

114

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

CAMPUS "IZTACALA"

FACTORES DE RIESGO PSICOLOGICO EN EL  
DESARROLLO DE ACTIVIDADES GERENCIALES.

293803

**T E S I N A**  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**  
P R E S E N T A  
**MIRIAM GISELA MEZA GARCIA**

ASESORES: LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES  
LIC. ANGEL ENRIQUE ROJAS SERVIN  
LIC. EDY AVILA RAMOS



IZTACALA

TLALNEPANTLA, ESTADO DE MEXICO

2001



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.

## DEDICATORIAS

◆ Papá, Mamá; les dedico este trabajo como agradecimiento al apoyo que me han otorgado en todos estos años, gracias por inculcarme valores y principios; por motivarme a luchar y por brindarme las oportunidades necesarias para un mejor nivel de vida. También les doy las gracias por su confianza y esperanza en mí.

◆ Andrés, también a ti te dedico mi tesis dado el gran apoyo que me has brindado. Gracias por compartir conmigo tu experiencia laboral, por tus comentarios siempre certeros y profesionales respecto al desarrollo de este trabajo. Gracias también por impulsarme a continuar, ya que con ello no me di por vencida pese a las dificultades presentadas. Pero sobre todo, gracias por amarme. Yo también te quiero.

◆ En especial, quiero dedicar mi trabajo a mis dos pequeños, ya que han sido una fuerte motivación para seguir adelante.

## AGRADECIMIENTOS.

- ◆ Gracias mamá, porque con tu ejemplo me has enseñado a luchar ante las circunstancias difíciles y me has transmitido fortaleza y valor.
  
- ◆ Gracias papá, por enseñarme a mirar con sentido del humor los tragos amargos de la vida, por creer en mí y apoyarme.
  
- ◆ Agradezco a mis hermanos porque de alguna manera sé que siempre han creído en mí, lo cual también me ha fortalecido para seguir adelante.
  
- ◆ Agradezco a mis asesores (Vaquero, Edy y Enrique) por su tiempo y colaboración para el enriquecimiento de este trabajo.
  
- ◆ En general agradezco a todas aquellas personas que han hecho posible el desarrollo de esta tesina, su apoyo ha sido de incalculable valor para mí.
  
- ◆ Y principalmente, es mi deseo agradecer a Dios porque ha permitido que todo esto sea posible.

## ÍNDICE TEMÁTICO

<b>RESUMEN.....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>CAP. 1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PSICOLOGÍA LABORAL.....</b>	<b>10</b>
1.1 Psicología Laboral.....	10
1.2 Papel del psicólogo en el área laboral.....	14
1.3 Antecedentes de la salud laboral.....	23
<b>CAP. 2 LIDERAZGO Y GERENCIA.....</b>	<b>27</b>
<b>CAP. 3 FACTORES DE RIESGO PSICOLÓGICO DERIVADOS DEL TRABAJO GERENCIAL.....</b>	<b>36</b>
3.1 Sobrecarga de trabajo.....	38
3.2 Complejidad de tareas.....	45
3.3 Frustración en el trabajo.....	48
3.4 Alta competencia laboral.....	52
3.5 Insatisfacción laboral.....	55
3.6 Factores individuales.....	59
<b>CAP. 4 TRASTORNOS PSICOLÓGICOS CONSECUENTES.....</b>	<b>63</b>
4.1 Fatiga laboral.....	64
4.2 Estrés en el trabajo.....	72

4.3	Agotamiento laboral.....	82
4.4	Trastornos conductuales propios del trabajo gerencial.....	85
4.5	Trastornos físicos derivados del trabajo en oficinas.....	91
<b>CAP. 5 AFRONTAMIENTO INDIVIDUAL.....</b>		<b>98</b>
<b>CAP. 6 ALTERNATIVAS DE AFRONTAMIENTO HACIA LOS EFECTOS PSICOLÓGICOS NEGATIVOS DERIVADOS DEL TRABAJO GERENCIAL.....</b>		<b>104</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>128</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>142</b>

## RESUMEN.

El propósito de este trabajo es analizar los factores de riesgo psicológico que afectan la salud de los empleados que ocupan una gerencia y proponer alternativas que permitan un afrontamiento adecuado.

Así, se realizó una revisión documental en la que se encontraron como principales factores de riesgo psicológico en el trabajo del gerente: la excesiva demanda de trabajo, la complejidad de tareas a realizar, ciertas frustraciones derivadas de expectativas no realizadas, una elevada competencia laboral, insatisfacciones y otras cuestiones desencadenadas propiamente por características individuales. Bajo este contexto, se abordan los principales trastornos consecuentes tales como la fatiga, el estrés, el agotamiento y ciertas alteraciones tanto físicas como psicológicas.

Dado lo anterior, se propone una serie de recomendaciones viables para afrontar adecuadamente aquellos factores que resultan nocivos en el desempeño del gerente, dichas recomendaciones tienen alcances tanto a nivel individual como a nivel organizacional. Con ello, se brinda a su vez la oportunidad de acrecentar la participación del psicólogo en el mundo de las organizaciones.

## INTRODUCCIÓN.

La psicología es una disciplina científica que permite comprender, interpretar, predecir y modificar la conducta humana, que, a lo largo del tiempo va constituyendo la vida de las personas en todos sus matices. Así pues, no es de extrañar que los conocimientos y la intervención psicológica resulten necesarios y útiles en múltiples contextos de la condición humana. Bajo este orden de ideas, se enfatiza la importancia que tiene la psicología en la vida laboral de las personas, pues este ámbito es por demás importante en todos los sentidos.

En este sentido, el trabajo es una condición necesaria y natural de la existencia humana que ha puesto en contacto al hombre con su medio, para que con ello se satisfagan las necesidades cotidianas de la humanidad.

El trabajo en sí mismo ha configurado un espacio social en el que se desenvuelve la existencia del hombre, estrategias de desarrollo social, actitudes, diversas formas de pensamiento y comportamiento. Es el espacio donde se manifiesta una de las intervenciones más significativas de la persona sobre su entorno, transforma su medio, consolida o distorsiona su identidad social y en definitiva, realiza su trabajo. Es precisamente este espacio social y el proceso de trabajo que lo sustenta, lo que constituye el objeto de estudio de este trabajo, lo cual se desarrollará en lo sucesivo.

En concreto, este ámbito como actividad central de la vida, es un factor fundamental en el desarrollo de las personas, es el modo en que cada persona además de explotar su potencialidad, produce o se procura los bienes materiales que requiere e incluso que no requiere. Hasta ahí pareciera que todo va muy bien, no obstante es preciso tomar en cuenta que el trabajo a su vez ha generado problemas, por lo que resulta trascendental preguntarse: ¿qué ocurre si ese trabajo que por un lado trae satisfacciones, también acarrea enajenación, fatiga, enfermedad u hostilidad entre otras cosas; qué pasa si las necesidades humanas dentro de este ámbito social no son cubiertas y no permiten el desarrollo de la

persona en todos los niveles de su vida y en consecuencia, cuáles serán los efectos psicológicos negativos que genera ese tipo de ambiente laboral?. Por ende resulta para el psicólogo una fuente de reflexión, de investigación y de intervención.

Podemos ver que el trabajo tiene un aspecto económico, legal, mecánico e intelectual, pero además tiene uno de orden psicológico, de ahí la importancia en que halla dentro de este ambiente laboral una gran motivación para ese empleado que deja gran parte de su vida en cada jornada de trabajo, y no una motivación con la finalidad meramente de lograr incrementos en el nivel de productividad; sino que vaya encausada a hacer sentir realmente satisfecho al empleado y crear un mejor ambiente de trabajo con el fin de minimizar efectos colaterales negativos. Esto a su vez permite que el sentir, actuar y pensar de un empleado se refleje creando nuevos proyectos, teniendo más iniciativa, actitud de cooperación y por qué no, que se sienta mejor en otras esferas de su vida.

Los daños ocupacionales han sido considerados en muchas ocasiones en términos de agentes biológicos, químicos y físicos, los cuales pueden perjudicar a la persona fisiológicamente; sin embargo, la diferenciación anterior no contempla en muchos casos enfermedades psicosomáticas que son inherentes a afecciones de tipo psicológico. Afortunadamente, hoy día ya se ha dado mayor apertura a la investigación y legislación de este tipo de inconvenientes consecuentes del trabajo.

Desde esta perspectiva, se han realizado numerosas investigaciones, donde se ha comprobado que existe una gran cantidad de factores que resultan nocivos para la salud no sólo física, sino también psicológica del empleado dentro de la organización y las afecciones que sufren se manifiestan en todos los niveles, que va desde la comunidad obrera, hasta aquellos niveles donde la persona tiene que tomar decisiones importantes para la empresa y tiene personal a su cargo. Aún cuando el tipo de agente que afecta a las personas en el trabajo sea de distinta índole, las consecuencias nocivas están latentes.

Por una parte, se ha podido ver que muchos de los trabajos e investigaciones han sido enfocadas hacia el sector obrero, donde los principales agentes nocivos son el material con el que trabajan, los accidentes que se propician o por presión que su supervisor le exija. Pero por otra parte, habría que indagar más en el nivel de deterioro en que se encuentran aquellas personas que ocupan una jefatura, quienes a menudo se ven afectadas por las presiones de sus superiores, los logros que les exigen, las decisiones que deben tomar, la complejidad de tareas a realizar, un horario indeterminado, la competencia que se genera y entre otras cosas, por la práctica de un trabajo sedentario que les obliga a permanecer en un solo lugar durante una gran cantidad de tiempo; estos factores representan un peligro “sutil” y afectan a millares de empleados pero de manera sigilosa. Por tanto, es de gran interés encauzar el presente trabajo precisamente a este sector (nivel gerencia), dado que en este nivel se ha registrado un gran número de factores de tipo psicosocial que evidentemente afectan la salud integral de las personas.

Es necesario tomar en cuenta, que la salud según Norman (1985) es un recurso con el que cuentan los miembros de una organización y ésta no debe entenderse simplemente como la ausencia de enfermedad física, sino además como un estado de bienestar mental y social que permita el desarrollo cabal de la personalidad; de ahí que sea una obligación para la dirección preocuparse por la salud integral de los miembros de su organización y que sea una fuente de trabajo para el psicólogo en las empresas.

En este contexto, el trabajo que aquí se presenta tiene por objetivo analizar los factores de riesgo psicológico que afectan la salud de los empleados que ocupan una gerencia y proponer alternativas que les permitan afrontarlos adecuadamente.

El trabajo consta de seis capítulos. En el primer capítulo se describen temas básicos respecto al desarrollo de la psicología laboral en México, la participación del psicólogo en el ambiente laboral así como los antecedentes de la salud laboral.

En el capítulo dos se muestra una serie de aspectos centrales sobre el trabajo del gerente y los estilos de dirección que se han registrado a través de múltiples investigaciones.

Los capítulos 3 y 4 exponen aquellos factores que resultan peligrosos para la estabilidad psicológica del gerente en su actuar en la empresa así como las consecuencias que estos factores entrañan. Dentro de los factores de riesgo más prominentes se encuentra la alta competencia por los puestos de trabajo, la frustración por no alcanzar las expectativas que como profesionales se fijan, las insatisfacciones laborales, las largas jornadas laborales así como la complejidad de sus tareas que en este nivel se tienen que asumir. Estos factores traen como consecuencia la aparición de la fatiga, el estrés, el agotamiento, la adopción de ciertos comportamientos que terminan por deteriorar aún más la salud del gerente y las afecciones físicas derivadas de las posturas forzadas e incómodas que se mantienen durante varias horas al día, la cual se propicia por el tipo de trabajo sedentario que realiza el gerente que se desempeña en el ambiente de oficina.

Dentro del capítulo 5 se describen aquellas estrategias que suelen tomar las personas de manera individual y que pueden resultar nocivas para su integridad, tal es el caso del consumo desmedido de tabaco, alcohol o de ciertos fármacos que en un primer momento pueden ser utilizados para lograr una aparente relajación y alivio, pero que finalmente se convierten en adicciones que contribuyen al deterioro del empleado.

Finalmente y a modo de propuesta, en el capítulo 6 se hace mención sobre aquellas alternativas que resultan óptimas para un buen funcionamiento en todos los ámbitos de la vida del ser humano; dentro de dichas estrategias se involucra tanto a la empresa como al individuo. A nivel empresarial se menciona la importancia de una capacitación centrada en el apoyo de toma de decisiones y de la preparación del gerente en general; una selección adecuada para evitar frustraciones, conflictos y ansiedad por el desajuste persona-puesto; una fuerte motivación que permita al empleado sentir mayor satisfacción en su trabajo y fomentar el trabajo en equipo entre otras. De forma individual se recomienda

principalmente la adopción de estilos de vida favorables, la búsqueda de un respeto por su propio tiempo, marcar límites respecto a la tareas que resulten excesivas, mejorar la organización del tiempo y del trabajo que se realiza y disfrutar al máximo de aquellos momentos que se comparten con los seres queridos.

En este sentido, la importancia de este trabajo por una parte, radica en el hecho de buscar un desarrollo más óptimo por parte de las personas en el trabajo, analizando el ambiente psicosocial en el que se desempeñan y por otra parte, por su contribución respecto al trabajo del psicólogo en la empresa.

## **CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA LABORAL**

### **1.1. Psicología Laboral.**

La psicología Industrial hace su entrada en México en 1923, aunque esto no quiere decir que existieran ya psicólogos industriales especialmente entrenados, pues en 1953 aún se carecía de ellos y su demanda era muy baja. Coincide la demanda de éstos con la fuerte inversión extranjera y el desarrollo de la industria de la transformación a finales de la expropiación petrolera en México en 1938 y en los primeros años de los 40's, ubicándose el inicio de la llamada "política del desarrollo económico", con lo cual se aceleran los procesos de industrialización y de expansión del sistema económico (Gómez, 1959).

