



**UNIVERSIDAD
DE
SOTAVENTO A.C.**



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“ESTRÉS LABORAL EN EL HOSPITAL DR. VALENTÍN GÓMEZ FARÍAS.”

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

MIGUEL ÁNGEL SÁNCHEZ BRAUD

ASESOR DE TESIS:
LIC. RAÚL DE JESÚS OCAMPO COLÍN

Coatzacoalcos, Veracruz

AGOSTO 2014.



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.

INDICE

	pág.
Agradecimiento	I
Dedicatorias	II
Introducción	III
CAPITULO I GENERALIDADES	
1.1 Planteamiento	2
1.2 Objetivos	4
1.2.1 Generales	4
1.2.2 Específicos	4
1.3 Justificación	5
1.4 Hipótesis	7
CAPITULO II MARCO TEORICO	
2.1 Comportamiento Organizacional	9
2.1.1.-Definición del comportamiento organizacional	9
2.2 Objetivos del comportamiento organizacional	9
2.3 Fuerzas del comportamiento organizacional	11
2.3.1.-Personas	11
2.3.2.-Estructura	12
2.3.3.-Tecnología	13
2.3.4.-Ambiente	13
2.4 Características positivas del campo del comportamiento organizacional	14
2.5 Historia del comportamiento organizacional	16
2.5.1.-Los estudios de Hawthorne	16
2.5.2.-El movimiento de las relaciones humanas	19
2.5.3.-El enfoque de contingencia	20
2.6 El individuo	21
2.6.1.-Características biográficas	21
2.6.2.-Habilidad	23
2.6.3.-Personalidad	24
2.6.4.-Aprendizaje	25

2.7	Factores que influyen en el comportamiento organizacional	26
	2.7.1.-Percepción	26
	2.7.2.-Actitudes	27
	2.7.3.-Valores	28
	2.7.4.-Ética	28
2.8	Estrés en el trabajo	29
2.9	Naturaleza del estrés	31
2.10	La experiencia del estrés	33
2.11	Estresores de vida	36
2.12	La personalidad y el estrés	36
	2.12.1 La personalidad tipo A	37
	2.12.2 La personalidad resistente	38
2.13	Fuentes del estrés	39
	2.13.1 Carga de trabajo	39
	2.13.2 Condiciones de trabajo	40
	2.13.3 Conflicto y ambigüedad de funciones	40
	2.13.4 Desarrollo de la carrera profesional	41
	2.13.5 Relaciones interpersonales	41
	2.13.6 Conducta agresiva	41
	2.13.7 El conflicto entre el trabajo y otras funciones	42
2.14	Factores laborales del estrés. Individual, grupal y organizacional	43
	2.14.1 Factores del estrés individuales	43
	2.14.2 Factores de estrés grupales y organizacionales	46
	2.14.2.1 Participación	46
2.15	Relaciones intragrupal e intergrupales	46
2.16	Política organizacional	47
2.17	Cultura organizacional	47
2.18	Falta de retroalimentación de desempeño	47
2.19	Oportunidades de desarrollo profesional inadecuados	47
2.20	Recortes	48
2.21	Factores de estrés no laborales	48
2.22	Consecuencias de estrés	48
	2.22.1 Síntomas fisiológicos	48

2.22.2 Síntomas de psicológicos	50
2.22.3 Síntomas de comportamiento	50
2.23 Frustración	52
2.24 Agotamiento	53
2.25 Consecuencias organizacionales	55
2.25.1 Efectos en el desempeño	55
2.25.2 Impacto en el desgaste por el trabajo	56
2.26 Modelo de estrés	57
2.27 Prevención y manejo del estrés	59
2.28 Maximizar la compatibilidad de persona y ambiente	60
2.29 Programas de prevención y manejo de estrés organizacional	61
2.30 Programas de asistencia a empleados	62
2.31 Programas de bienestar	63

CAPITULO III METODOLOGIA

3.1 Tipo de investigación	66
3.2 Clasificación	66
3.3 Procedimiento	69
3.4 Hipótesis	70
3.5 Variables independientes	70
3.6 Variable dependiente	70
3.7 Unidades de observación	70

CAPITULO IV RESULTADOS

4.1 Resultados de las encuestas	73
4.2 Lista de hallazgos	93
4.3 Cuadro I: Resumen de las causas detectadas en el hospital Dr. Valentín Gómez Farías	94
4.4 Clasificación de Causas	94
4.4.1 Causas organizacionales	94
4.4.2 Causas fisiológicas	95
4.5 Consecuencias	95
4.5.1 Consecuencias organizacionales	95
4.5.2 Consecuencias fisiológicas	95

4.6	Cuadro II: Resumen de las consecuencias	96
4.7	Descripción general del panorama del Hospital	97

CAPITULO V PROPUESTAS

5.1	Recomendaciones y propuestas	101
5.2	Técnicas, métodos para eliminar y disminuir los efectos del estrés	101
5.3	Métodos individuales	101
5.3.1	Técnica de relajación	101
5.3.1.1	Método del Dr. Herbert Beson	102
5.3.2	Programas de bienestar	103
5.4	Métodos organizacionales	103
5.4.1	Contratar más personal o residentes para el turno matutino	103
5.4.2	Curso de estrés laboral	104
5.4.3	Mayor compromiso o involucramiento por parte de la dirección	104
5.4.4	Campaña de mejoramiento físico de mi lugar de trabajo	105

CAPITULO VI CONCLUSIONES

CONCLUSIONES	106
---------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	110
---------------------	-----

ANEXOS	112
---------------	-----

AGRADECIMIENTOS

Hay personas en la vida que siempre dejan una huella imborrable en cada etapa, y es por eso que quiero agradecer a quienes colaboraron para que concluyera mi carrera profesional. Esta tesis significa un paso más para alcanzar mis objetivos personales y laborales.

Quiero agradecer a mis padres por su apoyo constante, gracias por sus valiosos consejos y por impulsarme siempre a ser mejor cada día.

A mi maestro y asesor de tesis, Lic. Raúl de Jesús Ocampo Colín por su disposición, esmero y constancia para enseñar.

Y por supuesto al Dr. Alberto Azotla Cano, quien es el director del Hospital Dr. Valentín Gómez Farías de Coatzacoalcos, Veracruz, por permitirme desarrollar el siguiente trabajo, proporcionándome información, y al personal de dicha institución de salud por facilitar la averiguación requerida.

Gracias a todos por su participación en este trabajo.

DEDICATORIAS

La siguiente tesis la quiero dedicar a Dios, gracias por brindarme la oportunidad de vivir y darme una familia increíble.

Gracias a mis padres por su apoyo incondicional, aun en los momentos difíciles, por estar conmigo en cada momento, por creer en mí, por sus enseñanzas, ustedes han sido fundamentales en mis logros personales y profesionales, viviré eternamente agradecida por haberme brindado uno de los legados más importantes para mí desarrollo profesional; la educación.

A todos mis hermanos, gracias por todos los momentos maravillosos, por compartir mis alegrías, sueños y anhelos, por ser el soporte para mejorar día a día.

A todos mis maestros de la Universidad por otorgarme tantos de sus conocimientos, experiencias profesionales y personales, gracias por forjar mi futuro por un camino positivo y exitoso.

INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo cambiante que cada día nos exige ser más competitivo, tanto las organizaciones como el personal que labora en ellas son conscientes de esto, el ser competitivo implica no tener dificultades que impidan el mejoramiento de las empresas y en muchos de los casos se pasa por alto que para lograr cualquier objetivo organizacional es necesario atender los problemas que aquejan al personal. No podemos detenernos con problemas que pueden ser perjudiciales para la organización y sobre todo que pueden ser detectados para controlarlos o evitarlos.

En el presente trabajo se presentara información teórica y práctica para desarrollar el tema de estrés laboral, el cual es un problema de la actualidad que debe ser tratado a la brevedad posible en cualquier organización, este conlleva a problemas serios para el personal y las empresas. Los administrativos regularmente oscilan de las consecuencias del estrés laboral, y por esta razón no implementan programas o soluciones para detectarlo, controlarlo o erradicarlo. Un problema como el estrés laboral ocasiona efectos negativos para las empresas frenando el mejoramiento y la productividad de las organizaciones ó la capacidad de los empleados para desarrollar eficientemente sus actividades.

El trabajo de investigación fue desarrollado en el Hospital Dr. Valentín Gómez Farías de Jaltipán de Morelos Veracruz, en donde se considera que exista un gran nivel de estrés laboral debido al ambiente que se vive en cualquier hospital, las actividades laborales en su gran mayoría requieren de tomas de decisiones urgentes. Al final del trabajo se presentaran los resultados después de aplicar diferentes métodos para obtener información así como también se propondrá al directivo del hospital medidas para disminuir el problema.

CAPITULO I GENERALIDADES.

1.1 PLANTEAMIENTO.

El estrés es considerado una enfermedad de nuestro tiempo, el término de manera general se refiere a las presiones que las personas sienten en la vida y cuando la presión empieza a acumularse causa tensión y esta tiene efectos adversos en emociones, procesos intelectuales y estado físico de un individuo. El estrés es el conjunto de reacciones fisiológicas, psicológicas y conductuales que preparan al organismo para la acción.

Debido a los cambios actuales, el ser humano tiende a vivir con mucha más rapidez, descuidando sus propias emociones, su estado físico y mental, esto hace que el nivel de estrés pueda aumentar, puesto que al no encontrarse en equilibrio consigo mismo puede responder de forma negativa a diversas situaciones que se le presenten. Esto indica que la severidad del estrés depende también de la percepción personal de la realidad de la personalidad de cada uno y, por ende, de la respuesta a los estímulos externos. Ninguna persona puede ser inmune al estrés pero si reaccionar diferente a cada estímulo, lo que para un individuo puede ser una oportunidad o ventaja, para otro una amenaza.

En el ámbito laboral las organizaciones se ven afectadas, el bajo rendimiento del capital humano, la eficiencia de la productividad y las pérdidas económicas pueden verse afectadas si el problema de estrés no es atendido correctamente, desafortunadamente en la mayoría de los casos no se toma la importancia real que amerita el problema, puesto que se piensa que si existe un inconveniente que afecta al trabajador posteriormente este podrá superarlo y seguir adelante con sus actividades.

Son también las mismas organizaciones las que promueven el estrés laboral, con condiciones laborales inadecuadas para su personal, como sobrecarga de trabajo, presiones de tiempo, supervisión de calidad deficiente, ambiente de inseguridad en el trabajo, falta de control de personal, autoridad incongruente con sus responsabilidades, conflicto y ambigüedad de roles, diferencias entre los valores de la compañía y los personales, cambios de cualquier tipo, en especial si son de gran magnitud o inusuales, falta de capacitación, entre otros. Este tipo de situaciones hacen que el empleado pueda sentirse aun más

estresado, nervioso o preocupado todo el tiempo y en consecuencia no realizar correctamente sus funciones, poniendo en riesgo su capacidad para enfrentar el entorno. El estrés puede ser temporal o de largo plazo, leve o grave. Sus efectos en el empleado dependen principalmente de cuánto tiempo persistan sus causas, lo poderosas que sean y de la capacidad de recuperación del empleado. Si el estrés es transitorio y leve muchas personas pueden manejarlo o por lo menos recuperarse más rápido de sus efectos.

La falta de atención a un problema como el estrés laboral tiene consecuencias graves y una de ellas es el agotamiento, que es la situación en la que la persona está exhausta emocionalmente, no presta atención a sus clientes o su trabajo y se siente incapaz de lograr sus objetivos. Cuando los trabajadores se agotan es más probable que se quejen, que atribuyan sus errores a otros y que estén sumamente irritables. El distanciamiento que sienten les conduce a muchos de ellos a pensar en abandonar sus trabajos, a buscar oportunidades para capacitarse en otras carreras y, de hecho a renunciar.

Tanto las organizaciones como los individuos están preocupados por el estrés y sus efectos. A fin de manejar el estrés, cuentan con tres opciones generales: prevenirlo o controlarlo, escapar de él, o aprender a adaptarse. Las empresas pueden buscar el mejoramiento de las habilidades de comunicación, mejorar la participación del capital humano, implementar programas para disminuir el estrés. Estos pasos tienen como fin reducir o eliminar los factores estresantes a que están expuestos los empleados.

Por lo tanto nuestro problema de investigación se refiere a identificar las causas físicas, psicosociales que generan el estrés laboral en el Hospital Dr. Valentín Gómez Farfás, del municipio de Jaltipán de Morelos Veracruz. Al ser esta una entidad de salud, el estrés laboral puede ser elevado, así que una vez identificadas las fuentes más representativas de estrés laboral, señalaremos propuestas y sugerencias para la disminución de estrés, con el propósito de contribuir con dicha organización para la mejora del rendimiento laboral del personal.

1.2.-OBJETIVOS

1.2.1.-General.

Analizar e identificar cuáles son las causas más significativas que contribuyen al incremento del estrés laboral del Hospital Dr. Valentín Gómez Farías, ubicado en el municipio de Jaltipán de Morelos Veracruz.

1.2.2.-Específicos.

- Medir el grado de estrés laboral.
- Evaluar las consecuencias psicosociales y físicas del estrés laboral.
- Aportar soluciones y sugerencias para disminuir el estrés laboral.

1.3.-JUSTIFICACIÓN.

El problema de estrés laboral, ubicado en el Hospital Dr. Valentín Gómez Farías de Jaltipán de Morelos Veracruz, aqueja a un número grande de personas, el hospital se encuentra conformado por 23 secciones o servicios, los cuales son Dirección, trabajo social, farmacia, medicina preventiva, Epidemiología, odontología, pediatría, archivo clínico, ginecología, medicina familiar, centro de educación nutricional, lavandería, conservación, nutrición y dietética, laboratorio, urgencias, rayos X, quirófano, ceye, cirugía, medicina interna, obstetricia y cocina. Contando con un total de 200 empleados, de los cuales 70 son del turno matutino, y un promedio de 3 empleados por servicio.

Al contar con un gran número de empleados, el nivel de estrés puede ser elevado y este quizá no ha sido detectado y controlado. Al ser esta una organización de salud y tratar con problemas que aquejan la vida, el estrés puede aumentar entre los empleados ya que siempre es manejada una atmosfera de responsabilidad con la vida de otra persona.

Al no considerar importante el problema de estrés laboral, este podría ir incrementándose con el paso del tiempo, es una enfermedad que no puede erradicarse o disminuirse por sí sola, es un problema grave, el cual daña aspectos fisiológicos, emocionales y conductuales de los empleados y por ende afecta también al rendimiento laboral, disminuyendo así los niveles de productividad. Si el problema no es controlado el empleado puede llegar a una de las etapas más delicadas del estrés, el agotamiento, el cual es un proceso psicológico ocasionado por tensión laboral que resulta en cansancio emocional, despersonalización y sentimientos de disminución de logro.

Para poder resolver el problema o frenar algunos de sus efectos es preciso realizar una investigación profunda que ayude a descifrar cuales son los factores que más estresan al empleado, para esto es necesario utilizar las herramientas de obtención de información como lo son las encuestas, entrevistas y observación directa la estos métodos serán de gran utilidad para darnos a conocer de manera concreta y objetiva

el diagnostico de la organización, también con ayuda de información de diversos autores que han realizado investigaciones acerca del tema podre identificar y clasificar el nivel de estrés de los empleados del hospital ya

mencionado y partiendo de estos datos finalmente dar a conocer las sugerencias pertinentes para la disminución del estrés.

Una vez conocido el diagnóstico de la organización respecto al estrés laboral de los empleados, lo más factible es buscar las soluciones para atacar o por lo menos reducir el problema. Para esto la dirección debe asumir que existe un problema que debe ser atendido cuanto antes, siendo esta la encargada de permitir modificaciones en las actividades laborales o en las instalaciones del hospital. Al utilizar los recursos materiales e intelectuales adecuados podrá lograrse un cambio real en toda la organización, reduciendo los efectos del problema y aumentando los beneficios para todos los miembros del hospital, ya que al disminuir el estrés laboral la productividad y el rendimiento del personal puede optimizarse notoriamente, existirá un ambiente laboral más agradable con bajo estrés, disminuirán problemas de salud ocasionados por el estrés, se mejorará el trato a los pacientes, en conclusión frenar los efectos del estrés laboral para mejora de la organización.

1.4.-HIPÓTESIS

El estrés laboral en el Hospital Dr. Valentín Gómez Farías ubicado en Jaltipán de Morelos Veracruz, es provocado por sobrecarga de trabajo, un ejercicio de autoridad ineficiente, falta de control de personal, conflictos, ambigüedad de roles, frustración, falta de capacitación y falta de comunicación.

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1.-COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

A fin de entender qué ocurre en los centros de trabajo, hay que partir de la definición, los objetivos, las fuerzas y las características principales del comportamiento organizacional. Más adelante en este capítulo, se presentan los tres aspectos clave en la historia del comportamiento organizacional: los estudios de Hawthorne, el movimiento de las relaciones humanas y el enfoque de contingencia en la administración y el liderazgo.

2.1.1.-Definición del comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas –individuales y grupales- actúan en las organizaciones. El comportamiento organizacional es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales.

El comportamiento organizacional brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis. Por ejemplo, ayuda a que los administradores observen el comportamiento de los individuos en la organización. También facilita su comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales, en las que interactúan dos personas (dos compañeros de trabajo o un par formado por un supervisor y un subordinado). En el nivel siguiente, el comportamiento organizacional es valioso para examinar la dinámica de las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales. Cuando es necesario que dos grupos o más coordinen sus esfuerzos, como en las áreas de ingeniería y ventas, los administradores se interesan en las relaciones intergrupales que surgen. Por último, también es posible ver y administrar a las organizaciones como sistemas enteros, que tienen relaciones entre ellos (por ejemplo, las funciones y empresas conjuntas).

2.2.-Objetivos del comportamiento organizacional

Muchas ciencias comparten cuatro objetivos; describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos. Éstos son los objetivos del comportamiento organizacional. El primer objetivo es describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los

administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

Un segundo objetivo es entender por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarían mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, los administradores interesados aprenden a sondear en busca de explicaciones.

Predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional. En teoría, los administradores tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas). El objetivo último del comportamiento organizacional es controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

Algunas personas temen que las herramientas del comportamiento organizacional se usen para limitar su libertad y privarlas de sus derechos. Aunque ello es posible, también resulta improbable, ya que las acciones de los administradores están sujetas hoy a revisiones profundas. Los administradores tienen que recordar que el comportamiento organizacional es una herramienta humana para beneficio de los seres humanos. Se aplica de manera amplia a la conducta de las personas en todo tipo de organizaciones, como empresas, organismos de gobierno, escuelas y organizaciones de servicios. Donde haya organizaciones, existe la necesidad de describir, entender, predecir y mejorar la administración del comportamiento humano.

2.3.-Fuerzas del comportamiento organizacional

Es complejo el conjunto de fuerzas que afecta a la naturaleza de las organizaciones actuales. La amplia gama de temas y tendencias en dichas

fuerzas puede clasificarse en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y ambiente en que opera la organización. Cuando las personas trabajan en una empresa para el logro de un objetivo, se requiere algún tipo de estructura de relaciones formales. Los individuos también aprovechan la tecnología como auxiliar para realizar su trabajo, de modo que existe interacción entre las personas, la estructura y la tecnología. Por añadidura, tales elementos, reciben influencia del entorno e influyen en él. Cada una de estas cuatro fuerzas afecta al comportamiento organizacional.

2.3.1.-Personas

Las personas componen el sistema social interno de una compañía. Este sistema está formado por individuos y por grupos tanto grandes como pequeños. Hay grupos informales o extraoficiales, así como formales y oficiales. Los grupos también son dinámicos, pues se forman, cambian y se desintegran. Las personas son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que trabajan en la organización para lograr sus objetivos. Debe recordarse que estas últimas existen para servir a las personas, en vez de que las personas existan para servir a las organizaciones.

Las organizaciones humanas actuales no son las mismas de ayer o anteayer. En particular, la fuerza laboral es ya muy diversa, lo cual significa que los empleados llevan a su trabajo una amplia gama de antecedentes educativos, talentos y perspectivas. En ocasiones, esa diversidad entraña dificultades que deben resolver los administradores, por ejemplo, cuando algunos trabajadores se expresan mediante vestimenta o accesorios no convencionales, al tiempo que en otros casos se generan problemas singulares por sus estilos de vida e intereses recreativos peculiares. También existen casos de empleados que han analizado sus valores y deciden poner sus objetivos personales por encima de su compromiso total con la empresa. Los administradores necesitan estar al tanto de estas tendencias y modelos diversos, y estar preparados para adaptarse a ellos.

Algunos cambios de la fuerza laboral son los siguientes: ha habido una disminución de la ética laboral y un énfasis creciente en la diversión y la expresión, la satisfacción y el crecimiento personales. La aceptación automática de la autoridad por parte de los empleados ha disminuido, mientras

que los deseos de participación, autonomía y control se han incrementado. Al mismo tiempo, diversos factores de importancia afectan la fuerza laboral. Las habilidades se vuelven obsoletas como resultado de los adelantos tecnológicos y los trabajadores manuales deben volver a recibir capacitación para puestos orientados a los conocimientos, o de lo contrario, corren el riesgo de ser reemplazados. La seguridad en la conservación del empleo es primordial en la mente de millones de trabajadores a causa del riesgo de la reducción de la plantilla laboral. Incluso en épocas de inflación controlada, la ausencia de crecimiento significativo de los sueldos de muchos empleados ha generado énfasis renovado en el dinero como factor de motivación.

De hecho, existe una nueva fuerza laboral, y las prácticas del liderazgo administrativo deben cambiar para adaptarse a las nuevas condiciones. Los cambios acelerados han propiciado un énfasis renovado en la habilidad para el liderazgo. Algunas compañías están descubriendo que mostrar interés, escuchar realmente a los empleados y preocuparse por su capacidad y relaciones son clave para motivar a la fuerza laboral.

2.3.2.-Estructura

La estructura define la relación formal y las funciones de las personas en las organizaciones. Se requieren diferentes puestos para realizar todas las actividades de la empresa. Existen administradores y empleados, contadores y trabajadores de línea de montaje. Todas esas personas tienen que estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine efectivamente. Esas relaciones pueden generar problemas más complejos de cooperación, negociación y toma de decisiones.

Muchas estructuras organizacionales se han horizontalizado (es decir, incluyen menos niveles, lo cual se logra mediante la eliminación de puestos administrativos de nivel intermedio). Esta reestructuración, y reducción de la plantilla laboral ocurrieron como resultado de la presión para reducir los costos y mantener la competitividad. Otras estructuras se han vuelto más complejas como consecuencia de fusiones, adquisiciones y nuevas empresas conjuntas. Diversas compañías han experimentado con la contratación de fuerzas laborales contingentes (empleados eventuales, de medio tiempo o contratados

por tiempo o proyectos específicos). Por último, muchas empresas han pasado de estructuras convencionales a otras basadas en equipos.

