haya levantado, y realicen el mismo ejercicio entre los cuatro, luego entre ocho, y así hasta que todos estén de espaldas y con los brazos entrelazados, y de ésta forma todos se puedan poner de pie como grupo de trabajo que son.

Al término de las últimas dos dinámicas, el psicólogo (a) preguntará a los participantes cómo se sintieron tras haber realizado dicha actividad y la anterior, explicándoles que éstas se llevaron a cabo con el propósito de fomentar un ambiente de trabajo, en el cual todos sus integrantes se ayuden; y así resaltar la importancia de la escucha activa, comunicación asertiva, y trabajo en equipo para el manejo de una situación estresante. Brindando retroalimentación a los comentarios que sean expuestos.

Quedándosele de tarea a cada empleado que con lo abordado en ésta y la sesión anterior, lo implementen en la resolución de sus actividades laborales, y su vez, enseñen a algunos de sus compañeros de trabajo que no están dentro del programa de sensibilización, nuevas formas de actuar ante el estrés.

## **Sesión 6: Papel de las emociones, liderazgo y trabajo en equipo en el manejo del estrés laboral**

**Objetivo:** Los trabajadores identificarán el papel de las emociones en el estrés laboral, y a su vez mediante el trabajo en equipo, emitan una serie de conductas, juicios y emociones que permitan de fortalecer la comunicación y manejo del estrés.

**Duración:** 120 minutos

**Materiales:** 5 metros de maya ciclónica, así como 20 formatos del “Cuestionario de autoevaluación de la técnica Silla caliente”, (Díaz, 2011) (ver anexo 5).

**Procedimiento:** En ésta sesión el psicólogo (a) retomará la importancia del trabajo en equipo y comunicación que el grupo ha tenido que adoptar en las sesiones anteriores, para el desarrollo de las actividades que se han implementado; explicándoles que uno de los elementos primordiales en una situación que el empleado percibe como estresante, son las emociones, las cuales se presentan de forma particular en cada persona, dependiendo de sus experiencias previas de aprendizaje, y que a su vez, fungen como una herramienta útil en el surgimiento de patrones de conducta que socialmente son aceptables.

Explicándoles el psicólogo (a) que para ello se realizará una actividad llamada “Vivir o morir”, en la cual se les pedirá a los trabajadores que se coloquen en el centro del salón; en ese momento el psicólogo (a) pondrá una maya ciclónica alrededor de la superficie en la que se encuentra el grupo, así como una serie de obstáculos, comentándoles que para el desarrollo del ejercicio, es necesario que vayan atendiendo a todas y cada una de las indicaciones que se les den.

Primeramente se les pedirá que cierren los ojos, e inhalen y exhalen aire por la nariz, durante tres veces consecutivas; en ese instante el psicólogo (a) comenzará

a relatar una historia en la que les dirá “Imaginen que están atrapados dentro de uno de los campos de concentración de la Segunda Guerra Mundial, con un frío extremo, sin agua, ni comida; la única manera de sobrevivir de la guerra, es saliendo del campo de concentración en el que se encuentran, para lo cual tienen 5 minutos, ya que en ese tiempo estallará una bomba nuclear, sino de lo contrario todos morirán atrapados”. Se les pedirá que vuelvan a abrir los ojos y busquen la manera de que todos salgan del campo de concentración, sin tocar la maya ciclónica, ya que si la tocan se pueden electrocutar.

Se les otorgarán 2 minutos para que vean la manera de cómo salir, colocando en el área cada vez más obstáculos mientras los participantes vayan saliendo; de nueva cuenta el psicólogo (a) interferirá diciéndoles “¡Dense prisa, cada vez hay menos tiempo, sólo les quedan 3 minutos, la bomba ya casi va a explotar, quieren vivir o morir!”.

Mientras tanto se observará la forma en cómo se organizan y si alguno de los integrantes adopta el papel de líder. Al término de los otros 2 minutos, el psicólogo les dirá “¡Un minuto, sólo les queda un minuto, vamos chicos, ustedes lo lograrán, lo están haciendo muy bien!”, colocándoles nuevamente obstáculos que les impidan salir con facilidad.

Al término de la actividad, el psicólogo (a) preguntará al grupo cómo se sintieron, de qué forma se organizaron para salir, qué emociones percibieron, si existió alguno o varios empleados que fungieran como líderes, así como si el tipo de comunicación y trabajo en equipo que se dio, fue el adecuado o no para la resolución de la situación. Brindando retroalimentación en base a los comentarios que sean expuestos.

Posteriormente el psicólogo (a) solicitará a los participantes, que para que comprendan mejor el papel que las emociones juegan en el manejo del estrés laboral, se llevará a cabo una actividad llamada “Silla caliente” (Díaz, 2010).

En dicho ejercicio cada empleado tendrá que pasar de manera voluntaria para sentarse en una silla al centro del salón, sin que evoque ninguna palabra, simplemente fungirá como un buen receptor, y el resto de sus compañeros formando un círculo, le harán saber algunas de las cosas que les agradan y desagradan de él como colega de trabajo que es, y a su vez, ciertas cuestiones que consideran debería mejorar.

Una vez realizado, la persona que estaba al centro sentada, tendrá que elegir a otro de los trabajadores, para que se efectúe la misma actividad; así sucesivamente, hasta que todos y cada uno de los participantes hayan pasado, incluyendo al psicólogo (a).

Sin olvidar mencionar que las opiniones que se otorguen a los empleados, tienen que poner en práctica la comunicación respetuosa y asertiva que se ha implementado en las sesiones anteriores, ya que de lo contrario a los integrantes que no cumplan con ello, se les pedirá que se retiren del programa de sensibilización

A continuación, el psicólogo (a) entregará a los miembros un formato de autoevaluación (ver anexo 5), explicándoles que éste es un cuestionario a través del cual ellos podrán expresar de manera personal la forma en que se sintieron con la dinámicas llevadas a cabo, otorgándoles 10 minutos para que lo contesten.

Para finalizar ésta sesión, de manera grupal se comentarán algunas de los resultados que fueron obtenidos por los participantes; haciéndoles saber que el ejercicio realizado, fue con el propósito de mejorar su autoestima, aclarar malos entendidos, fortalecer la comunicación, lazos de amistad, o bien, iniciar relaciones laborales nuevas. Agradeciendo de antemano su asistencia y apoyo brindado.

## **Sesión 7: ¿Cómo expreso mis emociones ante el estrés del trabajo?**

**Objetivo:** Los participantes descubrirán el tipo de respuestas que tienen ante situaciones de tensión, para así analizar los efectos que ocasionan en un equipo de trabajo los valores, estereotipos, o prejuicios individuales; con el propósito de que aprendan a conocerse mejor.

**Duración:** 120 minutos

**Materiales:** 20 formatos de las hojas de trabajo “Frustraciones y tensiones” número 1, 2 y 3 (Gerza, Dinámicas de grupo, 2012) (ver anexo 6, 7 y 8), así 20 figuras de papel en forma de corazón y lápices.

**Procedimiento:** Durante ésta sesión, el psicólogo (a) retomará algunos de los aspectos que fueron abordados en la sesión anterior, explicando al grupo que para que aprendan a conocer la manera en cómo reaccionan ante eventos que les generan estrés laboral, así como el tipo de emociones que se presentan, se llevará a cabo una actividad llamada “Frustraciones y tensiones” (Gerza, Dinámicas de grupo, 2012); solicitándoles que se dividan en equipos de 4 personas.

Posteriormente se le entregará a cada empleado la hoja de trabajo número 1 de la dinámica (ver anexo 6), pidiéndoles que en forma individual completen el espacio en blanco del diálogo de las dos caricaturas, y a su vez, escriban una nota breve de lo que supusieron sobre cada situación. Al finalizar, cada grupo de trabajo tendrá que comentar el tipo de respuestas escritas por cada uno, analizando los efectos probables para cada respuesta.

Inmediatamente el psicólogo (a) repartirá a los equipos las hojas de trabajo número 2 y 3 (ver anexo 7 y 8); de nuevo cada persona trabajará independientemente en los dos acontecimientos que se describen en las caricaturas. Después los subgrupos discutirán sus respuestas a la segunda y tercer hoja de eventos, y tratarán de derivar generalizaciones sobre una respuesta

efectiva ante los acontecimientos estresantes.

Al término del ejercicio el psicólogo (a) pedirá a los participantes que se enumeren del 1 al 2 y formen parejas; cada pareja deberá colocarse frente a frente a una distancia de aproximadamente 30 centímetros, ya que se realizará un ejercicio llamado “Déjame pasar” (Gerza, Dinámicas de grupo, 2012).

Comentándoles el psicólogo (a) que cuando se les indique, el trabajador número 1 de cada pareja, empujará al número 2 diciéndole “¡Déjame pasar porque... (y le otorgará una razón, por ejemplo: ¡quiero hablar por teléfono!)”.

En ese momento el otro participante empujará a su compañero diciendo lo mismo, pero presentando otra razón.

Se le dejará al grupo así durante unos 5 minutos aproximadamente, para posteriormente abrir un debate en base a las dos actividades realizadas, extrayendo las opiniones de cada empleado, preguntándoles qué tipo de emociones consideraron podían presentarse en situaciones como las anteriores, cuál fue para ellos la forma más adecuada para enfrentar el evento, y así analicen como en ocasiones los valores, estereotipos, o prejuicios individuales, propician tensión o frustración en el grupo de trabajo en general; exhortándolos a que aprendan a conocerse mejor entre ellos mismos, y a su vez, acepten de manera asertiva las opiniones o sentimientos de los demás, ya que al tratar de ponerse en los zapatos del otro, se puede llegar a visualizar cómo se sentiría la otra persona, si solamente se actúa de manera impulsiva y sin pensar las cosas.