De acuerdo con Guadarrama (1981), el ejercicio del psicólogo del trabajo en México, data de 1942, señalando la década de los años 40's como el inicio de la aplicación profesional de técnicas de psicología industrial en las organizaciones mexicanas. Como ejemplo de éstas se encuentran las siguientes: En 1942 se utilizan en el Banco de México, en 1944 en Teléfonos de México y en 1950, se crea el primer despacho de servicios de Psicología Industrial conocido como Instituto de Personal.

Es hasta 1973 que se crea la facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México. En esta época explica Ramírez (1984), que las escuelas de Psicología, estaban dirigidas en su mayoría por otros profesionistas, dentro de los que se pueden mencionar; psicoanalistas, psiquiatras, médicos, etc.. y sólo algunos profesores eran psicólogos. A partir de 1974 se inicia la expedición de cédulas profesionales de acuerdo al dictamen publicado en el Diario Oficial de la Federación con fecha 2 de Enero de 1974, la cual afirma la independencia como profesión y se le considera susceptible de reglamentación en su ejercicio.

Dado que la formación del psicólogo se inicia en 1910, es necesario que tomemos en cuenta que el período de desarrollo profesional es relativamente corto; por ende, no era

bien conocido su quehacer profesional y en un principio el psicólogo era relegado a la realización de tareas propias de un técnico; se le restringía al diagnóstico psicológico, como aplicador de pruebas. Desgraciadamente esto no se ha superado del todo y culpa de ello la tiene el mismo psicólogo por asumir y con ello limitar su campo de acción a la sola etapa del diagnóstico. A su vez esto conlleva a una escasa demanda por nuestro trabajo.

Por otra parte, Aranda (1979) hace una reseña respecto al valor que se les dio a las máquinas y sistemas donde se evidencia que se dejó olvidado al elemento clave de todo; el factor humano, pues era difícil apreciar dicho factor en un mercado donde había más gente buscando empleo que empleos mismos. Así, tuvieron que pasar muchos años y sobrellevar serios problemas para que el criterio de ejecutivos y dirigentes de empresas cambiaran. Algunos factores que contribuyeron a este cambio fueron los siguientes:

a) La integración del concepto máquina y sistema no podían seguir adelante sin tomar en cuenta al hombre mismo.

b) La producción estaba muy por debajo de los niveles esperados, debido a deficiencias humanas.

c) Resultaba difícil mediante una simple entrevista, explorar áreas tales como motivaciones, aptitudes, inteligencia y personalidad; dichas áreas de vital importancia para la orientación del personal en una empresa.

d) Centros de capacitación se interesaron en hacer ver la importancia vital del hombre como clave de la producción.

Aunado a estas situaciones había y de hecho aún se presentan muchas irregularidades en nuestro campo de trabajo, las cuales se señalan a continuación:

1. Existen personas y empresas de consultoría dentro del campo de Psicología Industrial que no tienen los conocimientos y preparación formal que se requiere, y como muestra tenemos lo siguiente:

- Hay profesionistas ajenos a la carrera de psicología donde ni siquiera tienen incluidos cursos elementales de psicometría.
- Hay estudiantes de psicología que sin haber terminado la carrera, se dedican a este trabajo sin supervisión alguna.

2. En repetidas ocasiones se hace un uso indebido e inapropiado de pruebas psicológicas, dentro de lo que se puede mencionar:

- La libre circulación y comercialización de pruebas psicológicas.
- La reproducción de pruebas psicológicas sin respeto a los derechos de autor.
- La aplicación e interpretación de pruebas psicológicas extranjeras, sin que tome en cuenta su falta de estandarización para nuestro país (Aranda, 1979).

Menciona Mouret (1980) que el crecimiento de la psicología no se vio acompañado por un mejoramiento de la excelencia académica, además de la proliferación de escuelas en el país y el consiguiente efecto en la calidad profesional de los egresados. Los problemas más importantes que se manifestaron como consecuencia de este crecimiento desordenado de la psicología, se enumeran a continuación.

- I. Carencia de docentes capacitados y programas previstos para su formación a corto y largo plazo.
- II. Falta de instalaciones adecuadas para su enseñanza
- III. Carencia de bibliografía moderna
- IV. Deficientes recursos humanos, físicos y económicos para el desarrollo de la investigación.
- V. Producción de egresados con bajos niveles de calidad profesional y
- VI. Deformación del perfil profesional del psicólogo.

Siguiendo con Platero (1979), se dice que el psicólogo industrial surge como un especialista que emprende la gran aventura de ampliar la dimensión de los conocimientos e instrumentos psicosociales para aplicarlos en el desconocido mundo de las interrelaciones

laborales. Los problemas de productividad, satisfacción, condiciones de trabajo, actitudes y moral comenzaron a plantear las necesidades de una psicología aplicada a la solución de los problemas industriales. Así, los llamados psicólogos industriales adquieren el carácter de tales por haber cursado algunas materias de psicología industrial o por haber tomado un curso de psicología del trabajo, y finalmente entran a trabajar como psicólogos industriales. Algunos meses más tarde alcanzan el título de "expertos" en problemas laborales, en dinámicas de grupo o en desarrollo organizacional.

No obstante, Bossley y Onell (1980) deducen que la condición para alcanzar un nivel significativo de profesionalización es la propia formación, misma que produce en el sujeto un desarrollo en el campo intelectual, físico y moral además de un nivel cultural pluridisciplinario. Tal formación se inicia en la universidad, pero cómo pedir tanto a una universidad que no había alcanzado un desarrollo suficiente en este ámbito, dado que la misma profesión tenía demasiados huecos y en este sentido había que replantear bien cómo iba a ser la intervención de la psicología en los asuntos del trabajo.

Por otra parte, la transferencia de tecnología tanto de los conceptos, como de las técnicas e instrumentos de Estados Unidos a México, han condicionado de una u otra manera los factores propios del proceso de modernización en el país, debido al crecimiento económico e industrial, así como al desarrollo histórico y sociocultural. Este proceso se ha visto muy bien reflejado dentro de los sistemas capitalistas contemporáneos, donde los países en vías de desarrollo, han tenido que esperar muchos años para que se de una auténtica adaptación técnica (Mouret, 1980).

Díaz Guerrero (1985) advierte que no se debe pasar por alto que en 1982 la orientación conductista influyó en la determinación de la imagen de la psicología y desde 1983 hasta la actualidad, los psicólogos del trabajo o industriales ya cuentan con reconocimiento profesional de su ejercicio y capacidad autónoma suficiente para desenvolverse en el ámbito laboral. De igual modo se ven más aceptados y solicitados por los departamentos de recursos humanos, trabajando junto con administradores de empresas,

relaciones industriales, ingenieros industriales, etc.. En los últimos 40 años la aplicación de los métodos, principios psicológicos y técnicas se han esparcido por todas partes en el ámbito laboral y esto debido en gran medida, a la excelente labor que han llevado a cabo muchos colegas y que han dejado las puertas muy abiertas para sus sucesores.

En años recientes, el factor humano en la industria se han convertido en el centro de mayor investigación. A pesar de los grandes adelantos en el descubrimiento de maquinaria, no se ha disminuido la necesidad de contar con personal capacitado y con calidad humana.

Uno de los adelantos más notables en las fases humanas de la producción industrial según Díaz Guerrero (1985), ha sido el reconocimiento de las complejas relaciones que existen entre la labor del trabajador y las fases de su vida, ya que sus actividades personales y sociales influyen en la realización de su tarea en intrincadas formas. A su vez, su trabajo influye en su vida personal en muchos aspectos tales como: La satisfacción propia de sus logros, los sentimientos individuales de placer derivados del trabajo creado y el cumplimiento a través de su tarea, de objetivos inmediatos y remotos en lo personal y social que constituyen parte de su propósito del trabajo en la industria.

Por fortuna, hoy día, es más común que las empresas se den cuenta del importante papel representado por el trabajador y del significado de los valores psicológicos que habían de obtenerse de la tarea y de las formas en que esos valores afectan todos los aspectos de la vida del trabajador. Una vez que la inserción de la psicología laboral en México fue definitiva, hubo además que ir definiendo el papel que el psicólogo iba a desempeñar en la industria, lo cual irá matizando en lo sucesivo.

## **1.2. Papel del psicólogo en el área laboral**

De la psicología, ciencia de la conducta que se ocupa de los acontecimientos en que se ven involucrados los organismos, se desprende el área de la psicología industrial que consiste en la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la ciencia de la

conducta humana a las personas del trabajo. Cuando un psicólogo industrial observa el comportamiento de los trabajadores, lo hace siguiendo las tradiciones más acendradas de la ciencia: objetiva, imparcial y sistemáticamente, y como su método es objetivo, también debe serlo el objeto de su observación (la conducta humana), lo cual se percibe a través de la conducta externa, tal es el caso del movimiento, el habla y el trabajo creativo por decir algunos. Dichos aspectos son parte de la existencia humana susceptibles de ser vistos, oídos, medidos y registrados con objetividad (Schultz, 1998).

Aún cuando en la actualidad resulta más clara la forma en que el psicólogo participa en el ambiente organizacional hay que tomar en cuenta que no siempre fue así, sino que hubo que luchar por un lugar y una participación bien definida dentro de las industrias, para lo cual es necesario hacer un recuento de lo que se tuvo que superar.

Díaz Guerrero (1974) describe, que en un principio la formación de grado en las facultades de psicología dieron a la carrera más que nada un sesgo clínico, dejando muy poco espacio y algunas veces nada, para otras especialidades tales como forense, educacional, deporte y laboral entre otras. Por tanto, la expectativa de rol del estudiante de psicología a la hora de inscribirse a la carrera y aún más, al estar por recibirse, fue durante mucho tiempo ser psicólogo clínico y tener pacientes, al punto de que en el imaginario social, existiera la creencia de que el psicólogo era sinónimo de tener pacientes y consultorio; tal efecto produjo, que durante muchos años, los mismos psicólogos miraran con desagrado a todos aquellos que optaran por trabajar como especialistas en el mundo de las empresas, pues se les cuestionaba sobre su papel en el ámbito organizacional.

Algunos de los problemas más serios bosquejados por Aranda (1979) se debieron a que muchos psicólogos clínicos, aceptaron hacer algunas tareas en las empresas, intentando trabajar como si el paciente fuera la empresa y así cometieron errores tan graves que como efecto secundario, llegaron a considerar que un psicólogo en una empresa era sinónimo de mala palabra. Era tal el descontrol que dentro de la misma organización se perdían de vista las funciones de este profesional y lo que es peor, el mismo psicólogo perdía su rol dentro

de éstas. Por tanto ha sido un ardua tarea el formar el lugar del psicólogo dentro de este ámbito y ha sido necesario redoblar esfuerzos para hacernos creíbles, útiles y ampliar nuestro margen de participación. Dicho sea de paso, hoy por hoy el área organizacional ha cobrado auge dado el recurso humano que compone a las instituciones.

Es así como se ha desarrollado cada vez más y con mayor profesionalismo el espacio de la gerencia de recursos humanos. De hecho se ha descubierto que los psicólogos realmente hacemos falta, pues poseíamos los conocimientos adecuados para ocuparnos del recurso humano dentro de las empresas, a lo sumo, lo que nos faltaba era convertirlos de la clínica a la laboral mediante un proceso de reconceptualización.

Otro problema planteado por Díaz Guerrero (1974) fue al hecho de que se tuviera la idea de que el psicólogo tomaba partido; pues por un lado, estaba la empresa y por otro los empleados; no obstante hubo que definir nuestra postura y para ello se tuvo que trascender la división sujeto/organización, así la psicología del trabajo procura compatibilizar los dos componentes estructurales de toda empresa:

1)El desarrollo de la eficiencia operativa así como la preservación del equilibrio organizacional y 2)la promoción de la salud y el desarrollo personal de sus integrantes.

Desde esta doble inscripción se intenta aportar y hacernos presente cuando los movimientos internos y externos modifican la homeostasis de la relación entre la empresa y el individuo. Por ende, el compromiso del psicólogo laboral es doble, ya que funge como asesor para el desarrollo organizacional por un lado y como guía para el desarrollo saludable de los trabajadores por el otro. Se puede decir que la psicología del trabajo vela por el hombre a través de la organización y por la organización a través del hombre.

En este sentido cabe señalar que no existe posibilidad de un buen desarrollo organizacional si no se atienden las necesidades de los integrantes de la organización. Por

ello, es parte de nuestra tarea como psicólogos organizacionales, concientizar de ello a quienes ocupan lugares de decisión en las empresas.

Una vez resueltos los anteriores problemas, hoy día se tiene una visión más clara de nuestra participación en el ámbito laboral, pues dentro del contexto de los negocios y la industria, existe una serie de categorías de desempeño en que el psicólogo puede desarrollarse y explotar su potencial, tales como:

Reclutamiento, selección, capacitación, estudios de perfil laboral, salud laboral, motivación del personal, seguridad y los efectos de la comunicación del medio ambiente laboral, aspectos que se describen a continuación:

#### Motivación:

Es frecuente que se convoque a los psicólogos laborales al ámbito de las industrias a partir de la preocupación que suscita la falta de motivación del personal. Si bien no es el único problema ante el cual las organizaciones requieren nuestra participación, es uno de los temas más vinculados al trabajo, donde con mayor claridad se reconoce la pertinencia de la intervención del psicólogo. Es también uno de los ámbitos de intervención donde encontramos mayor complejidad por los múltiples factores que involucra.

Argumenta Aldag (1989) que la comprensión de las necesidades y deseos que las personas esperan satisfacer mediante su trabajo, es esencial para lograr un diseño del trabajo y una motivación satisfactoria. Saber lo que la gente espera de su trabajo, ayudará a diseñar las labores, los sistemas de compensación y otras estructuras remunerativas de forma tal que, tanto el empleado como la organización queden satisfechos.