2.3.3.-Tecnología

La tecnología aporta los recursos con que trabajan las personas e influye en las tareas que ellas realizan. Es poco lo que puede lograrse sólo con las manos, de modo que con su ayuda se construyen edificios, se diseñan máquinas, se crean procesos de trabajo y se conjuntan recursos. La tecnología también afecta de manera significativa las relaciones laborales. El gran beneficio de la tecnología es que permite a las personas trabajar más y hacerlo de mejor manera, si bien, las restringe en diversas formas: tiene tantos costos como beneficios.

Entre los ejemplos de cómo influye la tecnología, se encuentran el uso creciente de robots y sistemas de control automatizados en las líneas de montaje, el cambio impresionante de la economía de manufactura a la de servicios, los adelantos también impresionantes de las características del hardware y software de computadoras, el rápido movimiento hacia el uso generalizado de la supercarretera de la información (Internet) y la necesidad de responder a las exigencias sociales de mejor calidad de los bienes y servicios a precios aceptables. Cada uno de estos adelantos tecnológicos, a su manera, aumenta la presión sobre el comportamiento organizacional para mantener el delicado equilibrio entre los sistemas técnico y social.

2.3.4.-Ambiente

Todas las organizaciones funcionan en el contexto de un ambiente interno y otro externo. Ninguna organización existe aislada, es parte de un sistema más grande, que abarca muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras organizaciones. Numerosos cambios del ambiente generan exigencias para las organizaciones. Los ciudadanos esperan que éstas sean socialmente responsables; los nuevos productos y la competencia por captar clientes provienen de todo el planeta; es decreciente el efecto directo de los sindicatos (medido con base en la proporción de la fuerza laboral que está sindicalizada) y se acelera el ritmo impresionante de los cambios sociales. Todos esos factores ejercen influencia unos en los otros, en un sistema complejo que crea un contexto dinámico (e incluso caótico) para un grupo de personas.

Ninguna organización, como una fábrica o escuela, puede escapar a la influencia de su ambiente externo. Éste afecta las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo, además de generar competencia por los recursos y el poder. Es algo que debe considerarse en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones.

2.4.-Características positivas del campo del comportamiento organizacional

Una de las ventajas principales del comportamiento organizacional es su naturaleza interdisciplinaria. Integra las ciencias del comportamiento, (el sistema de conocimientos acerca de cómo se comportan las personas y por qué lo hacen así) con otras ciencias sociales que pueden contribuir con él. De esas disciplinas, aprovecha todas las ideas que mejoran las relaciones entre las personas y organizaciones. Su naturaleza interdisciplinaria es similar a la de la medicina, en que se aplican conocimientos de las ciencias físicas, biológicas y sociales en la práctica médica.

Otra ventaja del comportamiento organizacional es su base emergente de conocimientos de investigación y marcos de referencia conceptuales. El campo del comportamiento organizacional se ha profundizado y ensanchado, además de que continúa madurando. Las claves de su éxito pasado y futuro giran alrededor de procesos relacionados con el desarrollo de teorías, investigaciones y práctica administrativa. Las teorías brindan explicaciones acerca de cómo piensan, sienten y actúan las personas, y por qué lo hacen así. Permiten identificar variables importantes y vincularlas para formar proposiciones tentativas que sea posible verificar mediante investigaciones. Además, las buenas teorías son prácticas, pues atienden problemas significativos del comportamiento, contribuyen a nuestra comprensión de ellos y brindan lineamientos para el pensamiento y la acción de los administradores.

La investigación es el proceso de recopilar e interpretar datos pertinentes, que sustentan una teoría o ayudan a cambiarla. Las hipótesis de investigación son afirmaciones susceptibles de prueba que conectan las variables de una teoría y sirven de guía en el proceso de recopilación de datos. Éstos se generan mediante diversos métodos de investigación, como los estudios de caso, experimentos de campo y laboratorio, y encuestas. Los resultados de estas

investigaciones, que se publican en revistas diversas, influyen en la teoría que se analiza y en las prácticas administrativas futuras.

La investigación es un proceso continuo en que se descubren de manera constante conocimientos valiosos acerca del comportamiento. Seguir una línea de investigación es como explorar un río, de igual modo que un recorrido por todo el río permite apreciar mejor su crecimiento, el análisis de las investigaciones ayuda a entender en mayor grado la evolución de las ideas principales del comportamiento organizacional en el tiempo.

No obstante lo anterior, ni las investigaciones ni las teorías son útiles solas. Los administradores aplican los modelos teóricos para estructurar su pensamiento y aprovechan los resultados de las investigaciones como guías pertinentes de su propia situación. De tal manera, existe un flujo natural y saludable de las teorías y la investigación a la práctica, que es la aplicación consciente de los modelos conceptuales y resultados de investigaciones para mejorar el rendimiento individual y organizacional en el trabajo.

También existe una función vital que los administradores desempeñan en la otra dirección: el desarrollo de la teoría y la realización de investigaciones. La retroalimentación de quienes practican las teorías indica si éstas y los modelos son simples o complejos, realistas o artificiales, y útiles o inútiles. Las organizaciones sirven como sitios de investigación y proporcionan los sujetos para los diversos estudios.

Por fortuna, una tercera ventaja del comportamiento organizacional es la aceptación creciente de la teoría e investigación por los administradores en ejercicio. Hoy, los administradores son más receptivos a los nuevos modelos, apoyan las investigaciones correspondientes y experimentan ávidamente con las nuevas ideas.

2.5.-Historia del comportamiento organizacional

La historia del Comportamiento Organizacional tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración, o sea, la creencia en que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad. En contraste con el énfasis principalmente técnico de la administración científica, un tema común del enfoque conductista es la necesidad de prestar atención a la gente. La administración científica no pasó

por alto a las personas. Por ejemplo, destacó fuertemente los incentivos financieros para incrementar la productividad. Pero el acento principal se centraba en desempeñar el trabajo en forma muy eficiente.

El comportamiento organizacional también está fuertemente influido por la sociología en su estudio de la conducta de grupos, estructura organizacional, diversidad y cultura. El comportamiento organizacional también obtiene elementos de juicio de la ciencia política para entender la distribución del poder en las organizaciones.

Tres aspectos clave en la historia del comportamiento organizacional son los estudios de Hawthorne, el movimiento de las relaciones humanas y el enfoque de contingencia en la administración y el liderazgo.

2.5.1.-Los estudios de Hawthorne

Muchos especialistas señalan a los estudios de Hawthorne como el verdadero principio del enfoque conductista de la administración. Sin los nuevos elementos que se obtuvieron por medio de estos estudios, el comportamiento organizacional podría no haber surgido como disciplina. El propósito del primer estudio, llevado a cabo en la fábrica de Hawthorne de Western Electric (una subsidiaria de AT&T), fue determinar el efecto de los cambios del alumbrado en la productividad. En este estudio se dividió a los trabajadores en un grupo experimental y uno de control. El alumbrado para el grupo experimental variaba en intensidad, de 24 a 46 y a 70 watts. El alumbrado para el grupo de control permaneció constante.

Como se esperaba, la productividad del grupo experimental aumentó con cada incremento en la intensidad de luz. Pero, de manera inesperada, el desempeño del grupo de control también cambió. La productividad de este segundo grupo aumentó aproximadamente a la misma tasa que la del grupo experimental. Después se redujo el alumbrado en el área de trabajo del grupo experimental.

La productividad de este grupo siguió aumentando, lo mismo que la del grupo de control. Al final sí hubo una baja en la productividad del grupo de control, pero sólo cuando la intensidad de la luz se asemejaba a la de la luz de la luna. Los investigadores razonaron que era evidente que algo diferente a la iluminación había causado los cambios en la productividad.

El experimento en el taller de prueba de ensamble de relevadores arrojó resultados similares durante un periodo de seis años. En este caso se exploraron las relaciones entre el descanso, la fatiga y la productividad. Primero se estableció la producción normal sin periodos formales de descanso y una semana de 48 horas. Luego se introdujeron periodos de descanso de diversos lapsos y frecuencias. La producción se incrementó según aumentaban la frecuencia y la duración de los periodos de descanso.

Por último, se restablecieron las condiciones originales, sin embargo, esto no dio como resultado la baja productividad que se esperaba. En su lugar, la productividad permaneció en el alto nivel acostumbrado.

Una interpretación de estos resultados era que a los trabajadores que participaron en el experimento les gustaba ser el centro de atención. Los obreros reaccionaban positivamente por que la administración se preocupaba por ellos. A este fenómeno se le llama efecto de Hawthorne. Es decir, la tendencia de la gente a comportarse en forma diferente en cuanto recibe atención, porque responde a las exigencias del caso. En una investigación esto puede significar que la gente de un grupo experimental se desempeña mejor simplemente porque está participando en un experimento. En un ambiente laboral, esto puede significar que los empleados se desempeñen mejor cuando forman parte de cualquier programa (sea valioso o no).

Los resultados de Hawthorne también arrojaron otros resultados que sirvieron como base para el movimiento de relaciones humanas. Aunque en la actualidad muchos de estos resultados parecen obvios, comprobarlos reforzó lo que creían muchos administradores.

Los resultados clave incluyeron lo siguiente:

- Los incentivos económicos son menos efectivos de lo que por lo regular se cree para influir en los trabajadores con el fin de que alcancen altos niveles de productividad.
- El manejo de los problemas humanos es complicado y difícil.
- Las prácticas de liderazgo y las presiones del grupo de trabajo influyen de manera importante en la satisfacción y desempeño del empleado.
- Los problemas personales pueden influir demasiado en la productividad del trabajador.

- Para el éxito administrativo es fundamental una comunicación efectiva con los empleados.
- Cualquier factor que influya en la conducta del trabajador forma parte de un sistema social. (Por ejemplo, para comprender el impacto del pago sobre el desempeño, se tiene que conocer el clima en el grupo de trabajo y el estilo de liderazgo del gerente).

A pesar de la contribución de los estudios de Hawthorne, se les ha criticado por carecer de rigor científico. La opinión más interesante al respecto sostiene que los trabajadores en el grupo de control recibían una retroalimentación sobre su desempeño. De manera simultánea, se les pagaba más al producir más. El impacto doble de la retroalimentación y la remuneración diferencial causaron los sorprendentes resultados y no el efecto de Hawthorne.

2.5.2.-El movimiento de las relaciones humanas

El movimiento de las Relaciones Humanas se basaba en la creencia de que existe un vínculo importante entre las prácticas administrativas, el estado de ánimo y la productividad. Los trabajadores llevan diversas necesidades sociales al lugar de trabajo. Al realizar sus tareas, los trabajadores suelen convertirse en miembros de varios grupos de trabajo. A menudo estos grupos satisfacen algunas de las necesidades de los obreros. Se decía que los trabajadores satisfechos eran más productivos. Era reto de los administradores reconocer las necesidades de los obreros y la poderosa influencia que los grupos de trabajo pueden tener sobre la productividad individual y organizacional. Un segundo tema importante en el movimiento de las relaciones humanas era una arraigada creencia en la capacidad de los trabajadores. Dado el ambiente adecuado de trabajo, virtualmente todos los obreros tendrían una productividad muy alta. Era crucial que entre trabajadores y gerentes se diera una cooperación amplia para alcanzar altos niveles de productividad.

Un elemento fundamental del movimiento de las relaciones humanas es el análisis de Douglas McGregor de los supuestos que los administradores hacen sobre la naturaleza humana. La teoría X es una serie de hipótesis tradicionales acerca de la gente. Los administradores que sostienen estos supuestos son pesimistas acerca de las capacidades de los obreros. Creen que a la gente le

disgusta el trabajo, que busca evitar la responsabilidad, carece de ambición y necesita ser supervisada en forma cercana. McGregor instaba a los gerentes a poner en duda estas hipótesis sobre la naturaleza humana, porque no pueden ser ciertas en la mayoría de las circunstancias.

La teoría Y es una serie alterna y optimista de supuestos. De acuerdo con estas hipótesis, la gente sí acepta la responsabilidad, puede ejercer autocontrol, tiene capacidad de innovación y considera el trabajo como algo tan natural como el descanso o el juego. McGregor sostiene que estas suposiciones describen con precisión la naturaleza humana en más situaciones de las que cree la mayoría de los gerentes. Por lo tanto, propuso que la práctica administrativa se guíe por estas hipótesis.

2.5.3.-El enfoque de contingencia

A principios de los 60, los estudiosos del comportamiento organizacional recalcan que es difícil encontrar principios universales para el manejo de la gente, aplicables en todas las situaciones. Para utilizar con eficacia el conocimiento de la conducta humana, se debe entender qué factores son los que más influyen en una situación.

El enfoque de contingencia en la administración hace hincapié en el hecho de que no existe un modo mejor de manejar a la gente o al trabajo. Un método que conduce a una alta productividad o estado de ánimo de una situación, puede no alcanzar los mismos resultados en otra. El enfoque de contingencia se deriva del estudio de los estilos de liderazgo. Los administradores y líderes con experiencia saben que no todos los trabajadores responden en la misma forma a iniciativas iguales de liderazgo. Un ejemplo recurrente es que miembros de equipos bien motivados y competentes requieren menos supervisión que aquellos a los que les falta motivación y no están bien capacitados.

La ventaja del enfoque de contingencia es que estimula a gerentes y profesionales a examinar las diferencias que existen entre uno y otro individuo y una y otra situación antes de decidir un curso de acción. El problema principal que presenta este método es que con frecuencia se utiliza como pretexto para no adquirir un conocimiento formal de la administración y del comportamiento organizacional.

Si la administración depende de las circunstancias, ¿para qué estudiar el comportamiento organizacional y la administración? Desde luego, la respuesta es que un estudio formal de la administración ayuda a un gerente a decidir qué factores son pertinentes en una situación. En el ejemplo de liderazgo que se acaba de citar, los factores importantes son las habilidades y la motivación de los miembros del grupo.

2.6.-El individuo

Los individuos muestran diferencias en el comportamiento en el trabajo y en la forma en que responden a una misma situación con base en sus características personales. A continuación se mencionan las principales diferencias de los individuos en las organizaciones.

2.6.1.-Características biográficas

- Edad

Las relaciones entre edad y rendimiento en el trabajo probablemente sea un tema de importancia cada vez mayor durante la siguiente década. ¿Por qué? Existen cuando menos tres razones. Primero, la creencia ampliamente divulgada de que el rendimiento en el trabajo disminuye con el incremento de la edad. Sin importar que sea verdad o que no lo sea, mucha gente lo cree y actúa conforme a ello. Segundo, la realidad es que la fuerza laboral está envejeciendo. ¿Cuál es la percepción respecto a los trabajadores más viejos? La evidencia indica que los patrones tienen sentimientos encontrados.

Ven ciertas cualidades positivas que los trabajadores más viejos aportan a su trabajo: en especial, la experiencia, juicio, una acrisolada ética y un compromiso con la calidad.

Pero también se percibe a los empleados de mayor edad como carentes de flexibilidad y con una resistencia a la nueva tecnología. Y en un tiempo que las organizaciones buscan con tenacidad individuos que sean adaptables y abiertos al cambio, la negatividad asociada con la edad claramente obstruye la contratación inicial de trabajadores de edad avanzada e incrementa la probabilidad de que se les despida cuando hay recorte de personal.

- Género

Pocos temas proporcionan más debates, concepciones erróneas y opiniones sin más fundamento que el relativo a si las mujeres se desempeñan tan bien en los trabajos como el hombre. La evidencia sugiere que la mejor forma de empezar es reconociendo que entre los hombre y mujeres existen pocas, si es que hay, diferencias que afectan su desempeño en el trabajo. No hay por ejemplo ninguna diferencia consistente entre el hombre y la mujer en las habilidades para la solución de problemas, habilidades analíticas, dirección competitiva, motivación, sociabilidad o habilidad de aprendizaje.

Los estudios psicológicos han encontrado que la mujer está más dispuesta a estar de acuerdo con la autoridad y que los hombres son más audaces y probablemente tengan más expectativas de éxito que las mujeres, pero esas diferencias son minúsculas.

- Estado Civil

No hay suficientes estudios que permitan hacer conclusiones acerca del efecto del estado civil sobre la productividad. Pero la investigación indica en forma consistente que los empleados casados tienen pocas ausencias, menos rotación y están más satisfechos con sus trabajos que sus compañeros de trabajo solteros.

El matrimonio impone responsabilidades mayores que podrían hacer que un trabajo estable fuera más valioso e importante. Pero la pregunta sobre la causa no se ha respondido. Podría muy bien ser que los empleados consistentes y satisfechos muy probablemente sean los casados.

- Antigüedad

La última característica biográfica que analizaremos es la antigüedad. Se han llevado a cabo revisiones extensas de la relación antigüedad-productividad. Si definimos la antigüedad como el tiempo que se haya trabajando en un empleo en particular, podemos decir que la mayor parte de la evidencia reciente demuestra una relación positiva entre la antigüedad y la productividad en el trabajo. Así, el ejercicio de un trabajo, expresado como experiencia laboral, parece ser un buen pronosticador de la productividad del empleado.

La investigación sobre la relación entre la antigüedad y el ausentismo es muy directa. Los estudios demuestran que la antigüedad está negativamente relacionada con el ausentismo. De hecho, en términos tanto de la frecuencia de

falta como del número total de días perdidos en el trabajo, la antigüedad es la variable explicativa más importante por sí misma.

La antigüedad en un trabajo es también una variable poderosa al explicar la rotación. Conscientemente se ha encontrado que la antigüedad está relacionada en forma negativa con la rotación y se ha sugerido como uno de los mejores pronosticadores de la rotación. Además, en congruencia con la investigación que sugiere que el comportamiento pasado es el mejor pronosticador del comportamiento futuro, la evidencia indica que la antigüedad que un empleado tuvo en su trabajo anterior pronostica de manera casi siempre acertada la rotación futura de éste.

La evidencia indica que la antigüedad y la satisfacción están relacionadas en forma positiva. De hecho, cuando la edad y la antigüedad son tratadas por separado, la segunda parece ser un pronosticador más consistente y estable de la satisfacción en el trabajo que la edad cronológica.

2.6.2.-Habilidad

La habilidad se refiere a la capacidad que tiene un individuo de realizar varias tareas en un trabajo. Es un activo real de lo que uno puede hacer. El conjunto de habilidades de un individuo en esencia se conforma de dos grupos de factores: habilidades intelectuales y físicas.

- **Habilidades intelectuales**

Las habilidades intelectuales son aquellas necesarias para realizar actividades mentales. Las siete dimensiones más frecuentemente citadas que componen las habilidades intelectuales son la aptitud numérica, la comprensión verbal, la velocidad perceptual, el razonamiento inductivo, el razonamiento deductivo, la visualización espacial y la memoria.

- **Habilidades físicas**

En el mismo grado que las habilidades intelectuales juegan un mayor papel en los trabajos complejos con requerimientos de procesamiento de información, las habilidades físicas específicas cobran más importancia para realizar exitosamente los trabajos de menor habilidad y más estandarizados. Por ejemplo, los trabajos en los cuales el éxito exige vigor, destreza manual, fortaleza en las piernas o características similares, requiere que la gerencia identifique las capacidades físicas del empleado.

2.6.3.-Personalidad

Cuando los psicólogos hablan de personalidad, se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y el desarrollo de todo el sistema psicológico de una persona. Más que observar las partes que conforman a un individuo, la personalidad busca algún todo agregado que es mayor que la partes.

La definición más frecuentemente aceptada de la personalidad es la propuesta por Gordon Allport hace más de 60 años. Para él, la personalidad es “la organización dinámica dentro del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos a su ambiente”.

Una de las primeras cuestiones en la investigación de la personalidad es si la personalidad de un individuo es resultado de la herencia o del ambiente. ¿Se determina en el nacimiento o es resultado de la interacción del individuo con su ambiente? Por supuesto, no hay una respuesta simple en negro y blanco. La personalidad parece ser un resultado de ambas influencias.

Además, hoy en día reconocemos un tercer factor: la situación. Por tanto, ahora se considera que la personalidad adulta generalmente está formada tanto por la herencia como por los factores ambientales, moderados por las condiciones situacionales.

- Herencia

La herencia se refiere a aquellos factores que se determinan en la concepción. La estatura física, el atractivo facial, el género, el temperamento, la composición de músculos y reflejos, el nivel de energía y los ritmos biológicos son características que por lo general se consideran que están, ya sea completa o sustancialmente, influenciadas por quienes fueron sus padres.

- Ambiente

Entre los factores que ejercen presiones en la formación de la personalidad, están la cultura en la cual crecimos, nuestros primeros aprendizajes, las normas de nuestras familias y los grupos sociales y otras influencias que experimentamos.

2.6.4.-Aprendizaje

Cualquier cambio observable en el comportamiento es una evidencia auténtica de que se ha llevado a cabo el aprendizaje. Es decir, nunca veremos “aprender” a alguien, en cambio, podemos ver los cambios que tienen lugar pero no el aprendizaje en sí mismo.

El aprendizaje involucra el cambio. El cambio podría ser bueno o malo desde un punto de vista organizacional. La gente puede aprender comportamientos tanto desfavorables (mantener prejuicios o restringir su producción, por ejemplo) como favorables. El cambio debe ser relativamente permanente. Los cambios temporales podrían ser sólo reflejos y fracasar al representar cualquier aprendizaje. Por tanto, el requerimiento de que el aprendizaje debe ser relativamente permanente controla los cambios conductuales causados por la fatiga o las adaptaciones temporales.

Además, un cambio en el proceso de pensamiento del individuo o actitudes, si no se acompaña por algún cambio en el comportamiento, no sería aprendizaje.

Teorías sobre el aprendizaje: ¿Cómo podemos aprender? Se han formulado tres teorías para explicar el proceso por el cual adquirimos patrones de comportamiento. Estos son el condicionamiento clásico, el conocimiento operante y el aprendizaje social.

- **Condicionamiento clásico**

Un tipo de condicionamiento en el cual un individuo responde a ciertos estímulos que ordinariamente no producirían tal respuesta. Por ejemplo, en una planta de manufactura, cada vez que los más importantes ejecutivos de oficina matriz programaban hacer una visita a la planta, la gerencia ordenaba limpiar las oficinas administrativas y lavar los vidrios. Esto se realizó durante años. Con el tiempo, los empleados mejoraron su comportamiento y se miraban limpios y propios siempre que las ventanas estuvieran limpias (aun en aquellas ocasiones cuando la limpieza no estuviera ligada con la visita de los altos oficiales). La gente había aprendido a asociar la limpieza de las ventanas con una visita de la oficina matriz.

- **Condicionamiento operante**

El condicionamiento operante sostiene que el comportamiento es una función de sus consecuencias. La gente aprende a comportarse para conseguir algo que quiere o evitar algo que no desea. El comportamiento operante es

voluntario o aprendido en contraste con el reflejo o no aprendido. La tendencia a repetir tal comportamiento está influenciada por el refuerzo o la carencia de refuerzo, traído por las consecuencias del comportamiento. El refuerzo, por tanto, fortalece un comportamiento e incrementa la probabilidad de que se repita.