Indicándoles el psicólogo (a) a los participantes, que en general la vida de cada empleado es una “caja de sorpresas”, dentro de la cual existen diversas emociones, sentimientos, ideas, pensamientos, sueños y motivaciones, que los definen; para lo cual se llevará a cabo una dinámica denominada “Mi vida es un corazón” (Gerza, Dinámicas de grupo, 2012), en la que a cada integrante se le repartirá una de figura de papel en forma de corazón, invitándolos a observarla detenidamente.

Mientras los trabajadores observan su figura, el psicólogo (a) les explicará que para muchas personas el corazón en el símbolo del amor, de los enamorados; para otros, es el lugar donde se guardan los sentimientos más profundos y privados, en el cual muy pocos pueden entrar. O bien para algunos otros, en el espacio en el que surgen los sentimientos más sublimes y puros, pero también donde puede nacer el odio, el resentimiento y la amargura. Ya que en el corazón se cobija lo que más queremos: por ejemplo a nuestra familia, pareja, planes, o metas personales y laborales.

De modo que en esa sesión, se les invitará a los integrantes del grupo a mirar su corazón, y buscar ahí cuatro de sus "amores". Posteriormente se les pedirá que dividan su corazón en cuatro partes, y anoten en cada espacio los "amores" que eligieron, comentándoles que el tamaño asignado para cada uno, varía según la importancia que representen para ellos.

A continuación el psicólogo (a) solicitará en forma espontánea a cada participante, que vaya mostrando su corazón, preguntándole el porqué de sus respuestas, para que después comenten entre todos en que puede serles útil la expresión de sus emociones e ideas en el manejo del estrés laboral, y a su vez, en el desarrollo de sus actividades cotidianas.

En base a las opiniones que sean expuestas, se brindará retroalimentación, pidiéndoles que para la siguiente sesión cada empleado asista con ropa cómoda, ya que las actividades que se llevarán a cabo lo requerirán. Agradeciéndoles por todo el apoyo y disposición otorgada.

### **Sesión 8: Activación de los cinco sentidos y fomento de la creatividad**

**Objetivo:** Los empleados aprenderán a desarrollar la memoria afectiva, a través del pensamiento por imágenes, con el propósito de que lo implementen el desarrollo de sus actividades laborales y cotidianas.

**Duración:** 120 minutos.



**Materiales:** CD con música de relajación, 20 cartulinas blancas, acuarelas, plumones, crayolas, así como 20 formatos del Cuestionario autoevaluación del programa de sensibilización para el manejo del estrés laboral (ver anexo 9).

**Procedimiento:** En ésta sesión el psicólogo (a) invitará a los participantes a colocarse en la posición más cómoda que prefieran, y vayan atendiendo a todas y cada una de las instrucciones que se les den.

Primeramente se les pedirá que cierren los ojos y se concentren solamente en escuchar la voz del psicólogo (a), ya que se llevará a cabo una actividad llamada "Así es lo que veo" (Gerza, Dinámicas de grupo, 2011). En ese momento con una música suave de fondo, el psicólogo (a) comenzará a decir a los empleados: "Vamos a pensar que estamos en el campo, observando una bella pradera, la vegetación es variada. De pronto, salen volando mariposas, y a lo lejos se ven muchos pajaritos, y se escucha su canto. Esto nos provoca el deseo de tomar una flor, olerla para sentir su aroma, observar sus colores, sus formas diversas. Damos gracias a la vida por un regalo tan bello. La flor que cada uno de ustedes tomo, la van a colocar aquí, en el centro de todos, para compartirla...".

Posteriormente se les indicará a los participantes que no abran los ojos, y piensen bien en cómo es su flor, otorgándoles algunos minutos para que la imaginen en su mente. Después de un tiempo se les pedirá que poco a poco abran los ojos.

Inmediatamente el psicólogo (a) exhortará a los trabajadores, a que compartan con el resto del grupo, aquella la flor que cada uno visualizó en su mente hace unos minutos. Para lo cuál será necesario que la dibujen y pinten en la cartulina, con plumines, crayolas y acuarelas que se les proporcionarán. A continuación se montará una exposición con todas las pinturas, pidiéndoles a los integrantes las analicen una a una.

A continuación, el psicólogo (a) solicitará a los participantes que comenten cómo se sintieron con el ejercicio efectuado, y a su vez expresen su opinión del resto de las pinturas de sus compañeros; indicándoles que éste se implementó con el

propósito de fortalecer su memoria y expresar sus emociones. Invitándolos a utilizar su imaginación, ingenio y pensamiento creativo en la resolución de sus actividades laborales y cotidianas.

Ya para finalizar se les informará que con esa sesión se concluye el programa de sensibilización que ha estado siendo impartido a lo largo de las últimas seis sesiones. En ese momento el psicólogo (a) les repartirá un cuestionario de autoevaluación (ver anexo 9), en el cual tendrán que plasmar su opinión personal acerca del programa, si éste cubrió con sus expectativas, así como si el programa de sensibilización fungió o no como una herramienta en el desempeño de sus funciones laborales, que en muchas ocasiones, son generadoras de estrés.

En base a los comentarios que sean expuestos, el psicólogo (a) brindará retroalimentación, agradeciendo a su vez todo el apoyo y compromiso mostrado por los empleados, recordándoles que para mantener un equilibrio entre su bienestar personal y laboral es importante que continúen llevando a cabo lo aprendido a lo largo del programa.

### **FASE III: Postest**

#### **Sesión 7: Evaluación del programa de sensibilización**


**Objetivo:** Los participantes y empresa en general, conocerán los avances observados por el psicólogo (a), después de la implementación del programa de sensibilización,

**Duración:** 90 minutos.

**Materiales:** Computadora, videoprojector y memoria USB, para la presentación de los resultados.

**Procedimiento:** En ésta sesión el psicólogo (a) expondrá al centro de trabajo, los resultados observados tanto en forma individual y grupal, después de la

implementación de dicho programa, mediante una presentación en power point; en base a los elementos que en inicio se consideraron:

- Clima organizacional
  - Estructura organizacional
  - Territorio organizacional
  - Tecnología
  - Influencia del líder
  - Falta de cohesión
  - Respaldo del grupo
- 
- = Nivel de estrés

Pidiendo a los integrantes del programa, que comenten de manera personal si el programa de sensibilización les ayudó o no, para afrontar alguna situación percibida como estresante dentro de su jornada laboral. Y a su vez el psicólogo (a), preguntará a los compañeros de las personas que estuvieron dentro del programa, que actitudes y cambios han visto en ellos.

Agradeciendo el haber contado con la presencia de los directivos, gerentes, jefes de área, supervisores y empleados en general, esperando que el programa de sensibilización haya sido de utilidad, para que verdaderamente los participantes del programa pongan en práctica lo aprendido. Exhortándolos a que no sólo lo apliquen en sus horas de trabajo, sino también en sus actividades cotidianas, y a su vez enseñen al resto de sus compañeros que no formaron parte del programa, a actuar de una forma diferente ante eventos como el estrés laboral.

Recordándoles que la clave para un óptimo manejo del estrés, radica en la importancia que el individuo le otorgue a los eventos que considera como estresantes, ya que las emociones tienen la posibilidad de adaptarse y motivar a la conducta, para que ésta se realice de forma más vigorosa y con mejores recursos

de afrontamiento. Y de ésta forma se reduzca, el fenómeno del estrés en las empresas.

De modo que a través de la propuesta de intervención antes descrita, se pretendió poner en práctica las características y estrategias de afrontamiento que engloban al modelo transaccional de Lazarus y Folkman; considerando que puede ser una herramienta útil para cualquier empresa, ya que por medio de un programa de sensibilización, se puede lograr la concientización, difusión, desarrollo y cooperación de los miembros de una organización laboral, ante problemáticas como el estrés.

Por ello se trató de que el programa de sensibilización fuera teórico-práctico, incluyendo en su descripción algunas técnicas cognitivo-conductuales, tales como la escucha activa, comunicación asertiva, solución de problemas, trabajo en equipo y relajación con imaginación; con el propósito de facilitar y fomentar los canales de comunicación entre directivos, gerentes, jefes de área, supervisores y trabajadores en general.

Puesto que como se revisó en capítulos anteriores, el ambiente y empleados de una empresa, resultan ser los elementos primordiales para que un centro de trabajo funcione óptimamente. Y de esta forma, prevenir muchos de las repercusiones físicas, psicológicas, conductuales, familiares, económicas y sociales, que el estrés ocasiona en los individuos, así como en la organización laboral.

Ya que primordialmente, los factores emocionales del estrés se hacen presentes en los trabajadores, cuando se rompe el equilibrio que existía entre la actividad mental (ideas, pensamientos, motivaciones) y el cuerpo de cada uno; desencadenando en el individuo lo que hoy en día se conoce como el proceso de *salud-enfermedad*.

Las emociones son estados afectivos que se generan en la vida del hombre como resultado de la experiencia, los cuales con el paso del tiempo otorgan significados e importancia a los objetos, acontecimientos y personas del entorno que rodean al individuo y empresa.

A partir de tales supuestos, se considera que el empleado no está enfermo ni sano, más bien a consecuencia de la desarmonía existente entre la mente y el cuerpo, la persona comienza a sentirse “estresada”, es decir, “emocionalmente agotada”, canalizando todos sus conflictos y frustraciones hacia su organismo (somatización).

Y sobre todo, el manejo del estrés laboral se halla en la percepción e importancia que las personas le otorguen a los eventos que consideran como daño, peligro, o amenaza de su bienestar, ya que las emociones fungen en el comportamiento como un recurso de afrontamiento, para hacer frente a la situación estresante.