Aún cuando no es el propósito particular de este trabajo, analizar o discutir las diversas teorías de la motivación, considero necesario hacer una breve retrospectiva acerca de la complejidad que engloba este término. Así tenemos a Blumm y Naylon (1990),

quienes explican que uno de los principales errores de la industria ha sido simplificar en gran medida el concepto de motivación, pues con mucha frecuencia desde los tiempos de Taylor, se ha supuesto que la razón por la que la gente trabaja es meramente por dinero. Esto es absurdo e indudablemente falso, pues cuando un psicólogo habla de motivación, se preocupa por estudiar al individuo en relación a la condición psicológica eternamente cambiante y una multitud de experiencias previas, dado que los impulsos varían de intensidad no sólo de un individuo a otro, sino también dentro del mismo individuo en diferentes ocasiones.

Es así como Schultz (1998) considera que los factores que afectan profundamente la eficiencia de la organización son las motivaciones de los empleados, el tipo de satisfacción que les procura su pertenencia a ella y el grado de participación activa en su trabajo. En los tres factores repercuten los diversos aspectos del ambiente laboral. Estos factores pueden manipularse a fin de lograr una motivación, satisfacción y participación óptimas; por lo cual la empresa deberá organizarlos de manera tal que sus miembros sean eficientes y estén contentos. En este sentido, al psicólogo laboral le corresponde además, decidir mediante un análisis cuidadoso realizado en el trabajo, cuáles aspectos favorecen estos factores.

### Selección de personal

Otra función de la psicología industrial consiste en ayudar a desarrollar planes para seleccionar al personal de manera profesional para detectar en qué medida responden los procedimientos adoptados y proponer los cambios que se consideren necesarios. Por lo que Dunnette y Kirchner (1986) sostienen que la selección va encauzada, por una parte al bienestar del trabajador, para que su potencial, actitudes y capacidades, se adecuen a las necesidades del puesto que ha de ocupar, sin que se sienta frustrado porque su trabajo le exige menos de lo que es capaz de aportar o por el contrario, que se sienta agobiado porque el puesto le exige atributos que están por arriba de sus capacidades. De igual modo beneficia a la empresa, pues se reduce la posibilidad de que el personal abandone su

trabajo, se ausente o evada responsabilidades. Asimismo tendrá el número de personas que necesita con la calidad de trabajo que se requiere, logrando mejor productividad y mayor satisfacción. Para lograr una selección objetiva, fue necesario dejar de lado el juicio humano falible; por tanto, pronto se descubriría que la selección y la colocación exige mayor precisión que la que proporcionan usualmente los juicios de cualquier persona, que no está preparada adecuadamente.

Así, la mayor parte de los primeros progresos en selección comprendió puestos de trabajo a nivel de obrero especializado o semiespecializado. En cuanto a los niveles superiores la tarea selectiva fue dejada esencialmente en manos de instituciones educativas, e incluso la posesión de un certificado universitario era tomado como suficiente para garantizar un pronóstico favorable. Evidentemente hoy día ya no se maneja así, debido a la gran demanda de trabajo y por los resultados que esta técnica arrojó, ya que las más de las veces el mal funcionamiento no era por falta de conocimientos sino por una inadecuación de actitudes respecto al puesto que se ocupaba (Gilmer, 1982).

En este sentido, las empresas emplean cada vez con más profusión las técnicas psicológicas en sus predicciones porque pocos han sido los procedimientos, (Si es que ha habido alguno) que hayan dado tan buenos resultados en un largo periodo de tiempo. La psicología industrial, como afirman Dunnette y Kirchner (1986) es un sector que aumenta en relevancia a medida que la tecnología va aumentando la complejidad de los puestos de trabajo en todos los niveles de la organización, por lo que la tarea de seleccionar personal requiere conocimiento especializado y preparación superior en las ciencias de la conducta y son los servicios psicológicos los que realizan satisfactoriamente esta labor, pues no puede esperarse que los asistentes del departamento de personal que estudiaron "algo" de psicología, puedan conocer cómo se adecuan las pruebas e instrumentos de medición a una situación dada. Tampoco sabrán como deben administrarse, calificarse e interpretarse.

En general, para Fleishman y Bass (1976) el objetivo del psicólogo que trabaja en selección es reducir los errores cometidos en cuanto a contratación, ubicación y ascensos

del personal se refieren y para tal efecto, se han revisado aportaciones básicas que han hecho posible una selección más objetiva. Se ha ampliado el uso de herramientas que permiten un análisis del puesto, del individuo y de su ejecución, tales como: descripción de puestos, entrevistas, información proveniente de las formas de solicitud, referencias de empleos anteriores y los datos de pruebas psicológicas. Aunque cada una representa ciertas desventajas, el mayor peso lo constituyen sus beneficios. De cualquier forma, es necesario atender la efectividad de cualquier procedimiento selectivo; pues se requiere de un índice comprobado de éxitos.

Todo programa de selección debe tener una evaluación periódica a fin de asegurar que se realiza correctamente. El exigir la mayor exactitud posible en las decisiones del personal, creará presión sobre el psicólogo para planear y mantener un programa continuo de investigación en selección, lo cual mantendrá un continuo mejoramiento en los métodos y un nivel creciente de exactitud al tomar decisiones de personal, pues esto propiciará que la selección continúe siendo un importante sector para la aplicación de la psicología.

#### Capacitación:

Dado que una persona al ingresar a trabajar, no necesariamente posee todos los conocimientos, habilidades y actitudes que la empresa requiere, es necesario capacitar para adecuarlos al estilo y necesidades de la empresa a la cual pertenecen.

En este sentido Dunnette y Kirchner (1986) afirman que el psicólogo tiene como labor, hacer investigación para colaborar con otros profesionistas, en la detección de lo que necesitan adquirir las personas para ser eficientes, ya que se beneficiarán a sí mismos con la posibilidad de ascensos, de bienestar personal e incluso pueden mejorar las relaciones que establecen con sus compañeros. En gran medida, se evita la frustración personal que puede llegar a exigirle el puesto que desempeña, pues ante las continuas demandas tecnológicas, es necesario mantener actualizado al personal. Asimismo, la empresa se

beneficia dado que crece la posibilidad de que todos sus objetivos se cumplan eficazmente y sin un gran desembolso de acuerdo a los programas de capacitación que se manejen.

De acuerdo con Gilmer (1982), mediante la capacitación las personas aprenden habilidades, conocimientos, actitudes y conductas acordes para cumplir con las demandas del trabajo que se les asignan; así, los programas deben ir encauzados hacia las necesidades y objetivos de la empresa. De cualquier forma, la capacitación tiene la ventaja de que lo aprendido puede adaptarse a otras instituciones y situaciones. Para mejores resultados de la capacitación y el adiestramiento, Fleishman y Bass (1976) sugieren considerar y determinar cuidadosamente los requisitos de aptitud y escoger de acuerdo a esto a las personas que se van a capacitar y determinar cuál es el método más viable, también es necesario tener claros los objetivos que se desean alcanzar. Es posible considerar la capacitación como parte de la psicología del aprendizaje, pues es factible aplicar aquí, los conocimientos sobre principios de motivación, reforzamiento, transferencia de aprendizaje, etc.

A medida que se alcancen resultados óptimos, se puede esperar que el aprendizaje del personal rinda mejores frutos y se puedan utilizar mucho mejor los recursos humanos. Para esto, será necesario desarrollar un programa de capacitación permanente que permita ayudar a los empleados a entender nuevos conceptos y llevarlos a la práctica. Es necesario entender la importancia de la educación a la que conlleva la capacitación, pues es la única forma de lograr un cambio y una nueva mentalidad en las empresas.

#### La seguridad en el trabajo:

La aplicación de los principios psicológicos al comportamiento de los hombres en el puesto de trabajo es de gran relevancia en el campo de la prevención de accidentes. No obstante, hay una gran tendencia a descuidar el enfoque psicológico al formular el plan estratégico para la prevención de accidentes, pues se consideraba básicamente como un problema de ingeniería. Afortunadamente ya se ha dado un giro a esta suposición y la prevención de accidentes se maneja como un esfuerzo conjunto entre el ingeniero, el

psicólogo y otros profesionistas, dado que la construcción de un dispositivo de seguridad absoluta requiere equipo adecuado, amén de un estudio cuidadoso del elemento humano, pues según Gilmer (1982) las características de la personalidad del individuo tienen mucho que ver con la probabilidad de que ocurran los accidentes. Todas las condiciones o estados radican en el individuo; ellos constituyen el “elemento humano” y podemos definirlo con toda justicia como factores humanos, que como psicólogos nos compete investigar.

Así pues, para Blumm y Naylor (1990) la prevención de accidentes ha de empezar por el descubrimiento de sus causas, estos factores pueden captarse mediante la observación en una extensa gama de situaciones. Si se profundiza en el análisis y la observación cuidadosa, se descubrirán las causas de los accidentes y por ende su eliminación. Los accidentes pueden reducirse mediante la educación para la seguridad, ya que se adquiere destreza, asesoría y la actitud necesaria para evitarlos. Es crucial involucrar tanto a la gerencia como a los empleados para llevar a cabo investigaciones y programas preventivos de calidad.

Con lo anterior se evidencia que el trabajo del psicólogo va más allá de meras actividades administrativas como se ha presumido, pues su gran reto es lograr que una de las actividades esenciales del hombre (el trabajo); sea cada vez más digna y libertadora del individuo y de la sociedad proporcionando calidad de vida a cualquier nivel.

Dado que el trabajo es una de las actividades que mayor cantidad de tiempo nos insume y que a la vez nos ubica de un modo determinado dentro de la sociedad en que nos movemos, no podemos menos que ocuparnos de la satisfacción del trabajador dentro del sector laboral y a cualquier nivel. Por tanto Blumm y Naylor (1990) proponen que es preciso tomar en cuenta la gran cantidad de factores que confluyen en la vida laboral de las personas y el peso que de los mismos se derivan en tanto agentes de salud. De igual modo resulta fundamental crear suficientes alternativas que permitan a los trabajadores emplear sus aptitudes y desarrollar su potencial en un medio que favorezca su crecimiento. En este sentido, el psicólogo laboral es un profesional que además de atender las necesidades de las

organizaciones empresariales no debe dejar de velar por la salud mental de los empleados ya que éstos son el motor principal de toda institución.

Ya que la función principal del psicólogo es contribuir a mantener la salud del trabajador, es importante revisar el por qué ha sido necesario ir en busca de una mejor calidad de vida en la industria y a su vez legislar las condiciones bajo las cuales debe desempeñarse una persona. Ahora bien, para lograr un ambiente de trabajo menos nocivo, ha sido necesario realizar un estudio constante sobre los factores que propician accidentes y enfermedades derivadas de éste, que para entenderlo es conveniente hacer mención de los antecedentes que impulsaron una mejor calidad en lo que a la salud laboral se refiere, lo cual se resume brevemente en el siguiente apartado.

### **1.3. Antecedentes de la salud laboral**

El trabajo ha tenido que irse adaptando a condiciones climatológicas primero y a los cambios sociales después, esta actividad originó un número creciente de riesgos, situaciones capaces de producir enfermedad o incluso la muerte de los trabajadores.

Así aparecen las actividades productivas, tales como la minería, alfarería, artesanía etc., por lo que es fácil deducir la exposición de los trabajadores a diversos agentes químicos. Los obreros eran vistos como sucios y su trabajo como denigrante; sufrían además de fatiga, riesgos profesionales, deformaciones físicas debido a posturas incómodas y el mal trato por parte de sus patrones. Se describen afecciones oculares y parasitarias contraídas en el barro y las aguas sucias de los canales; no obstante en algunos casos eran atendidos además en sus accidentes de trabajo, lo cual muestra ya la tendencia a la protección contra los riesgos profesionales y sus consecuencias. Sin embargo, la aplicación de tal práctica dependía de la consideración de los patrones, siendo esto los primeros antecedentes históricos de un sistema de seguro médico (Henri, 1975).

Los trabajadores como sostiene Esqueda (1978), generalmente laboraban en condiciones insalubres que ellos consideraban aceptables, la duración de las jornadas variaba según la profesión, siendo el trabajo de las minas el más penoso, pues los que ahí laboraban respiraban un aire deficiente en calidad. Los esclavos y prisioneros realizaban los trabajos más pesados, especialmente en las minas donde existían condiciones paupérrimas de higiene y seguridad y tenían muy poco valor por la vida de los empleados. No obstante, hay cierta evidencia de justicia para el trabajo con la aparición de las tablas de ajuste donde ya se exige a los patrones la existencia de medidas de seguridad para con sus trabajadores.

De acuerdo con Kaplan (1970) existe evidencia de la presencia de enfermedades específicas en trabajadores y esclavos. Entre los médicos más importantes que aportaron al cuidado de estas personas, destaca Galeno, el cual enumera las enfermedades de los mineros y curtidores. Con el surgimiento de importantes invenciones para la industria (los altos hornos, la biela manivela, primitivas bombas de agua, evolución de la industria del papel); las condiciones fueron aún más adversas para la clase trabajadora por lo que creció el descontento y la consecuente aparición de huelgas y coaliciones contra los empresarios.

Esqueda (1978) sostiene que como consecuencia se reforzó la necesidad de buscar alternativas para la salud y gracias al aporte de numerosos profesionales dentro de las que cabe señalar la participación de Bernardino Ramazzini (Padre de la Medicina del Trabajo), quien analizó más de 54 profesiones dentro de su obra "las enfermedades de los obreros" donde enfatiza la forma de vida de los trabajadores, patologías, carencias etc.; se incorpora un enfoque preventivo y de diagnóstico al incluir información que sigue siendo válida hasta nuestros días. Se realizaron acciones que aún siguen como recomendaciones para la salud laboral, como son: pausas de descansos en trabajos de larga duración, cambios de postura y se condenó la falta de ventilación, las temperaturas extremas, se pregonó que en ambientes polvosos a falta de un sistema de extracción, los trabajadores debían trabajar con la espalda hacia la corriente y en salas espaciosas, por último se evocó la necesidad de limpieza adecuada para cada ocupación, el tipo de ropa recomendable y su cuidado pertinente.

Otro personaje importante citado por Kaplan (1970) fue Sir Thomas Oliver con sus obras: "Ocupaciones peligrosas" y "Enfermedades propias de los oficios". Dichas obras propiciaron que se difundiera por todo el mundo la Medicina laboral, iniciándose la creación de grupos médicos dedicados a la atención de estos problemas.