- **Aprendizaje social**

Los individuos también aprenden al observar lo que pasa con otras gentes y al escuchar acerca de algo, así como también por experiencias directas. Así, por ejemplo, mucho de lo que hemos aprendido proviene de los modelos de observación (padre, maestro, compañeros, actores de cine, televisión, jefe y otros). Este enfoque que hemos aprendido a través tanto de la observación y experiencia directa se ha llamado teoría del aprendizaje social.

2.7.-Factores que influyen en el comportamiento organizacional

La percepción, las actitudes, los valores y la ética son algunos de los factores que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones; entender estos aspectos de la conducta ayuda a los administradores a conducirse de manera más eficaz con los individuos.

2.7.1.-Percepción

La mayoría de los individuos tiende a interpretar lo que sucede a nuestro alrededor según lo percibimos (no como realmente es). Esta tendencia es más evidente cuando se interpretan significados que cuando se interpretan fenómenos físicos tangibles. Los cinco miembros de un equipo podrían interpretar en diversas formas la recepción de un incremento de sueldo de cuatro por ciento para el año siguiente. Sin embargo, compartirían la misma percepción correcta del que del otro lado de la calle se está construyendo una torre de oficinas. La percepción tiene que ver con las diversas formas en que la gente interpreta las cosas en el mundo externo, y cómo actúa con base a estas apreciaciones.

Las percepciones en el trabajo son importantes. Por ejemplo, muchos estudios han investigado la consecuencia de la forma en que los empleados perciben su trabajo. Los resultados muestran que los empleados que entienden que su trabajo es interesante y los obliga a esforzarse para tener un buen desempeño,

se sienten más satisfechos y motivados para hacerlo. En consecuencia las percepciones favorables conducen a un mejor desempeño del trabajo.

2.7.2.-Actitudes

Por razones misteriosas el término actitud en el lenguaje coloquial a menudo denota una actitud negativa. De manera más correcta, una actitud es una predisposición a reaccionar que influye en la manera en que cada persona responde a otra, a una cosa, una idea o una situación.

Las actitudes son parte importante del comportamiento organizacional, por que están ligadas con la percepción, el aprendizaje y la motivación. Por ejemplo su actitud a un compañero de trabajo influye en su percepción de qué tan favorablemente uno evalúa su trabajo.

Las actitudes son complejas y tienen tres componentes: el componente cognitivo se refiere al conocimiento o creencias intelectuales que un individuo podría tener sobre un objeto (idea, persona, cosa o situación). El componente afectivo o sentimiento se refiere a la emoción ligada a un objeto o tarea. El último componente es el conductual el cual se refiere a la forma en que actúa una persona.

2.7.3.-Valores

Otro factor clave que influye en el comportamiento organizacional son los valores y creencias de la gente. Un valor se refiere a la importancia que una persona concede a algo que sirve como guía para la acción. Los valores también están ligados con la creencia duradera de que un modo de conducta es mejor que el modo opuesto.

El tema de los valores ha recibido mucha publicidad en años recientes, en que se han comparado los nacidos en la generación de la explosión demográfica con gente más joven, la generación X y la generación Y (también conocida como la generación de la red). Como los nacidos en la explosión demográfica son más conservadores y respetuosos de las jerarquías, las diferencias de valores entre generaciones puede causar conflicto en el trabajo.

2.7.4.-Ética

El último factor clave para entender a los individuos en las organizaciones es la ética, es decir, las creencias de un individuo acerca de lo que es correcto e incorrecto, o bueno y malo. Las éticas también pueden considerarse como el vehículo que convierte los valores en acciones la ética es un aspecto importante cuando se estudian las acciones de los administradores y el funcionamiento de las organizaciones. La conducta ética de los miembros de la organización, ya sea de individuos que laboran (no administradores) o administradores, influye de manera importante en la forma en que una empresa será percibida en el interior y el exterior. Si la conducta de varias personas falta descaradamente a la ética, puede violar la ley y conducir a la intervención externa.

El comportamiento organizacional ayuda a tener un enfoque más amplio, del tema principal de este trabajo de investigación, estrés laboral.

2.8.-ESTRÉS EN EL TRABAJO

Desde la perspectiva de una persona no profesional, el estrés puede ser descrito como sentirse tenso, ansioso o preocupado. Desde el punto de vista científico, estos sentimientos son manifestaciones de la experiencia del estrés, una respuesta programada compleja a una amenaza percibida que puede tener resultados positivos y negativos.

En una definición de respuesta el estrés es visto parcialmente como respuesta a un estímulo, llamado factor de estrés. Un factor de estrés es un evento externo o situación que puede ser dañino o amenazante. Sin embargo, el estrés es más que solo una respuesta a un factor de estrés. En otra definición de repuesta al estrés es la consecuencia de la interacción entre un estímulo ambiental y la respuesta del individuo. Esto es, el estrés es el resultado de una interacción única entre las condiciones de estímulo en el ambiente y la predisposición del individuo al responder en una forma en particular. De acuerdo con una definición de respuesta el estrés se define como:

Una respuesta de adaptación, mediada por diferencias individuales, que es consecuencia de cualquier acción, situación o evento que impone una demanda especial en una persona.

Pensamos que visualizar el estrés como la respuesta de una persona es útil para identificar las condiciones de estímulo como factores de estrés. Esto nos permite enfocar la atención en aspectos del ambiente organizacional que son productores potenciales de estrés. Que realmente se siente o se experimenta estrés por un individuo en particular, dependerá de estas características únicas del individuo. Es más advierta que esta definición enfatiza que el estrés es una respuesta de adaptación.

En el contexto de definición del estrés es importante entender que este es el resultado de tratar con algo que requiere demandas especiales de nosotros. Aquí especial significa inusual, amenazante física y psicológicamente o fuera de nuestro conjunto usual de experiencias. Comenzar una nueva asignación de trabajo, cambiar de jefe, que el sistema de cómputo falle en medio de un proceso decisivo, tener una junta de evaluación de desempeño con el jefe; todas estas son acciones, situaciones o eventos que pueden imponer demandas especiales en cualquier individuo.

Para que una acción o un evento se conviertan en estrés, debe ser percibido por el individuo como una fuente de amenaza, reto o daño. Si no hay consecuencias percibidas (buenas o malas) no hay un potencial de estrés. Tres factores fundamentales determinan si una experiencia tiene una probabilidad de provocar estrés. Estos factores son: importancia, incertidumbre y duración.

La importancia se relaciona con que tan importante es el evento para el individuo. Por ejemplo, supongamos que alguien enfrenta un despido laboral. Cuando más significativo sea este despido para la persona, más probable es que le resulte estresante. Si esta espera que el despido sea seguido de un desempleo prolongado, probablemente lo vea como un evento más importante que si tiene asegurado un empleo inmediato.

La incertidumbre se refiere a la falta de claridad acerca de lo que sucederá. Para algunas personas los rumores de un despido inminente pueden ser más estresantes que saber de seguro que serán despedidas. En el último caso al menos pueden hacer planes para enfrentar la situación. Con frecuencia el “no

saber” impone mas demandas en las personas que “el saber” incluso si el resultado conocido se percibe como negativo.

Finalmente la duración es otro factor importante. En general cuanto más tiempo enfrentamos demandas especiales, más estresante será la situación. El recibir una asignación laboral desagradable que solo dure un día o dos, puede ser medianamente molesto, mientras que recibir la misma asignación durante seis meses puede ser terrible. La mayoría de las personas puede soportar periodos cortos de actividad física extenuante sin cansarse; sin embargo, si el periodo se prolonga, incluso las personas con mejor condición física quedaran exhaustas. Lo mismo sucede con los factores de estrés. El estrés de corta duración se llama a veces estrés agudo. Puede durar unos cuantos segundos, minutos, horas o incluso unos cuantos días. El estrés de larga duración, por otra parte, es conocido como estrés crónico. El estrés crónico puede durar meses o años. El estrés en el trabajo se ha vuelto un problema común y costoso en las organizaciones, de la que pocos escapan. Por ejemplo, diversos estudios sobre este tema reportan lo siguiente:

- Una cuarta parte de los empleados considera que su trabajo es el generador de estrés número uno en su vida.
- Tres cuartas partes de los empleados creen que están sujetos a mayor estrés en su puesto, que los de la gerencia pasada.
- Los problemas en el trabajo se asocian con las quejas relativas a la salud, más que cualquier otro estresante en su vida, incluso más que los problemas financieros o familiares.
- Las estimaciones de los cálculos financieros derivados del estrés varían mucho.

Es probable que las organizaciones que descuidan el manejo del estrés o le dan poca importancia, sufran descensos en la productividad, afectaciones en el estado de ánimo y mayores costos legales. Las consecuencias negativas del estrés son tan drásticas que los directivos necesitan: 1) trabajar arduamente para reducir el estrés excesivo en el lugar de trabajo; y 2) ayudar a los empleados a desarrollar habilidades para controlarlo.

2.9.-Naturaleza del estrés.

El estrés (tensión) es la emoción, el sentimiento de ansiedad o tensión física que ocurre cuando se cree que las exigencias impuestas sobre un individuo exceden su habilidad para manejarlas. Este punto de vista del estrés, que es el más común, se le denomina *distres* o estrés negativo. Las exigencias físicas y psicológicas del ambiente que ocasionan estrés se llaman estresores o generadores de estrés. Estos adoptan formas diversas, pero todos tienen algo en común: crean estrés o el potencial de tensión cuando alguien los percibe como una exigencia que quizá exceda su propia capacidad de repuesta.

Durante una reacción de estrés suceden numerosos cambios en el cuerpo humano. La velocidad de la respiración y del corazón se altera a fin de que el cuerpo opere a su capacidad máxima durante la acción física. Los músculos se preparan para la acción. La actividad de las ondas cerebrales se eleva con objeto de que el cerebro funcione al máximo. El oído y la vista se vuelven más agudos por un momento y los músculos están listos para entrar en acción. Esos cambios bioquímicos y corporales representan una reacción natural a un generador de estrés del ambiente: la respuesta de lucha o huida. Un animal atacado por un depredador en el ambiente natural tiene dos opciones: luchar o huir. Las respuestas corporales del animal al estresor (el depredador) aumentan sus posibilidades de supervivencia. En forma similar, nuestros antecesores que vivían en cavernas se beneficiaron de este mecanismo de respuesta biológica. Las personas que buscaban alimentos lejos de sus cuevas experimentaban mucho estrés al encontrarse con un tigre dientes de sable. Frente a este, tenían la opción de huir o quedarse a luchar. Los cambios biológicos de sus cuerpos los prepararon para cualquiera de las alternativas y contribuyeron a su capacidad de sobrevivir.

El sistema nervioso humano aun responde a la misma forma a los estresores del ambiente. Esta respuesta todavía tiene valor de supervivencia en una emergencia real. Sin embargo, en muchas ocasiones los "tigres" son imaginarios, ya no reales para muchas personas. Por ejemplo, en las situaciones de trabajo por lo general no resulta adecuada la respuesta "luchar o huir". Si un gerente asigna a un empleado un trabajo desagradable, es obvio que es inadecuado atacar físicamente al gerente o abandonar la oficina furioso. En su lugar, se espera que el empleado acepte con tranquilidad el trabajo y lo haga lo mejor posible. Permanecer en calma y desempeñarse en forma

efectiva quizá sea muy difícil cuando el empleado percibe que la asignación de la tarea es una amenaza y el cuerpo se prepara para actuar en consonancia.

El investigador médico Hans Selye fue el primero en utilizar la palabra estrés para describir los mecanismos de respuesta biológica del cuerpo. Selye considero que el estrés era una respuesta no específica del cuerpo humano frente a cualquier exigencia. Sin embargo, el cuerpo tiene una capacidad limitada para responder a los generadores de estrés. El lugar de trabajo impone diversas exigencias a las personas y demasiado estrés durante un tiempo prolongado agotará la capacidad de hacer frente a los factores desencadenantes de estrés.

2.10.-La experiencia del estrés

Varios factores determinan si la persona experimenta estrés en el trabajo o en otras situaciones. Son cuatro los principales factores: 1) la percepción que la persona tiene de la situación; 2) la experiencia anterior de la persona; 3) la presencia o ausencia del respaldo social; 4) las diferencias individuales relacionadas con la respuesta del estrés.

Percepción. Es un proceso psicológico esencial mediante el cual una persona selecciona y organiza la información del ambiente y la integra en un concepto de la realidad. La percepción de una situación por parte del empleado influye en la forma en que experimenta estrés (en caso de que así sea). Pongamos como ejemplo la modificación sustancial de las actividades asignadas al puesto de dos empleados de Microsoft, situación que probablemente sea estresante para muchas personas. El primero de ellos considera labores nuevas como una oportunidad de aprender otras habilidades y piensa que el cambio significa un voto de confianza de la gerencia, en cuanto su capacidad de ser flexible y enfrentar retos nuevos. Por lo contrario, el segundo empleado visualiza la misma situación como algo muy amenazador y concluye que sus jefes están descontentos con su desempeño.

Experiencia previa. Una persona puede experimentar una situación como más o menos estresante dependiendo de su familiaridad con la situación y sus experiencias anteriores con los estresores presentes en ese momento. La práctica o la capacitación anterior posibilitan que algunos empleados de una organización enfrenten con calma y en forma competente a los estresores que intimidarían mucho a los trabajadores menos experimentados o con una

capacitación inadecuada. La relación entre la experiencia y el estrés se basa en el refuerzo. El refuerzo positivo o el éxito anterior en una situación similar reducen el nivel de estrés que una persona experimenta en una situación; el castigo o el fracaso anterior en condiciones similares aumenta el estrés en la situación.

Respeto social. La existencia o ausencia de otras personas influye en la forma en que las personas experimentan estrés en el lugar de trabajo y responden a los agentes que los provocan. La presencia de compañeros de trabajo incrementa la confianza de una persona y le permite hacer frente con mayor efectividad al estrés. Por ejemplo, trabajar junto a una persona que se desempeña con confianza y en forma competente en una situación muy estresante ayuda a que un empleado se comporte de manera similar. A la inversa, la presencia de compañeros de trabajo puede irritar a ciertas personas o provocarles ansiedad, por lo que se reduce su capacidad de enfrentar el estrés.

Respaldo social. Tanto la cantidad como la calidad de las relaciones sociales que los individuos tienen con otros parecen tener un efecto potencialmente importante en la cantidad de estrés que experimentan y en probabilidad de estrés que tendrá efectos adversos en su salud física y mental. El respaldo social puede ser definido como la comodidad, ayuda o información que uno recibe a través de contactos formales o informales con individuos o grupos. Diversos estudios han vinculado el respaldo social con aspectos de salud, enfermedad y estrés.

El respaldo social puede tener la forma de respaldo emocional (expresar preocupación, indicar confianza, impulsar la estima, escuchar); respaldo de evaluación (proporcionar retroalimentación y reafirmación) o respaldo de información (dar consejos, hacer sugerencias, proporcionar dirección). Las personas que pueden servir como fuentes de respaldo social en el trabajo incluyen a los supervisores, compañeros de trabajo, subordinados y clientes, o cualquier otro miembro fuera de la organización con quien un empleado tenga contacto. Las fuentes de respaldo no laborales incluyen a los miembros de la familia, amigos, vecinos, profesionales de salud (médicos, psicólogos, consejeros) y grupos de autoayuda (Alcohólicos anónimos).

Un compañero de trabajo que escucha a un amigo que no logro obtener el ascenso deseado, un grupo de trabajadores recién despedidos que se ayuden mutuamente a encontrar nuevos empleos o un empleado experimentado que ayuda a un aprendiz a saber hacer un trabajo son todos ejemplos de proporcionar apoyo.

El apoyo social es eficaz como moderador de estrés debido a que evita el efecto negativo de los factores de estrés proporcionando un grado de capacidad de pronóstico, propósito y esperanza en situaciones tristes y amenazantes. Casi todos han experimentado el sentirse mejor (más calmados, menos ansiosos o preocupados) después de hablar de un problema con el cónyuge, amigo o compañero de trabajo. En forma similar, casi todos han ayudado a alguien y el apoyo a tenido efectos positivos para esa persona. Así, prácticamente todos hemos tenido experiencias que demuestran el papel de respaldo social que puede desempeñar el moderador.

Diversos estudios refuerzan lo que sabemos que es verdad por nuestras propias experiencias. El respaldo social ha demostrado que reduce el estrés entre los individuos empleados que van desde trabajadores no capacitados hasta profesionistas altamente capacitados; es citado en forma consistente como una técnica eficaz para enfrentar del estrés y ha sido asociado con menos quejas de salud experimentadas durante periodos de alto estrés.

Diferencias individuales. Las diferencias individuales en motivación, actitudes, personalidad y habilidades también pueden influir en que los empleados experimentan estrés y, en su caso, la forma en que responden a ella. Dicho en otras palabras, la gente es diferente. Lo que una persona considera una fuente importante de estrés, otra apenas puede advertirla. Las características de personalidad, en particular, pueden explicar algunas de las diferencias en la manera en que los empleados experimentan y responden al estrés.

2.11.-Estresores de vida

La distinción entre los estresores laborales y los que no se relacionan con el trabajo no siempre es clara, aunque una fuente primaria de estrés para mucha gente es el conflicto entre las exigencias del trabajo y las de la familia. Tanto como los estresores laborales como los familiares contribuyen al conflicto trabajo-familia, pues el estrés en una de las áreas reduce la capacidad de la

persona para enfrentarlo en otra. Este conflicto representa una fuente adicional de estrés. Lo que a su vez conduce a problemas como la insatisfacción, la frustración e incluso la depresión.

Gran parte del estrés que sufren los gerentes y los empleados provienen de estresores de su vida personal, o estresores de vida. Las personas tienen que enfrentar una gran variedad de ellos, y manejar en forma diferente los estresores relativos a factores como la personalidad, edad, sexo, experiencia y otras características. Hechos que pueden causar tensión en una persona, pueden no causarla en otra. Sin embargo los estresores de la vida que afectan a casi toda la gente son los ocasionados por cambios determinantes: divorcio, matrimonio, muerte de un integrante de un integrante de familia y otros similares. El cuerpo humano tiene una capacidad limitada para responder a los estresores. Los cambios excesivos con demasiada velocidad pueden agotar la capacidad del cuerpo para responder, y el tener consecuencias negativas para la salud física y mental.

2.12.-La personalidad y el estrés.

El estrés se relaciona con muchos rasgos de personalidad, entre ellos están la autoestima y el locus de control. Un rasgo de la personalidad puede afectar la forma en que una persona percibirá y actuara ante una situación o hecho como estresor. Por ejemplo es más probable que un individuo con una pobre autoestima padezca estrés en situaciones exigentes de trabajo que una persona con alta autoestima. Los individuos con alta autoestima suelen tener más confianza en su habilidad de satisfacer las exigencias del puesto, que los que tienen una pobre autoestima. Los empleados con alto locus interno de control pueden tomar acciones más afectivas, con mayor rapidez, al enfrentarse a una emergencia repentina (un estresor) que los empleados con un alto locus externo de control. Los individuos con un alto locus de control probablemente creen que pueden moderar la situación estresante.

2.12.1.-La personalidad tipo A

En la década de los cincuenta, Meyer Friedman y Ray Rosenman, dos médicos cardiólogos e investigadores, descubrieron lo que llamaban el patrón de comportamiento tipo A (TABP sus siglas en ingles), buscaron en la bibliografía medica y encontraron que los factores tradicionales de riesgos de enfermedad de las coronarias, como el colesterol en la dieta, la presión sanguínea y la

herencia, no podían explicar totalmente o predecir a la insuficiencia cardiaca (CHD por sus siglas en ingles). Otros factores parecían desempeñar un papel importante en el CHD. Mediante entrevistas y observación de pacientes comenzaron a descubrir un patrón de comportamiento o rasgos. Eventualmente llamaron a esto patrón de comportamiento tipo A.

La persona con TABP demuestra ciertas características; él o ella.

- Se esfuerzan constantemente por hacer tantas cosas como sea posible en el mínimo de tiempo.
- Son agresivos, ambiciosos, competitivos y fuertes.
- Hablan en forma explosiva y apuran a los demás a terminar lo que están diciendo.
- Son impacientes, odian esperar y consideran la espera como la pérdida de un tiempo preciso.
- Se preocupan por cumplir los plazos y se orientan al trabajo.
- Siempre están en la lucha con los problemas, cosas y eventos.

La personalidad de tipo A define a un individuo que lucha sin cesar por lograr mas y mas en menos tiempo. Entre sus características figuran las siguientes:

- Sentido crónico de prematura:
- Orientación muy competitiva, casi hostil:
- Aversión hacia la ociosidad, e
- Impaciencia ante las barreras de logro de tareas.

Cuando se observó un patrón repetitivo de la personalidad en los pacientes que sufrían de enfermedades prematuras del corazón. Además de las características mencionadas, las personalidades de tipo A extrema con frecuencia hablan con rapidez, se preocupan por ellas mismas y están descontentas con la vida. Tienden a dar respuestas rápidas a las preguntas, sin dejar pausas para deliberar antes de responder. Es común que respondan con sarcasmo, rudeza y hostilidad. Aunque tratan de parecer graciosos, sus palabras tienen el propósito subyacente de herir.

Las pruebas vinculan la conducta tipo A con la vulnerabilidad de los ataque al corazón. Sin embargo la investigación actual sugiere que la descripción de la personalidad tipo A es demasiado amplia para predecir de manera correcta los males cardiacos. Más bien indica que solo aquellos individuos que poseen

ciertos aspectos de la personalidad tipo A, en particular la ira, la hostilidad y la agresión están fuertemente relacionados con las reacciones al estrés y a las enfermedades del corazón. Los individuos con estos atributos específicos parecen estar dos o tres veces más predispuestos a desarrollar enfermedades del corazón que las personas de tipo B. los individuos del tipo B tienden a ser más tranquilos y relajados, menos preocupados por las presiones de tiempo y es menos probable que reaccionen de forma hostil y agresiva. En suma, se considera que la personalidad de tipo B es la opuesta de la A.

2.12.2.-La personalidad resistente.

Los rasgos de la personalidad que al parecer contrarrestan los efectos del estrés se conocen en forma colectiva como personalidad resistente. La resistencia, como tipo de personalidad, se define como “un grupo de características que incluyen la sensación de compromiso, de la respuesta a cada dificultad como si representara un reto y una oportunidad y la percepción de que tiene control sobre la vida propia. La personalidad resistente se caracteriza por:

- Un sentido de participación positiva con los demás en situaciones sociales;
- Una tendencia a atribuir el compromiso propio a fallas internas; y
- Una tendencia al percibir o recibir los cambios importantes de la vida con interés, curiosidad y optimismo.