## CONCLUSIONES

Después de la revisión y análisis teórico de todos y cada uno de los rubros que enmarcan al estrés laboral, se considera que los avances que existen en torno a dicho fenómeno, no hubieran sido posibles sin la formación de la psicología como una disciplina científica, la cual logró consolidarse gracias a las aportaciones de Platón y Aristóteles en la antigua Grecia, hasta que Descartes en el siglo XVII, planteó la postura dualista *mente-cuerpo*, en la que ambos elementos estaban conectados por la glándula pineal; aquí el cuerpo era considerado como un dispositivo que podía ejecutar por sí solo diversas acciones, sin la intervención de la mente o alma, la cual solo estaba constituida por los pensamientos de las personas.

Hasta que en 1880, Wundt fundó el primer laboratorio de psicología científica en Leipzig, Alemania; permitiendo con ello el desarrollo de la psicología en los diferentes ámbitos en los que se desenvuelve el hombre día a día, tales como clínico, educativo, social, deportivo, jurídico, así como laboral y de salud. Ya que tal y como lo refiere el Departamento de Psicología de la Salud (2007), la psicología proviene del griego “psico” (alma o actividad mental) y “logía” (tratado o estudio); definiéndola como una disciplina que estudia los procesos psíquicos, dentro de los cuales se incluyen los cognitivos (pensamientos, ideas, emociones, memoria, razonamientos), así como los socioculturales que se producen en el entorno del individuo.

A partir de tales avances, la psicología logró insertarse en el escenario laboral; en los años 70's se le conocía como psicología industrial, ya que se centraba en el estudio del comportamiento humano en fábricas grandes, de tipo manufacturero, enfocándose solamente en el aumento de la productividad. Sin embargo, la psicología dio un giro gracias a las investigaciones de Frederik Taylor, quien en 1881 desarrolló el término “scientific management” administración o gestión científica en el trabajo; James Cattell, el cual en 1888 midió las diferencias

individuales y en 1890, desarrolló el primer test mental; Hugo Munstemberg, quien en 1892 fundó la Asociación Americana de Psicología (APA).

A su vez Walter Scott en 1903, publicó libros en los que sugería el uso de la psicología, para medir la motivación y desempeño de los empleados; hasta los estudios de Elton Mayo, mejor conocido como el padre de las relaciones humanas, el cual implementó el término “comportamiento organizacional”, considerando que los trabajadores de las empresas, son el elemento esencial para que éstas funcionen adecuadamente; así como la formación de la Sociedad para Psicólogos Industriales y Organizacionales, (SIOP) en 1964, son algunos de los acontecimientos que permitieron el desarrollo de la psicología organizacional en los centros de trabajo.

Gracias a ello, la psicología organizacional comenzó a estar presente en México, en 1940 era una combinación de psicoanálisis, psiquiatría y psicometría; sin embargo, ya para la década de 1950, se desarrolló un movimiento cultural de expansión de la psicología, en que la UNAM y otras escuelas tanto públicas como privadas, comenzaron a incluir en su plan de estudios dicha disciplina.

Coincidiendo en lo planteado por Spector (2002), a diferencia del psicólogo industrial, el psicólogo organizacional, no sólo se ocupa del reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos y condiciones de trabajo, etcétera; sino también del comportamiento que tengan los grupos y subsistemas, es decir, la respuesta de la organización laboral en conjunto con sus empleados, ante estímulos internos y externos (organigrama de la empresa, tipos de relaciones interpersonales, entre otros).

Es decir en la década de los 70's, la función del psicólogo en el ámbito laboral era únicamente con fines productivistas, percibiendo a los empleados como “maquinas de trabajo”, las cuales fungían como herramientas para que las empresas obtuvieran un mayor estatus y crecimiento económico; en cambio con el surgimiento de la psicología organizacional, se empezó a ver que en los centros de trabajo para alcanzar los objetivos y resultados esperados, es necesario tomar

en cuenta el tipo de organización formal o informal del cual se trate, la estructura y jerarquías existentes entre jefes y subordinados, los fines y funciones de dirección, distribución y logística para los cuales fue creada, así como las emociones, actitudes, habilidades, destrezas, ideas e intereses de los individuos; ya que un empleado motivado desempeña de forma más vigorosa las tareas que le han sido encomendadas.

Sin embargo, a pesar de que existen diversos progresos en torno al comportamiento del hombre en el trabajo, la realidad es que hoy en día las funciones, reglamentos y condiciones físicas e interpersonales en las empresas se siguen alterando continuamente, pues los individuos siguen siendo percibidos como “dispositivos de fácil reposición”, lo cual ha ido mermando su salud y bienestar, con la presencia de diversos padecimientos fisiológicos, cognitivos y conductuales, tal y como lo es el estrés laboral.

Planteándose diferentes autores la interrogante de si dicho fenómeno social es reciente; la realidad es que éste ha existido siempre, ya que como lo señala Guadalupe Aguilar, directora de Investigación en Salud del IMSS, a partir del 2009 al estrés laboral se le cataloga como una de las siete enfermedades más comunes que pueden presentarse en el trabajo (CNN Expansión, 2009).

Durante el siglo XIV Hipócrates lo utilizó para hacer referencia a experiencias desagradables, sufrimiento o aflicción; más tarde a finales del siglo XVIII, Hooke lo manejó en el contexto de la física para explicar que el estrés era una fuerza en el interior del cuerpo, que surgía como consecuencia de una fuerza externa (load). Hasta los estudios de Bernard, Cannon, Seyle, y algunos otros acontecimientos de la Primera y Segunda Guerra Mundial, el estrés se denominó como el “Síndrome General de Adaptación”, el cual es un grupo universal de reacciones orgánicas y de procesos originados, en respuesta a las exigencias del entorno.

De modo que el haber conocido los antecedentes históricos que enmarcan al estrés, conceptualizaciones médicas, biológicas, filosóficas, administrativas, tecnológicas y/o psicológicas que han sido otorgadas; modelos teóricos en los que



éste se basa, además de sus características y ámbitos de manifestación, permitieron que de manera personal se haya llegado a la conclusión, de que el estrés laboral después ser visto simplemente como un estímulo o respuesta, no es una “enfermedad”, sino un conjunto de reacciones físicas, emocionales y conductuales que se presentan en los individuos, como resultado de la percepción e importancia que éstos otorguen a los diferentes estresores familiares, laborales, económicos o sociales a los que se enfrentan día a día.

Ya que tal y como lo plantean Lazarus y Folkman (1986), el estrés “es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquél como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar” (p. 54). En dicha relación las personas pueden reaccionar física y mentalmente de manera favorable (eustress) o menos adaptativa (distress), pues todos y cada uno de los seres humanos tienen determinado límite o umbral, el cual si se rompe, es ahí cuando se hace presente el fenómeno del estrés y las fases de alarma, resistencia y agotamiento que lo engloban.

Siendo el estrés laboral, uno de los tipos de estrés más frecuentes en las personas, coincidiendo en lo propuesto por Rivera (2007), “el estrés es un conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento, ante situaciones nocivas del contenido, organización o entorno de trabajo; caracterizado por altos niveles de excitación y angustia, con la sensación de no poder hacer frente a la situación “(p.1).

El estrés en las empresas se manifiesta mediante actitudes y sentimientos negativos del empleado hacia su trabajo y los compañeros con los cuales convive, tales como la impresión de sentirse agotado física y emocionalmente, falta de concentración, irritabilidad, respuestas frías o impersonales, actitudes rutinarias con falta de implicación laboral, poco positivas, de desinterés, cínicas y conflictivas; presentándose principalmente en médicos, enfermeras, maestros, funcionarios de prisiones, policías, trabajadores sociales, jefes de área y entrenadores.

Para ello existen diversos estresores extra e intraorganizacionales que lo propician, tales como falta de reconocimiento profesional, liderazgo inadecuado, comunicación deficiente, conflicto de roles entre jefes y subordinados, sueldo bajo, incremento de la rotación o ausentismo, desempeño de tareas rutinarias, falta de iluminación o ventilación, áreas de trabajo reducidas, así como las diversas obligaciones personales, familiares, económicas o sociales que existan en la vida de cada persona.

Concordando en lo sugerido por Hurrell, Murphy, Sauter y Levi (2011), ya que las reacciones físicas, psicológicas y conductuales que acompañan al estrés, se presentan en el organismo de cada individuo como un conjunto multifactorial, es decir, las emociones siempre están acompañadas de respuestas somáticas o corporales, de tipo circulatorio, respiratorio o glandular. Siendo seis las emociones básicas en la vida del ser humano, éstas son: alegría, tristeza, asco, miedo, ira, enojo y sorpresa.

A pesar de tales consideraciones, en el actual siglo XXI tanto en la medicina como en el lenguaje cotidiano, se habla de las diversas *enfermedades* que pueden existir en las personas, sin embargo, después de analizar la perspectiva de Dethlefsen, y Dahlke (2006), de manera personal se considera el organismo no está enfermo ni sano, más bien a consecuencia del desequilibrio existente entre la mente y el cuerpo, el empleado comienza a sentirse “estresado”, es decir, “emocionalmente agotado”, canalizando todas sus problemáticas y frustraciones hacia su organismo (somatización).

Ya que el elemento crucial para el manejo de los factores emocionales del estrés laboral, se encuentra en la importancia que el individuo le otorgue a las situaciones que considera como estresantes, ya que las emociones tienen la posibilidad de regular y motivar a la conducta, para que ésta se realice de forma más eficaz y con mejores recursos de afrontamiento.

Esto se refleja en los trabajadores y empresa, mediante la emisión de un conjunto de reacciones físicas, psicológicas y conductuales tales como fumar, abuso de alcohol u otras drogas, falta de sueño, anorexia, presencia de sensaciones agradables (alegría, sorpresa) o desagradables (ira, enojo, tristeza, asco); aumento de la frecuencia cardíaca y respiratoria, depresión, o bien, competitividad y tensión entre los compañeros, las cuales con el paso se vuelven un “forma de vida en las personas”.