En Francia, Villerme (En Henri, 1975) realizó estudios epidemiológicos sobre la situación en la industria, la vida de los obreros, de sus familiares, de los accidentes de trabajo y sus principales causas. Como consecuencia de ello se promulgó en 1841 una ley que regulaba el trabajo de los niños, prohibiendo el desempeño de los menores de 8 años. Asimismo, de 1800 a 1828, Robert Owen al observar las necesidades de los trabajadores en la industria, puso en marcha un programa de mejoramiento ambiental, social, educacional y moral, otorgando mejores condiciones de trabajo, reducción de la jornada, capacitación e instalación de escuelas para los niños trabajadores a los que separó de las labores rudas.

Bajo este estado de cosas Esqueda (1978) señala que la relación causa-efecto, trabajo-daño obligó a los gobiernos a legislar acerca de las relaciones laborales, buscando la protección del trabajador ante los abusos que con él se cometían y así se logró que en 1919 naciera la denominada etapa social de Medicina Laboral, con el tratado de Versalles, al establecer en su fracción XII los principios que posteriormente regirían la Organización Internacional del Trabajo (OIT), creada con el objeto de fomentar la paz y la justicia social, mejorar las condiciones del trabajador y promover la estabilidad económica y social. En 1950 a través del Comité Mixto, se fijan los objetivos de la medicina laboral, siendo su aspiración: "La promoción y conservación del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones; la prevención entre los trabajadores de las desviaciones de la salud, causadas por sus condiciones de trabajo; la protección de los trabajadores, de riesgos que puedan resultar adversos para su salud; colocar y conservar al trabajador en un ambiente adaptado a sus condiciones fisiológicas; y para resumir, la adaptación del trabajo al hombre y de cada hombre a su trabajo".

En la actualidad, la tecnología contribuye de manera considerable y decisiva al bienestar del hombre, sin embargo casi siempre los adelantos van acompañados de nuevos peligros. Por ello es necesario lograr medidas preventivas y una atención oportuna de los problemas relacionados con la salud de los trabajadores, para garantizar su salud, preservar sus capacidades productivas, fortalecer la calidad y desempeño de sus labores, mejorando así sus condiciones de salud y por consiguiente elevar su nivel de vida. Para lograrlo resulta crucial conocer aquellos factores de riesgo que puedan mermar la salud del trabajador.

## CAPÍTULO 2: LIDERAZGO Y GERENCIA

El concepto de liderazgo constituye uno de los tópicos básicos en la Psicología Social desde el nacimiento de la sociometría y la dinámica de grupos, habiendo sido considerado por una gran cantidad de autores. Es difícil clarificar el concepto de liderazgo por la gran acumulación de datos, definiciones y perspectivas, pero algo con lo que se encontró Muñoz (1986), en un meta-análisis de diversos análisis bibliográficos es que la multiplicidad de datos encontrados bien podrían agruparse en cinco grandes categorías:

1. Definiciones que conciben al líder como la persona central de un grupo, el miembro que más comunicaciones emite y recibe y que constituye el punto focal del mismo. Por esta opción, el líder se define, como aquel a quien los demás miembros del grupo quieren asemejarse y con el cual se identifican.
2. Definiciones que conciben al líder como la persona preferida de un grupo, aquella con la cual la mayoría prefiere asociarse a la hora de realizar una determinada tarea
3. Definiciones que señalan al líder como miembro de un grupo más eficaz de conducirlo hacia sus objetivos y de desarrollar la estructura de interacción necesaria para resolver un problema común.
4. Definiciones que lo conciben como el "jefe institucional", quien ostenta el cargo de director del grupo, según dictan las estructuras sociales establecidas.
5. Finalmente, aquellas para las que lo esencial en el líder es su capacidad de influencia sobre el resto de los miembros del grupo.

El hecho de reunir cualesquiera de estas características confiere a la persona que ostenta la condición de líder ciertas cuotas de poder sobre los miembros del grupo, de ahí que en algunas definiciones se encuentre una clara referencia a la capacidad de ejercer poder por parte de éste, por ejemplo, Barriga (1983) define el liderazgo como "una relación de poder que focaliza la conducta de los miembros de un grupo, en un momento dado, manteniendo determinada estructura grupal y facilitando la consecución de los objetivos del grupo".

Por su parte Westher y Davis (1998) consideran que existen ciertos ingredientes que son necesarios en el liderazgo dentro de los que cabe mencionar una visión de futuro alentadora (creada a partir de una necesidad de logro y de transmitir ese objetivo para crear una visión compartida); un equipo comprometido e involucrado en el logro de resultados superiores, lo cual implica que deba dirigir a los demás mediante la habilidad social y la comprensión de otros, por lo que es imprescindible que posea autoconocimiento y capacidad para gerenciarse a sí mismo.

Para Montañó (1999), el liderazgo es el proceso de un conjunto de acciones utilizando el poder, las capacidades y habilidades que una persona tiene para dirigir, convencer e influir sobre otras, para que éstas realicen o traten de realizar determinadas actividades o conductas, y para alcanzar determinados objetivos o funciones como miembros de un grupo o empresa. El papel del liderazgo, por regla general, lo asume o debe asumir, cualquier jefe en la empresa, sea supervisor, gerente o director, en razón de la autoridad que le es conferida de acuerdo con su posición jerárquica en la organización.

También puede asumir el liderazgo una persona, que sin ser jefe formal, logra convencer a sus compañeros de trabajo para adoptar ciertas conductas o realizar ciertas actividades o acciones.

Al respecto Lindgren (1992) señala que el estatus no depende de lo que uno es o cree ser o de lo que hace, sino de lo que los demás piensan que uno es; en suma podemos decir que el estatus individual depende siempre de cómo los otros lo perciben y lo evalúan.

De lo anterior se deduce que no todos los jefes son líderes, ni todos los líderes son jefes. No todos los jefes poseen el reconocimiento de líder entre sus subordinados.

Al respecto Mintzberg (1983) considera que el liderazgo es sólo una parte del trabajo del directivo, y en tal sentido habría que ampliar el concepto con la inclusión de la toma de decisiones, el conocimiento técnico y una larga lista de atributos necesarios para

tener éxito en un puesto de toma de decisiones. En este puesto se refleja muy bien el modo en que las creencias sociales acerca de la naturaleza humana influyen en la forma de tratar a los subordinados, pues si se parte de la idea de que el trabajo es una carga, una tarea rutinaria y aburrida, y el empleado sólo cumple por la remuneración y el temor a la sanción, la forma de dirigir será autoritaria. Si por el contrario, se considera que el trabajo puede ser una actividad gratificante, en la que el empleado es creativo, tiene iniciativa, participa en la toma de decisiones, colabora de forma espontánea en la consecución de los objetivos y sus intereses van más allá de los estrictamente económicos; la forma de dirigir cambiará hacia modelos más democráticos y participativos (McGregor, 1970). El problema aquí para el gerente es determinar acertadamente la forma en que ha de dirigirse y dirigir a su grupo de trabajo, tarea que no es sencilla, pues tiene que conocer a su grupo para determinar y moldear su poder para con los demás.

Montaño (1999) afirma que es generalmente aceptado por los especialistas que la capacidad o habilidad para influir en otras personas y el origen o poder de los líderes descansa en alguna o varias formas o bases de poder, como las siguientes:

*Poder coercitivo:* Basado en la capacidad del líder para influir temor.

*Recompensa:* Es la capacidad del líder para otorgar algún beneficio, como lograr más ingresos y obtener reconocimientos o elogios.

*Poder legítimo:* Forma que se basa en la posición conferida al líder.

*Poder de experto:* Es reconocerle al líder la experiencia, los conocimientos, el criterio u otras cualidades.

*Poder referente o carisma:* Basado en la capacidad de atracción o encanto que ejerce el líder sobre las personas.

Al respecto se han hecho estudios donde se han obtenido distintos estilos de dirección, de los cuales Hersey y Blanchard (en Rodríguez, 1998) obtuvieron los siguientes cuadrantes:

1) Ordenar (alta tarea, baja relación): implica dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.

2) Persuadir (alta tarea, alta relación): supone explicar la decisión ya tomada por el líder, aclarándole las ventajas y la facilidad de cumplir con lo que se le pide.

3) Participar (baja tarea, alta relación): el líder comparte sus ideas con el subordinado, facilitando el diálogo para llegar a decisiones acordadas de forma conjunta.

4) Delegar (baja tarea, baja relación): el líder deja al subordinado, al que considera como un colaborador, las decisiones sobre el modo de actuar para lograr los objetivos de la organización en general y de sus puestos de trabajo en particular.

Estos estilos fueron localizados en los países donde se llevaron a cabo los estudios y se encontró que los líderes eficientes se encontraban en los cuatro cuadrantes, lo cual demostró que los líderes con su conducta pueden ayudar a sus subordinados a madurar, requiriendo que el gerente, ajuste su conducta a la nueva situación. Esto también nos habla de una continua búsqueda en cuanto a la forma en que han de dirigir y dirigirse las personas de puestos gerenciales.

Por otra parte, Hollander y Offerman (1979) hablan de que las personas con un estatus más alto dentro del trabajo, tiene la posibilidad de ejercer hasta tres formas de poder, dependiendo de la posición de una persona tanto en un tiempo y en un lugar concretos como de sus cualidades personales. Dichas formas de poder se enuncian a continuación:

a) Poder sobre otras personas, que es el dominio explícito o implícito en el liderazgo basado en la autoridad.

b) Poder para actuar con mayor libertad dentro del contexto de las operaciones de la organización, mediante el liderazgo compartido y

c) Poder frente a otros, esto es, la capacidad para resistir el poder de otras personas al repeler de forma efectiva las demandas no deseadas.

El poder en general, depende de las oportunidades que le brinda el puesto que la persona ocupa en la organización, las características de la relación interpersonal entre el agente de influencia y el destinatario de ellas y también de los procesos políticos que intervienen en la situación. Por tanto el origen del poder de quien ejerce el liderazgo, descansa en una o varias bases, que por diversos motivos logran influir en los demás, mediante un proceso de interacción y comunicación (Gil y García, 1995), de ahí que se deslinden diversas teorías sobre el liderazgo:

#### Teorías de las características, rasgos o cualidades

Estas teorías se han dedicado a realizar investigaciones para identificar los rasgos que son más comunes en los líderes exitosos. Compararon líderes y no líderes para distinguir las diferencias, analizaron aspectos intelectuales, temperamentales, emocionales y otros, como la inteligencia, capacidad de supervisión, rasgos de personalidad y algunos más. No fueron convincentes debido a que no lograron explicar por qué entre los líderes no había características comunes que los distinguieran de manera confiable y significativa. En ocasiones confluían pocos rasgos en común. Sin embargo, concluyeron que gran parte de los líderes se distinguían por ser inteligentes, con vitalidad física, dominantes, con seguridad en sí mismos y por ser conocedores de su trabajo. No obstante, también han existido muchas personas que poseen estas cualidades y no son líderes (Peiró, 1992).

#### Teorías conductuales:

De acuerdo con Zaid (1995), las teorías conductuales han estudiado el comportamiento de los líderes, es decir, la conducta o hábitos. Como en las teorías de las características, no concluyeron en resultados positivos, los estudios del tema se enfocaron en la forma en que los líderes se conducen al realizar sus funciones, como delegar, ordenar, motivar, asignar tareas, etc.. Las conductas son hábitos que pueden adquirirse, en cambio, las características en su mayoría son propias de cada individuo. El liderazgo se ha estudiado con base en dos tipos de conductas: las conductas orientadas hacia el empleado y las orientadas hacia el

trabajo. En algunas organizaciones, el liderazgo recae en dos personas, una es la que ejerce la función formal administrativa, orientada al trabajo, y la otra se encarga de las funciones de carácter social y de personal, es decir, orientada hacia los empleados. Algunos lo llaman liderazgo compartido.

### Teorías situacionales

La teoría de liderazgo situacional aporta la enseñanza de que no puede definirse un solo tipo de liderazgo que sea eficaz en todo tipo de situaciones, en cualquier medio ambiente de trabajo y para todo tipo de grupo de subordinados. A diferencia de la teoría de las características que se enfoca hacia los rasgos de los líderes; en las teorías situacionales dependen de la adecuación a las exigencias de una situación (Montaño, 1999).

Entre los modelos más conocidos se encuentran los planteados por Rodríguez (1998) :

a) Modelo de ciclo de vida: A mayor grado de madurez de los empleados, se exige menor labor de estructuración de las actividades por parte del líder, así como menos apoyo a relaciones con el personal. Se equipara a un proceso entre relaciones de jefe a empleado.

b) Modelo de contingencia para el liderazgo: Sostiene que el desempeño de los empleados estará dado por una relación directa de los factores que influyen en el estilo de conducta del líder y las características de la situación que prevalezca.

c) Modelo de liderazgo de Vroom y Yetton: Está fundamentado en la toma de decisiones ante ciertas clases situacionales, en las que la toma de decisiones participativas entre el líder y los subordinados son adecuadas en cierto grado.

d) Modelo trayectoria meta: Se denomina así porque tiene por objetivo que el líder influya en sus empleados en las metas del trabajo.

e) Modelo del liderazgo situacional: Sostiene que el estilo más eficaz de un liderazgo es aquel que se adecuará con la madurez de los empleados, es decir, un liderazgo flexible que se ajuste a determinadas circunstancias. Definen como madurez de éstos la disposición para aceptar responsabilidades, habilidad y experiencia en y para el trabajo.

### *Estilos personales de liderazgo:*

Existen muchas clasificaciones y tipificaciones de estilos de liderazgo, ya que no hay líderes con un estilo único debido a que consciente o inconscientemente asumen conductas o actitudes distintas ante circunstancias diversas o en sus relaciones y jerarquías. En realidad, no se puede afirmar que un estilo sea más efectivo que otro, pues ello depende de muchas circunstancias, además del nivel de madurez del grupo y en función de ello, es como el líder se comportará e incluso moldeará su estilo de dirección.