Un alto grado de resistencia reduce los efectos negativos de los acontecimientos que causan estrés. La resistencia para reducir el estrés al modificar la forma en que las personas perciban los estresores. El concepto de la personalidad resistente ofrece un punto de vista útil del papel que desempeñan las diferencias individuales en las reacciones frente a los factores ambientales disparadores del estrés. Quien tiene un nivel alto de resistencia percibe poco sucesos como estresantes, pero alguien con poca resistencia considera estresantes muchos sucesos. Una persona con un alto nivel de resistencia no se abruma con situaciones complejas o difíciles. Por lo contrario, cuando se encuentra ante un estresor, lo enfrenta o responde en forma constructiva tratando de encontrar una solución, a fin de controlar o influir en

los hechos. Esta respuesta de conducta por lo común reduce las reacciones del estrés, la presión arterial y la probabilidad de enfermedad.

2.13.-Fuentes del estrés.

Los empleados con frecuencia sufren estrés, tanto en sus vidas personales como en el trabajo. Cobra importancia comprender estas fuentes de estrés y su posible interacción. Si un gerente considera cualquiera de las fuentes en forma aislada, quizá obtenga una imagen incompleta del estrés que experimenta el empleado.

2.13.1.-Carga de trabajo.

Para muchos empleados, el tener demasiado trabajo que hacer y tiempo o recursos insuficientes para ello puede ser estresante. La sobrecarga de funciones existe cuando las exigencias exceden la capacidad de un gerente o un empleado para resolverlas todas en forma adecuada. Muchos empleos estresantes quizá mantengan en forma continua una situación de sobrecarga de funciones. Por lo común las encuestas identifican el exceso de trabajo o “el tener que trabajar demasiado” como una fuente importante de estrés.

El hecho de tener muy poco trabajo puede crear estrés. En ocasiones los gerentes son culpables de tratar de realizar el trabajo de sus subordinados, o microadministrar, cuando las labores propias de su puesto no son suficientemente motivadoras. La microadministración puede reducir el estrés derivado del aburrimiento del gerente, pero con probabilidad aumentará el de los subordinados mientras el jefe los vigila en forma constante o busca sentidos ocultos en sus decisiones.

2.13.2.-Condiciones de trabajo.

Las malas condiciones de trabajo representan otro grupo importante de estresores. Temperaturas extremas, mucho ruido, iluminación excesiva o deficiente, radiación y contaminación del aire son unos cuantos ejemplos de condiciones de trabajo que causan estrés en los empleados.

Cuando están presentes estresores ambientales se daña el desempeño, en ocasiones de manera notable. Aun más, sus efectos son acumulativos con el tiempo. Las pesadas exigencias de viajes, los largos traslados diarios para ir y venir del empleo, son otros aspectos de trabajo que el personal puede encontrar causantes del estrés. Las malas condiciones laborales, un exceso de viajes y los largos horarios se suman para generar mayor estrés y un menor

desempeño. Además, la tecnología de punta, aunque evidentemente es de gran beneficio para la sociedad en general y muchos individuos en particular, ha creado, no obstante, condiciones de trabajo que pueden ser fuentes de mucho estrés.

2.13.3.-Conflicto y ambigüedad de funciones.

Las diferencias de expectativas de funciones de una persona en el trabajo o las exigencias de este provocan conflictos de funciones. La ambigüedad de funciones se refiere a la situación en el que el empleado esta inseguro respecto a los deberes y responsabilidades del puesto que le ha sido asignado. En especial el conflicto de funciones y la ambigüedad de funciones son fuentes importantes de estrés relacionado con el trabajo. Muchos empleados sufren por los conflictos y ambigüedad de funciones, pero el conflicto de expectativas y la incertidumbre afectan sobre todo a los gerentes. La responsabilidad del comportamiento de los demás y la falta de oportunidad para participar en las decisiones importantes que afecta el trabajo, son otros aspectos de las funciones de los empleados que podían desembocar en estrés.

2.13.4.-Desarrollo de la carrera profesional.

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

La tendencia actual de reorganización y adelgazamiento de las empresas amenaza en forma grave las carreras profesionales y causa estrés. Cuando se reestructuran los puestos, los departamentos, los equipos de trabajo o las organizaciones completas, con frecuencia los empleados tienen muchas preocupaciones relacionadas con su carrera.

2.13.5.-Relaciones interpersonales.

Los equipos y grupos tienen una enorme repercusión sobre el comportamiento de los empleados. Las buenas relaciones de trabajo y la interacción con los compañeros, subordinados y superiores son aspectos determinantes de la vida organizacional que ayudan a las personas a lograr metas personales y de la

organización. Cuando faltan, se pueden convertir en fuentes de estrés. La ausencia de buenos modales significa rudeza y falta de consideración hacia otros. Incluye la violación de las normas de respeto mutuo en el lugar de trabajo.

2.13.6.-Conducta agresiva.

Una categoría temible de estresores en el ambiente laboral es la conducta muy agresiva en el lugar de trabajo, que con frecuencia adopta la forma de violencia o acoso sexual. El comportamiento agresivo que ocasiona daño físico o psicológico real a un empleado se clasifica como violencia en el lugar de trabajo. Una encuesta reciente pidió a ejecutivos que clasificaran las máximas amenazas de seguridad a sus organizaciones. La violencia en el lugar de trabajo encabezó la lista. El homicidio ocupa el segundo lugar, solo después de los accidentes de transporte, como la causa más común de muerte en el lugar de trabajo.

Es más probable que las personas sujetas a la violencia o amenaza en el lugar de trabajo experimentan reacciones negativas de estrés, muestren una productividad más baja y un mayor ausentismo. La productividad perdida y los gastos legales relacionados con la violencia en el trabajo cuestan económicamente demasiado a los patrones de todo el mundo. El nivel de violencia actual en las organizaciones es una fuente importante de estrés laboral, que es necesario comprender y hacer frente.

Una segunda forma de conducta muy agresiva en el lugar de trabajo es de índole sexual. El acoso sexual se define como un contacto o comunicación de la naturaleza sexual no deseados. Al igual que la violencia, el acoso sexual es un problema serio. Es evidente que los directivos tienen la gran responsabilidad de hacer todo lo que este a su alcance para evitar que ocurra, y cuando se de algún caso será necesario enfrentarlo con firmeza y rapidez.

2.13.7.-El conflicto entre el trabajo y otras funciones.

Una persona desempeña muchas funciones en la vida, solo una de ellas suele estar relacionada con el trabajo. Estas funciones plantean exigencias encontradas que se convierten en fuentes de estrés no solo eso, es normal que el trabajo solo resuelva algunas de las metas y necesidades de una persona. Otras metas y necesidades pueden entrar en conflicto con sus metas de carrera, lo que plantea una fuente adicional de estrés. Por ejemplo los deseos

personales de los empleados de dedicarle tiempo a la familia pueden entrar en conflicto con las horas extras que tiene que laboral para avanzar en su carrera profesional.

2.14.-Factores laborales de estrés. Individual, grupal y organizacional

Los factores del estrés son aquellas acciones, situaciones o eventos que imponen demandas especiales en una persona. Puesto que, en las circunstancias propicias, prácticamente cualquier suceso puede imponer demandas especiales en una persona, la lista de potenciales factores de estrés que son hasta cierto punto comunes en cada una de las tres categorías específicas de trabajo.

2.14.1.-Factores de estrés individuales.

El conflicto de papel, el cual ocurre cuando el cumplimiento de un individuo con un conjunto de expectativas entra en conflicto con el cumplimiento de otro conjunto de expectativas, es tal vez el factor de estrés individual más ampliamente examinado. Las expectativas del conflicto del papel incluyen al ser dividido por demandas en conflicto con un supervisor acerca del puesto y ser presionado para llevarse bien con la gente con la que usted no es compatible. Sin importar si el conflicto de papel surge de políticas organizacionales o de otras personas, puede ser un importante factor de estrés para algunos individuos.

Un tipo más prevaeciente del conflicto de papel ocurre cuando los papales laborales y no laborales interfieren entre ellos. Los papeles no laborales más comunes en esta forma de conflicto son los de cónyuge y padre. Equilibrar las demandas de las funciones laborales y familiares es una tarea diaria significativa para un número cada vez mayor de adultos empleados.

La presión de trabajar hasta tarde, de llevar trabajo a casa o de emplear más tiempo en viajes, y con frecuencia de reubicación con el fin de avanzar, son unos cuantos ejemplos de fuentes potenciales de conflicto entre el trabajo y la familia. Cuando ambos cónyuges trabajan, puede surgir un conflicto potencial cuando el progreso profesional de una de las partes puede ser afectado negativamente por el progreso profesional de la otra parte.

Casi todos hemos experimentado una carga de trabajo en alguna ocasión y la tasa de incidentes va en aumento. La sobrecarga puede ser de dos tipos cualitativa y cuantitativa. La sobrecarga cualitativa ocurre cuando la gente considera que no tiene la capacidad necesaria para terminar sus trabajos o que los estándares de desempeño establecidos son demasiado altos.

Por otro lado una sobrecarga cuantitativa resulta de tener demasiadas cosas que hacer o de disponer de poco tiempo para terminar un trabajo. Conforme las organizaciones intenten incrementar la productividad, al tiempo que disminuyen el tamaño de la fuerza de trabajo, aumenta la sobrecarga cuantitativa (al igual que el estrés).

Numerosos estudios que se han ocupado de los efectos del estrés en la salud han establecido que una carga cuantitativa podría causar cambios bioquímicos, específicamente elevaciones en los niveles sanguíneos del colesterol. Un estudio examinó la relación de la sobrecarga, carga inferior y el estrés entre 1540 ejecutivos. Los ejecutivos situados en el extremo inferior y superior de los registros del estrés reportaron más problemas médicos importantes. Este estudio sugiere que las relaciones entre los factores de estrés, el estrés y la enfermedad pueden ser curvilíneas. Es decir, quienes tienen una carga inferior y quienes tienen sobrecarga representan los dos extremos de un continuo, cada uno con un número significativamente elevado de problemas médicos. El continuo de carga superior – inferior, indica que existe una carga baja, desempeño óptimo y sobrecarga de trabajo y dependiendo del nivel que se encuentre el trabajador este pasará por ciertas enfermedades o malestares, que serán más fuertes de acuerdo al nivel. El nivel óptimo de estrés proporciona el mejor equilibrio de reto, responsabilidad y recompensa. Los posibles efectos negativos de una sobrecarga pueden aumentar cuando la sobrecarga se suma a una baja capacidad de controlar la demanda de trabajo. La investigación sugiere que cuando los individuos experimentan altas demandas de trabajo con poco o ningún control sobre ellas, los cambios fisiológicos que ocurren persisten incluso después de que un individuo deja el trabajo.

Tal vez el principal factor de estrés individual es el paso incesante del cambio que caracteriza a la vida actual. En ningún otro punto de la historia de la sociedad industrializada experimentamos cambios tan rápidos en el mundo a

nuestro alrededor. El último tercio del siglo XX, incluso las llegadas de las maravillas tales como las comunicaciones, los satélites, aterrizajes a la luna, trasplantes de órganos, tecnología laser, plantas de energía nuclear, corazones artificiales y muchos otros desarrollos de la era del espacio. El paso del cambio en las organizaciones no ha sido menos importante al inicio del siglo XXI. Una reestructuración radical, nuevas tecnologías, surgimiento y desaparición sorprendentes de muchas empresas punto como, fusiones, adquisiciones, reducciones y énfasis renovado en los equipos respaldan esta conclusión de sentido común. Por otro lado, mucha gente que experimenta una gran parte del cambio no muestra ningún problema médico posterior. Por alguna razón, estas personas son lo suficientemente fuertes para soportar las consecuencias negativas de grandes dosis de cambio en comparación con otras.

El porqué de esto es una pregunta intrigante. Suzanne Kobasa, una investigadora organizacional, propone que los individuos que experimentan altas tasa de cambio sin sufrir problemas de salud podrían diferir en cuanto a la personalidad de los que sí los sufren. Ella se refiere a esta característica de la personalidad como dureza. Las personas con un rasgo de personalidad de dureza parecen tener tres características importantes. Primero, creen que pueden controlar los eventos que se presentan. Segundo, se sienten muy comprometidas con las actividades de sus vidas. Tercero, consideran que el cambio en sus vidas es un desafío. En un estudio longitudinal que prueba la teoría de las tres características de dureza, los administradores fueron estudiados por un periodo de más de dos años. El estudio encontró que cuantas más características de dureza tuvieran los administradores, menor era el efecto de los cambios de la vida en su salud personal. La dureza parecía contrarrestar, o amortiguar, el efecto negativo del cambio.

La dureza es propuesta como un factor para reducir el estrés que funciona cambiando la forma en que el individuo percibe los factores del estrés, mientras que las personas menos duras se sienten abrumadas e incapaces de enfrentarlos. Los duros responden enfrentándolos, tratan de controlarlos y los toman como un desafío. Este tipo de respuesta generalmente produce mejores resultados, cognitivos y fisiológicos, en el comportamiento.

Los factores del estrés individual abundan, y no solo pueden ocasionar estrés, sino también diversas consecuencias negativas. Las consecuencias del estrés

pueden afectar tanto a la salud como a una diversidad de variables del desempeño laboral.

2.14.2.-Factores de estrés grupales y organizacionales

La lista de factores de estrés grupales y organizacionales en potencia es larga. Un problema al analizar los factores de estrés grupales y organizacionales es identificar cuáles son los más importantes. En los párrafos que siguen señalaremos brevemente lo que consideramos que son los factores de estrés más importantes.

2.14.2.1.-Participación.

La participación se refiere al grado en que el conocimiento, opiniones o ideas de una persona se incluyen en el proceso de toma de decisiones. Para algunas personas es una parte importante del trabajo de las organizaciones. Los grupos o empresas que no fomentan o permiten la participación serán una fuente de frustración para quienes lo valoran. De igual manera, otros se sentirán frustrados por los retrasos con frecuencia asociados con la toma de decisiones participativas. Otros pueden ver la toma de decisiones compartida como una amenaza al derecho tradicional de un administrador a tener la última palabra. La participación actuará como un factor de estrés para esta gente.

2.15.-Relaciones intragrupales e intergrupales.

Las malas relaciones dentro y entre grupos pueden ser un factor de estrés. Las malas relaciones pueden incluir baja confianza, falta de cohesión, bajo apoyo y falta de interés al escuchar y enfrentar los problemas que confronta un grupo o el miembro de un grupo. Las relaciones problemáticas pueden llevar a fallas de comunicación y a insatisfacción laboral, además de incrementar la probabilidad del estrés.

2.16.-Política organizacional.

Los altos niveles de comportamiento político en las organizaciones pueden ser una fuente de estrés para muchos empleados. La política en la oficina es citada constantemente como un factor de estrés principal en las organizaciones. La actividad política, práctica de juegos y luchas de poder, pueden crear fricción, resaltar la competencia disfuncional entre los individuos y los grupos e incrementar el estrés.

2.17.-Cultura organizacional

Al igual que los individuos, las organizaciones tienen distintas personalidades. La personalidad de una organización es modelada en gran parte por sus principales ejecutivos. Un equipo ejecutivo tiránico y autocrático es capaz de crear una cultura llena de temor.

2.18.-Falta de retroalimentación de desempeño.

La mayor parte de las empresas quieren saber cómo les va y como la administración ve su trabajo, sin embargo con demasiada frecuencia no reciben la información de evaluación de desempeño o la reciben en una forma muy autoritaria o crítica. Se debe proporcionar información de retroalimentación y, además, se debe dar de tal manera que minimice el estrés y se establezca un sistema de comunicación en dos sentidos.

2.19.-Oportunidades de desarrollo profesional inadecuados.

Otros factores de estrés son las oportunidades de desarrollo profesional, es decir, aquellos aspectos del ambiente organizacional que influyen en la percepción de las cualidades de una persona que influyen en su progreso profesional. Las variables profesionales pueden convertirse en factores de estrés cuando se constituyen en fuentes de preocupación, ansiedad o frustración. Esto puede suceder si un empleado se preocupa por problemas reales o imaginarios como haberse vuelto obsoleto, sentir que el progreso de ascensos es inadecuado o estar generalmente insatisfecho con la compaginación entre las aspiraciones laborales y la posición actual.

2.20.-Recortes.

Los recortes están principalmente asociados con la reducción de recursos humanos por medio de despidos, atribución, reutilización o retiro anticipado. Mientras algunas organizaciones luchan por volverse austeras y eficientes, cada vez más empleados son recortados o temen serlo. En cualquier caso el recorte es un poderoso factor de estrés. Puede tener efectos negativos para individuos y organizaciones.

2.21.-Factores de estrés no laborales.

Los factores de estrés no laborales son los que proceden del exterior de la organización. Criar hijos, cuidar ancianos, ser voluntario en la comunidad, tomar cursos universitarios y equilibrar las vidas familiares y de trabajo son actividades que generan estrés para muchas personas. El estrés producido fuera del trabajo puede afectar el desempeño laboral de una persona y su

comportamiento en el trabajo en general. La distinción entre lo laboral y lo no laboral no es tan perceptible porque se superpone y es significativa en cualquier análisis o discusión acerca del estrés.

2.22.-CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS.

El estrés se manifiesta de diversas maneras. Por ejemplo un individuo que experimenta un alto nivel de tensión pudiera desarrollar presión sanguínea alta, úlceras, irritabilidad, dificultad para tomar decisiones rutinarias, pérdida del apetito, predisposición a accidentes, etc. Esto puede ser clasificado en tres categorías generales: fisiológicas. Psicológicas y síntomas del comportamiento.

2.22.1.-Síntomas fisiológicos.

El estrés puede crear cambios en el metabolismo, incrementar el ritmo del corazón y de la respiración, incrementar la presión sanguínea, dolores de cabeza e inducir a ataques del corazón.

Las enfermedades relacionadas con el estrés ejercen una carga considerable sobre las personas y las organizaciones. Con frecuencia los costos para las personas son más obvios que aquellos para las organizaciones. Sin embargo, es posible identificar por lo menos algunos de los costos organizacionales asociados con las enfermedades asociadas del estrés. Primero los costos para los empleados no incluyen mayores primas de seguro médico, sino también los días perdidos por enfermedades graves y por las menos graves.

Segundo, más de tres cuartas partes de los accidentes industriales tienen su explicación en la incapacidad de un trabajador para enfrentar problemas emocionales agravados por el estrés.

Tercero, están creciendo los problemas legales para los patrones. El número de reclamaciones de compensación relacionadas con el estrés por parte de los trabajadores va en aumento. Es clara la relación entre los niveles de estrés en el lugar de trabajo y las reclamaciones de los trabajadores. Cuando los empleados sufren mayores tensiones, se presentan más demandas laborales de esta clase.

1. Los candidatos al desgaste experimentan un gran estrés como resultado de los estresores relacionados con el empleo.
2. Los candidatos al desgaste tienden a ser idealistas y alcanzar sus logros automotivándose.
3. Los candidatos al desgaste con frecuencia buscan metas inalcanzables.

Las personas que sufren desgaste con frecuencia tienen expectativas irreales relacionadas con su trabajo y con su capacidad para alcanzar las metas deseadas, por la naturaleza de la situación en que se encuentran. Condiciones de trabajo monótonas y estresantes, junto con las expectativas o ambiciones irreales, pueden conducir al agotamiento físico, mental y emocional. En situación de desgaste, la persona ya no es capaz de hacerle frente a las exigencias del trabajo e incluso la disposición a intentarlo disminuye en forma drástica.

Tradicionalmente, algunos gerentes consideraban el potencial de desgaste como un riesgo aceptable, implícito en el servicio a los clientes o consumidores. Sin embargo, más y más organizaciones están reconociendo lo antiproduktivo que pueden ser el agotamiento y el desgaste.

Entre los resultados individuales del estrés, tal vez los más disfuncionales son los clasificados como los fisiológicos, porque pueden contribuir a una enfermedad física. Una de las consecuencias fisiológicas más importantes es la insuficiencia cardíaca (CHD por sus siglas en inglés). Aunque hace un siglo era prácticamente desconocida en el mundo industrializado, el CHD ahora representa casi dos de cada cinco muertes. Los factores de riesgos emocionales como la obesidad, el hábito de fumar, la herencia y el colesterol elevado pueden representar aproximadamente 20% de la incidencia de CHD. La comunidad médica coincide cada vez más en que el estrés laboral y personal puede contribuir de manera importante al 75% restante. Por ejemplo, diversos estudios han encontrado una relación entre los cambios en la presión arterial y el estrés laboral.

2.22.2.-Síntomas psicológicos

El estrés puede causar insatisfacción. La insatisfacción, de hecho, es el efecto psicológico más simple y más obvio del estrés. Pero el estrés se manifiesta en otros estados psicológicos: por ejemplo, ansiedad, nerviosismo, irritabilidad, aburrimiento y la postergación (dejar todo para más tarde).

2.22.3.-Síntomas de comportamiento

Algunos resultados del estrés pueden ser de comportamiento ó cognitivos. Los resultados de comportamiento incluyen dificultad para concentrarse, incapacidad para tomar decisiones básicas o incluso para tomar decisiones en general, bloqueos mentales y ausencias, cambios en la productividad, y

rotación, así como cambios en los hábitos alimenticios, incremento en el consumo de tabaco o alcohol, habla rápida, nerviosismo y desordenes de sueño.

Por otra parte los resultados del estrés son muchos y muy variados. Algunos efectos, desde luego, son positivos, como la automotivación y la satisfacción para satisfacer metas y objetivos individuales. Sin embargo algunas consecuencias del estrés son perjudiciales, contraproducentes y hasta potencialmente peligrosas. Existen consecuencias asociadas tanto con muy poco estrés como con mucho.

No todos los individuos experimentan los mismos resultados. Por ejemplo, la investigación sugiere que uno de los muchos factores que influyen en los resultados del estrés es el tipo de empleo. En un estudio realizado en el Instituto Social en la Universidad de Michigan, una muestra de 2010 empleados fue elegida de 23 ocupaciones para examinar la relación entre el estrés y sus consecuencias. Las ocupaciones fueron combinadas en cuatro grupos específicos; obreros capacitados y no capacitados así como trabajadores administrativos profesionales y no profesionales.

Los obreros reportaron los efectos subjetivos más altos, incluida la satisfacción laboral; los empleados administrativos, los más bajos. Los trabajadores no capacitados reportaron el mayor aburrimiento y apatía en sus condiciones laborales. Específicamente identificaron diversos factores importantes del estrés que crearon su estado psicológico: deficiente utilización de habilidades y capacidades, mala compaginación del puesto en relación con las cantidades deseadas de responsabilidad, falta de participación y ambigüedad a cerca del futuro. Los obreros capacitados compartieron algunos de estos factores de estrés y consecuencias con los no capacitados, pero no con todos; ellos reportaron una utilización superior al promedio de sus habilidades y capacidades pero tuvieron menos responsabilidad y más ambigüedad. Los profesionales administrativos reportaron las menores consecuencias negativas. Sin embargo, en todos los grupos había indicaciones de que el desempeño laboral fue afectado.