Ya que en muchas ocasiones, los empleados utilizan más los *estilos de afrontamiento*, es decir, aquellos patrones de conducta que durante toda su vida han adoptado, para resolver los diferentes acontecimientos que les presentan. En cambio cuando una persona hace verdaderamente uso de los *recursos de afrontamiento* internos o externos con los cuales cuenta, entonces podrá enfrentar de mejor manera aquel evento que considera como estresante.

Por ello es esencial el desarrollo de un clima laboral, que cuide el bienestar físico y emocional de los individuos, y a su vez mantenga vigentes los objetivos de la organización; dado que un ambiente de trabajo desfavorable, puede ocasionar otro tipo de consecuencias tales como el Burnout (síndrome de estar quemado en el trabajo), o moobing (acoso laboral).

Es así como el *programa de sensibilización* que fue diseñado, trató de fungir como una herramienta de concientización y manejo del estrés al cual se enfrentan los trabajadores día a día; tomando en cuenta que las condiciones físicas fueran las adecuadas (ventilación e iluminación, eliminación de distractores tales como ruido u olores desagradables), brindar atención a las necesidades de los individuos, así como fomentar el mejoramiento de las relaciones interpersonales, a través algunas técnicas cognitivo conductuales tal y como el uso de la empatía, comunicación asertiva, trabajo en equipo, expresión de emociones, solución de problemas y relajación con imaginería, entre directivos y subordinados.

Pues se mantiene la idea de que si facilitan los canales de comunicación y cooperación entre jefes y empleados, el fenómeno del estrés laboral se puede reducir en gran medida; y si esto no es posible porque el tipo de estructura y organización de la empresa es demasiado cerrada; es ahí cuando psicólogo (a), debe enseñar al individuo a hacer uso de sus capacidades o habilidades personales, es decir, de los recursos de afrontamiento con los cuales cuenta, para enfrentar de la mejor forma posible, aquel acontecimiento estresante que rompe con su equilibrio y merma su salud, dado que las emociones fungen como elementos que regulan al comportamiento y la clave para el manejo del estrés laboral, se encuentra en la importancia que las personas otorguen a los acontecimientos que perciben como estresantes. Considerando que se cumplió con los objetivos propuestos al inicio de ésta investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

Adn Mundo.com. (2011). *México: el estrés laboral enferma*. 11 (9), 1.2. Recuperado el 20 de Enero de 2011. Disponible en: [http://www.adnmundo.com/contenidos/laboral/mexico\\_estres\\_laboral\\_enferma\\_la\\_110906.html](http://www.adnmundo.com/contenidos/laboral/mexico_estres_laboral_enferma_la_110906.html).

Agencia Europea para la Salud y Seguridad en el Trabajo. (2011). Consejos prácticos para los trabajadores sobre cómo abordar el estrés relacionado con el trabajo y sus causas. *Red Seguros.com*. 17 (1), 1.6. Recuperado el 08 de Julio de 2011. Disponible en: <http://www.redseguros.com/Paginas/rt-informesespeciales17.html>.

Aguilar y Vargas (2010). La enseñanza de la psicología aplicada a los escenarios laborales en México: Análisis de los contenidos curriculares. *Conductitlan. Boletín electrónico de investigación de la Asociación Oaxaqueña de Psicología*. 6 (1) 57-88. Recuperado el 01 de Octubre de 2011. Disponible en: [http://www.conductitlan.net/notas\\_boletin\\_investigacion/77\\_la\\_ensenanza\\_de\\_la\\_psicologia\\_organizacional\\_en\\_mexico.pdf](http://www.conductitlan.net/notas_boletin_investigacion/77_la_ensenanza_de_la_psicologia_organizacional_en_mexico.pdf).

Aguilar, J. y Vargas, J. (2011). Concepto, objeto de estudio, campos de acción y antecedentes de la psicología industrial y organizacional. *Conductitlan. Boletín electrónico de investigación de la Asociación Oaxaqueña de Psicología*. 1-6. Recuperado el 17 de Marzo de 2011. Disponible en [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/psicologia\\_organizacional\\_concepto\\_objeto\\_campos\\_antecedentes.html](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/psicologia_organizacional_concepto_objeto_campos_antecedentes.html).

Aguilar, J. y Vargas, J. (2011). La psicología en México: organización, poder, control. ¿Para qué? (La historia de las asociaciones de psicólogos en México). *Conductitlan. Boletín electrónico de investigación de la Asociación Oaxaqueña de Psicología*. 3 (1) 1-24. Recuperado el 22 de Marzo de 2011. Disponible en:

[http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/psicologia\\_organizacional\\_concepto\\_objeto\\_campos\\_antecedentes.html](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/psicologia_organizacional_concepto_objeto_campos_antecedentes.html).

Albdelnour, A. (2004). Estrés y salud-enfermedad. *Solo Nosotras.com*. 2 (9), 1-3. Recuperado el 4 de Abril de 2011. Disponible en: <http://www.solonosotras.com/archivo/04/sal-art-020900.htm>.

Alcocer, S. (Investigadora). (2011). *México, segundo lugar en estrés laboral*. (Video). México, D.F. Azteca Noticias. Recuperado el 08 de Enero de 2012. Disponible en: [http://www.youtube.com/watch?v=Pg\\_em2Pv7is](http://www.youtube.com/watch?v=Pg_em2Pv7is).

Alonso, A.; García, L., León, H., García, E., Gil, B., y Brea, L. (2011). *Métodos de investigación, un enfoque experimental*. México. Universidad Autónoma Metropolitana. Recuperado el 1 de Diciembre de 2011. Disponible en: [http://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso\\_10/Experimental.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Experimental.pdf).

Amasifuen, J. (2011). Gestión y gerencia en el cuidado de la salud. Universidad Católica Santo Toribio de Macrovejo. *Slideshare*. 62 (76), 1-14. Recuperado el 24 de Marzo de 2011. Disponible en: <http://www.slideshare.net/guest0794e9/organizacion-presentation-627681>.

Arias, F. (1999). Calidad de vida. (725-753). En: *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.

Arreola, J. (2010). Sufren estrés laboral 20 % de los mexicanos. *El Universal*. 1 (7), 1-2. Recuperado el 12 de Enero de 2011. Disponible en: <http://eluniversal.com.mx/estados/68510.html>.

Ayuso, J. (2011). Profesión docente y estrés laboral: una aproximación a los conceptos de Estrés laboral y Burnout. *Revista Iberoamericana de Educación*. 13 (41), 1-15. Recuperado el 02 de Enero de 2011. Disponible en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/1341Ayuso.pdf>.

- Barrios, F. (2001). Eustress y distress. *Efisioterapia.net*. 3 (1), 1-10. Recuperado el 07 de Mayo de 2011. Disponible en: [http://www.efisioterapia.net/relajacion/leer.php?id\\_relajacion=3](http://www.efisioterapia.net/relajacion/leer.php?id_relajacion=3).
- Bautista, D. y Santos, J. (2004). La influencia de la comunicación, el comportamiento y el liderazgo, en el desempeño de la labor de ventas de una empresa papelera. Tesina. Universidad Autónoma Metropolitana. Recuperado el 11 de Marzo de 2011. Disponible en: <http://148.206.53.231/UAMI11157.PDF>.
- Bermúdez, G. (2008). Historia de la psicología. *16 de Abril: Revista científico-estudiantil de ciencias médicas de Cuba*. 227 (1), 1-6. Recuperado el 13 de Marzo de 2011. Disponible en: <http://www.16deabril.sld.cu/rev/227/historia1.html>.
- Biblioteca Pastoral Juvenil. (2011). *Dinámica De pie*. Dinámicas de integración. Recuperado el 24 de Enero de 2012. Disponible en: [http://www.pjcweb.org/Biblioteca/Dinamicas/din\\_integracion.htm](http://www.pjcweb.org/Biblioteca/Dinamicas/din_integracion.htm).
- Bohlander, G. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson.
- Boletín UNAM-DGCS-040. (2011). *El síndrome de Burnout entre personal de salud*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2011. Disponible en: [http://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2011\\_040.html](http://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2011_040.html).
- Cáceres, E. (2011). Aprendiendo a vivir con el estrés. *Instituto Profesional Carlos Casanueva*. Recuperado el 02 de Mayo de 2011. Disponible en: <http://www.asimetcapacitacion.cl/estres.htm>.
- Camacho, J. (2010). Grupos y equipos en las organizaciones. *Gestiopolis*. 2(1), 1-2. Recuperado el 24 de Marzo de 2011. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/grupos-equipos-organizaciones.htm>.

- Cano, A. (2002). Evaluación psicológica del estrés laboral. *Sociedad Española para el estudio del estrés y la ansiedad*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2011. Disponible en: [http://www.ucm.es/info/seas/estres\\_lab/evaluac.htm](http://www.ucm.es/info/seas/estres_lab/evaluac.htm).
- Castellanos, A. (2010). ¿Qué es el estrés laboral? *Mejor finanzas.com* 11 (1), 1-7. Recuperado el 17 de Julio de 2012. Disponible en: <http://www.mejorarfinanzas.com/2010/11/que-es-el-estres-laboral.html>.
- Civera, C., Tortosa, F. y Vera, J. (2011). Psicología o ¿psicologías? En: *Psicología e historia de la psicología*. 1-16. España: Mc Graw Hill. Recuperado el 5 de Marzo de 2011. Disponible en: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448198247.pdf>.
- Champs, C. y Torrente, F. (1993). La emoción terapéutica: entrevista a Michael Mahoney. *Perspectivas sistémicas*. 46 (9), 6-7. Recuperado el 13 de Septiembre de 2011. Disponible en: <http://www.redsistemica.com.ar/mahoney.htm>.
- Chiavennato, I. (2000). Qué es la Psicología industrial y organizacional. En: *Administración de recursos humanos*. (2-16). México: McGraw Hill.
- Chiavennato, I. (2002). Higiene, seguridad y calidad de Vida. En: *Gestión del talento humano*. (389-413). México: Mc Graw Hill.
- Chóliz, M. (2011). Psicología de la emoción: el proceso emocional. *Universidad de Valencia*. 20 (1), 1-33. Recuperado el 5 de Setiembre de 2011. Disponible en: <http://www.uv.es/choliz/Proceso%20emocional.pdf>.
- Chruden, H. (1986). *Administración de personal*. México: Iberoamericana.
- CNN Expansión.com (2009). *Las siete enfermedades laborales más comunes*. 11(11), 1-2. Recuperado el 5 Diciembre de 2010. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2009/11/11/las-enfermedades-laborales-mas-comunes>.