Cabé precisar que si el líder ejerce una autoridad meramente de influencia hacia los demás sin ser reconocido oficialmente por una organización, entonces será un líder informal, pero si se trata de una persona que dirija reconocidamente por la organización y se espera a su vez que sea igualmente reconocida por sus miembros para que logre tener influencia, entonces se tratará de un liderazgo formal (Guillén y Guil, 2000). Hecha esta distinción, se puede decir que la dirección formal corresponde a todas aquellas personas que tienen personal bajo su mando, sean ejecutivos de mandos intermedios o hasta de la alta gerencia. Para el caso particular de este trabajo, se toma en cuenta el llamado puesto gerencial, que es el nivel jerárquico que interesa describir en cuanto a su posición, su compromiso para con la empresa y la forma en que incide en su trabajo.

Así, el gerente es la persona que se encarga de organizar y determinar los sistemas de producción, tiene personal a su cargo y debe ser capaz de tomar muy acertadas decisiones ante cualquier situación que se le presente. Es una persona que se encuentra en condiciones de enfrentar y prosperar en las presiones y los problemas de carácter y de interés a la organización (González, 1997). Su cargo no se reduce a una sola actividad, pues la tecnología ha transformado tanto las actividades, que hoy día se cree que la persona que dice “eso no me toca”, se está cerrando las puertas, por lo que se debe estar actualizado, dado que un buen gerente logra cumplir con resultados aceptables y lleva a su equipo de trabajo a obtener resultados excepcionales a partir del compromiso.

De esta manera, a lo largo de una jornada laboral debe solucionar múltiples problemas y tomar las decisiones más convenientes, elecciones de gran complejidad y que afectan casi inevitablemente a otras personas. El problema no será solo de estilo de dirección, también se verá influido por las personas involucradas, su preparación, las posibles estrategias a seguir, los valores que mantengan con respecto al trabajo, las actitudes que manifiesten, etc.

Zaid (1995), define al ejecutivo como la persona que toma decisiones humanas creativas para construir algo de valor. Es la búsqueda insistente de la oportunidad independientemente de los recursos disponibles o de la carencia de éstos. Requiere de visión, pasión y compromiso para guiar a otros en la persecución de tal visión. El empresario actual se mueve en un mundo de constante cambio en todos los órdenes, lo que genera una incertidumbre permanente como persona y como trabajador.

Dado que los cambios son a veces tan rápidos y revolucionarios que apenas si da tiempo de asimilarlos, no hay otra salida para los puestos gerenciales que ser competitivos, un concepto que se puso de moda a principios de la década pasada (1991), cuando se presentó la apertura y globalización de la economía; así que no queda más remedio que competir, ser más productivos y actualizarse constantemente, pues estamos en una carrera en la cual tenemos que llegar antes que los demás a la meta (Arboleda, 1999). Sin embargo no es suficiente la competencia, ya que es necesaria a su vez la cooperación aún cuando estos conceptos parezcan antagónicos, la clave está en hallar la fórmula para que sean compatibles la competitividad y la cooperación interna, lo cual debe entender muy bien el gerente si quiere mantenerse en su nivel y trascender.

Al respecto Roda (1999) señala que el gerente moderno, en el civilizado ejercicio de su profesión, debe orientar su destino y el de la sociedad hacia la concepción de un mundo diferente, forjado por principios de ética, excelencia y creatividad, bajo cuya influencia la gente aprenda a apasionarse por su trabajo.

Dado lo anterior podemos ver que el reto para las personas que buscan una gerencia o una mayor jerarquía en la empresa en que se desempeñan es grande y va en aumento según vayan avanzando las demandas sociales y si bien es cierto que estas personas gozan de prestigio, de poder de decisión, autonomía, de buena remuneración en general y por ende puede adivinarse una fuerte motivación, también es cierto que no están del todo libres de ciertas afecciones que se sufren como consecuencia del trabajo debido a las condiciones psicológicas en las que se ven inmersos y la forma en que ellos mismos las interpretan.

De acuerdo a esto hay autores como Schultz (1998) que consideran que los ejecutivos de alto nivel están menos propensos a ataques cardíacos pese a sus supuestas grandes presiones. Explica que esto se debe a que los ejecutivos de alto nivel gozan de mayor autonomía y poder en la realización de sus labores, por el contrario, los de nivel medio están sujetos a más control y su autoridad es menor, de ahí que experimenten más efectos nocivos. Asimismo se apoya en ciertas investigaciones donde se ha visto que los gerentes son menos vulnerables al estrés ya que conocen mejor los procedimientos organizacionales y tienen mayor autoridad e influencia sobre ellos. Sin embargo, habría que considerar que precisamente por los mismos beneficios de los que gozan, el nivel de exigencia va en aumento así como el reto que están obligados a asumir si quieren sobresalir, lo cual propicia mayor tensión, sentido de compromiso y más auto exigencia, factores que propician enfermedad. Asimismo es necesario considerar los aspectos individuales, ya que mucho depende de ellos que las personas salgan bien libradas de las situaciones que enfrentan día a día en el trabajo o que se vean inmersas en ciertos trastornos, mismos que se plantearán en los siguientes capítulos.

### **CAPÍTULO 3: FACTORES DE RIESGO PSICOLÓGICO DERIVADOS DEL TRABAJO GERENCIAL.**

La multiplicidad de roles a desempeñar, las demandas de eficacia en los diferentes ámbitos de realización personal, así como los desajustes entre estos nuevos estilos de vida y los deseos y/o capacidades de la persona para afrontarlos es sin duda una contribución muy importante hacia el desarrollo de desajustes psicológicos. El exceso de demanda al que está sometido el trabajo del gerente, está provocando grandes estados de ansiedad. Según Matey (1996), detrás de la incidencia de trastornos psicológicos se encuentran factores como el miedo a perder el empleo, la insatisfacción laboral o el incumplimiento de expectativas; incluso se ha observado que en algunos casos los trastornos de orden psicológico han sustituido a las malas condiciones físicas del trabajo que eran frecuentes en otros tiempos.

Hace 30 años las causas de muerte eran por infecciones provocadas por agentes externos. Hoy en día, la Asociación Médica Americana, indica que las principales causas de muerte son: el estilo de vida inducido por el estrés, las dietas, la falta de ejercicio y las adicciones al cigarro y al alcohol, todas ellas presentes en el trabajo del gerente que se caracteriza por ser sedentario, con poco tiempo para dedicarlo al ejercicio y a la buena alimentación y a tomar como escape ciertas adicciones (De La Paz 1998).

Los factores de riesgo de naturaleza psicosocial desencadenantes de alteraciones en el estado de salud (algunos de ellos irreversibles, crónicos y claramente discapacitantes) dentro de la comunidad muchas veces no se consideran responsabilidad directa de la empresa; sin embargo, están claramente asociados y/o relacionados con el ausentismo y con la incapacidad laboral transitoria.

Vallejo y Valdivieso (1998) afirman que cuando se habla de riesgos laborales el término adquiere a veces un carácter equívoco e incompleto debido a la inevitable asociación con riesgos físicos o con las espectaculares cifras de accidentabilidad, algunas de las cuales se atribuyen fundamentalmente a la precariedad de los sistemas de

contratación. Se tienen en cuenta prioritariamente las bajas laborales por causa física, mientras que las de causa psicológica son escasamente argumentadas. Pese a todo, y quizá no tan conocido y divulgado, está el tema de riesgo psicológico y su prevención en cuyo caso tenemos que acudir inevitablemente a la personalidad del empleado, en este caso del gerente; a su sistema relacional en cuanto a toma de decisiones y/o resolución de problemas así como a toda la implicación que deriva del sistema organizativo de la empresa y de las nuevas tecnologías.

Evidentemente no sólo han de contemplarse los aspectos de carácter físico, sino todos aquellos que de alguna forma privan al trabajador de sus derechos de mejora en el trabajo y a las empresas de una adecuada calidad en el producto, pues provocan tensiones y problemas en el trabajo y en definitiva, pueden ser el origen tanto de accidentabilidad y siniestralidad, como del alto coste de enfermedades de larga duración y difícil abordaje terapéutico como es el caso de la depresión y el estrés (Vallejo y Valdivieso, 1998). Sus consecuencias según Matey (1996) van desde los dolores físicos como dolores de cabeza, gastritis, aumento de presión arterial y menor resistencia a virus como el de la gripe; hasta la incapacidad para lograr concentración, incremento en el número de errores, depresión, ansiedad, agotamiento e incluso llega a afectar la estabilidad emocional.

De acuerdo con Buendía (1998), las investigaciones han identificado muchos factores que se pueden asociar a los trastornos psicológicos derivados del trabajo; tales como insatisfacción, inseguridad respecto a su permanencia en el puesto de trabajo, presión de tiempo, ambigüedad de rol, conflictos, sobrecarga laboral, complejidad de tareas, alta demanda de responsabilidad, la estructura organizacional así como la personalidad y las capacidades de los trabajadores que pueden todos ellos conducir a la enfermedad. Los resultados no son muy consistentes, en parte debido al uso de diferentes medidas en los distintos estudios; diferentes muestras ocupacionales; un fallo al tener en cuenta el tiempo en que los trastornos se presentan y sobre todo por el hecho de que los trastornos psicológicos experimentados, a menudo no se deben a un único factor sino a la múltiple interacción entre ellos.

No obstante, es una realidad la necesidad de proceder al análisis de inadaptaciones laborales motivadas por factores o procesos de naturaleza psicosocial presentes en la dinámica del trabajo del gerente. Para ello habrá que valorar cuáles son los principales problemas y/o alteraciones, qué situaciones aparecen y cuáles son las causas determinadas de su aparición, para poder de este modo propiciar sistemas a nivel de prevención y de intervención encaminados a mejorar la calidad de vida de este sector de trabajadores.

Por tanto, encarar en el trabajo de oficina únicamente los dolores de postura o la carga psicosensoresal sería una nimiedad. Los distintos factores de riesgo que envuelven el ámbito gerencial pueden provocar diversos tipos de cambios psicológicos o comportamentales, a la vez que físicos. Se han identificado características laborales muy diferentes como fuentes potenciales de trastornos psicológicos; algunos de los cuales se detallarán a continuación:

### **3.1 Sobrecarga de trabajo:**

Una parte esencial del ambiente laboral la constituye la cantidad de tiempo que uno pasa en el trabajo. El número de horas (diarias o semanales) y el reposo permitido durante la jornada que influye en la producción y en el estado de ánimo. Parece evidente que, al disminuir el número de horas semanales de trabajo, también merma la productividad; pero más adelante veremos que no siempre es así. El nexo entre número de horas de trabajo y la producción no resulta tan sencilla.

Pues bien, para Vallejo y Valdivieso (1998) toda actividad laboral conlleva un determinado gasto de energía, en función de la tarea a realizar; la capacidad física de una persona viene concretada por la fuerza muscular que ésta tenga, variando según sea su sexo y edad, lo cual es relevante a la hora de evaluar las aptitudes para un puesto y un diseño de diversas medidas adaptativas dirigidas al trabajador. Otro elemento a tomar en cuenta en este punto es que el desequilibrio entre el aporte energético y el consumo de éste puede

llevar consigo algunas alteraciones, como obesidad, pérdida de peso, desfallecimientos, afecciones cardíacas, fatiga muscular y reducciones del rendimiento laboral.

Por su parte, Beverly (1991) explica que la carga laboral ocurre cuando el trabajo por hacer nunca se acaba, sin importar cuánto se avance ni lo duro que se labore. Es como la fila interminable de clientes que a veces pierden su identidad, o como un trabajo de línea de producción o como cualquier trabajo que no tenga un punto natural de terminación.

Una carga de trabajo no es necesariamente desmotivante, en la medida en que tenga todo bajo control y reciba las ganancias adecuadas. Tal vez esté muy cansado pero puede mantenerse a un alto nivel la motivación. De cualquier forma, la sobrecarga de trabajo en un nivel alto y constante puede ser el inicio de un “agotamiento laboral” (Beverly, 1991).

Al exceso de trabajo se le ha llamado sobrecarga de trabajo. Schultz (1998), distingue dos clases de sobrecarga; mismas que se explican a continuación:

Sobrecarga cuantitativa: Es aquella en la que hay mucho trabajo y se dispone de poco tiempo para realizarlo. Se trata de una causa evidente de estrés, relacionada claramente con las enfermedades de este tipo. Por ejemplo, un estudio de pacientes jóvenes con cardiopatía reveló que el 70% de ellos trabajaba más de 70 horas a la semana; dijeron haber sentido tensión emocional poco antes de sobrevenir la crisis.

Sobrecarga cualitativa: Consiste en la dificultad excesiva del trabajo, sobreviene estrés cuando la persona no posee la habilidad suficiente para ejecutar sus labores. Incluso los que están muy bien dotados se encuentran a veces en una situación donde no pueden afrontar las exigencias que les impone su trabajo.

De forma similar Rodríguez (1998) define estos dos tipos de sobrecarga de trabajo como sigue: la de tipo cuantitativo la refiere como el exceso de actividades a realizar en un

determinado período de tiempo y la de tipo cualitativo tiene que ver con las excesivas demandas en relación a las competencias, conocimientos y habilidades del trabajador.

Así, los efectos adversos asociados con altos niveles de demandas cuantitativas y cualitativas se han observado en relación a la salud y los resultados del rendimiento. El descubrimiento general apoyándonos en los trabajos de Buendía (1998), es que niveles altos de sobrecarga laboral y presión horaria dan como resultado un rendimiento cognitivo disminuido, un malestar afectivo aumentado y una mayor reactividad fisiológica. Algunas pruebas sugieren que estos esfuerzos están mediados en gran parte por las percepciones de la demanda. Se ha encontrado también que las características individuales influyen en la amplitud en la que la sobrecarga laboral se asocia con resultados relacionados con la salud.