El surgimiento o evolución de los resultados del estrés toman tiempo de identificar o señalar. Eventualmente, existe evidencia para llegar a diversas conclusiones. Por ejemplo un empleado ascendido desarrolla un patrón poco

característico de ausencias en viernes y lunes. Un vendedor comienza a perder repeticiones de negocios; es decir, a perder clientes que ya no desean regresar, porque se quejan que se ha vuelto grosero y brusco al tratar con ellos. Una enfermera que antes era muy concienzuda olvida administrar medicamentos, con consecuencias potencialmente graves para sus pacientes. Un trabajador de ensamblado experimenta un incremento importante en su porcentaje de producción rechazado por la unidad de control de calidad. Cada uno de estos individuos experimenta los efectos o consecuencias de un estrés excesivo.

La comprensión de estos síntomas por parte del administrador puede ayudar a la organización, especialmente cuando se requiere asesoría profesional. Los administrativos no tienen suficiente habilidad para intervenir ellos mismos, sin embargo, los casos leves y moderados de depresión si se pueden tratar durante cierto periodo. Reconocer los síntomas de depresión y las situaciones que la precipitan son la primera línea de intervención. Desafortunadamente el estigma de la depresión genera una falta de comprensión de su dominancia, costos y posibilidades de tratamientos.

2.23.-Frustración

Las personas razonablemente bien adaptadas, por lo general tienen un mejor conocimiento y entendimiento de sus propios sentimientos y de su comportamiento, y normalmente están consientes, de que la vida está rodeada de estrés, fatigas, ansiedades y frustraciones, pero ellos trataran de buscar una mayor profundidad en sus sentimientos y en esta forma adaptarse mejor a ellos. Otras personas menos adaptadas, tienden a crear sus propias tensiones y frustraciones y a perder la fe en sí mismos y en los otros.

La mente consciente o inconscientemente, tiende por lo general a causar un comportamiento planeado para ayudar a una persona frustrada a adaptarse a una situación sin resolver; este tipo de comportamiento se denomina como una reacción de ajuste o mecanismo de defensa. Algunas reacciones de ajuste son dirigidas positivamente mientras que otras pueden ser negativas.

Algunas frustraciones pueden dar como resultado reacciones de ajuste apacibles, otras pueden ser extremas y emocionales. Generalmente, la intensidad de un ajuste particular, depende de dos factores: el tipo de actividad de la frustración y la experiencia previa de la persona frustrada.

2.24.-Agotamiento

Por otro lado encontramos el agotamiento, el cual es un proceso psicológico, ocasionado por un estrés laboral no relajado que ocasiona un agotamiento emocional, despersonalización y sentimientos de disminución de logro. El agotamiento es el desgaste completo de los recursos físicos e intelectuales de una persona, por tratar de lograr ciertas metas de trabajo poco realistas.

Los candidatos al agotamiento son las personas con grandes aspiraciones; típicamente son aquellas que idealizan y se automotivan para altos logros; generalmente son individuos que empiezan con gran entusiasmo sus proyectos, aun cuando sus horarios se sienten saturados con otros, pero tienen una gran dificultad para decir "no" a nuevas oportunidades o tareas que se les presentan y manifiestan la tendencia a realizar por sí solos todo el trabajo en vez de compartirlo cuando están en equipo.

Los candidatos al agotamiento se imponen metas irreales e irrealizables y como resultado, estos individuos por lo general se frustran perdiendo mucho de su entusiasmo inicial, llegan a volverse apáticos en sus deberes y desarrollan sentimientos de querer alejarse de todo.

Con frecuencia los individuos que sufren de agotamiento, sienten que entre más duro trabajan, menos realizan. Habitualmente, tienen propensión a sentirse cansados casi todo el tiempo. En suma, hay una gran probabilidad de que se encuentren irritados, desarrollen dolores y malestares para alejarse de sus amigos y seres queridos y pierdan el sentido del humor.

Si no son curadas a tiempo, las víctimas de agotamiento frecuentemente encuentran que sus propios problemas de estrés se agravan. Su infelicidad y las situaciones de tensión pueden originar el divorcio, abuso de drogas, colapsos nerviosos y hasta incluso ataques fatales de parálisis.

El agotamiento tiende a ser un problema en particular entre las personas cuyos trabajos requieren un contacto extenso con la gente o ser responsable de otras personas. De hecho, gran parte de la investigación que ha sido realizada acerca del agotamiento se ha centrado en las llamadas profesiones de asistencia: maestros, enfermeros, médicos, trabajadores sociales, terapeutas, oficiales de policía y de libertad bajo fianza.

Una idea muy importante implícita en esta conceptualización del agotamiento se relaciona con la participación laboral. Un alto grado de participación, identificación con o compromiso hacia el empleo o profesión personal es un requisito previo para el agotamiento. Es poco probable que alguien quede exhausto sin poner una gran cantidad de esfuerzo. Por lo tanto, la ironía del agotamiento es que los individuos más susceptibles son los más comprometidos con su trabajo; cuando todo lo demás es igual, un menor compromiso laboral es igual a una menor probabilidad de agotamiento. Por ejemplo, las mujeres tienen más probabilidad de sufrir agotamiento que los hombres, los empleados más jóvenes son susceptibles que los mayores, los trabajadores solteros tienen más probabilidad de sufrir agotamiento que los casados.

Las organizaciones contribuyen al agotamiento de los empleados en diversas formas. Los investigadores han identificado cuatro factores particularmente importantes que contribuyen al agotamiento: altos niveles de sobrecarga de trabajo, estancamiento en el puesto, papeleo y burocracia excesiva, mala comunicación y retroalimentación, particularmente en cuanto al desempeño laboral. Más aun, los factores que en al menos un estudio de investigación han sido identificados como contribuidores al agotamiento incluyen el conflicto y la ambigüedad de papeles, relaciones interpersonales difíciles y sistemas de recompensas que no se relacionan con el desempeño.

Un tema que se encuentra de manera consistente al analizar el agotamiento es la relación problemática entre la persona y el ambiente laboral. Esta se describe generalmente en términos de falta de compaginación. Por ejemplo las exigencias del puesto pueden exceder la capacidad del individuo de enfrentarlas eficazmente o los esfuerzos individuales pueden no ser respondidos con recompensas equiparables. Este marco de trabajo con su enfoque en explicar el comportamiento en términos de la interacción de la persona y el ambiente promete la comprensión del agotamiento laboral.

2.25.-Consecuencias organizacionales.

Varios de los resultados fisiológicos, psicológicos y de comportamiento que están individualmente vinculados también tienen consecuencias organizacionales. Aunque las consecuencias organizacionales del estrés son muchas y muy variadas, comparten una característica en común: el estrés

cuesta dinero a las organizaciones. Los efectos del estrés incluyen decisiones equivocadas y disminución de la creatividad. La enorme cifra también refleja los costos asociados con los problemas mentales y físicos de salud que surgieron de las condiciones de estrés, incluidos los costos médicos y de hospitales, tiempo de trabajo perdido, rotación, sabotaje y muchas otras variables que pueden contribuir a los costos organizacionales.

2.25.1.-Efectos en el desempeño.

Los efectos positivos y negativos del estrés son más visibles en la relación entre el estrés y el desempeño. Con niveles bajos de estrés, los empleados quizá no cuentan con la conciencia, los retos o la participación suficiente para llevar a cabo su mejor desempeño. Pero solo hasta cierto punto. Es probable que exista un nivel óptimo de estrés para la mayor parte de los trabajos; sin embargo más allá de ese punto el desempeño comienza a deteriorarse. Con niveles excesivos de estrés, los empleados se muestran muy agitados, estimulados y amenazados para realizar el mejor esfuerzo.

Muchas veces los gerentes quieren conocer los niveles óptimos de estrés, tanto para ellos como para sus subordinados. Sin embargo, esta información es difícil de obtener. Por ejemplo, tal vez un empleado se ausente del trabajo con frecuencia por simple aburrimiento (muy poco estrés) o por el estrés de trabajo (estrés excesivo). Muy poco estrés para un empleado podría ser suficiente para otro en una tarea en particular. En forma similar, la cantidad óptima de estrés para una tarea en caso de que una persona específica, tal vez sea excesiva o muy poca para el desempeño eficaz de esa persona en otras tareas.

Desde un punto de vista práctico los gerentes deben preocuparse más por el lado de estrés excesivo, que por la forma de aumentarlo. Siempre es importante motivar a las personas para que se desempeñen mejor, pero tratar de hacerlo con un incremento en el nivel de estrés demuestra falta de perspicacia. Cuando mayor sea el nivel de estrés que sufren los empleados, menor será su productividad.

2.25.2.-Impacto en el desgaste por el trabajo.

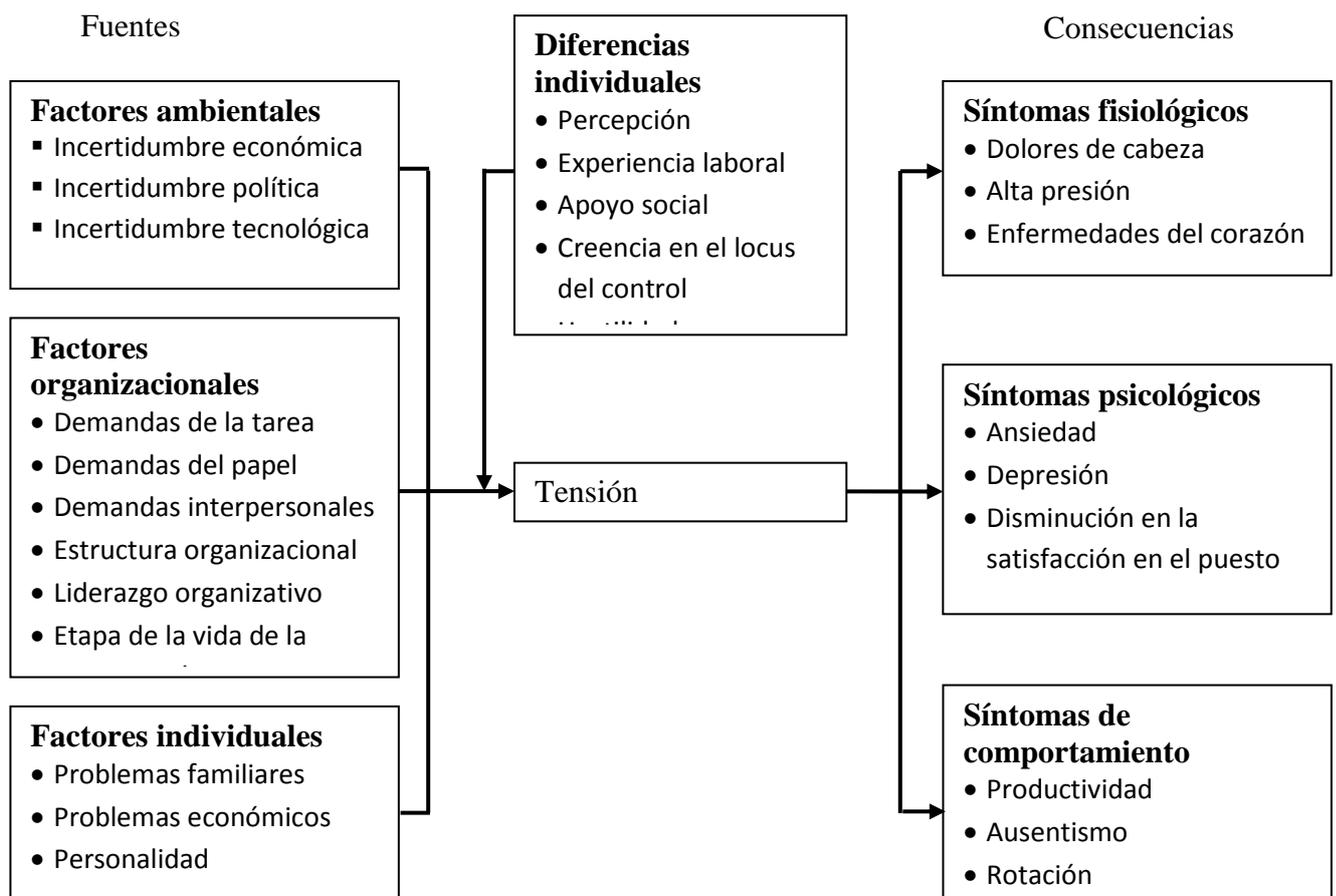
El desgaste por el trabajo se refiere a los efectos adversos de las condiciones de trabajo en que los estresores parecen inevitables y parecen no estar disponibles fuentes de satisfacción y alivio del estrés en el trabajo. El fenómeno del desgaste contiene tres componentes:

- Un estado de agotamiento emocional,
- La despersonalización de los individuos y
- Sentimientos de bajos logros personales

La despersonalización consiste en el tratamiento de los individuos como objetos. Por ejemplo una enfermera se podría referir a la “rodilla rota” de la habitación 306, en lugar de usar el nombre del paciente. El paciente es visto y tratado conforme a reglas y procedimientos establecidos.

La mayor parte de las investigaciones sobre el desgaste por el trabajo se ha centrado en el sector de servicios humanos de la economía. Se cree que existe mayor desgaste en ocupaciones caracterizadas por el contacto directo y continuo con personas que necesitan ayuda. La probabilidad más alta de desgaste ocurre entre aquellos individuos que tiene tanto una alta frecuencia como una alta intensidad de contacto interpersonal. Este nivel de contacto interpersonal puede desembocar en agotamiento emocional, que es un componente clave de desgaste en el trabajo. Entre los profesionales más vulnerables al desgaste por el trabajo se hallan los trabajadores sociales, los policías y maestros. El desgaste también puede afectar a gerentes y dueños de tiendas, que se enfrentan bajo crecientes presiones para reducir costos, incrementar utilidades y mejorar el servicio a los clientes

2.26.-Modelo de estrés.



El modelo identifica tres grupos de factores; ambiental, organizacional e individual, que actúan como fuentes potenciales de estrés. El hecho de que se vuelvan una tensión real depende de diferencias individuales tales como la experiencia laboral y la personalidad. Cuando un individuo experimenta la tensión, sus síntomas pueden emerger como rasgos psicológicos, fisiológicos y de comportamiento.

De acuerdo a las diferencias individuales del modelo la percepción moderara la relación entre la condición de tensión potencial y la reacción de los empleados a ella. El temor de una persona a perder su trabajo debido a que su compañía está despidiendo personal podría ser percibido por otro individuo como una oportunidad de conseguir una gran compensación y comenzar su propio negocio. De igual manera lo que un empleado percibe como un trabajo de reto pudiera ser visto como amenazante y demandante por otros.

La experiencia laboral también puede ser un gran reductor de la tensión. Conforme se adquiere experiencia, la tensión desaparece o cuando menos desaparece significativamente.

Hay una evidencia cada vez mayor de que el apoyo social puede adsorber el impacto de estrés. La lógica que fundamenta esta variable moderadora es el apoyo social actúa como un paliativo, mitigando incluso lo efectos de trabajos de extrema tensión.

El locus de control es un atributo de la personalidad. Aquellos con locus de control interno creen controlar su propio destino. Quienes tienen un control externo creen que su vida está controlada por factores externos. La evidencia indica que los internos perciben sus trabajos como menos estresantes que los externos. Cuando los internos y los externos confrontan situaciones similares de tensión, los internos probablemente creerán que tienen un efecto significativo en los resultados. Ellos, por lo tanto, actúan para tomar el control de los eventos. Los externos probablemente serán pasivos y defensivos. En lugar de hacer algo que reduzca la tensión, la aceptan. Así, los externos, que tienen más probabilidades de sentirse desamparados en situaciones de tensión, probablemente la experimentan.

Como se observo en la personalidad tipo A, la cual se caracteriza por sentir un sentido crónico de la urgencia del tiempo y por un impulso de excesiva competencia, el individuo tipo A esta agresivamente involucrado en una lucha

crónica, incesante para lograr más y más en cada vez menos tiempo, y se le pide hacerlo, contra los esfuerzos en oposición de otras personas.

2.27.-PREVENCIÓN Y MANEJO DEL ESTRÉS.

Un administrador sagaz nunca pasa por alto un problema de ausentismo o rotación, abuso de drogas en el lugar de trabajo, baja en el desempeño, hostilidad y beligerancia de algún empleado, descenso en la calidad de la producción o cualquier otra señal de que las metas de desempeño de la organización no están siendo satisfechas. De hecho, el administrador eficaz ve estos sucesos como síntomas y ve más allá de ellos para identificar y corregir las causas subyacentes. Sin embargo, la mayoría de los administradores buscara causas típicas como la mala capacitación, equipo defectuoso o instrucciones inadecuadas en relación con lo que debe hacerse. Con toda probabilidad el estrés no estará en la lista de posibles problemas. Por lo tanto, el primer paso por intentar al tratar con el estrés para que permanezca dentro de límites tolerantes es el reconocimiento de que existe. Una vez que se ha logrado esto, se puede disponer de una diversidad de métodos y programas para prevenir y manejar el estrés organizacional.

Los programas organizacionales de manejo del estrés están enfocados para 1) identificar y modificar los factores laborales de estrés, 2) comprometer a los empleados a que participen en la comprensión y modificación del estrés y sus efectos y 3) proporcionar a los empleados apoyo para enfrentar los efectos negativos del estrés. En un ambiente de trabajo de rápido cambio, este tipo de planteamiento de objetivos es difícil de lograr. Sin embargo, una fuerza de trabajo capacitada, educada y con conocimientos puede hacer modificaciones con la ayuda de la administración en la forma en que se realiza el trabajo. Algunos de los programas correctivos que se han propuesto incluyen los siguientes:

- Programas de capacitación para manejar y enfrentar el estrés.
- Rediseño del trabajo para minimizar los factores de estrés.

- Cambios en el estilo administrativo hacia uno de más respaldo y dirección para ayudar a los trabajadores a cumplir con sus metas.
- Crear horarios de trabajo más flexibles y prestar más atención a un equilibrio de vida laboral y personal.
- Mejorar prácticas de comunicación y construcción de equipos.
- Mejor retroalimentación respecto al desempeño de los trabajadores y la expectativa de la administración.

Estos y otros esfuerzos son enfocados para prevenir o manejar el estrés. El potencial de éxito de cualquier prevención o programa de manejo del estrés aumenta si existe un compromiso verdadero para entender cómo se relacionan los factores de estrés, el estrés y los resultados.

La diferencia entre prevenir el estrés y manejarlo es muy importante. La prevención del estrés se enfoca en controlar o eliminar los factores de estrés que podrían provocarlo. El manejo del estrés sugiere procedimientos para ayudar a las personas a enfrentarlo eficazmente o a reducir el que ya experimentan.

2.28.-Maximizar la compatibilidad de persona y ambiente.

El estrés puede ser visto como una consecuencia de la relación entre el individuo y el ambiente laboral. Aunque hay muchas formas de pensar acerca de las relaciones individuo-organización y el estrés, el concepto de concordancia entre persona y ambiente es el más ampliamente utilizado.

El enfoque de concordancia de persona-ambiente generalmente se enfoca en dos dimensiones de concordancia. Una es el grado en que el trabajo proporciona recompensas formales e informales que cumplen o concuerdan con las necesidades de la persona. La falta de concordancia en esta dimensión ocasiona estrés. Un trabajo puede proporcionar muy poca seguridad laboral, compensación insuficiente y recompensa por el esfuerzo empleado, o un conocimiento inadecuado para cumplir con las necesidades o preferencias del individuo. El segundo tipo de concordancia se relaciona con el grado, en que las habilidades, las capacidades y experiencia del empleado concuerden con las demandas y requerimientos del empleador. El grado en que los talentos del individuo sean insuficientes o sean desperdiciados por los requerimientos del puesto determina la presencia y el grado en que se presente el estrés. Al

mejorar o maximizar la calidad de concordancia entre el empleado y el ambiente organizacional, se eliminan los factores potenciales de estrés y se evita que este se presente.

Existen numerosas estrategias para maximizar la concordancia entre la persona y el ambiente. En forma ideal, el proceso comienza justo antes de que un individuo se una a la organización. Los programas de reclutamiento de empleados que proporcionan presentaciones previas realistas acerca del puesto ayudan a los posibles empleados a determinar si la realidad del puesto concuerda con sus necesidades y expectativas. Los programas de selección que son eficaces para asegurar que los posibles empleados poseen las habilidades, conocimiento, experiencia y capacidades requeridas para su puesto, son elementos claves para maximizar la concordancia.

Sin embargo, las habilidades laborales y el conocimiento no son los únicos factores importantes a considerar en la relación de empleados. También se puede maximizar la concordancia vinculando de cerca las predisposiciones personales con los aspectos relevantes del ambiente laboral.

Una vez en la organización una variable crítica para maximizar la concordancia y prevenir el estrés en una socialización eficaz. La socialización es el proceso por el cual el individuo aprende y acepta los valores, los comportamientos esperados y el conocimiento social que es importante para convertirse en un miembro organizacional eficaz. Diversas actividades y programas organizacionales pueden ser útiles para mantener una buena concordancia, por ejemplo: sistemas de recompensas organizacionales, los procesos de comunicación, un liderazgo eficaz. Todas estas actividades pueden servir para eliminar o desactivar los factores potenciales de estrés y, por lo tanto, para prevenir el estrés organizacional.

2.29.-Programas de prevención y manejo del estrés organizacional.

Además de la diversidad de actividades que pueden realizarse para mejorar la concordancia de persona-ambiente, un número cada vez mayor de organizaciones ha desarrollado programas muy específicos de prevención o manejo de estrés. Algunos de estos programas se enfocan en un tema o programa específico, tal como el abuso del alcohol o drogas, asesoría profesional, reubicación de puesto o agotamiento.

Todavía otros programas pueden enfocarse a un grupo específico dentro de la organización. Un ejemplo es el Resident Assistance Program, que se encuentra en Baylor College of Medicine. Este programa fue diseñado para ayudar a los residentes médicos a enfrentar exitosamente la multitud de factores de estrés que encuentran. Algunos programas pueden enfocarse en una técnica en particular, como desarrollar habilidades de relajamiento. Dos tipos específicos de programas organizacionales se han vuelto particularmente populares durante las últimas décadas: los programas de asistencia de empleados y los programas de bienestar.

2.30.-Programas de asistencia a empleados.

Originalmente fueron concebidos como programas para evitar el abuso de alcohol, la mayoría de los programas de asistencia a empleados (PAE) están diseñados para enfrentar una amplia gama de problemas relacionados con el estrés, tanto laborales como no laborales, incluidas las dificultades de comportamiento y emocionales, abuso de sustancias, discordia familiar y conyugal y otros problemas personales. Los PAE tienden a estar basados en los enfoques médicos tradicionales hacia los tratamientos. Los elementos generales de programas incluyen:

- **Diagnóstico.** Un empleado que tenga un problema pide ayuda; el personal del PAE intenta diagnosticarlo.
- **Tratamiento.** Se proporciona apoyo psicológico o terapia de apoyo. Si el personal interno de PAE no puede ayudar, el empleado es referido a profesionales apropiados dentro de la comunidad.
- **Monitoreo.** Se proporciona una revisión periódica a los empleados que ocupan los puestos muy estresantes para detectar señales tempranas de problemas.
- **Prevención.** Se utiliza la educación y la persuasión para convencer a los empleados en alto riesgo de que se deba hacer algo por ayudarlos a lidiar en forma eficaz con el estrés.