- Conde, M. (2001). El estrés como respuesta. *Saludalia*. 1 (6), 1-3. Recuperado el 29 de Enero de 2011. Disponible en: [http://www.saludalia.com/docs/Salud/web\\_saludalia/vivir\\_sano/doc/psicologia/doc/doc\\_estres.html](http://www.saludalia.com/docs/Salud/web_saludalia/vivir_sano/doc/psicologia/doc/doc_estres.html).
- Dahab, J., Rivadeneira, C. y Minici, A. (2011). El enfoque cognitivo-transaccional del estrés. *Cognitivo conductual.org*. 68 (1), 1-3. Recuperado el 3 de Noviembre de 2011. Disponible en: <http://www.cognitivoconductual.org/content.php?a=68>.
- Dalton, M.; Hayle, D. y Wats, M. (2007). Cómo mantener el equilibrio en el trabajo y la vida. En: *Relaciones humanas*. (470-482). México: Thomson.
- Davidoff, L. (1980). *Introducción a la psicología*. México: Mc Graw Hill.
- De la Fuente, A. (2010). Psicología organizacional y laboral. *Área organizacional php*. 1(2), 1-3. Recuperado el 8 de Enero de 2011. Disponible en: [http://www.aliciadelafuente.com.ar/ai\\_area\\_organizacional.php](http://www.aliciadelafuente.com.ar/ai_area_organizacional.php).
- Del Rosal, V. (2011). Dualismo mente-cuerpo. *Zócalo Saltillo*. 23 (85), p. 26. Recuperado el 14 de Marzo de 2011. Disponible en: <http://www.zocalo.com.mx/seccion/opinion-articulo/238526>.
- Departamento de Psicología de la Salud. (2007). *Introducción a la psicología*. 1-35. Licenciatura de psicopedagogía. Universidad de Alicante. Recuperado el 08 de Enero de 2011. Disponible en: [http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/3834/25/TEMA%201\\_PROCESOS%20PSICOL%C3%93GICOS%20BASICOS.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/3834/25/TEMA%201_PROCESOS%20PSICOL%C3%93GICOS%20BASICOS.pdf)
- Dethlefsen, T. y Dahlke, R. (2006). Condiciones teóricas para la comprensión de la enfermedad y la curación. En: *La enfermedad como camino*. (13-91). México: Del Bolsillo.

Díaz, R. (2011). La silla caliente. *Gerza.net. Dinámicas de grupo*. Recuperado el 26 de Enero de 2012. Disponible en: [http://www.gerza.com/articulos/aprendizaje/todos\\_articulos/8\\_silla\\_caliente.html](http://www.gerza.com/articulos/aprendizaje/todos_articulos/8_silla_caliente.html).

Diccionario de la Real Academia Española. (2011). *Definición de emoción*. Recuperado el 2 de Enero de 2011. Disponible en: <http://definicion.de/emocion/>.

Dirección General de Salud Ambiental, (2005). *Manual de salud ocupacional. OPS-OMS, Perú*. 5 (5), 1-91. Recuperado el 5 de Diciembre de 2011. Disponible en: <http://www.slideshare.net/consultoriauniversidad/manual-de-salud-ocupacional-peru#>.

Dubrín, A. (2003). Conflicto, estrés y bienestar. En: *Fundamentos de comportamiento organizacional*. (133-152). México: Thomson.

Dunnette, K. (1979). *Psicología industrial*. México: Trillas.

Fainstein, H. (2005). Conducción de equipos de trabajo. *Gestiopolis*. 5 (10), 1.35. Recuperado el 21 de Julio de 2011. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/hfainstein/h10.htm>.

Fernández, J. (2010). Foro de consultas-archivo. *Hispanoteca*. 1 (5), 1-3. Recuperado el 8 de Enero de 2011. Disponible en: <http://culturitalia.uibk.ac.at/hispanoteca/Foro-preguntas/ARCHIVO Foro/Estr%C3%A9s-euestr%C3%A9s-diestr%C3%A9s.htm>.

Flores, M., Troyo, R., Valle, M. y Vega, M. (2010). Ansiedad y estrés en la práctica del personal de enfermería, en un Hospital de tercer nivel de Guadalajara. *Revista electrónica de psicología Iztacala*. 13 (1), 1-17. Recuperado el 5 de Noviembre de 2011. Disponible en: <http://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/vol13num1/Art1Vol13No1.pdf>.

Flores, J. (2009). 30% de empleados con estrés laboral. *La Jornada*. 5 (1-2). Recuperado el 5 de Diciembre de 2010. Disponible en: <http://ciencias.jornada.com.mx/noticias/30-por-ciento-de-empleados-con-estres-laboral>.

Fontana, D. (1992). *Control del estrés*. México: Manual Moderno.

Fundación Europea para la mejora de las Condiciones de Vida y trabajo. (1999). *Diario Oficial de las Comunicaciones Europeas*. L 296 (15), 1-2. Recuperado el 10 de Noviembre de 2011. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:1999:296:0025:0026:ES:PDF>.

Furham A. (2001). *Psicología organizacional*. México: Alfaomega Grupo.

Gallardo, A. (2011). Declaración de la misión de la Sociedad para Psicólogos Industriales y Organizacionales (SIOP). *Tripod*. 22 (1), 1-2. Recuperado el 20 de Marzo de 2011. Disponible en: <http://abelgallardo.tripod.com/id22.html>.

Garcete, M. (2008). Estrategias de afrontamiento y estrés laboral en hombres y mujeres de 18 a 41 años. *Revista electrónica de psicología científica.com*. 322 (!), 1-5. Recuperado el 14 de Enero de 2010. Disponible en: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-322-1/estrategiasdeafontamiento-y-estres-laboral-en-hombres-y-m.html>.

García, T. (2000). La psicología industrial/organizacional (PI/O) ¿para qué? Apuntes sobre la historicidad de la PI/O para un análisis discursivo en la era del postrabajo. *Scribd*. 720 (79), 1-28. Recuperado el 20 de Marzo de 2011. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/72079316/La-Psicologia-apuntes-sobre-la-historicidad>.

- Garay, J. (2005). Tesis doctoral: Niveles de depresión, autoestima y estrés en mujeres que tienen un trabajo remunerado y mujeres que tienen un trabajo no remunerado (amas de casa). *Universidad Iberoamericana*. (1-145). Recuperado el 28 de Agosto de 2010. Disponible en: [http://tap.uia.mx/tesis/pdf/014584/014584\\_00.pdf](http://tap.uia.mx/tesis/pdf/014584/014584_00.pdf).
- Gerza.net (2012). Dinámicas de grupo. *Slideshare.net*. Recuperado el 23 de Enero de 2012. Disponible en: <http://www.slideshare.net/msmarcia/manual-de-juegos-y-dinamicas-de-grupo>.
- Gil, P.; Núñez, E. y Satoyo, Y. (2006). Relación entre el Síndrome de Quemarse en el Trabajo (Burnout) y síntomas cardiovasculares: Un Estudio en técnicos de prevención de riesgos laborales. *Redalyc*. 40 (2), 227-233. Recuperado el 12 de Enero de 2011. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/284/28440210.pdf>.
- Gómez, A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de psicología*. 11 (8), 97-113. Recuperado el 11 de Marzo de 2011. Disponible en: [http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art\\_8\\_acta\\_11.pdf](http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_8_acta_11.pdf).
- González, M. (2007). Desarrollo histórico y fundamentos teóricos de y metodológicos que dan origen a la aparición de los test. En: *Instrumentos de evaluación psicológica*. (3-20). La Habana: Ciencias Médicas. Recuperado el 20 de Marzo de 2011. Disponible en: [http://newpsi.bvpsi.org.br/ebooks2010/en/Acervo\\_files/InstrumentosEvaluacionPsicologica.pdf](http://newpsi.bvpsi.org.br/ebooks2010/en/Acervo_files/InstrumentosEvaluacionPsicologica.pdf).
- González, M, García, J. y Landero, R. (2011). El papel de la teoría transaccional del estrés en el desarrollo de la fibromialgia: Un modelo de ecuaciones estructurales. *Actas Esp Psiquiatría*. 39(2), 7-81. Recuperado el 3 de Noviembre de 2011. Disponible en:

<http://actaspsiquiatria.es/repositorio/13/70/ESP/13-70-ESP-81-87-775273.pdf>.

Guerrero, A. y Pichardo, R. (1992). Historia y futuro de la psicología del trabajo. En: *Psicología del trabajo* (11-58). México: Universidad Autónoma de Querétaro.

Guerrero, E. (2011). Salud, estrés y factores psicológicos. *Facultad de Psicología, Centro Asociado de Mérida. U.N.E.D.* 2 (1), 1-15. Recuperado el 20 de Mayo de 2011. Disponible en: <http://www.aidex.es/estres/articuloseloisa/eloisa2.htm>.

Guizar, A. (2005). Administración del Estrés. En: *Desarrollo organizacional*.(301-312). México: Mc Graw Hill.

Gutiérrez, M. y Quintanilla, I (1993). Imagen y reconocimiento social del psicólogo del trabajo y las organizaciones. *Papeles del psicólogo*. 57 (601), 1-7. Recuperado el 11 de Marzo de 2011. Disponible en: <http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=601>.