Ahora bien, se cree que el mejor modo de incrementar la producción es aumentar el número de horas de trabajo. No obstante, Blumm y Naylor (1990) han afirmado que el tiempo extra produce ineficiencia, a su vez han descubierto que hace que la producción descienda tanto del día de su inicio como del siguiente; consciente o inconscientemente las personas ajustan su ritmo de trabajo cuando saben que un día deben trabajar durante más horas. Según Parkinson, autor e historiador británico (en Schultz, 1998), señaló que el trabajo se prolonga para llenar el tiempo que se le ha asignado. El trabajo prácticamente incluye lapsos improductivos, algunos de los cuales están previstos (como los períodos de descanso formalmente reconocidos) y otros que no lo están. Según Siegel (1975) existe una gran diferencia entre la duración nominal de la jornada (número de horas obligatorias que los empleados deben permanecer en su escritorio) y la duración real. Rara vez coinciden ambas. En este sentido, se puede considerar que el tiempo extra no es recomendable para incrementar la producción, a menos que sea poco frecuente y sobre una base voluntaria.

Existe un nexo muy interesante entre la jornada nominal y la real; cuando se incrementa la primera, suele disminuir la segunda. A una jornada o semana laboral más grande corresponderá una merma de producción efectiva por hora. Esto se observa hasta en empleados con profunda motivación (Gaviria, 2000).

En una encuesta y un análisis de la jornada de trabajo, Bozton (1985) descubrió que más del 30% de ésta es improductiva. Pues de acuerdo a una serie de estudios lograron observar que los integrantes de una empresa llegaban al trabajo con 10 o 20 minutos de retraso; el café y la lectura del periódico varias veces al día eran concesiones necesarias; las consultas informales con sus compañeros tenían su parte; se ponían a afilar el lápiz, a hojear documentos etc. (maniobras no siempre necesarias); durante el día tomaban mucho tiempo para comer y pasaban demasiado tiempo en los sanitarios, cerca del garrafón de agua o simplemente divagados. Esto no se debe tomar como un mero discurso en contra de los profesionales, sino simplemente como una alusión a los cauces que puede tomar el tiempo improductivo. El empleado debe reconocer que una parte considerable del día se dedica a actividades no productivas. En ese sentido, resulta factible reducir el número nominal de horas de trabajo a la semana sin afectar de ninguna manera la producción.

Antaño se oponían a la semana de 48 ó 60 horas de trabajo y se reglamentó; quizá algún día se establezca la semana de 24 horas y entonces nos preguntaremos cómo podía la gente trabajar 40 horas a la semana como mínimo. Hay que tomar en cuenta que existe la tendencia a ejecutar una tarea en el mayor tiempo permitido.

Las empresas han detectado en muchos casos que entre más tiempo pasa un ejecutivo en su oficina, menos productivo es, ya que laborar durante jornadas largas aumenta el riesgo de cometer errores (De La Paz, 1998).

Cuando se pide al personal trabajar más horas con un sobresueldo, gran parte de este tiempo se pierde, a menos que no quede más remedio, no vale la pena invertir en él, las personas se ajustan a las demandas del mismo al trabajar a un ritmo más lento.

La duración del turno es también un factor significativo en el diseño de los horarios de trabajo; aunque los períodos de doce horas de trabajo están siendo aplicados cada vez más en las empresas; las pruebas sugieren que el rendimiento y el estado de ánimo al final de estas largas jornadas de trabajo es peor que el que se logra durante una jornada habitual

de ocho horas. Al respecto Kaunt y Gatchel (1989) mostraron que estas jornadas largas deberían introducirse sólo después de considerar cuidadosamente la situación del trabajo.

Sin embargo, pasa que en los niveles de mayor proyección como es el caso de la gerencia, los empleados no acostumbran salir a la hora marcada. No se retiran hasta que sus jefes se hayan ido y frecuentemente se quedan hasta altas horas de la noche trabajando, pues es mal visto y embarazoso ser el primero en salir, dado que se ha conceptualizado que el trabajar muchas horas es ser más productivo y el gerente lo percibe como una forma de ascender en la escala laboral y social. Desde esta perspectiva, Adrián Roel Favela (en De La Paz, 1998) comenta que en algunas comunidades occidentales resulta bien visto que las personas que trabajan más y literalmente “se matan trabajando” (permaneciendo el mayor tiempo posible en el trabajo), deriven su autoestima o autorrealización con base en parámetros externos como una alta posición económica, estatus social, el tipo de automóvil que usa, la casa donde vive y el club al que pertenece, pues es sinónimo de “hacerla en la vida”. Lo que puede ocurrir como consecuencia de formarse esta perspectiva es que las personas sientan una gran cantidad de ansiedad cuando no alcanzan esos parámetros que han sido definidos arbitrariamente; por tanto, lo que presiona a este sector de trabajadores no es el trabajo en sí, sino la concepción que se han formado de él, así como la gran presión social que pesa sobre ellos.

A modo de ilustrar lo anterior, he de citar los estudios realizados en los años 70's, sobre las condiciones psicosociales del trabajo. Por ejemplo Kornitzer (1979, en Buendía, 1993) observó en un estudio retrospectivo de dos grupos bancarios en Bélgica que los trabajadores en uno de ellos (el sector privado), tenía una mayor incidencia a enfermar que los empleados del otro banco (perteneciente al estado). Esto no se podría explicar por factores de riesgo biomédico. Con ello se ha discutido la compleja relación entre factores de riesgo biomédicos y riesgo cardiovascular a la vez que de riesgos psicosociales. Este estudio fue uno de los primeros que indicaron una posible relación entre ciertas condiciones de trabajo, demandas laborales y riesgo de infarto de miocardio. Otros estudios transversales durante este periodo (Sievers, 1974 y Zohman, 1972 en Buendía, 1998)

indicaron que puede haber una relación entre excesivo tiempo de trabajo y riesgo de enfermedad cardiovascular. Asimismo, el estudio de Hinkles (en Buendía, 1993) de un “instituto nocturno” masculino en la Compañía Telefónica Bell fue también indicador prospectivo en esta dirección, pues evidenció que los hombres que trabajaban tiempo completo y además acudían al instituto nocturno tenían un mayor riesgo de muerte cardiovascular. Cabe aclarar que la dimensión manejada como “demanda psicológica” incluía demandas tanto cualitativas como cuantitativas.

Por otra parte el estudio de hombres y mujeres trabajadores de cinco condados de Suecia proporcionó un análisis de la incidencia anual de hospitalizaciones por infarto de miocardio. Los resultados indicaron que existía una marcada diferencia entre hombres y mujeres. Los hombres en ocupaciones clasificadas como “ocupaciones con horas extras” en la encuesta nacional obtenían una más baja incidencia de hospitalización. Para las mujeres ocurrió lo contrario -las ocupaciones con horas extras tuvieron más alta incidencia de hospitalización. (Una ocupación con horas extras se definía como una ocupación en la que eran frecuentes al menos diez horas extras por semana). Así, la diferencia entre sexos se debe muy posiblemente al doble rol de las mujeres, dado que las mujeres tanto en Suecia como en otros países tienen mayores responsabilidades por el hogar y los hijos, por lo que es más difícil para ellas manejar el trabajo extra (Hall, 1993 en Buendía, 1998). Los efectos interactivos entre trabajo en casa y trabajo remunerado en la aparición de síntomas psicósomáticos son más pronunciados para las mujeres que para los hombres. Tan es así que el porcentaje de afecciones en mujeres se ha incrementado después de fomentar la igualdad de oportunidades para el empleo (De La Paz, 1998).

En general, se puede afirmar que las jornadas de trabajo largas y las altas demandas de tareas cualitativas y cuantitativas son relativamente ineficientes ya que provocan fatiga, lo cual a su vez conlleva a que la producción no se mantenga al mismo nivel, que crezca la probabilidad de adquirir enfermedades y a cometer un mayor número de errores. Aún cuando pueda conservarse bastante constante la motivación, ha quedado demostrado que la velocidad y precisión se reducen a medida que continúa el trabajo.

A propósito de lo anterior, Norman (1985) explica que el trabajo continuo produce un incremento en la duración y frecuencia de los bloqueos, mismos que actúan como un método automático de descanso; no obstante, cuando los bloqueos se exceden, producen a su vez errores y retrasan la velocidad con que se trabaja. Este fenómeno probablemente explica la disminución en el trabajo mental, que aparece gradualmente a medida que continúa el período de trabajo.

De esta forma se admite la importancia que tienen los descansos reglamentarios, pues no sólo se han demostrado ampliamente sus efectos positivos, sino que además otra razón obliga a concederlos: el personal los tomará aunque no se los den. Por lo que conviene que la empresa proyecte una buena imagen y los incorpore a sus prestaciones.

Si se desea conservar un buen nivel de rendimiento hay que hacer descansar a los empleados periódicamente, pues es muy desgastante el trabajo mental y sedentario que llevan a cabo los gerentes. El cambio de estimulación proporcionado por el descanso resulta de gran utilidad: permite distraerse y brinda la oportunidad de pensar en otras cosas o de charlar con el personal; aspecto que resulta provechoso en tanto no sea excesivo.

En este sentido, un descanso demasiado largo tampoco es recomendable ya que perturba el trabajo mental puesto que la persona pierde el humor necesario para continuar. En general, son beneficiosas las pausas alrededor de cinco minutos de duración. Tanto el esfuerzo mental como el físico, produce un efecto sobre el ritmo del corazón. Muchos de los fenómenos relacionados con el trabajo mental están sujetos a factores emocionales e influidos por las actitudes, los intereses y la salud mental (Norman, 1985).

Otra causa de la eficacia del reposo oficial se debe a la adopción de actitudes más positivas hacia la dirección. Al introducir un programa de descansos, los empleados piensan que es una prueba de que interesan como individuos. Los descansos dan resultados óptimos, son un derecho de los empleados y aunque la empresa se oponga, ellos los toman.

### 3.2 Complejidad de tareas:

La organización del trabajo determina, por medio de la división del trabajo, el contenido de la tarea; no solamente el contenido significativo sino también el contenido ergonómico, es decir los gestos, la postura y los ambientes físicos y químicos, que afectan toda la economía del cuerpo en lo que al trabajo se refiere (Dejours, 1990).

Actualmente con la informática y la automatización de la información; numerosas tareas cognitivas propias de la gerencia son tan estereotipadas y peligrosas para la salud como lo son las tareas manuales. Las demandas cualitativas se refieren al tipo y contenido de las tareas laborales, como distinto de los aspectos cuantitativos del trabajo. Por tanto, la naturaleza de las demandas laborales (cognitiva, emocional y física) y la complejidad de tareas implicadas, son relevantes en este contexto.

Un estudio realizado por Karasek (1979 en Buendía, 1998), muestra como el efecto de las demandas complejas del trabajo o la sobrecarga laboral no se podrían entender sin tener en cuenta la naturaleza del trabajo y el grado en que éste proporciona al empleado la libertad de decisión o control sobre su labor. Así, al usar Karasek muestras tanto en E.U. como en Suecia clasificó los trabajos tomando en cuenta la alta o baja demanda y la alta o baja libertad de decisión. Descubrió que el nivel más alto de estrés (ansiedad y tensión mental) aparecía en trabajos con altas demandas y baja capacidad de decisión. Los trabajos con alta demanda y alta libertad de decisión se asociaban con altos niveles de actividad y niveles relativamente bajos de estrés. Para probar el modelo, se seleccionó una muestra de un grupo de hombres trabajadores de E.U. de 23 ocupaciones diferentes. La principal medida de adecuación persona trabajo fueron las diferentes puntuaciones entre demandas de empleo percibidas y nivel deseado de demanda laboral. Las medidas de demandas de trabajo se obtuvieron pidiendo a los trabajadores que indicaran el grado en el cual un atributo X se requería en su trabajo (E). Los recursos personales se midieron por las respuestas a las cuestiones ¿cuánto de X te gustaría en tu trabajo? (P). El grado de adecuación se asumió por ser un indicador de (E-P) cuando se sumaban todos los atributos.

El signo de (E-P) era restado, de manera que una perfecta adecuación era 0 y el grado de desajuste era medido según el tamaño de (IE-PI). Cuanto mayor era la diferencia mayor era la inadecuación inferida. El principal atributo laboral considerado como complejidad de trabajo, parecía ser una medida general de la cantidad de capacidad y esfuerzo autodirigido exigido por un trabajo. Los ítems de la escala se obtuvieron de las medidas usadas por Hackman y Lawler (1971 en Buendía, 1998). Una escasa adecuación laboral en cuestión de complejidad se correlacionaba con insatisfacción, aburrimiento, depresión y frustración.

Por otra parte, Moreno y Peñacoba (1995) encontraron en análisis longitudinales, que las medidas subjetivas e independientes de la satisfacción laboral, eran importantes predictores de la complejidad del trabajo, mientras que Roquebrune (1990) indicó efectos adversos en la carga laboral “cualitativamente baja” (por ejemplo, trabajos carentes de complejidad y retos) en ingenieros graduados.

Sin embargo, los efectos perjudiciales que se asocian con características de trabajo cualitativo no se restringen al trabajo que es bajo en complejidad y variedad; el control industrial y las tareas de control que demandan continua atención y procesamiento de información son también potencialmente fuentes de enfermedad (Valdés, 1985 y Davis, 1985), especialmente si conllevan la responsabilidad del coste y calidad de producción. De forma similar, la responsabilidad del gerente para el funcionamiento seguro de una planta y equipamiento complejo y para el rendimiento y bienestar de los subordinados, pueden imponer fuertes tendencias hacia el estrés; esta situación ocurre, como hemos podido observar en puestos de mayor jerarquía, por ejemplo Kaufmann y Cueto (1997) encontraron que el nivel laboral predecía ansiedad entre los operarios de la sala de control de una industria petrolífera, mostrando los supervisores niveles más altos que los operarios. De acuerdo con estos descubrimientos, “la presión y la responsabilidad” eran las respuestas más frecuentes a una cuestión abierta en la que se pedía que indicaran qué aspectos de las salas de control en alta mar encontraban más exigentes.