Los PAE pueden ser programas internos manejados por la compañía o esfuerzos externos en los que la organización contrata a una empresa privada para proporcionar servicios a los empleados de la compañía. El programa típico de esta clase es el Emotional Health Program en Equitable Life. Se relaciona

con la prevención, tratamiento y referencia de los empleados. Con un personal que incluye un psicólogo clínico, un médico, un psicólogo interno y un consejero, se enfoca en la intervención individual. Se ofrece retroalimentación, capacitación en relajamiento y consejos. Cuando es apropiado, se hacen referencias con médicos y hospitales externos.

La confianza es fundamental para el éxito de cualquier PAE. Los empleados deben confiar en que 1) el programa realmente puede ayudarlos 2) se mantendrá la confidencialidad y 3) el uso del programa no acarreará implicaciones negativas para la seguridad laboral o para un desarrollo profesional. Si los empleados no confían en el programa o en la administración de la empresa, no participarán. Un PAE sin clientes no puede tener un efecto positivo en la prevención y manejo del estrés.

2.31.-Programas de bienestar.

Los programas de bienestar a veces llamado programas de bienestar de salud se enfocan en la salud general física y mental de los empleados. Dicho de manera simple, en cualquier actividad en la que una organización participe, y están diseñado para identificar y ayudar a prevenir o corregir problemas de salud específicos, riesgos de salud o hábitos negativos para la salud que puedan estar relacionados con el bienestar. Esto incluye no solo la identificación de una enfermedad si no también la modificación de un estilo de vida.

Puede parecer extraño que incluyamos programas de bienestar en un análisis de manejo de estrés. Existen varias razones para ello. Primero, la prevención y el manejo de estrés son una parte vital del bienestar y, es a menudo un componente de los programas de bienestar. Segundo, muchas de las preocupaciones de los programas de bienestar se relacionan al menos parcialmente con el estrés. El estrés ha sido citado como la principal causa de malos hábitos de salud, y los malos hábitos de salud son lo que los programas de bienestar intentan cambiar. Tercero, una razón importante para que las organizaciones se interesen en el manejo del estrés es que contribuye a tener empleados más sanos, más productivos y más eficaces y en consecuencia, organizaciones más sanas, más productivas y más eficaces. Los programas de bienestar corporativo simplemente extienden estos beneficios. Cuarto, es imposible separar el tema de estrés con la salud. En un sentido, los programas

de bienestar representan una extensión contemporánea, de base amplia, de los programas de estrés; su enfoque es puesto en la preocupación por la salud de los empleados y temas de calidad de vida.

4.-CAPITULO III METODOLOGIA

3.1 Tipo de investigación

La Investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna (digna de fe y crédito), para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.

Para obtener algún resultado de manera clara y precisa es necesario aplicar algún tipo de investigación, la investigación está muy ligada a los seres humanos, esta posee una serie de pasos para lograr el objetivo planteado o para llegar a la información solicitada. La investigación tiene como base el método científico y este es el método de estudio sistemático de la naturaleza que incluye las técnicas de observación, reglas para el razonamiento y la predicción, ideas sobre la experimentación planificada y los modos de comunicar los resultados experimentales y teóricos.

Además, la investigación posee una serie de características que ayudan al investigador a regirse de manera eficaz en la misma. La investigación es tan compacta que posee formas, elementos, procesos, diferentes tipos, entre otros.

La investigación es fundamental para el estudiante y para el profesional, esta forma parte del camino profesional antes, durante y después de lograr la profesión; ella nos acompaña desde el principio de los estudios y la vida misma. Para todo tipo de investigación hay un proceso y unos objetivos precisos.

La investigación nos ayuda a mejorar el estudio porque nos permite establecer contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor, la finalidad de esta radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos; es el modo de llegar a elaborar teorías.

La actividad investigadora se conduce eficazmente mediante una serie de elementos que hacen accesible el objeto al conocimiento y de cuya sabia elección y aplicación va a depender en gran medida el éxito del trabajo investigador.

3.2.-Clasificación

Es conveniente señalar que en la realidad la investigación no se puede clasificar exclusivamente en alguno de los tipos que se señalaran, sino que generalmente en toda investigación se persigue un propósito señalado, se busca un determinado nivel de conocimiento y se basa en una estrategia particular o combinada.

- Por el propósito o finalidades perseguidas: básica o aplicada.

Investigación básica: También recibe el nombre de investigación pura, teórica o dogmática. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico.

Investigación aplicada: Este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances de esta última; esto queda aclarado si nos percatamos de que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico. Sin embargo, en una investigación empírica, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas.

Si una investigación involucra problemas tanto teóricos como prácticos, recibe el nombre de mixta. En realidad, un gran número de investigaciones participa de la naturaleza de las investigaciones básicas y de las aplicadas.

- Por la clase de medios utilizados para obtener los datos: documental, de campo o experimental.

Investigación documental: Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de

revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera.

Investigación de campo: Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos.

Investigación experimental: Recibe este nombre la investigación que obtiene su información de la actividad intencional realizada por el investigador y que se encuentra dirigida a modificar la realidad con el propósito de crear el fenómeno mismo que se indaga, y así poder observarlo.

- Por el nivel de conocimientos que se adquieren: exploratoria, descriptiva o explicativa.

Investigación exploratoria: Recibe este nombre la investigación que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se simplifica abrir líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación.

Investigación descriptiva: Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Al igual que la investigación que hemos descrito anteriormente, puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad.

Investigación explicativa: Mediante este tipo de investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta del porqué del objeto que se investiga.

Para efectos de esta investigación, se desarrollo la de tipo descriptiva, ya que se recurrió al análisis de las causas y efectos del estrés laboral en el Hospital Dr. Valentín Gómez Farías ubicado en Jaltipán de Morelos Veracruz.

3.3.- Procedimiento

Se acudió al Hospital Dr. Valentín Gómez Farías de Jaltipán de Morelos Veracruz, para desarrollar el tema de estrés laboral, en donde se implemento los métodos de entrevista, observación y encuesta. Los cuales se detallaran a continuación.

- **Entrevista**

Se realizó una entrevista a la Contadora de dicha Unidad de Salud, C.P Norma Méndez González, con el objetivo de obtener información laboral, es decir características del personal y de las actividades laborales, gracias a esta entrevista se pudo conocer el número de empleados total y por turno, los diferentes servicios con los que cuenta el Hospital, la edad promedio de los trabajadores, entre otras.

De igual forma se entrevisto de manera informal a una de las enfermeras del servicio de Medicina familiar, con la finalidad de indagar información relacionada con aspectos laborales, los resultados de dicha entrevista revelaron la existencia de estrés en el trabajo y algunas inconformidades laborales que contribuyen al tema de investigación.

- **Observación**

La observación se llevo a cabo cuando se encuesto a los trabajadores, este era el momento oportuno de expectación, ya que se observo la actitud que tenían al aceptar contestar o no las encuestas, su lugar de trabajo, las diferentes actividades laborales, el número de pacientes siendo atendidos y en espera, es decir tener un panorama amplio del ambiente laboral del Hospital.

- **Encuestas**

Como ya se ha mencionado, el Hospital Dr. Valentín Gómez Farías cuenta con 200 empleados, y 70 de ellos del turno matutino, en el cual está basado el trabajo de investigación, fue posible aplicar a 52 empleados encuestas, los 18 restantes no se encontraban en su lugar de trabajo o estaban sumamente ocupados con sus actividades laborales, cabe señalar que dicho Hospital tiene 23 servicios diferentes, de los cuales casi todos participaron en la aplicación de las encuestas.

3.4.-Hipótesis

El estrés laboral en el Hospital Dr. Valentín Gómez Farías ubicado en Jaltipán de Morelos Veracruz, es provocado por sobrecarga de trabajo, un ejercicio de autoridad ineficiente, falta de control de personal, conflictos, ambigüedad de roles, frustración, falta de capacitación y falta de comunicación.

3.5.-Variables independientes.

- sobrecarga de trabajo,
- Autoridad ineficiente,
- Falta de control de personal,
- conflictos,
- ambigüedad de roles,
- Frustración,
- Falta de capacitación
- falta de comunicación.

3.6.-Variable dependiente

- Estrés laboral

3.7.-Unidades de observación

- Empresa

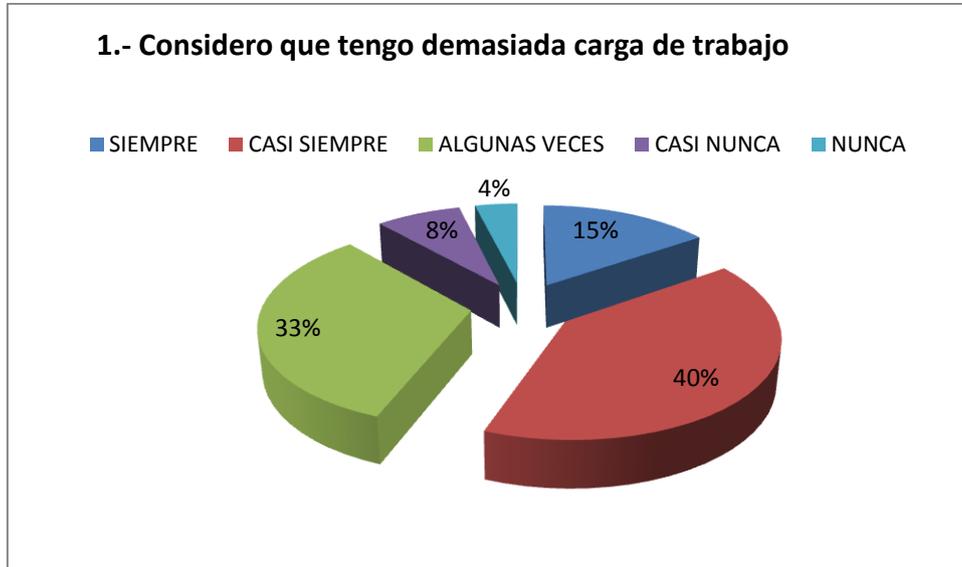
El trabajo de investigación fue desarrollado en el Hospital Dr. Valentín Gómez Farías, ubicado en la ciudad de Jaltipán de Morelos Veracruz, el cual cuenta con 200 empleados, de los cuales 70 son del turno matutino, y 23 diferentes servicios.

- Sujetos

El tema de investigación, estrés laboral, fue dirigido a los empleados del turno matutino del Hospital Dr. Valentín Gómez Farías de Jaltipán de Morelos Veracruz, los cuales son un total de 70 trabajadores que laboran dicho turno, utilizando diversos métodos para obtener información objetiva, como la entrevista, encuestas y observación directa.

CAPITULO IV RESULTADOS

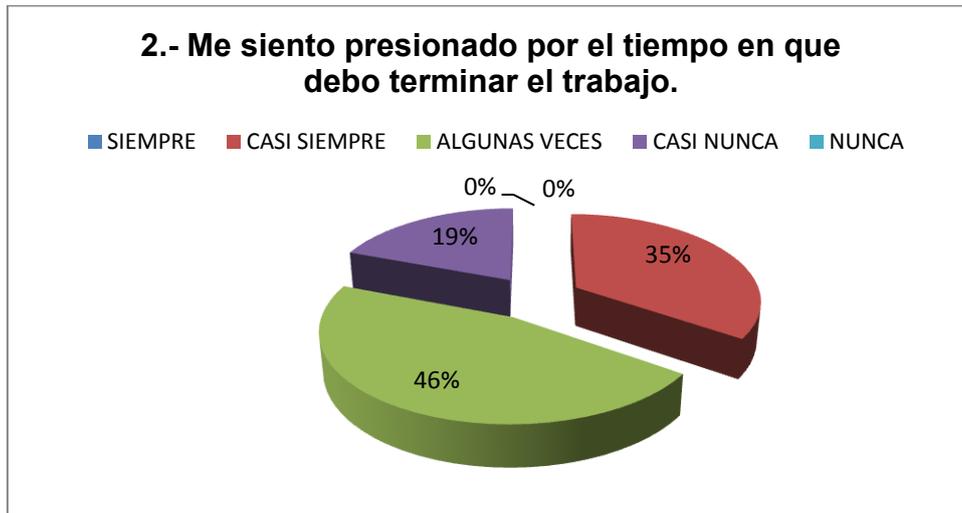
4.1.-RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.



En esta primera pregunta, podemos observar en los resultados, que los empleados consideran que tienen demasiada carga de trabajo. El 40% opina que la carga de trabajo siempre es excesiva; el 33% de los empleados considera que casi siempre. El porcentaje restante, el cual si es sumado representa el 27% considera que algunas veces, casi nunca, y nunca. Lo significativo en este reactivo es que el 73% de los trabajadores, el cual es un porcentaje mayoritario, sienten demasiada carga de trabajo. La excesiva carga de trabajo en el Hospital Dr. Valentín Gómez Farías de Jaltipán de Morelos Veracruz afecta a los trabajadores y esto se relaciona con la demanda de pacientes con la que cuenta el hospital. Son demasiados los pacientes afiliados a este hospital y no solo son ciudadanos del municipio de Jaltipán, sino que también de otros municipios circunvecinos.

El turno matutino es uno de los más afectados, los pacientes frecuentemente acuden de 8:00 a.m a 13:00 p.m, en este horario es donde se percibe la mayor carga de trabajo, son más las actividades que deben ser atendidas en ese momento, el nivel de estrés puede aumentar considerablemente en este horario. El número de empleados por servicio es muy pequeño, lo cual significa que el personal en algunos casos no pueda atender con mucha más

rapidez a los pacientes y la carga de trabajo no sea equitativo entre todos los empleados.



Como puede observarse en esta grafica. El 46% respondieron que algunas veces se sienten presionados por el tiempo en que deben terminar su trabajo, el 35% casi siempre, el 19% casi nunca, todos se mantienen en un rango intermedio entre las variables (casi siempre, algunas veces y casi nunca). Lo cual indica que la mayoría de los trabajadores tienen que terminar sus actividades lo más rápido posible.

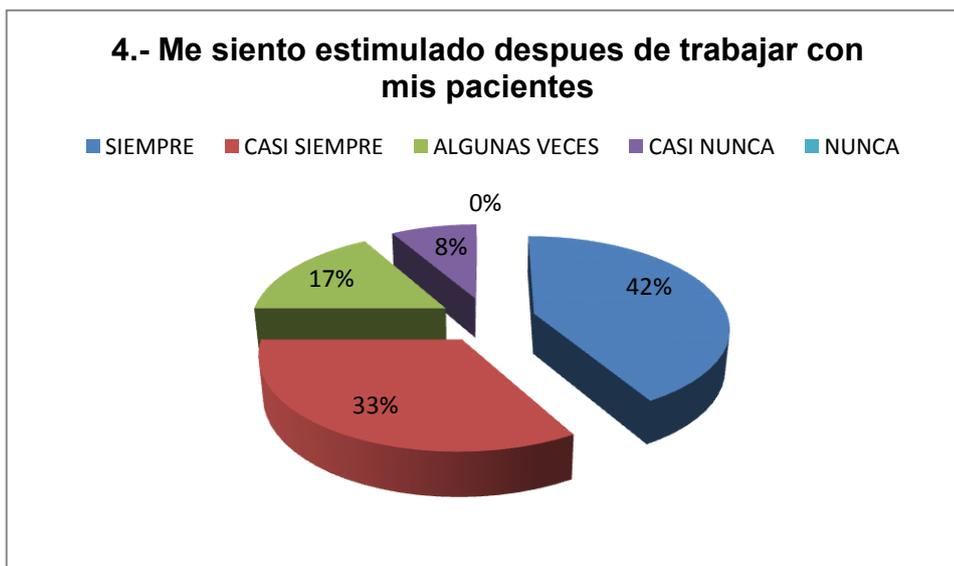
Lo anterior se debe a varios factores; por ejemplo, que la actividad que realicen deba tener una solución pronta debido a un problema de salud urgente, que existan demasiados pacientes en fila para ser revisados, o que la actividad de un trabajador tenga seguimiento con la de otro, por lo que no puede esperar tanto tiempo a hacer concluida.



Es importante mencionar que en el momento que se realizó la encuesta se observó que los trabajadores se mostraban reacios a contestar, la actitud de la mayoría fue cambiando cuando se les reiteró que las preguntas que contestarían serían de manera anónima, esto puede modificar de forma mínima los resultados reales.

Es considerable observar que en esta gráfica la mayoría de los empleados el cual es representado por el 71%, opina que algunas veces se ha sentido decaído y agotado, el 15% casi nunca y el 14% nunca. Gran porcentaje del personal se ha sentido exhausto física y emocionalmente lo cual provoca que este no preste atención a su trabajo, que se queje continuamente, se sienta incapaz de lograr sus objetivos o pierda gradualmente el sentido de su propia vida, afectando a terceros en aspectos laborales.

Debido a la sobrecarga de trabajo, el personal puede sentirse decaído y agotado, puesto que tener demasiadas actividades que atender hace que pierda el gusto por realizar adecuadamente su trabajo y estar bien consigo mismo.



El 42% de los empleados contestó que siempre, el 31% casi siempre y el porcentaje restante algunas veces y casi siempre. Lo cual señala que la mayoría de los empleados encuentran gratificante poder colaborar con sus pacientes y les agrada su trabajo, pero el hecho de tener sobrecarga de trabajo afecta la relación trabajador-paciente y por ende este se siente agotado y decaído constantemente.



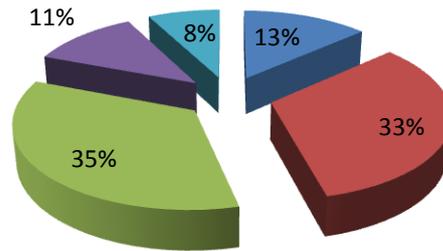
Como puede observarse en la grafica, el resultado de los problemas emocionales en el trabajo son tratados con mucha calma, se encuentra segmentado casi en tres variables, el 33% considera que algunas veces, el 32% siempre, el 31% algunas veces, por ultimo en una pequeña minoría el 4% indica que nunca.

Los empleados difieren en este aspecto, y nos muestran que existe una gran variedad de formas en que ellos tratan los problemas emocionales. Esto va a depender de cada individuo, de cómo perciba los problemas emocionales, lo que para uno puede afectar o repercutir en su ambiente personal o laboral, tal vez para otro pueda ser una ventaja u oportunidad.

Se refiere también a la forma de enfrentar situaciones personales que se encuentran fuera de su alcance, y cuando un individuo tiene un problema emocional puede o no demostrarlo en su rendimiento laboral. En este caso podemos analizar que todos reaccionan de manera diferente.

6.- Pienso que mi alimentación es la adecuada ultimamente

■ SIEMPRE ■ CASI SIEMPRE ■ ALGUNAS VECES ■ CASI NUNCA ■ NUNCA



La alimentación en cualquier ser humano es primordial para llevar a cabo cualquier función eficientemente, una persona con problemas alimenticios no podrá rendir de la misma forma, o no por mucho tiempo. Llevar una dieta saludable ayudara a rendir adecuadamente en la vida personal y sobre todo laboral.

Respecto a los resultados en esta pregunta, muy pocos de los empleados llevan una alimentación adecuada, solo el 13% de ellos respondieron que siempre, y el porcentaje mayor, el cual fue 35% revelaron que algunas veces, el siguiente es el 33% casi siempre. Lo cual quiere decir que la mayoría de los trabajadores regularmente lleva una dieta adecuada.

Sin embargo esto también se relaciona con la excesiva carga de trabajo, en muchas ocasiones los empleados tienen que quedarse más tiempo de su horario de labores, puesto que hay muchos pacientes que faltan por ser atendidos, perjudicando su horario de comida.



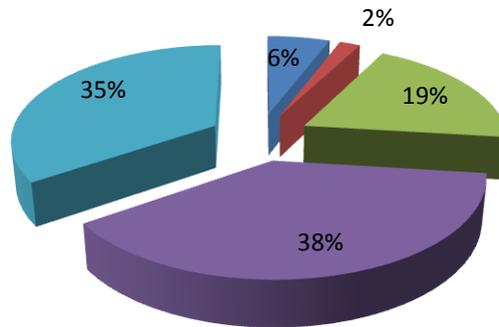
La frustración de una respuesta emocional común a la oposición. Relacionado a la ira y la decepción, que surge de la percepción de resistencia al cumplimiento de la voluntad individual. Cuanto mayor es la obstrucción, más la frustración es probable que sea.

Los resultados muestran que poco más de la mitad de los empleados (56%) nunca se han sentido frustrados en su trabajo, el 27% revela que algunas veces y el 17% casi nunca. Sin embargo esto demuestra que un porcentaje significativo del personal se ha sentido frustrado en ocasiones.

Por medio de las observaciones se puede mencionar que en algunos servicios, puede manejarse cierto grado de frustración, como lo es urgencias, quirófano, ó dirección, en estos servicios el no lograr un objetivo, o tener interferencias que no ayuden a cumplir un propósito, puede tener consecuencias graves, de las cuales el individuo pueda sentirse afligido, aunque la solución no haya estado en sus manos. Como por ejemplo, una situación con un paciente delicado de salud, el cual pierda la vida, y el doctor o enfermero (a) sienta que no hizo lo suficiente por auxiliarlo.

8.- Trabajar directamente con personas me produce estrés.

■ SIEMPRE ■ CASI SIEMPRE ■ ALGUNAS VECES ■ CASI NUNCA ■ NUNCA

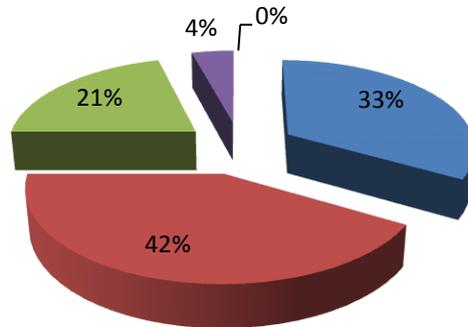


Considero debe descartarse la posibilidad de expresar que los empleados pueden estar mayor estresados cuando trabajan directamente con personas, ya que solo el 6% afirma que siempre. Los porcentajes más representativos señalan que casi nunca (38%) y nunca (35%). Así que al personal, no le afecta demasiado trabajar directamente con personas.

Una observación significativa es que el trato personal con el paciente, no es estresante para el trabajador, a diferencia de que si es estresante para los trabajadores el hecho de tener demasiados pacientes que atender y ser muy pocos compañeros de trabajo realizando la misma función.