Hernández, A. (2010). El control administrativo de F. W. Taylor, cien años después. *Gestión y estrategia*. 38 (4), 61-73. Recuperado el 17 de Marzo de 2011. Disponible en: <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv38/rev38art04.pdf>.

Hurrell, J., Murphy, L., Sauter, S., y Levi, L (2011). Salud mental. *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*. 1-24. Recuperado el 21 de Julio de 2011. Disponible en: [http://www.bvsde.paho.org/foro\\_hispano/5.pdf](http://www.bvsde.paho.org/foro_hispano/5.pdf).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2010). *Resultados censo de población y vivienda 2010*. Recuperado el 09 de Enero de 2011. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/>.

- Infancia Misionera de Venezuela. com. (2011). *Dinámica diferentes comportamientos*. Dinámicas de presentación. Recuperado el 24 de Enero de 2012. Disponible en: <http://www.infancia-misionera.com/dinpres.htm>.
- Iruretagoyena, M. (2011). ¿Qué es el síndrome de Burnout? *Salud dental para todos*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2011. Disponible en: <http://www.sdpt.net/par/burnout.htm>.
- Landy, F. (2005). Reducción y manejo del estrés. En: *Psicología industrial*. (575-584). México: Mc Graw Hill.
- Lazarus, R., y Folkman, S. (1986.). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Martínez Roca.
- Libertad Digital Profesionales. (2009). *El estrés laboral afecta a 50% de los empresarios españoles*. 13 (28), 1-7. Recuperado el 25 de Noviembre de 2011. Disponible en: <http://www.libertaddigital.com/profesionales/el-estres-laboral-afecta-al-50-de-los-empresarios-espanoles-1276368735/>.
- Lyness, A. (2010). La tensión emocional (estrés), *Teens Health*. 20 (27), 1-4. Recuperado el 13 de Septiembre de 2011. Disponible en: [http://kidshealth.org/PageManager.jsp?dn=KidsHealth&lic=1&ps=207&cat\\_id=20277&article\\_set=39094](http://kidshealth.org/PageManager.jsp?dn=KidsHealth&lic=1&ps=207&cat_id=20277&article_set=39094).
- López, L. y Campos, J. (2002). Evaluación de factores presentes en el estrés laboral. *Redalyc*. 11, (1), 149-165. Recuperado el 8 de Enero de 2011. Disponible en: [http://www.persist.cl/links/descargas/Evaluacion\\_de\\_Factores\\_Presentes\\_en\\_el\\_Estres\\_Laboral.pdf](http://www.persist.cl/links/descargas/Evaluacion_de_Factores_Presentes_en_el_Estres_Laboral.pdf).
- Mainieri, R. (1999). Estrés. *Fortunecity.com*. 1 (91), 1-5. Recuperado el 08 de Enero de 2011. Disponible en: <http://healthclub.fortunecity.com/hockey/91/estres.html>.

- Mansilla, F. (2011). Consecuencias del estrés laboral. *Psicología online.com*. 3 (5), 1-3. Recuperado el 27 de Julio de 2011. Disponible en: [http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo3\\_5.shtml](http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo3_5.shtml)
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*. 128 (8), 79-86. Recuperado el 25 de Enero de 2012. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/215/21512808.pdf>.
- Manual de diagnóstico y tratamiento de especialidades clínicas. (2002). Hospital Clínico Quirúrgico "Hermanos Ameijeiras", Organización Panamericana de la Salud y Organización Mundial de la Salud. La Habana: Editora Política. Recuperado el 23 de Julio de 2011. Disponible en: <http://www.elamchile.cl/documentos/libros/Manual%20de%20Dx%20y%20To%20en~001B.pdf>.
- Manual de juegos y dinámicas de grupo. (2009). Partes del cuerpo. *Slideshare.net*. Recuperado el 14 de Enero de 2012. Disponible en: <http://www.slideshare.net/msmarcia/manual-de-juegos-y-dinamicas-de-grupo>.
- Martínez, B. (2011). Teorías de la administración. *Scrib*. 37 (89). 1-519. Recuperado el 22 de Marzo de 2011. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/37592989/Teorias-de-La-Admin-is-Trac-lon-a1>.
- Marulanda, I. (2011). *Estrés laboral: enemigo silencioso de la salud mental y la satisfacción con la vida*. Departamento de psicología: Unidad de los Andes. Recuperado el 8 de Noviembre de 2011. Disponible en: [http://publicacionesfaciso.uniandes.edu.co/psi/Estr\\_s\\_Laboral.pdf](http://publicacionesfaciso.uniandes.edu.co/psi/Estr_s_Laboral.pdf).
- Medikus.com. (2011). *Notas sobre salud*. 173 (1), 1-2. Recuperado el 21 de Noviembre de 2011. Disponible en: <http://medikus.mx/publicacion.aspx?Id=1>.

México laboral. (2011). *Padece estrés laboral 60% de los trabajadores*. 10 (1), (1,2). Recuperado el 25 de Enero de 2012. Disponible en: <http://www.boletin-infomail.com/2011/10/padece-estr%C3%A9s-laboral-60-de-los-trabajadores.html>.

Morgan, W. (1983). *Administración de personal*. México: Limusa.

Montero, G. (2010). Nivel de estrés laboral y patrón de conducta en los empleados de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. *Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle*. 6 (2), 4-97. Recuperado el 2 de Mayo de 2011. Disponible en: <http://www.une.edu.pe/investigacion/PCF%20PEDAG%20Y%20CULT%20FISC%202010/PCF-2010-062-MONTERO%20GRANTHON%20GLORIA.pdf>.

Muchinsky, P. (2007), Estrés y bienestar en el trabajo. En: *Psicología aplicada al trabajo*. (303-328). México: Thomson Learning.

Naranjo, M. (2006). El estrés. *Anales de psicología*. 1 (5), 3-26. Recuperado el 28 de Marzo de 2010. Disponible en: <http://www.analesdepsicologia.com/trabajos55/elestres/elestres.shtml#anteced>.

Nava, O. (1999). Capítulo II: El estrés. *Evaluación institucional idóneos* 34 (55), 1-77. Recuperado el 28 de Agosto de 2010. Disponible en: <http://www.evaluacioninstitucional.idoneos.com/index.php/345577>.

Navarro, E. (2008). Tesis doctoral. *Bitstream*. 27 (84), 1-303. Recuperado el 08 de Enero de 2011. Disponible en: <http://dspace.upv.es/xmlui/bitstream/handle/10251/2189/tesisUPV2784.pdf?sequence=1>.

Nova, L. (2010) Cuestionario sobre el estrés laboral de la OIT-OMS. *Ergonomía y Psicología Aplicada. Manual para la formación del especialista*. México: Mc Graw Hill. Recuperado el 4 de Enero de 2012, Disponible en: [http://www.lexnova.es/Pub\\_In/Supuestos/supuesto143.htm](http://www.lexnova.es/Pub_In/Supuestos/supuesto143.htm).



- Oblitas, L. (2009). *Psicología de la salud y calidad de vida*. México: CENGAGE Learning.
- Ocaña, M. (2011). Más sobre el estrés: la teoría de la apreciación de Lazarus. *Revista Actualpsico.com*. Recuperado el 12 de Mayo de 2011. Disponible en: <http://www.actualpsico.com/mas-sobre-el-estres-la-teoria-de-la-apreciacion-de-lazarus/>.
- Organization Internacional del Trabajo. O.I.T. (1983). *Introducción al Estudio del Trabajo*. Ginebra, O.I.T.
- Orta, R. (2002). Estrés. *Tecnoiuris*. 1 (8), 1-5. Recuperado el 9 de Enero de 2011. Disponible en: <http://www.tecnoiuris.com/venezuela/hemeroteca/derecho-laboral/estres-108.html>.
- Ortega J. (1999). Estrés y trabajo. *MedSpain*. 3 (1), 1-7. Recuperado el 15 de Enero de 2010. Disponible en: [http://www.medspain.com/n3\\_feb99/stress.htm](http://www.medspain.com/n3_feb99/stress.htm).
- Palmero, F. (2011). La emoción desde el modelo cognitivista. *Universidad Jaume I. de Castellón*. 13 (1), 1-37. Recuperado el 5 de Septiembre de 2011. Disponible en: [http://www.robertexto.com/archivo13/emocion\\_cognit.htm](http://www.robertexto.com/archivo13/emocion_cognit.htm).
- Pando, M., Bermúdez, D., Aranda, C. y Pérez, J. (20039). Prevalencia de Estrés y Burnout en los Trabajadores de la Salud en un Hospital Ambulatorio. *Psicysalud*. 1 (13), 1-4. Recuperado el 12 de Enero de 2011. Disponible en: [http://www.uv.mx/psicysalud/psicysalud%2013/numero\\_13\\_1/estrés.html](http://www.uv.mx/psicysalud/psicysalud%2013/numero_13_1/estrés.html).
- Pastor, J. (2011). Control del estrés y relajación. *CAP, San Martín de Valdeiglesias*. 5 (9), 1-32. Recuperado el 18 de Marzo de 2011. Disponible en: <http://centros5.pntic.mec.es/~sanmar9/recurso/materiales/control%20estres%20y%20relajacion.pdf>.
- Peiró, J. (1992). *Desencadenantes del estrés laboral*. España: UDEMA S. A.