De esta manera, la alta responsabilidad y la toma de decisiones importantes es lo que provoca estrés en el personal jerárquico con altos grados de responsabilidad. Esto se debe a que asumen responsabilidades numerosas y variables, tienen un trabajo intelectual excesivo, tensión psicológica continua, mayor competencia, constante búsqueda de la eficacia así como una continua adaptación a situaciones nuevas. Es frecuente que quienes se ven inmersos en este ambiente, acumulen factores de riesgo e inadecuación familiar y social por falta de tiempo y agotamiento físico. Esta situación según Kaufmann y Cueto (1997) genera fatiga, manifestaciones psicósomáticas, trastornos del sueño, disminución del deseo sexual, impaciencia, adicciones y dificultad para tomar decisiones.

Actualmente las exigencias y el nivel de complejidad respecto a las tareas que realizan las personas que ocupan lugares de decisión en las empresas va en aumento y en ocasiones puede ser extralimitante, lo cual se ha evidenciado en un estudio realizado por Cassano (1999), donde se realizaron 210 evaluaciones a gerentes de primer nivel. Se aplicaron test para definir el coeficiente intelectual y se conjuntó con el resto de las pruebas para determinar su utilidad práctica en el trabajo.

En este estudio se habla en un primer momento de las características que debe tener una persona para tener éxito como gerente. Dentro de los atributos se presumía necesario que la persona tuviera lo que llamaron inteligencia emocional, ya que ello facilita el desempeño y permite éxito en su gestión, básicamente por el buen manejo de las relaciones interpersonales, la comunicación clara, la disposición para adaptarse a diferentes estilos de personas y situaciones y el buen uso de métodos de trabajo. Otra característica a cumplir fue la autonomía, pues se requieren personas que no necesiten que les fijen objetivos, sino que ellas mismas muestren la capacidad suficiente para evaluar resultados a mediano y largo plazo; asimismo deben tomar decisiones precisas y rápidas porque su pensamiento debe ser ágil y deben ser capaces de subsanar errores aún cuando difícilmente cometan alguno de importancia. La creatividad e innovación resultaron de gran relevancia ya que así podían generar ideas nuevas y utilizar la experiencia en situaciones nuevas, debían ser lo suficientemente hábiles para legar funciones con certeza y reconociendo potencialidades

así como brindar apoyo a sus subordinados oportunamente. Otra característica por demás relevante era el liderazgo, el cual debía ser democrático y pedagógico y debían ser capaces de darse tiempo para enseñar a partir de sugerencias más que de órdenes, dando lugar al aporte de ideas y escuchando para entender si el colaborador tiene un método para mejorar el trabajo. Un requisito más, fue el estilo que debían tener para el aspecto interpersonal; pues tenían que dominar un trato cordial, amable y atento a las características del otro; adaptarse a la personalidad del grupo a través de una conducta flexible y abierta al diálogo, además de la necesidad de omitir críticas substituyéndolas por comprensión y algo muy importante, era poner distancia y ser objetivo. Después de definir los aspectos necesarios, se llevó a cabo la evaluación, encontrándose que el 72% de la muestra evaluada tenía un coeficiente intelectual superior a 120 cuando el normal es de 80. Se estipuló que para que el nivel de inteligencia fuera bien encauzado debía ser necesario que se combinara con una óptima madurez emocional y un buen control sobre los impulsos, lo cual sólo lo obtuvo el 26%. En resumen, se obtuvo que sólo el 22% cubrieron las peticiones y el resto requiere capacitación, seguimiento y asesoramiento permanente para corregir "debilidades".

Es un porcentaje bajo en relación a la cantidad de personas evaluadas, lo cual quiere decir que tal vez el nivel de exigencia es excesivo y que las personas que están en esos cargos están sujetas a una gran presión y un gran reto, e incluso se ven rebasadas por el nivel de complejidad que sus tareas o responsabilidades les demandan y en ese sentido sufren lo que Schultz (1998) llama frustración al trabajo, ya que no pueden cumplir eficientemente con su trabajo. Es de esperarse que sufran algún trastorno físico o psicológico por la presión que tienen sobre sí.

### **3.3 Frustración en el trabajo:**

Al mismo tiempo que resulta frustrante el hecho de no poder cumplir en su totalidad con la complejidad de tareas que el puesto demanda, también lo es el hecho de coartar las capacidades de las personas, pues se ha observado que el uso de los sistemas de trabajo automatizados o dirigidos por ordenador, con frecuencia ha conducido a muchos trabajos a

requerir niveles de capacitación relativamente bajos. Estos trabajos de baja capacitación a menudo no requieren un gran uso de las capacidades de los empleados, capacidades que se han adquirido por medio del entrenamiento y la educación, de ahí que los trabajadores informen devaluación, insatisfacción y frustración, lo cual a su vez lleva a la depresión, la ansiedad y al estrés (Buendía, 1998). Por tanto, se deduce que en muchas ocasiones las empresas, no diseñan empleos que permitan niveles óptimos de utilización de capacidades, raramente se alienta o exige a las instituciones que se estructuren de manera que los trabajos proporcionen el uso de las capacidades y supongan un reto para un grupo de empleados inicialmente motivados y capacitados. El problema no radica en explotar o no el potencial de las personas, sino que no se saben canalizar las capacidades.

Por otra parte, las expectativas de las personas a un nivel profesional, los conducen a experimentar frustración a diferentes niveles, por lo que Buendía (1993) afirma que los primeros años de trabajo son para muchas personas un período de ansiedad y desilusión. Los estresores potenciales que influyen en esta etapa son las expectativas irreales o falsas, la ambigüedad o incertidumbre en el trabajo, el establecimiento de la propia identidad dentro de la empresa, el aprendizaje del trato con los jefes y compañeros, la comprensión de normas y reglas organizacionales, etc. En la segunda etapa del desarrollo de la carrera, se intenta equilibrar continuamente los compromisos profesionales con la vida privada. La tercera etapa se caracteriza por un convencimiento personal de que se está escapando el tiempo y que algunos objetivos marcados inicialmente nunca se podrán alcanzar; también se produce un descenso en la movilidad laboral y cambios en los modelos familiares. La percepción de la jubilación cercana puede significar observarse viejo, inútil y dependiente. También en esta etapa son importantes estresores laborales afrontar el manejo de nueva tecnología, la falta de posibilidades de promoción, constatar que las habilidades propias son inadecuadas a las circunstancias actuales, la readaptación laboral y la discriminación.

Por otra parte, los problemas en cuanto al progreso profesional ocasionan muchas veces tensiones y surgen cuando un empleado espera una promoción y no la recibe. En tal caso, sus aspiraciones personales y profesionales se frustran y la decepción es profunda.

Ahora bien, una promoción exagerada o desproporcionada ocasiona el mismo efecto. En este caso si la persona ocupa un puesto que supera sus capacidades y que no puede cumplir debidamente, sentirá intensa tensión y frustración ante el posible fracaso (Schultz, 1998).

Asimismo, los tipos de actividades que nos interesan son determinadas, en parte, por nuestra capacidad intelectual y en una gran proporción por experiencias pasadas. Creamos nuestro propio patrón de intereses con base a los éxitos adquiridos en el pasado y en el ambiente en el cual nos hemos desenvuelto. Por tanto, cada uno de nosotros se siente inclinado hacia ciertas clases de actividades industriales y experimenta rechazo hacia otras. Por lo que Laurence (1975) plantea que otro motivo de frustración es el hecho de que la persona no pueda participar en actividades laborales que son de su preferencia.

Otra causa de frustración es el hecho de tener que acatar un doble rol y sentir que no se está cumpliendo al máximo con ambos. Un ejemplo de ello es el caso de una mujer ejecutiva, que también se supone debe ser madre ejemplar, esposa modelo y empleada estrella, de la cual la compañía espera que viaje y cuya familia desea que se quede en casa. Esto crea frustración al no poder cumplir con todo lo que se espera de ella en ambos casos.

La mujer percibe como conflicto el hecho de que por cumplir con las demandas del trabajo, no puede otorgar mucho tiempo a su familia y si se queda con su familia puede sentir ansiedad por no “cumplir” con su trabajo. Esto lo resuelven en muchas ocasiones negándose la maternidad para no sentirse frustradas al no poder desarrollarse profesionalmente; pero por otra parte, si tienen hijos y se encuentran trabajando y con un buen desarrollo profesional, se sienten culpables por dejar a su familia. Estos aspectos pueden generar un alto nivel de ansiedad, tensión y estrés (Vallejo y Valdivieso, 1998).

La mujer admite como responsabilidad primaria el cuidado de los hijos, además de verlo como algo propio, ninguna percibe la necesidad de una reestructuración, aceptando la separación trabajo-familia. Pocas mujeres manifiestan abiertamente actitudes negativas respecto al impacto de la maternidad sobre su profesión (Vallejo y Valdivieso, 1998). Las

mujeres con empleo siguen pensando que deben mantener la total responsabilidad del hogar. Al respecto Baruch y Barnett (1986) demostraron, según estudios realizados que para las mujeres trabajadoras, el rol más importante para la determinación del bienestar era el de esposa junto con el de madre.

Afortunadamente, la mujer de hoy día se encuentra con mayores oportunidades de estudiar, trabajar y tener una vida social más activa que en años atrás. Disfruta más de la vida, tiene menos hijos y se siente útil no sólo para ser madre sino para participar activamente en el desarrollo científico, económico, comercial e industrial del país. Sin embargo, esta dualidad de oportunidades por un lado y de valores que tradicionalmente se le asignan por otro; inevitablemente crea sentimientos de culpa y frustración.

Vallejo y Valdivieso (1998) manifiestan que las mujeres experimentan una muy particular frustración en su desarrollo profesional debido a su condición de mujer y por aspirar a un cargo de mayor jerarquía, lo cual genera un alto conflicto del rol, pues por un lado se encuentra el rol femenino y por otro el rol de líder que se ajusta más a las características masculinas; ambos roles aparecen contrapuestos.

Así tenemos que existe una creencia culturalmente compartida de que el rol de líder o jefe es un rol a desempeñar por el hombre. Según Barker (1993) cuando la mujer adopta un rol gerencial se observan mayores costos personales y dificultad de promoción y si se promocionan se producen dificultades en la eficacia percibida, creencia de discriminación y otros comentarios que señalan la implicación y necesidad de las mujeres de revalorizar su papel y competencia.

Autores como Bass (1990) y Nostrand (1993), afirman que “las mujeres en situación de liderazgo soportan un conflicto inherente: haga lo que haga será evaluada por su género”. Este error ha sido reforzado por estudios que asocian características del rol “jefe” al hombre y rol “seguidora” a la mujer, comprobándose que se produce un ajuste a estos estereotipos y que la mujer que es “jefe” también ajusta su autoconcepto al estereotipo

masculino. Sin embargo, las nuevas perspectivas en el estudio de liderazgo muestran que las características femeninas antes consideradas “no deseables” para el puesto del jefe están más relacionadas con el liderazgo transformacional, es decir, aquel tipo de liderazgo que incrementa el nivel de rendimiento y promueve el desarrollo de los integrantes de un equipo.

Pese a lo anterior, se puede ver de acuerdo a los estudios realizados por Monroy y Vierra (1994), que aún hay varias culturas en las que se siguen manteniendo los mismos adjetivos otorgados al estereotipo masculino (independientes, agresivos, competitivos, racionales, dominantes y objetivos), siendo percibidos como activos y ejecutores mientras que las mujeres son descritas como pasivas, irracionales, emocionales y son percibidas como poseedoras de cualidades pasivas e interpersonales. Esto hace parecer que la mujer sea menos “apropiada” para el rol de gerente definido por atributos masculinos.

Finalmente, otra causa de frustración a observar es la ambigüedad del rol, que alude al nivel de disponibilidad de la información necesaria en un puesto dado y puede originarse tanto por falta de información como por una mala comunicación, por lo que el empleado no tiene claro qué es lo que debe hacer o lo que se espera de él (Guillen y Guil, 2000).

En general, se puede decir que si el puesto no se adapta al estilo personal de trabajar de un empleado o viceversa, éste puede sentir frustración y realizar menos de lo que es capaz, además de sufrir costes psicológicos por no poder cumplir con las expectativas programadas tanto para sí mismo como para la empresa.

### **3.4 Alta competencia laboral:**

Otro problema que puede detectarse en el futuro más cercano del trabajo es la que surge de las altas exigencias, pues propicia por un lado que la población laboral esté cada vez mejor preparada en relación a los puestos de responsabilidad, pero por otra parte las organizaciones han adoptado la tendencia de reducir su tamaño y el número de niveles

jerárquicos haciendo imposible satisfacer las necesidades de la población activa, pese a su preparación y capacidad. Con ello a su vez se está ocasionando que las personas experimenten inseguridad respecto al puesto que están ocupando y tiendan a sentir mayor presión dada la alta demanda y competencia en relación al trabajo que desempeñan.

En cuanto al propio contenido del trabajo parece claro que cada vez más las tareas rutinarias, peligrosas o repetitivas están siendo asumidas por sistemas expertos; de manera que las personas puedan realizar tareas más amplias y de mayor responsabilidad, para las cuales deberán ser más competitivos (Peiró, Prieto y Zorzona, 1993). Parece que la tendencia hacia la integración de tareas así como las fuertes demandas de velocidad y precisión ejercen una gran presión sobre las personas que pueden con ello sufrir efectos negativos ya que estas situaciones disminuyen la creatividad de los individuos sometidos al conflicto, dado que el temor a fallar provoca un desempeño laboral menos satisfactorio (Guillén y Guil, 2000).

Según Dejours (1990) estar constantemente bajo situaciones de control y evaluación es el eje de gran presión y autoritarismo. Y baya que funciona, pues esto corresponde de alguna manera a la formación artificial de un autocontrol, pues temer ser evaluado y vigilado, es al mismo tiempo vigilarse y exigirse a sí mismo. Existe ansiedad por el hecho de saberse descubierto cometiendo errores y por ende ser sustituido al no contar con las capacidades requeridas y sobre todo en cargos de mayor jerarquía como es el caso del gerente, pues a este nivel se experimenta mayor competencia laboral de índole intelectual.