9.- Puedo crear una atmosfera relajada con mis pacientes

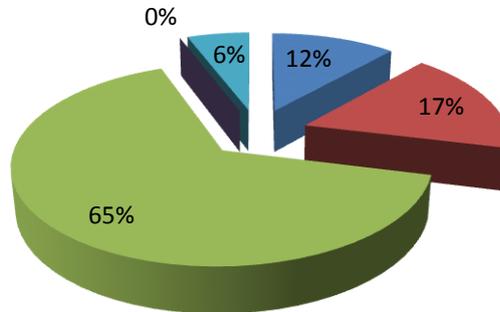
■ SIEMPRE ■ CASI SIEMPRE ■ ALGUNAS VECES ■ CASI NUNCA ■ NUNCA



Esta pregunta se relaciona con la anterior, y señala resultados casi similares, el porcentaje más elevado del personal (42%) indica que casi siempre puede crear una atmosfera relajada con los pacientes, el 33% siempre, el 21% algunas veces, y una pequeña minoría (4%) revela que casi nunca. Lo cual significa que en un momento de crisis o dificultad para el paciente, el empleado puede crear un ambiente que ayude al paciente a tranquilizarse de la incertidumbre.

10.- He tenido enfermedades o malestrares recientemente

■ SIEMPRE ■ CASI SIEMPRE ■ ALGUNAS VECES ■ CASI NUNCA ■ NUNCA

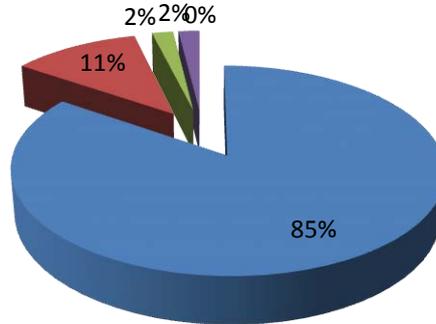


El estrés laboral tiene consecuencias físicas, emocionales y psicológicas en los individuos, y en este caso la mayoría del los empleados considera que algunas veces (65%), estos resultados se relacionan con el hecho de tener demasiada carga de trabajo hace que se sientan estresados y por ende repercute en aspectos físicos del personal, provocando enfermedades o malestares.

Y también el saber que gran parte del personal no lleva una alimentación adecuada, refleja que pueda tener ciertos padecimientos o molestias físicas, que obstaculice su rendimiento laboral por no sentirse plenamente bien.

11.- Pienso que la supervisión de las actividades de mi trabajo es eficiente.

■ SIEMPRE ■ CASI SIEMPRE ■ ALGUNAS VECES ■ CASI NUNCA ■ NUNCA

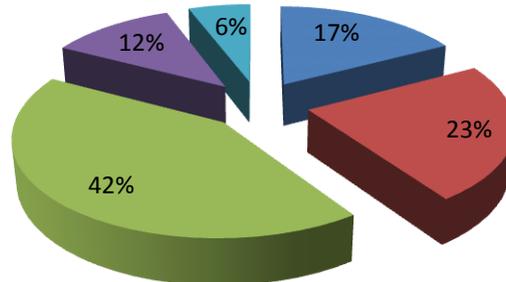


Como se ha mencionado, el número de empleados por servicio es pequeño, y la cantidad de pacientes que deben de atenderse continuamente es muy grande, en este caso no existe un departamento encargado de revisar las actividades de los diferentes servicios, los mismos empleados se encuentran autorizados para vigilar las funciones de los demás compañeros de trabajo, siempre y cuando se encuentren comisionados en el mismo servicio, esto significa por ejemplo; el servicio de lavandería, el cual está conformado por dos trabajadores en el turno matutino, estos dos empleados supervisan sus propias actividades y tratan de cuidar que su compañero de trabajo siga con las suyas sin afectar las del otro. Y en el caso de haber alguna anomalía por parte de alguno de ellos, este le hará saber que se encuentra realizando mal una actividad a su compañero de trabajo, si este hace caso omiso de la sugerencia podrá levantar un reporte a la dirección, la cual se encarga de tomar las medidas pertinentes. Y es similar con los demás servicios. En la gran mayoría de los servicios existe un jefe al que los demás se podrán dirigir.

En este reactivo la mayoría del personal (85%) considera que la supervisión de sus actividades es eficiente, este dato se encuentra familiarizado a que el mismo personal supervisa su trabajo, y consideran que lo realizan de una manera eficiente.

12.- Considero que el control de personal es el adecuado.

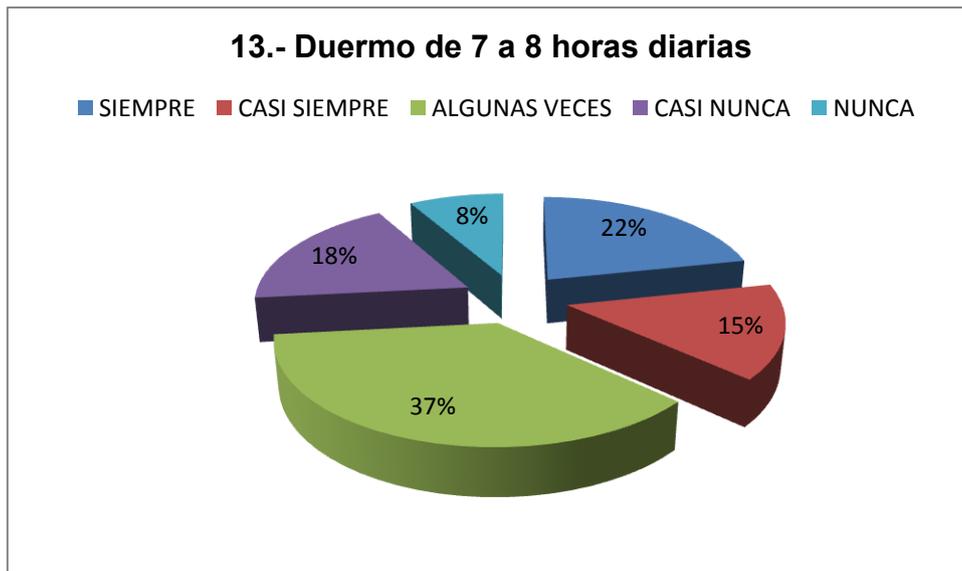
■ SIEMPRE ■ CASI SIEMPRE ■ ALGUNAS VECES ■ CASI NUNCA ■ NUNCA



En esta pregunta el 42% de los empleados señalan que algunas veces, el 23% casi siempre, el 17% siempre y los porcentajes restantes casi nunca y nunca consideran que el control de personal es el adecuado. Considero que los empleados necesitan que exista mayor vigilancia respecto al control de personal.

Los empleados checan su llegada y salida por medio de tarjetas las cuales son vistas y revisadas por el departamento administrativo, sin embargo la vigilancia de faltas y permisos es deficiente, lo cual provoca que algunos trabajadores piensen que el trato para todos es injusto respecto a permisos o faltas.

Esto estimula a un más el estrés laboral del Hospital, ya que los empleados pueden mostrar una actitud irritable ó enfadada, y hasta conductas agresivas por el descontento por no imponer los mismos derechos a todo el personal.



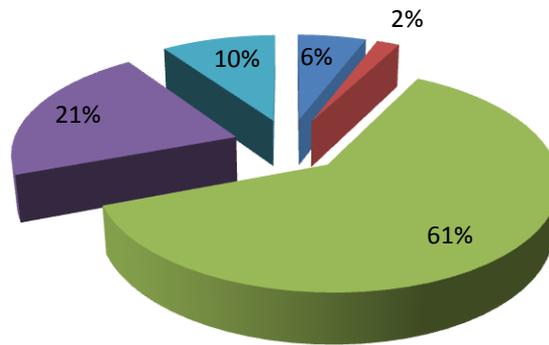
Para poder lograr un adecuado rendimiento personal y laboral, es muy importante dormir lo suficiente, de lo contrario la pesadez, el desvelo y el agotamiento físico se verá reflejado en el desempeño de las actividades diarias. Es necesario dormir de 7 a 8 horas diarias para sentirse calmado y sereno al siguiente día. Como sabemos cada individuo responde diferente a cada estímulo, quizá no dormir bien no tenga consecuencias drásticas para todos, pero se ha comprobado científicamente que dormir bien ayuda a estar menos estresado.

Los resultados revelan que el 37% del personal considera que algunas veces duerme de 7 a 8 horas diarias, el 22% siempre, el 18% casi nunca, y los porcentajes restantes nunca (8%) y casi siempre (15%). Esto representa que los trabajadores en ocasiones descuidan de dormir lo suficiente.

En un hospital, como lo es el Hospital Dr. Valentín Gómez Farías, en no estar pleno físicamente, y con excesiva carga de trabajo, ó demasiados pacientes por atender provoca que el personal pierda su capacidad de enfrentar situaciones complejas o inusuales, volverse incapaz de tomar decisiones adecuadas, o mostrar un comportamiento errático.

14.- Tengo problemas economicos.

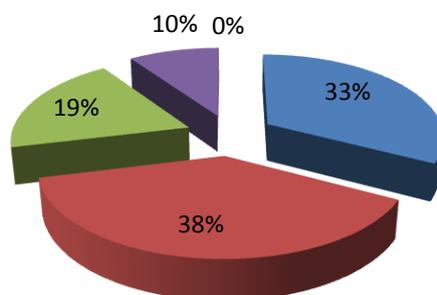
■ SIEMPRE ■ CASI SIEMPRE ■ ALGUNAS VECES ■ CASI NUNCA ■ NUNCA



El 61% de los empleados señala que algunas veces ha tenido problemas económicos, el 21% casi nunca y 18% restante, siempre, nunca y casi siempre. La información anterior indica que los empleados tienen problemas económicos de manera normal, sin que representen una amenaza en su vida personal y laboral, el bienestar económico puede afligir a cualquier persona, cuando los problemas económicos son constantes, las preocupaciones por obtener mayores ingresos para satisfacer necesidades se vuelven factores estresantes. Afortunadamente solo algunas veces los trabajadores han tenido dificultades económicas, el sueldo que perciben es el necesario para cubrir sus necesidades básicas, y han afirmado que ocasionalmente han pasado por aprietos pero sin que estos se vuelvan primordiales para reconocerlos tan importantes.

15.- El lugar donde realizo mis actividades es el apropiado.

■ SIEMPRE ■ CASI SIEMPRE ■ ALGUNAS VECES ■ CASI NUNCA ■ NUNCA

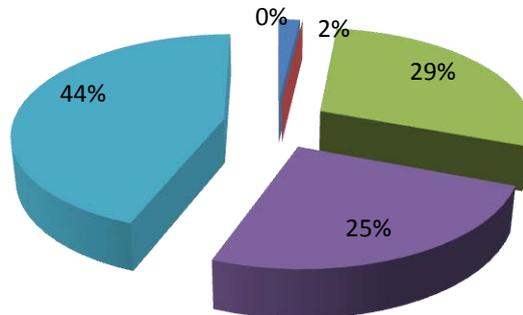


De acuerdo a las observaciones realizadas considero que las instalaciones del Hospital Dr. Valentín Gómez Farías son insuficientes y un poco obsoletas por las siguientes razones: las áreas de oficina son muy pequeñas, hay muy poco espacio entre cada escritorio, existe demasiados documentos acumulados en el mismo sitio, la ubicación del mobiliario no es la correcta. El personal puede sentirse estresado por no tener un espacio propio y libre de anaqueles o documentos que pueden ser almacenados en otro lugar.

Los resultados revelan que el 38% de los empleados consideran que su lugar de trabajo casi siempre es apropiado, el 33% siempre, el 19% algunas veces y el 10% casi nunca, buen porcentaje del personal siente que las instalaciones no son adecuadas, El porcentaje restante pudo haber caído en un estado de conformismo, ya que es muy difícil que las instalaciones sean modificadas por la inversión que representa, pero si puede mejorarse la ubicación del mobiliario. Mejorar el aspecto de las instalaciones creara un ambiente positivo en donde los trabajadores disfruten realizar su trabajo.

16.- Existen problemas familiares que afectan mi rendimiento laboral.

■ SIEMPRE ■ CASI SIEMPRE ■ ALGUNAS VECES ■ CASI NUNCA ■ NUNCA



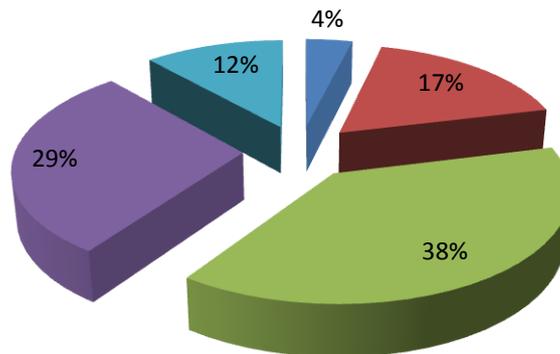
Respecto a los problemas familiares el 44% del personal señala que nunca han afectado su rendimiento laboral, el 29% indica que solo algunas veces, el 25% casi nunca y el 2% muestra que siempre.

Como puede observarse, los resultados están más orientados en las variables menos frecuentes (algunas veces, casi nunca y nunca), lo cual indica que los problemas personales no son un impedimento para realizar eficientemente su trabajo.

Los empleados tratan de no relacionar los problemas personales con el trabajo, esto es de gran ayuda para disminuir el nivel de estrés laboral, descartando esa posibilidad.

17.- Recibo capacitaciones para realizar actividades nuevas o complejas.

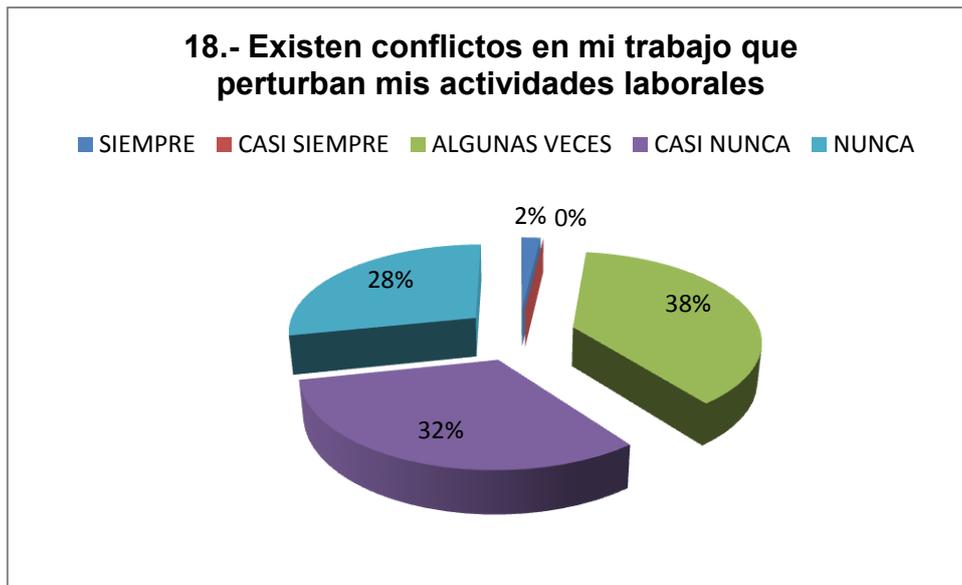
■ SIEMPRE ■ CASI SIEMPRE ■ ALGUNAS VECES ■ CASI NUNCA ■ NUNCA



El 38% de los empleados considera que solo algunas veces recibe capacitaciones para realizar actividades nuevas y complejas, el 29% casi nunca, el 17% casi siempre. El 12% nunca y el 4% siempre.

Lo anterior revela que existe una deficiencia en capacitaciones para el personal, deben de implementarse capacitaciones y cursos, no necesariamente para que los trabajadores reciban información técnica, si no también capacitaciones motivacionales que ayuden al trabajador a retomar sus objetivos personales relacionados con los laborales. Si la dirección adopta de manera constante implementar capacitaciones técnicas y motivacionales para el personal, este podrá cambiar su actitud, buscara retribuir a la organización (hospital) cooperando para lograr y mejorar los objetivos de la misma. El descuido humano del personal trae consigo disminuciones en el rendimiento y la productividad.

En el área de salud puede ser fatal no tener los conocimientos adecuados para poder manejar, un aparato técnico ó una actividad nueva y compleja.

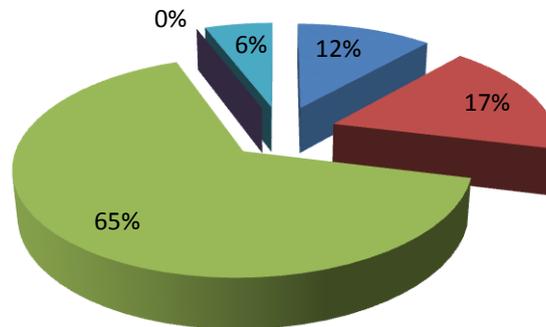


Cuando las [condiciones de trabajo](#) se deterioran tienen como consecuencia el desencadenamiento de un conflicto de trabajo o también conocido como conflicto laboral. Los conflictos laborales son las fricciones que pueden producirse en las relaciones de trabajo.

Como puede observarse en la grafica los resultados se encuentran segmentados casi tres grupos, el 32% de los empleados considera que casi nunca existen conflictos en su trabajo que perturben sus actividades laborales, el 38% algunas veces, 28% nunca y solo el 2% declaro que nunca. Esto señala que existe un ambiente laboral regularmente adecuado para los trabajadores, en donde los conflictos son muy escasos, la relación entre compañeros de trabajo es respetuosa.

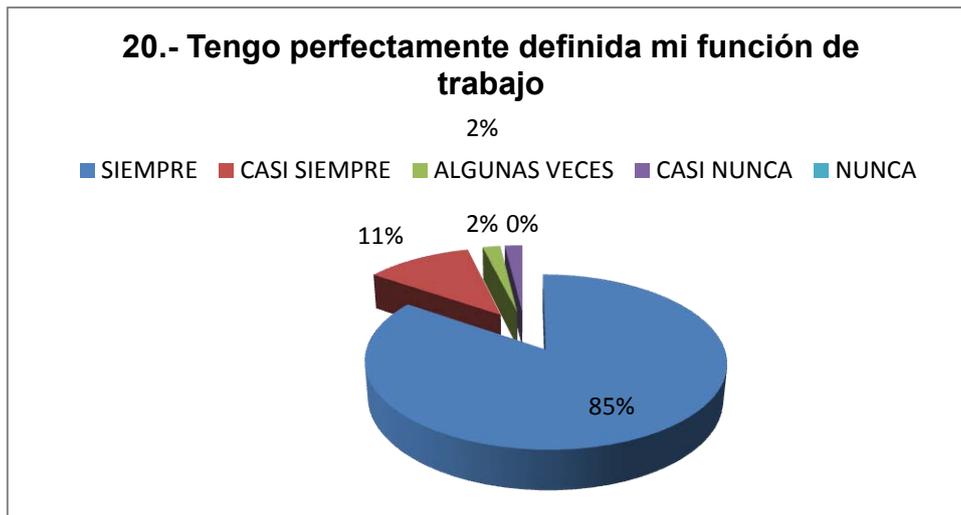
19.- Considero apoyo y comunicación por parte de la dirección.

■ SIEMPRE ■ CASI SIEMPRE ■ ALGUNAS VECES ■ CASI NUNCA ■ NUNCA



El 65% de los empleados afirma que algunas veces considera apoyo y comunicación por parte de la dirección, el 17% señala que casi siempre, el 12% siempre y el 6% nunca. Los resultados indican que en promedio la dirección apoya al personal en ocasiones, esta debe trabajar mucho más en procurar al personal, comunicarse con él, para que este se sienta escuchado. Muchas veces un problema puede arreglarse antes de que este aumente, pero la falta de comunicación hace que las soluciones se tornen confusas.

Sin un verdadero compromiso por parte de la dirección, quien es la encargada de autorizar cambios en el hospital, será muy difícil lograr un cambio en la actitud de los trabajadores, y si las condiciones de trabajo no son las adecuadas, se promueve a un mas el estrés laboral, el cual trae consecuencias negativas para el desempeño de los trabajadores y por ende para la organización en conjunto.



Para poder realizar eficientemente las actividades de trabajo es necesario tener claro que es y cómo vas a realizar tu función, una explicación o descripción detallada es vital en cualquier puesto de trabajo. No tener definida tu función de trabajo provoca estrés, ya que la incertidumbre de no saber realmente si lo que estás haciendo es lo correcto o no conlleva a la desesperación y la mala realización de las actividades consecutivas.

En este hospital la mayoría de los empleados (85%) afirma que siempre tiene definida su función de trabajo, y solo el 15% restante considera que casi siempre y algunas veces. Es muy claro observar que el personal no tiene problemas con las características de sus actividades, sabe que es lo que le corresponde hacer.

Por otra parte es obligación de la dirección o la persona a cargo de cada servicio brindar toda la información a los trabajadores a su cargo respecto sus actividades de trabajo, para evitar confusiones o malos entendidos.

4.2.-Lista de hallazgos

- La carga de trabajo en el turno matutino del Hospital es excesiva.
- Existen demasiados pacientes que deben ser atendidos en el turno matutino.
- En algunos servicios hay muy pocos empleados, y la demanda de trabajo es mucha.
- Los empleados consideran estresante tener demasiados pacientes.

- Gran porcentaje de los empleados se sienten presionados por el tiempo en que deben terminar su trabajo.
- La mayoría de los empleados se han sentido agotados y decaídos.
- Casi todo el personal se siente estimulado después de trabajar con sus pacientes.
- Existen diferencias entre los empleados en la forma que tratan los problemas emocionales.
- La mayoría de los trabajadores afirman no tener una adecuada alimentación.
- Muy pocos empleados se sienten frustrados.
- El tratar directamente con personas no es un aspecto estresante para el personal.
- El personal puede crear con facilidad una atmosfera relajada para el paciente.
- En promedio los trabajadores afirman haber tenido enfermedades o malestares recientemente.
- Gran parte de los empleados consideran que el trato de personal no es adecuado.
- El personal tiene problemas económicos de manera normal.
- No todos los trabajadores duermen de 7 a 8 horas diarias.
- Se observo que el lugar de trabajo no es apropiado en algunos servicios.
- No existen las suficientes capacitaciones técnicas y motivacionales para el personal.
- El ambiente laboral entre los trabajadores es agradable.
- El personal comenta que falta más apoyo y comunicación por parte de la dirección.
- Los trabajadores tienen perfectamente definida su función de trabajo.

4.3.-Cuadro I. Resumen de Causas detectadas en el Hospital Dr. Valentín Gómez Farías.

Causas más comunes:	
ORGANIZACIONALES	FISIOLOGICAS
Sobrecarga de trabajo	Agotamiento
Demasiada demanda de pacientes	Desgaste
Pocos empleados por servicio	Enfermedades y malestares.
Presiones de tiempo	Descanso insuficiente.
Trato de personal inadecuado	
Lugar de trabajo inapropiado	
Escasas capacitaciones técnicas y motivacionales.	
Falta de apoyo y comunicación por parte de la dirección.	

4.4.-CLASIFICACIÓN DE CAUSAS

4.4.1.-Causas organizacionales

- Sobrecarga de trabajo.
- Demasiada demanda de pacientes.
- Pocos empleados por servicio.
- Presiones de tiempo.
- Trato de personal inadecuado.
- Lugar de trabajo inapropiado.
- Escasas capacitaciones técnicas y motivacionales.
- Falta de apoyo y comunicación por parte de la dirección.