- Peiró, J. y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Redalyc*. 29 (1), 68-82. Recuperado el 14 de Enero de 2011. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/778/77829109.pdf>
- Rosas, S. y León, Y. (2006). Síndrome de desgaste profesional (Burnout) en el personal de enfermería del Hospital General de Pachuca. *Revista científica electrónica de psicología*. 1,(2), 83-105. Recuperado el 14 de Marzo de 2010. Disponible en: <http://factorespsicosociales.com/segundoforo/carteles/rosas-tirso.pdf>.
- Pellini, C. (2011). El estrés: un mal que cada día aqueja a más personas. *Portal Planeta Sedna*. Recuperado el 02 de Mayo de 2011. Disponible en: <http://www.portalplanetasedna.com.ar/estres.htm>.
- Pérez, D. (2011). Adentrándonos en la problemática de la psicología organizacional. *Sappiens.com*. 38 (9), 1-8. Recuperado el 8 de Enero de 2011. Disponible en: <http://www.sappiens.net/sappiens/comunidades/rrhhmini.nsf/ADENTR%C3%81NDONOS%20en%20la%20PROBLEMA%20de%20la%20Psicologia%20Organizacional/3898B58B69A1F95B00256A15004A8CC4!opendocument>.
- Pérez, T. (2011). Introducción a la psicología. *Universidad Autónoma de Sinaloa*. (1-175). Recuperado el 22 de Marzo de 2011. Disponible en: [http://face.uasnet.mx/zona/guamuchil/recursos\\_web/alumnos/semestre1/ANTOLOGIA-PSIQUE-LEM-GUAMUCHIL.pdf](http://face.uasnet.mx/zona/guamuchil/recursos_web/alumnos/semestre1/ANTOLOGIA-PSIQUE-LEM-GUAMUCHIL.pdf)
- Piemontesi, S. y Heredia, D. (2009). Afrontamiento ante exámenes: desarrollo de los principales modelos teóricos para su definición y medición. *Anales de psicología*. 25 (1), 102-111. Recuperado el 18 de Abril de 2011. Disponible en: [http://www.um.es/analesps/v25/v25\\_1/12-25\\_1.pdf](http://www.um.es/analesps/v25/v25_1/12-25_1.pdf).

- Producción y Seguridad Industrial. (2011) *¿Estructura de la empresa?* 4 (1), 1-16. Recuperado el 27 de Marzo de 2011. Disponible en: <http://produccinyseguridadindustrial.blogspot.com/2011/04/estructura-de-la-empresa.html>.
- Psicología y crecimiento.org (2010). *Estrés*. 20 (1), 1-15. Recuperado el 15 de Marzo de 2011. Disponible en: <http://www.psicologiaycrecimiento.org/Articulo%20Estres.htm>.
- Quiceno, J. y Alpi, S. (2007). Burnout, Síndrome de Quemarse en el Trabajo (SQT). *Acta colombiana de psicología. Redalyc*. 10 (2), 117-125. Recuperado el 11 de Enero de 2010. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/798/79810212.pdf>
- Ramírez, A. (2010). Consecuencias del estrés laboral. *El estrés.es*. 1 (2), 1-4. Recuperado el 08 de Enero de 2011. Disponible en: <http://www.elestres.es/consecuencias-del-estres-laboral>.
- Ramos, D. (2010). Una vida saludable. *Multimania*. 1(8), 1-10. Recuperado el 9 de Enero de 2011. Disponible en: <http://usuarios.multimania.es/efrosalia/vida.htm>.
- Rivera, J. (2007). Estrés laboral. *Boletín Comexan*. 7 (6). Recuperado el 17 de Marzo de 2011. Disponible en: <http://www.comexan.com.mx/boletin/abr-may-jun-07/6.pdf>.
- Rodríguez, A. (1999). La organización, conceptos, tipos y estructura. En: *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. (137-148). México: Pirámide.
- Rodríguez, M. (2009). La interrelación necesaria en una organización: Motivación, satisfacción y clima laboral. *Psicologiacientifica.com*.1 (53). Extraído el 9 de Enero de 201a. Disponible en: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/la-interrelacion-necesaria-en-una-organizacion-motivacion-satisfaccion-y-clima-laboral.html>.

- Rodríguez, M.; Osona, J., Domínguez, A. y Comeche M. (2009). Mobbing: Una propuesta exploratoria de intervención. *International journal of psychology and psychological therapy*. 9 (2), 177-188. Recuperado el 2 de Enero de 2011. Disponible en: <http://www.ijpsy.com/volumen9/num2/230/mobbing-una-propuesta-exploratoria-de-intervenci-ES.pdf>
- Rosas, S. y León, Y. (2006). Síndrome de desgaste profesional (Burnout) en el personal de Enfermería en el Hospital General de Pachuca. *Revista científica electrónica de psicología*. 1 (29), 83-105. Recuperado el 14 de Marzo de 2010. Disponible en: <http://factorespsicosociales.com/segundoforo/rosas-tirso.pdf>.
- Rovira, B. (2009). Qué es el estrés laboral. *Psicología organizacional.net*. 20 (8), 1-3. Recuperado el 15 de Marzo de 2010. Disponible en: <http://www.psicologiaorganizacional.net/articulos/Qu%C3%A9%20es%20el%20estr%C3%A9s%20laboral.html>.
- Rubio, E. (2011). Reglas de oro de un buen Clima laboral. *Su Dinero. Semanario de economía familiar, consumo y empleo*. 12 (1), 1-2. Recuperado el 24 de Septiembre de 2011. Disponible en: <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>.
- Ruseek, T. (2007), Estrés laboral. En: *Comportamiento organizacional*. (456-477). México: Paidós.
- Santos, J. (2006). *Retcambio: Un Contrafuego de posibilidades*. El Salvador: Acción Consultores.
- Sauter, S. y cols. (1999). El estrés... en el trabajo. *CDC NIOSH*. 99 (101), 1-15. Recuperado el 03 de Julio de 2011. Disponible en: <http://www.cdc.gov/spanish/niosh/docs/99-101sp.html>.
- Schen, E. (1982). Ambiente físico del trabajo. En: *Psicología de la organización*. (781-804). México: Manual Moderno.

- Seminario CEFIRE. (2009). Emociones básicas. *La coctelera.net*. 11 (18), 1-16. Recuperado el 7 de Septiembre de 2011. Disponible en: [http://dramaturgia\\_1.lacoctelera.net/post/2009/11/18/emociones-basicas](http://dramaturgia_1.lacoctelera.net/post/2009/11/18/emociones-basicas).
- Slipak, O. (2003), Historia y concepto del estrés. *Alcmeon, Revista argentina clínica neuropsiquiátrica*. 1 (3), 1-5. Recuperado el 06 de Mayo de 2011. Disponible en: [http://www.alcmeon.com.ar/1/3/a03\\_08.htm](http://www.alcmeon.com.ar/1/3/a03_08.htm).
- Spector, P. (2002) *Psicología industrial y organizacional: Investigación práctica*. México: Manual Moderno.
- Stem, K. (2008). Cómo crear un clima laboral que motive al personal y mejore el desempeño del trabajo. *Informe técnico de la salud mundial*. 20 (1), 1-3. Recuperado el 30 de Julio de 2011. Disponible en: [http://www.k4health.org/system/files/motivating%20work%20climate\\_spa.pdf](http://www.k4health.org/system/files/motivating%20work%20climate_spa.pdf).
- Stora, M. (2007). Qué es el estrés laboral. En: *Psicología organizacional*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Superar la depresión.com. (2011). *Relajación: Activación de los cinco sentidos*. Programa de autoayuda para el crecimiento y la superación personal. Recuperado el 13 de Enero de 2012. Disponible en: [http://www.superarladepresion.com/superarladepre/3depre\\_relajacion.php](http://www.superarladepresion.com/superarladepre/3depre_relajacion.php).
- Valda, J. (2011). Mejora el clima laboral en tu empresa e incrementa la eficiencia de tu PYME. *Grandes PYMES*. 3 (14), 1-2. Recuperado el 24 de Septiembre de 2011. Disponible en: <http://jcvalda.wordpress.com/2011/03/14/mejora-el-clima-laboral-en-tu-empresa-e-incrementa-la-eficiencia-de-tu-pyme-2/>.

- Valdizan, H. (2006). Estilos y estrategias de afrontamiento en adolescentes. *Revista de Psiquiatría y salud mental*. 7 (1), 33-39. Recuperado el 27 de Noviembre de 2011. Disponible en: <http://www.hhv.gob.pe/revista/2006/3%20ESTILOS%20Y%20ESTRATEGIAS%20DE%20AFRONTAMIENTO.pdf>.
- Vale, C. (2011). Psicología general. *Slideshare*. 121 (1), 1, 38. Recuperado el 11 de Enero de 2011. Disponible en: <http://www.slideshare.net/guest46d3e3/psicologia-general-121-capitulo-1-presentation>.
- Vargas, J. (2006). Brevísimas historia de la psicología: la psicología interconductual. *Revista electrónica de psicología Iztacala*. 9 (3), 43-72. Recuperado el 13 de Marzo de 2011. Disponible en: <http://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/vol9num3/art7vol9no3.pdf>.
- Varela, G.; Salinero, J., Sevilla, C., Lemus, F., y De las Heras, C. (2011). Estrés laboral. *Guía luces para emprendedores*. Recuperado el 14 de Enero de 2012. Disponible en: <http://www.oadl.es/guias/GuiaLUCES/es/Contenidos/Capitulo07.htm>.
- Vásquez, J. (2003). ¿Qué son las organizaciones? *Gestiopolis*. 56 (1), 1-2. Recuperado el 24 de Marzo de 2011. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/orgsqueson.htm>.
- Vásquez, D. (2011). Estrés laboral. *El portal de la salud.com*. 208 (148), 1-2. Recuperado el 06 de Mayo de 2012. Disponible en: [http://www.elportaldelasalud.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=208&Itemid=148](http://www.elportaldelasalud.com/index.php?option=com_content&task=view&id=208&Itemid=148).
- Voskerichian, G. (2007). *La motivación, la emoción y el estrés*. México: Mc Graw Hill.

Zaldivar, D. (2004). Estrés laboral. *Salud y vida para adultos*. 60 (53), 1-4.  
Recuperado el 17 de Julio de 2011. Disponible en:  
<http://www.sld.cu/saludvida/adulto/temas.php?idv=6053>.