4.4.2.-Causas fisiológicas

- Agotamiento
- Desgaste
- Enfermedades y malestares algunas veces
- Descanso insuficiente.

4.5.-CONSECUENCIAS

4.5.1.-Consecuencias organizacionales.

- Personal irritable.
- Bajo rendimiento laboral.
- Falta de concentración.
- Mayor probabilidad de tomar decisiones inadecuadas,
- Poco interés por atención a los pacientes.

- El personal busca huir de los problemas en lugar de enfrentarlos
- Descontó con en el trabajo.
- Ausentismo
- Falta de participación y apoyo laboral.

4.5.2 Consecuencias fisiológicas.

- Aumenta el riesgo de accidentes.
- Dolor de cabeza
- Malestares estomacales e intestinales.
- Infecciones respiratorias.
- Tensión muscular.
- Dolor de espalda.
- Enfermedades del corazón.
- Alteraciones de descansos.
- Moral baja.

4.6.-Cuadro II. Resumen de Consecuencias detectadas en el Hospital Dr. Valentín Gómez Farías.

consecuencias más comunes:	
ORGANIZACIONALES	FISIOLOGICAS
Personal irritable.	Aumenta el riesgo de accidentes.
Bajo rendimiento laboral.	Dolor de cabeza.
Falta de concentración.	Malestares estomacales e intestinales.
Mayor probabilidad de tomar decisiones inadecuadas	Infecciones respiratorias.
Poco interés por atención al paciente.	Tensión muscular.
Huir de los problemas en lugar de enfrentarlos.	Dolor de espalda.
Descontento con el trabajo.	Enfermedades del corazón.
Ausentismo.	Alteraciones de descansos.
Falta de participación y apoyo laboral.	Moral baja.

4.7.-DESCRIPCION GENERAL DEL PANANORAMA DEL HOSPITAL

El Hospital Dr. Valentín Gómez Farías de Jaltipán de Morelos Veracruz cuenta con 200 empleados, de los cuales 70 son del turno matutino, y 23 diferentes servicios, el trabajo de investigación (estrés laboral) se basa en los resultados proporcionados por los empleados del turno matutino, en un horario de 8:00 a.m a 14:00 p.m.

Los trabajadores encuestados fueron 52, lo cual nos aporta resultados concretos debido a que son casi la totalidad, los 18 empleados restantes no pudieron ser encuestados debido a que no se encontraban en su área de servicio, o estaban sumamente ocupados en sus actividades laborales.

Los resultados indican de manera general que los empleados tienen demasiada carga de trabajo, este aspecto es el más representativo y generador de estrés, ya que tan solo hay en promedio 3 empleados por servicio. Tener carga de trabajo excesiva hace que los trabajadores se sientan presionados por el tiempo en que deben terminar su trabajo, se sientan decaídos y agotados, y puedan dejar de prestar total atención al problema o situación que tienen que resolver, siendo esto algo muy grave, ya que en una unidad de salud un error puede ser fatal para un paciente. En el turno matutino es donde recae la mayor carga de trabajo, ya que la mayoría de los pacientes acuden en este horario, y estos no solo son ciudadanos del municipio de Jaltipán sino que también asisten de diferentes municipios circunvecinos, lo cual aumenta el número de pacientes que necesitan ser atendidos. En muchas ocasiones los empleados tienen que posponer su horario de comida debido a la demanda excesiva de pacientes, esto puede crear desordenes alimenticios en los trabajadores.

Por otro lado los empleados han afirmado que pueden crear una atmosfera relajada con sus pacientes y que tratar directamente con ellos no les genera estrés, para el personal no es estresante lidiar con sus pacientes, tienen gusto por su trabajo y disfrutan poder cooperar con los mismos. Lo que afecta es la excesiva carga de trabajo la cual puede llegar a crear agotamiento profesional en los trabajadores, en donde el trabajador tiene agotamiento físico y

psicológico, despersonalización, que es una alteración de la percepción o la experiencia de uno mismo de tal manera que un individuo se siente separado de los procesos mentales o cuerpo, como si uno fuese un observador externo a los mismos, ósea que este pierda interés por sus actividades laborales y personales y falta de realización personal, aquí el empleado se siente desmotivado y sin ambiciones por mejorar. Es necesario prevenir el estrés laboral, y si un trabajador se encuentra bajo estos síntomas, con programas implantados por la dirección para mejoramiento de las condiciones de trabajo, podrá cambiar su situación.

Por medio de las observaciones realizadas se pudo percatar que las instalaciones se encuentran en buen estado pero el lugar de trabajo de los empleados esta desordenado, hay demasiados papeles acumulados, la distribución de los espacios del mobiliario no es adecuada, lo cual provoca estrés laboral, no tener un lugar apropiado de trabajo puede causar irritación, incluso de forma inconsciente el empleado puede acostumbrarse a una mala ubicación de su entorno de trabajo, adquiriendo una actitud de conformismo pero siempre mostrándose alterado por su espacio de trabajo. Esto se refleja sobre todo en el área de oficinas administrativas y de atención a pacientes, las cuales son muy pequeñas, por lo que es necesario realizar una reubicación del mobiliario, para que al personal no le genere estrés estar en un lugar inapropiado, ya que es aquí donde este realiza sus actividades diariamente.

Otro factor generador de estrés para los empleados es la falta de apoyo y comunicación por parte de la dirección y en este caso, la gran mayoría de los trabajadores ha afirmado que la dirección no posee el suficiente compromiso o solo algunas veces. El estrés laboral puede aumentar si los empleados notan que la dirección no se involucra con ellos, ó no se preocupa por sus condiciones laborales. Esto se ve reflejado en la falta de cursos o capacitaciones para los trabajadores, muy pocas veces ellos reciben alguna enseñanza nueva.

Las relaciones interpersonales de los empleados son agradables, tienen un trato amable entre ellos, en general se puede afirmar que existen muy pocos

conflictos laborales que afecten su trabajo. De lo cual se puede descartar que las relaciones laborales sean estresantes para el personal.

Si bien es cierto que lo que no se mide no se controla, y en este caso se puede señalar que existe falta de supervisión de las actividades laborales, puesto que son los mismos trabajadores los que controlan y supervisan sus actividades, cabe mencionar que no en todos los servicios es necesario, como lo es el caso de urgencias, pero si en muchos de los demás servicios la supervisión ayuda a mejorar, a reconocer los aciertos del personal, como saber si lo estoy habiendo bien si nadie me lo ha dicho, y aunque los empleados tienen perfectamente definida su función de trabajo, la revisión periódica de sus actividades es sumamente importante para el mejoramiento de las mismas.

Una organización de cualquier tipo y en este caso un hospital, debe atender los problemas laborales que aquejan a sus trabajadores, y uno muy significativo es el estrés laboral de su personal, ya que esta misma unidad de salud también se ve beneficiada si estos problemas disminuyen. Al mejorar las condiciones laborales, los empleados también cambian su actitud, el desempeño de cada uno de ellos cambiara positivamente y como resultado se reducirá el estrés laboral, el cual debe ser tratado y prevenido por el hospital. Es una cadena de beneficios múltiples para todos los integrantes, que solo con la participación exhaustiva de la dirección, implementando modificaciones, podrá llevarse a cabo. Todo con la finalidad de tener un lugar más sano de trabajo y empleados con una mejor calidad de vida.

CAPITULO V PROPUESTAS.

5.1.-RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS

Desde el punto de vista de la organización, es posible que a la dirección no le preocupe que los empleados experimenten niveles bajos ó moderados de estrés. La razón es que tales niveles de estrés podrían ser funcionales y llevar a un mayor desempeño del empleado. Pero los altos niveles de estrés o aun niveles bajos mantenidos durante periodos largos, pueden llevar a una disminución en el desempeño del empleado y por parte requerir acción por parte de la dirección.

Si bien una cantidad limitada de estrés podría beneficiar el desempeño de un empleado, no espere que los empleados lo vean de esa forma. Desde el punto de vista del individuo, aun los más bajos niveles de tensión tal vez sean percibidos como no deseables. Es probable, por tanto, que los empleados y la dirección tengan diferentes nociones de lo que constituye un nivel aceptable de estrés en el trabajo. Lo que la dirección pudiera considerar como un estímulo positivo que mantiene corriendo la adrenalina, es muy probable que sea visto como una presión excesiva por el empleado. Es por esto que se deben de analizar métodos individuales y organizacionales enfocados en el manejo del estrés.

5.2.-TECNICAS, METODOS PARA ELIMINAR Y DISMINUIR LOS EFECTOS DEL ESTRÉS

5.3.-Métodos individuales

5.3.1.-Técnica de relajación

Son muchas las técnicas que existen para permitir al individuo sobrellevar el estrés personal y en el trabajo, es decir convivir con el sin que nos ahogue o nos haga daño y cada día vemos una mayor variedad de servicios que se ofrecen para aprender a controlarlo. Por lo tanto es importante aprender a ver en el interior de nosotros mismos para reconocer los síntomas del estrés y manejarlo antes de que el nos maneje a nosotros.

5.3.1.1.-Método del doctor Herbert Benson

Herbert Benson es uno de los científicos más destacados que iniciaron el estudio de la meditación trascendental, y ha intentado desmitificarla proporcionando las siguientes instrucciones sencillas para conseguir la relajación:

- Sentarse o estirarse en silencio en una postura cómoda.
- Cerrar los ojos.
- Relajar a fondo todos los músculos del cuerpo dejándolos "suelos", apoyados en la superficie donde nos encontremos, como si tuviéramos la sensación de que esa parte nos pesara más de la cuenta.
- Empezar por los pies, pensar que nos están pesando, que se apoyan libremente sobre el sofá, cama, etc., avanzar lenta y progresivamente esta sensación de pesadez con el resto del cuerpo: las piernas, las manos, los brazos, el abdomen (sentir que toda la espalda se apoya relajadamente sobre la superficie donde nos encontremos) y así hasta los músculos de la cara. Mantenerlos relajados.
- Respirar por la nariz. Tomar conciencia de la respiración. Al aspirar, decirse a sí mismo la palabra "uno", luego "dos", y así progresivamente. Respirar con naturalidad, no profundamente.

- Continuar durante diez a veinte minutos. Pueden abrirse los ojos, para comprobar el tiempo, pero no utilizar un despertador ni un sistema de alarma. Al terminar, permanecer sentado durante algunos minutos más, primero con los ojos cerrados y después abiertos. No levantarse hasta que hayan pasado algunos minutos.
- No preocuparse por conseguir un nivel de relajación profunda. Mantener una actitud pasiva y dejar que la relajación se presente según su propio ritmo. Si aparecen pensamientos perturbadores, debe intentar ignorarlos no ocupándose de ellos y volviendo a repetir "uno". Con la práctica, la respuesta sobrevendrá sin apenas esfuerzo. Debe practicarse esta técnica una o dos veces al día, pero no durante las dos horas siguientes a una comida, porque los procesos digestivos interfieren en el surgimiento de la respuesta relajante.

5.3.1.-Programas de bienestar.

Como sugerencia final es ofrecer programas de bienestar apoyados por la dirección. Estos programas se enfocan en la condición física y mental integras del empleado. Por ejemplo, proporcionar talleres para ayudar a los empleados a dejar de fumar, controlar su consumo de alcohol, perder peso, comer mejor y desarrollar un programa regular de ejercicio. La suposición que fundamenta la mayoría de los programas de bienestar es que los empleados necesitan asumir la responsabilidad personal por su salud mental y física. Organización es solamente un vehículo para facilitar ese fin.

5.4.-METODOS ORGANIZACIONALES

5.4.1.-Contratar más personal, o residentes para el turno matutino.

Como se sabe, la excesiva carga de trabajo en el Hospital Dr. Valentín Gómez Farías es uno de los factores más generadores de estrés para los empleados y sobre todo en el turno matutino es donde se presenta la mayor carga de trabajo, ya que la gran mayoría de los pacientes acuden en este horario.

Una de las posibles soluciones y propuestas para disminuir los efectos del estrés es contratar más personal, aunque esto sea solamente para los servicios de atención directa con pacientes, este caso tal vez sea dificultoso de llevar a cabo puesto que es un Hospital que depende económicamente del gobierno y del Instituto Mexicano del Seguro Social, así que contratar más personal no depende totalmente de la Dirección del Hospital Dr. Valentín Gómez Farías de Jaltipán, ó contratar más residentes o practicantes que apoyen a enfermeros y enfermeras a atender a los pacientes, esta es una gran oportunidad para disminuir la carga de trabajo y por ende el estrés laboral, sin tener que ajustarse a un presupuesto ya que los residentes prestan sus servicios sin estar obligados a de recibir un salario.

5.4.2.-Curso estrés laboral

El curso ayudara a cambiar la actitud de los empleados, se trata de lograr un aprendizaje significativo mediante actividades que permitan una mayor comprensión de la vida personal, laboral y del papel que juegan como integrantes de un equipo de trabajo. Es decir se desea lograr que el aprender (aprender en el sentido de “darse cuenta”, cambiar) sea algo agradable para el grupo. Es taller, en donde principalmente se persigue obtener una reflexión colectiva para sensibilizar al equipo directivo de la importancia del cambio. Con la finalidad de:

- Identificar las causas y principales consecuencias del stress laboral
- Proponer acciones para prevenir y reducir los efectos del stress laboral

Como sugerencia los cursos serán implantados por el Lic. JULIO NIEVES ALEMÁN, quien es Licenciado en Administración de Empresas egresado en 1973 de la Universidad Veracruzana, Campus Xalapa, Veracruz. Posgrado en Desarrollo Organizacional, Registro como Agente Capacitador Externo ante la STPS: NIAJ-501220 LT0-0005 Cédula Profesional: 3958599.

Se trataría de realizar grupos de empleados para que estos tomen los cursos, ya que es imposible fijar un horario para todos por el trabajo que no puede desatenderse. Y la dirección debe de asumir los múltiples beneficios que estos aportaran para poder financiar los costos que implican los cursos con las personas convenientes.

Posteriormente se especificara en una grafica detalladamente las características del curso.

5.4.3.-Mayor compromiso e involucramiento por parte de la dirección.

Los trabajadores han afirmado que falta mayor apoyo y comunicación por parte de la dirección, lo cual genera estrés entre el personal, no sentirse completamente escuchados les puede generar ciertas tensiones y el rendimiento laboral también disminuirá. La dirección debe implementar mecanismos para que la percepción de los empleados cambie, una de las propuestas es hacer que el personal forme parte de la toma de decisiones, por medio de encuestas frecuentes para conocer las necesidades del personal.

5.4.4.-Campaña de mejoramiento físico de mi lugar de trabajo.

Otra de las causas generadoras de estrés es no contar con un lugar adecuado para realizar las actividades diarias. Como se ha afirmado anteriormente el Hospital cuenta con instalaciones en buen estado pero los lugares de oficina se encuentran con una mala distribución de mobiliario y papeles acumulados. La campaña de mejoramiento físico de mi lugar de trabajo pretende hacer una reubicación de todos los objetos que se encuentren en la oficina (mobiliario, archiveros, documentos, etc.) sin tener que invertir en mobiliario nuevo, es una forma de mostrarle al personal que puede tener un espacio libre, organizado y diferente solo poniendo las cosas en su lugar. De esta forma la dirección contribuye en de una manera fácil a disminuir el estrés laboral.

Cabe mencionar que en dicha campaña participaran todos los empleados que se encuentren laborando en una oficina, tendrán de una a dos semanas para reubicar su oficina ya que será supervisada por la dirección.

CAPITULO VI CONCLUSIONES

Se realizó una investigación profunda acerca del tema estrés laboral, la cual se puso en práctica en el Hospital Dr. Valentín Gómez Farías de Jaltipán de Morelos Veracruz que cuenta con 23 diferentes servicios y con un gran número de trabajadores, 200 en total y 70 del turno matutino, en el cual se basaron los resultados, con ayuda de información de diversos autores expertos en el tema de estrés laboral y métodos de obtención de información, se pudo identificar las causas más relevantes de estrés laboral de dicho hospital.

Los métodos de obtención de información que se implementaron fueron la entrevista la cual se realizó a la jefa administrativa y una entrevista informal a una enfermera del servicio de nutrición, también se utilizó la observación directa, con este método se percato de la actitud de los empleados, la demanda de los pacientes, las instalaciones entre otros aspectos, y el método de encuesta, las encuestas contenían preguntas claves que ayudaron a detectar las causas y consecuencias de estrés en el personal, no contenían reactivos de información personal con el fin de que el trabajador contestara lo más objetivo posible, se encuestaron a 52, no se pudo encuestar a todo el personal del turno matutino debido a que algunos se encontraban muy ocupados o no estaban en su área de trabajo.

Los resultados indicaron que hay demasiada carga de trabajo y esto se debe a que existen muy pocos trabajadores por servicio, aunado a esto la demanda de pacientes es excesiva, lo que provoca estrés en los trabajadores, que se sientan decaídos y agotados al desarrollar sus actividades. Por otro lado el personal afirmó que se sienten estimulados después de trabajar con sus pacientes, trabajar directamente con ellos no les produce estrés y pueden crear una atmósfera relajada con ellos, esto indica que a los trabajadores les agrada tratar con personas, les gusta su trabajo, no es estresante para el personal relacionarse directamente con pacientes.

Se reveló también que casi todos los empleados tratan de manera distinta los problemas emocionales, estos pueden o no afectar en ocasiones su rendimiento laboral, pero muy pocos de ellos afirmaron que constantemente, por lo que se descarta la posibilidad de que los problemas personales afecten su desempeño laboral. De igual forma los resultados indicaron que el personal

no tiene problemas económicos o solo de manera normal, a si que su salario no es un factor estresante o un aspecto preocupante, sin embargo admitieron haber tenido enfermedades o malestares recientemente, no tener una alimentación adecuada y no siempre dormir las horas correspondientes, el personal en su gran mayoría descuida estos aspectos que son causas de estrés. Se descarta también que se fomente el estrés laboral por conflictos en el trabajo, los resultados señalaron que se mantiene un entorno de respeto y muy poca veces se crean conflictos.

En el caso de la dirección el personal opino que las capacitaciones son muy escasas, raramente se les imparte algún curso, la supervisión de las actividades es deficiente, así como el control de personal, el apoyo y la comunicación por parte de la dirección no es el adecuado, lo anterior son causas de estrés ya que si los altos mandos del hospital no se preocupan por implementar medidas o programas para mejorar las relaciones dirección-trabajador seguirán desarrollándose deficientemente las actividades laborales. Este tipo de situaciones estresan al personal ya que se sienten en un ambiente que no propicia el bienestar de los trabajadores así como el mejoramiento de los mismos. Se percato que las instalaciones del hospital no se encuentran en condiciones óptimas sobre todo en el área administrativa, hay mucho desorden, la distribución de los espacios no es adecuada, se encontró otra causa de estrés puesto que un lugar de trabajo desordenado generan un ambiente estresante, sobre todo con la sobre carga de trabajo. Como se mostro en los estudios de Hawthorne, el cambiar aspectos físicos del lugar de trabajo también cambia estados anímicos.

Por lo anterior se puede concluir que de la hipótesis propuesta solo la carga de trabajo, el ejercicio de autoridad ineficiente, falta de control de personal, de capacitación y de comunicación son factores estresantes para el personal, pero también se encontraron otros aspectos estresantes como la falta de administración del tiempo de trabajadores, descuidando su alimentación y creando enfermedades o malestares que perjudican su desarrollo profesional y la mala distribución de los espacios en las instalaciones.

Por lo que se considero implementar programas para ayudar a disminuir el estrés laboral como la técnica de relajación para el personal, programas de bienestar social, métodos organizacionales, curso de estrés laboral y campaña de mejoramiento físico de mi lugar de trabajo, dichos programas se encuentran detallados en este trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- **Comportamiento, estructura y procesos.**

Autor: James I. Gibson, John m. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. Robert Konopaske.

Editorial: Mc Graw Hill.

Núm. de páginas: 198, 199, 200, 201, 202, 204, 205, 206, 208, 213, 214, 218, 221, 222.

Año: 2006

- **Comportamiento organizacional.**

Autor: [Hellriegel, Don](#) y [Slocum, John w.](#) y [Woodman, Richard W.](#)

Editorial: International Thomson Editores.

Núm. de páginas: 199, 200, 201, 202, 203, 204, 214, 216, 217, 218, 219, 220.

Año:1998

- **Recursos humanos en las organizaciones**

Autor: Stan Kossen.

Editorial: Printed in México.

Núm. de páginas: 374, 376, 385.

Año: 1995

- **Comportamiento humano en el trabajo.**

Autor: Keith Davis, John W. Newstrom

Editorial: Mc Graw Hill.

Núm. de páginas: 427, 428, 429, 432, 433, 434, 438, 439, 440, 441.

Año: 2003

- **Fundamentos de comportamiento organizacional**

Autor: Andrew J. DuBrin.

Editorial: International Thomson Editores.

Núm. de páginas: 146, 150, 152, 153.

Año: 2003

- **Comportamiento organizacional**

Autor: Robbins, Stephen

Editorial: Pearson Prentice hall

Núm. de páginas: 42-68.

Año: 2009

- http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/estres_laboral2.mspx
- http://www.articulosinformativos.com.mx/el_estres_en_el_trabajo.html
- <http://es.wikipedia.org/wiki/estr%C3%A9s>

ANEXOS

- 8.- Trabajar directamente con personas me produce estrés.
 Siempre casi siempre algunas veces casi nunca
 nunca
- 9.- Puedo crear una atmosfera relajada con mis pacientes.
 Siempre casi siempre algunas veces casi nunca
 nunca
- 10.- He tenido enfermedades o malestares recientemente.
 Siempre casi siempre algunas veces casi nunca
 nunca
- 11.- Pienso que la supervisión de las actividades de mi trabajo es eficiente.
 Siempre casi siempre algunas veces casi nunca
 nunca
- 12.- Considero que el control de personal es el adecuado.
 Siempre casi siempre algunas veces casi nunca
 nunca
- 13.- Duermo de 7 a 8 horas diarias.
 Siempre casi siempre algunas veces casi nunca
 nunca
- 14.- Tengo problemas económicos.
 Siempre casi siempre algunas veces casi nunca
 nunca
- 15.- El lugar donde realizo mis actividades es el apropiado.
 Siempre casi siempre algunas veces casi nunca
 nunca
- 16.- Existen problemas familiares que afectan mi rendimiento laboral.
 Siempre casi siempre algunas veces casi nunca
 nunca
- 17.- Recibo capacitaciones para realizar actividades nuevas o complejas.
 Siempre casi siempre algunas veces casi nunca
 nunca
- 18.- Existen conflictos en mi trabajo que perturban mis actividades laborales.
 Siempre casi siempre algunas veces casi nunca
 nunca
- 19.- Considero apoyo y comunicación por parte de la dirección.
 Siempre casi siempre algunas veces casi nunca
 nunca

20.- Tengo perfectamente definida mi función de trabajo.
Siempre casi siempre algunas veces casi nunca
nunca

POR SU CONTRIBUCIÓN GRACIAS
Que tenga un excelente día.