# **ANEXOS**



### **Anexo 1. Cuestionario sobre estrés laboral de la OIT-OMS**

En estas páginas proporcionamos un cuestionario validado para medir el nivel de ESTRÉS LABORAL. Consta de veinticinco ítems relacionados con los estresores laborales, agrupados en las siguientes áreas:

- 1) Mejora de las condiciones ambientales de trabajo.
- 2) Factores intrínsecos del puesto y temporales del mismo.
- 3) Estilos de dirección y liderazgo.
- 4) Gestión de recursos humanos.
- 5) Nuevas tecnologías.
- 6) Estructura organizacional.
- 7) Clima organizacional.

Para cada ítem se debe indicar con qué frecuencia la condición descrita es una fuente actual de estrés, anotando el número que mejor la describa. si la condición

1. Si la condición NUNCA es fuente de estrés.
2. Si la condición RARAS VECES es fuente de estrés.
3. Si la condición OCASIONALMENTE es fuente de estrés
4. Si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés
5. Si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés.
6. Si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés.
7. Si la condición SIEMPRE es fuente de estrés.

1. La gente no comprende la misión y metas de la organización.
2. La forma de rendir informes entre superior y subordinado me hace sentir presionado.
3. No estoy en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo.
4. El equipo disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado.
5. Mi supervisor no da la cara por mí ante los jefes.
6. Mi supervisor no me respeta.
7. No soy parte de un grupo de trabajo de colaboración estrecha.
8. Mi equipo no respalda mis metas profesionales.
9. Mi equipo no disfruta de estatus o prestigio dentro de la organización.
10. La estrategia de la organización no es bien comprendida.
11. Las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño.
12. Una persona a mi nivel tiene poco control sobre el trabajo.
13. Mi supervisor no se preocupa de mi bienestar personal.
14. No se dispone de conocimiento técnico para seguir siendo competitivo.
15. No se tiene derecho a un espacio privado de trabajo.
16. La estructura formal tiene demasiado papeleo.
17. Mi supervisor no tiene confianza en el desempeño de mi trabajo.
18. Mi equipo se encuentra desorganizado.
19. Mi equipo no me brinda protección en relación con injustas demandas de trabajo que me hacen los jefes.
20. La organización carece de dirección y objetivo.
21. Mi equipo me presiona demasiado.
22. Me siento incómodo al trabajar con miembros de otras unidades de trabajo.
23. Mi equipo no me brinda ayuda técnica cuando es necesario.
24. La cadena de mando no se respeta.
25. No se cuenta con la tecnología para hacer un trabajo de importancia.

	Núm. ítems	Rango de estrés
Clima organizacional	1, 10, 11, 20	4-28
Estructura organizacional	2, 12, 16, 24	4-28
Territorio organizacional	3, 15, 22	3-21
Tecnología	4, 14, 25	3-21
Influencia del líder	5, 6, 13, 17	4-28
Falta de cohesión	7, 9, 18, 21	4-28
Respaldo del grupo	8, 19, 23	3-21

Bajo nivel de estrés	< 90,2
Nivel intermedio	90,3 – 117,2
Estrés	117,3 – 153,2
Alto nivel de estrés	> 153,3

**Anexo 2. Fuentes de estrés en el trabajo**

Estresores	Frecuencia semanal con la que se producen (5,4,3,2,1)	¿Qué pienso cuando estoy en la situación de estrés)	¿Qué sentimientos me provocan?	¿Qué suelo hacer?

**Anexo 3. Estrategias de afrontamiento implementadas ante una situación de estrés laboral**

En los momentos previos a la situación	
Cuando está en plena situación de estrés	
Cuando ya ha pasado la situación de estrés	
Si los resultados han sido positivos	
Si los resultados han sido negativos	

#### **Anexo 4. Relajación con imaginería “Activación de los 5 sentidos”**

Comienza inhalando aire muy lentamente por sus pulmones, mantenlo durante 4 segundos y posteriormente sácalo por tu boca (3 veces).

Imagínate que vas caminando por un prado de hierba muy verde situado entre altas montañas nevadas. Fíjate en las montañas de tu alrededor, son muy altas, y ve como contrasta el blanco de la nieve con el intenso color azul del cielo. Es mediodía y encima de ti brilla un sol muy radiante y luminoso. Mira el verde de la hierba, el blanco de la nieve de las montañas y el azul del cielo.

La temperatura en ese lugar es muy agradable, no hace ni frío ni calor y sopla una agradable brisa templada que roza delicadamente la piel de tu cara. Al caminar notas, que vas descalza, el suave roce de la hierba bajo las plantas de tus pies. Puedes percibir el tacto de la hierba algo húmedo y fresco.

Vas muy despacio deleitándote con todo lo que ves y sientes a tu alrededor. Tienes una gran sensación de tranquilidad y paz. Oyes el canto de los pájaros y los ves volar a tu alrededor.

Fíjate ahora en las plantas, hierbas y flores que hay a tu alrededor. Hay pequeñas flores de colores muy vivos, blancas, amarillas, anaranjadas, azules... acércate a olerlas. Corta una flor y acércala a la nariz. Huele su aroma mientras te concentras en el color de sus pétalos. Sigue caminando muy despacio, sin ninguna prisa, disfrutando del paseo.

Mira los riachuelos de agua que bajan de las montañas formando pequeños arroyos, donde las aguas saltan, corren, formando pequeñas cascadas y tranquilas pozas. Concéntrate hasta que escuches el murmullo de las aguas... Ahora te vas a acercar a un arroyo y vas a agacharte e introducir tus dos manos unidas en el agua para recogerla y beber. Siente el frescor del agua en tus manos. Dirígelas a tu boca y bebe. Siente el agua fresca, pura, limpia y cristalina entrando en el interior de tu cuerpo. Esa agua revitaliza a todo tu organismo y te sientes llena de salud y bienestar.

Sigue tu paseo y fíjate en una pequeña planta de menta, acércate, y corta algunas hojas. Mastícalas y percibe el fuerte sabor a menta en tu paladar. Concéntrate hasta notarlo con total nitidez.

Finalmente ve a buscar un sitio en ese lugar donde te puedas recostar cómodamente. Recuéstate y descansa, cierra tus ojos y percibe los ruidos, los olores, la temperatura... y descansa profundamente, muy profundamente. Una vez que hayas descansado ponte de pie, percibe de nueva cuenta los olores, texturas y colores de ese hermoso lugar en el que te encuentras y a su vez cuando creas que es tiempo abre lentamente sus ojos.

### Anexo 5. Cuestionario de autoevaluación de la técnica “Silla Caliente”.

SILLA CALIENTE			
Autoevaluación			
Nombre:		Área de trabajo:	
1. ¿Participaste en la Silla Caliente?		Si	No
2. ¿Habías participado en otras ocasiones en una dinámica como ésta?		Si	No
3. ¿Te pareció interesante la dinámica?		Si	No
4. Tu participación te hizo sentir:			
Incómodo (a)	Seguro de ti	Desafiante	
Resignado	Todo lo anterior	Indiferente	
Otro			
5. Consideras que es una dinámica para: (Puedes marcar más de uno)			
Integrar al grupo		Conocer más acerca de uno mismo	
Conocer más acerca de los demás		Abrirte a la participación formal	
Desahogar emociones		Iniciar rencillas	
Otro:		Otro:	
6. Tu participación fue al inicio, en medio o al finalizar el proceso de dicha dinámica:			
Al inicio	En medio	Al final	
7. ¿Recomendarías esta dinámica a otros Grupos?		Si	No
8. ¿Volverías a participar en ella?		Si	No
8. Si tu respuesta anterior fuera afirmativa ¿en qué tiempo lo harías?			



Un mes	Dos meses	Próximo año	Otro:
10. En términos generales describe tu sentir sobre la dinámica y en especial cómo te sentiste en tu participación como protagonista:			
Gracias por haber participado			

## Anexo 6. Hoja de trabajo n°1 de la dinámica “Frustraciones y tensiones”



Suposiciones que usted realizó sobre la situación:

**Anexo 7. Hoja de trabajo n°2 de la dinámica “Frustraciones y tensiones”**

Suposiciones que usted realizó sobre la situación:

Anexo 8. Hoja de trabajo n° 3 de la dinámica "Frustraciones y tensiones."



Suposiciones que usted realizó sobre la situación:

### Anexo 9. Cuestionario de autoevaluación del programa de sensibilización

PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN						
Autoevaluación						
Nombre:			Área de trabajo:			
1. ¿Habías participado en otras ocasiones en un programa como éste? ¿Por qué?					Si	No
2. ¿Te pareció interesante el programa de sensibilización para el manejo del estrés? ¿Por qué?					Si	No
3. Tu participación te hizo sentir:						
Incómodo (a)		Seguro de ti		Desafiante		
Resignado		Todo lo anterior		Indiferente		
Otro						
4. Consideras que es un programa para: (Puedes marcar más de uno)						
Integrar al grupo		Conocer más acerca de ti mismo y de los demás				
Conocer más acerca de las características y repercusiones del estrés laboral		Aprender y desarrollar estrategias de afrontamiento para el manejo del estrés en el trabajo				
Expresar tus emociones		Implementar lo aprendido en el programa a tu vida diaria				
Otro:		Otro:				

7. ¿Recomendarías éste programa a algunos otros de tus compañeros? ¿Por qué?	Si	No
9. ¿Volverías a participar en él? ¿Por qué?	Si	No
9. Si tu respuesta anterior fuera afirmativa ¿en qué tiempo lo harías?		
Un mes	Dos meses	Próximo año
Otro:		
10. En términos generales describe tu opinión acerca del programa de sensibilización para el manejo del estrés laboral, y si éste logró cumplir con tus expectativas:		
Gracias por haber participado		