Bajo este estado de cosas, uno de los cambios más espectaculares que se han producido recientemente en las organizaciones ha sido la inseguridad respecto a la estabilidad en los puestos de trabajo. Al respecto Buendía (1993) explica que diversos factores se han conjugado para dar lugar a este fenómeno: el aumento de fusiones y adquisiciones, el declive de las organizaciones debido al aumento de las presiones competitivas, el incremento de la competitividad en los puestos de trabajo por parte de los

empleados más jóvenes que aportan mayor preparación y formación, y la introducción de nueva tecnología que deja fuera de lugar las habilidades y los conocimientos tradicionales.

Este cambio en el mercado laboral ha tenido un fuerte efecto en los trabajadores produciendo ciertas alteraciones psíquicas. Estas alteraciones pueden observarse en los empleados que han perdido su empleo y en aquellos que sienten inseguridad por su puesto de trabajo, puesto que tienden a dudar de sus capacidades. Las personas que han perdido su empleo incrementan sus índices de depresión y ansiedad, y merma su estabilidad emocional y funcionamiento social (Latack y Dozier, 1986).

En este sentido, ciertas investigaciones realizadas por Fox y Staw (1982) han examinado las relaciones entre la inseguridad del puesto de trabajo, el compromiso con el trabajo y la conducta laboral; estos estudios muestran que los no despedidos, manifiestan niveles de esfuerzo y de compromiso laboral reducidos. En otros casos se puede observar un incremento en la resistencia al cambio. Por tanto, la inseguridad del puesto del trabajo se ha convertido en un factor que acelera el declive del bienestar personal y de la empresa.

Los estresores laborales no parecen disminuir pese a los avances de la sociedad. Al contrario, el cambio del trabajo manual y rutinario al trabajo intelectual y de servicios ha aumentado vertiginosamente y por ende han provocando numerosas situaciones de despidos, inseguridad del puesto de trabajo, quiebras y fusiones. Asimismo la competencia se ha ampliado de tal forma que las empresas importantes ya no se centran en los mercados regionales o nacionales sino en la competencia mundial.

Con este panorama, es necesario que los empleados de niveles jerárquicos más altos posean habilidades y formación acordes con la sofisticación de las nuevas tecnologías y el nivel de responsabilidad que les son encomendadas. Los trabajadores de este sector son cada vez menos rutinarios e intercambiables, y sin la adecuada formación muchos trabajadores serán desempleados de por vida. En este sentido Buendía (1993) apunta que la situación del trabajo y de la economía actual está provocando continuamente situaciones

que suponen un gran reto para los empleados que difícilmente podrán resistir la rapidez de los cambios.

En este contexto, el grado de confianza del trabajador sobre su continuidad en el empleo se ha visto deteriorado, pues la estabilidad laboral ha ido evolucionando en función de la situación de los mercados y de la tecnología. Hoy día uno de los mayores anhelos de los empleados es alcanzar un puesto que le proporcione continuidad laboral.

Las posibilidades de promoción, de cara a conseguir un mejor estatus laboral y social, conlleva a la posibilidad de obtener puestos más elevados dentro de la organización. Su existencia otorga al trabajador el sentimiento de que forma parte de un sistema en el que el desarrollo profesional y personal es importante y en el que se reconocen las aptitudes, habilidades y potenciales de las personas. No obstante, hay quienes no logran alcanzar tal estabilidad y continuamente se sienten amenazados por la pérdida de empleo dado que puede llegar alguien “mejor” a quitarles su lugar. Para que esto no ocurra, tienen que exigirse constantemente y por ende viven bajo presión alcanzando altos índices de estrés. Tal vez con su máximo esfuerzo consiguen por un lado, un buen puesto y logren cierta estabilidad así como satisfacción laboral; pero por otro lado, semejante tensión e incertidumbre, va desencadenando un gran deterioro en la salud general de las personas.

### **3.5 Insatisfacción laboral:**

Hay organizaciones con altos niveles de productividad que consiguen motivar a sus empleados y logran que se sientan satisfechos. Expresiones como “una plantilla sumamente motivada” resulta esencial para cualquier empresa que quiera obtener buenos resultados, pues si los empleados permanecen en la empresa y contribuyen adecuadamente a la consecución de sus objetivos podrá ésta mantenerse y desarrollarse. Para que ello ocurra, las personas deben también satisfacer sus intereses y expectativas. Según González y Zurriaga (1990), el hecho de buscar estrategias para proporcionar satisfacción en el trabajo y la preocupación por llevarlas a cabo está dando lugar a numerosas investigaciones sobre

la motivación y satisfacción laboral tanto para comprobar y perfilar teorías, como para superar las dificultades de su puesta en práctica.

La satisfacción laboral es, básicamente un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes. Locke (1976), define la satisfacción laboral como un constructo integral que abarca facetas específicas de satisfacción tales como el trabajo en sí, los compañeros de trabajo, salario e incentivos, sistema de supervisión, las oportunidades de promoción, las condiciones ambientales de trabajo, etc.. Se asume que este conjunto de facetas están articuladas en un concepto integrador denominado "satisfacción laboral".

Así, Locke (1976) identifica hasta nueve dimensiones de la satisfacción laboral: 1) satisfacción con el trabajo en sí mismo, 2) con el salario, 3) con las promociones 4) con el reconocimiento de los demás, 5) con los beneficios, 6) con las condiciones de trabajo 7) con la supervisión 8) con los compañeros y 9) con la empresa y la dirección.

Bruggemann (1974) por su parte analiza la satisfacción laboral, teniendo en cuenta su calidad y no sólo su cantidad. Desde este punto de vista, entiende que la persona puede tener hasta seis formas de satisfacción laboral diferentes:

1. Progresista: Cada vez tiene más satisfacción laboral y aumenta su nivel de aspiraciones.
2. Estable: Cada vez tienen más satisfacción, pero mantiene el mismo nivel de aspiraciones.
3. Resignada: Tienen insatisfacción laboral y reducen el nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.
4. Constructiva: Tienen insatisfacción pero mantienen el nivel de aspiraciones y buscan alternativas para resolver y dominar la situación aumentando la tolerancia a la frustración.
5. Fija: Tienen insatisfacción pero mantienen el nivel de aspiraciones.
6. Pseudo-satisfacción: Tienen insatisfacción y frustración, pero distorsionan su percepción o lo niegan.

La satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que una persona quiere y busca en su trabajo y lo que le reporta. A mayor distancia en sentido descendente entre lo deseado y lo encontrado, menor satisfacción. Estas distancias pueden producirse al comparar aspectos intrapersonales (la satisfacción de necesidades físicas o psicológicas, la satisfacción de los valores personales o de las expectativas) o interpersonales tales como la comparación social sobre la situación de los demás (Peiró y Salvador, 1993).

La satisfacción laboral según Weinert (1985), influye sobre la percepción del valor de la recompensa, y por tanto, sobre el esfuerzo realizado para hacer el trabajo. Para las teorías del equilibrio la satisfacción laboral se produce cuando no existe tensión emocional porque el valor subjetivo de la recompensa obtenida es similar al de la recompensa esperada. En caso de que el valor subjetivo de la recompensa obtenida sea inferior a la esperada se produce insatisfacción laboral.

Bajo este orden de ideas, dentro del trabajo propiamente en oficinas, donde llevan acabo su labor los empleados de nivel gerencia, se pueden identificar de acuerdo con Klitzman y Stellman (1990), diversos aspectos desencadenantes de insatisfacción, tales como la pobre calidad del aire, deterioro en el equipo de trabajo, hacinamiento y problemas asociados con el uso de computadoras, pues son fuentes potenciales de malestar e insatisfacción. Aunque muchos estudios se han centrado en los efectos directos del ambiente físico, éstos a menudo actúan en combinación con los eventos psicosociales del ambiente laboral. Desde esta perspectiva Ballesteros (1982) plantea la existencia de diversos factores psicosociales que suelen propiciar insatisfacción en muchos empleados de altos niveles jerárquicos (de acuerdo al nivel que persiguen); dichos factores se refieren a una baja promoción; al hecho de que no identifiquen posibilidades de ascenso, (dado que lo perciben como una limitación en su desarrollo profesional); que la empresa no reconozca sus labores ni social ni remunerativamente hablando; y otro más, es el hecho de no tener buenas relaciones con sus superiores, puesto que suelen asociarlo como favoritismo hacia otros compañeros o bien como un sabotaje hacia su labor. La presencia de estas situaciones en el trabajo pueden influir directamente en las respuestas afectivas y

conductuales del empleado. Generalmente, el trabajador espera ir ascendiendo en los diversos puestos que tiene su entidad, es decir, tiende a mejorar no sólo en el aspecto económico sino aspirando a puestos con más responsabilidad o cualificación, desarrollando lo que llamaríamos su carrera profesional. Es por ello que cuando la expectativas se truncan aparece la insatisfacción y con ello, sobrevienen tensiones o factores estresantes.

En relación al “esfuerzo” y la “recompensa social” como dimensiones cruciales, la hipótesis que se ha probado es que un alto esfuerzo sin recompensa social es patógeno. Al respecto Buendía (1998), realizó un estudio donde se mostró que las combinaciones de alto esfuerzo y ausencia de recompensa predecían el aumento de riesgo de infarto de miocardio independiente de los factores de riesgo psicológico.

De igual modo, cuando la satisfacción laboral se ve coartada, puede contribuir al ausentismo y a la rotación del empleo pues es uno de los múltiples factores que influyen en las decisiones de las personas de acudir o no al trabajo. Una baja satisfacción laboral conlleva a los empleados a cuestionarse sobre la posibilidad de abandonar la organización. Lo cual se traduce en la decisión de buscar otro empleo. Si tal búsqueda tiene éxito, el empleado se plantea seriamente, a continuación, seguir o dejar su empleo actual. Estas intenciones se traducen generalmente en acciones concretas (Rodríguez, 1998).

Una cuestión que quedaría por contestar sería por qué es importante cuantificar la satisfacción de los empleados de una organización, si al parecer, estas actitudes no parecen tener influencia directa sobre los resultados de la empresa. Un mal ambiente de trabajo, aunque no tenga repercusiones directas sobre el desempeño, puede incidir en otros aspectos como desinterés y apatía por el trabajo, estrés laboral o conductas de evitación. Conocer las actitudes de los trabajadores puede ayudar a delimitar cuáles son las fuentes más importantes de insatisfacción para, a partir de dicha información, poner remedio.

### 3.6 Factores individuales:

Otro aspecto que juega un papel crucial en el mantenimiento o deterioro de la salud de las personas son sin duda los aspectos individuales, pues influyen directamente en el modo en que los individuos perciben, interpretan y responden a los aspectos del entorno laboral potencialmente nocivos. Algunas de las variables implicadas son los factores demográficos, la experiencia respecto al trabajo previo, expectativas de trabajo, rasgos de personalidad, estilos de afrontamiento, actitudes, creencias, conductas asociadas con la salud (fumar, dietas y ejercicio), así como aptitudes y habilidades. Estos factores influyen directamente sobre la naturaleza y amplitud de los recursos psicológicos y físicos que un individuo puede utilizar para responder a las demandas.

Dado lo anterior, Peiró (1995) plantea que se debe considerar la influencia que toda una serie de parámetros individuales ejercen en los distintos aspectos organizacionales. Estudios al respecto explican que la organización existente se filtra en cada individuo como una “organización percibida” única y personal. Cada sujeto pone en marcha mecanismos cognitivos y motivacionales que determinarán la naturaleza de su conducta en la empresa.

La consideración del clima laboral como beneficioso o perjudicial va a depender de las percepciones que se realicen, pues pueden valorar el trabajo como adecuado cuando ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y aporta estabilidad respecto a sus actividades en el trabajo y sus necesidades personales. Por otra parte, lo consideran perjudicial cuando se manifiesta un desequilibrio entre sus necesidades y la estructura del sistema (Guillén y Guil, 2000). La diferencia en la cantidad de afección que produce cada estímulo depende de la reacción de cada organismo, pues como todos somos diferentes ante estímulos idénticos se producen reacciones individuales distintas (Dejours, 1990).

Al respecto Rodríguez (1998) señala algunas variables del ambiente psicosocial y sociodemográfico del individuo que mayor repercusión tienen en la psicología de las

personas y en su bienestar general y son: Variables sociodemográficas (edad, género, nivel educativo y clase social). Variables psicológicas (autoestima, nivel de tolerancia, capacidad de autocontrol y patrón de conducta) y variables sociales como apoyo social.

De forma similar Buendía (1998), menciona que los trastornos psicológicos experimentados están en función de las percepciones del trabajador y el hecho de que se indique o no estrés, depende de su percepción respecto a tres factores, a saber: a) las demandas de la situación de trabajo; b) las capacidades personales y c) el grado en que sus capacidades se adecuan a las demandas laborales.

En general, se puede afirmar que mientras más recursos psicológicos tenga el individuo y mayor capacidad volitiva haya entrenado en su propia condición de sujeto, más posibilidades hallará para definir alternativas ante situaciones conflictivas. Así, una elevada capacidad de organización y sistematización cognitiva de sus emociones y vivencias tendrán una mayor tendencia a representaciones sanas y flexibles (Buendía, 1998). Sin embargo, puede ocurrir que en algún momento la persona encuentre límites que en ocasiones vulneran su capacidad de desarrollo y bienestar, pues cada persona posee su nivel de tolerancia a la tensión, si ésta aumenta puede sufrir estrés, ansiedad o depresión y entrará en un gran conflicto con la organización, con su entorno y consigo mismo.

Como se ha mencionado, las características de personalidad de un individuo afectan a la organización y ésta a su vez a aquellas, tal influencia se ha estudiado por décadas y al respecto se han definido dos tipos de comportamiento, mismos que se describieron a finales de los años 50 por el cardiólogo Freedman y el psiquiatra Ray Rosenman (en De La Paz, 1998). Dichos comportamientos son el "A" y el "B"; el primero se refiere a personas que son altamente competitivas, siempre juegan a ganar aún con su familia. Tienen urgencia por el tiempo, son muy impacientes, demuestran hostilidad constante, fácilmente se enojan con los demás, realizan varias cosas a la vez y las conversaciones siempre tratan de ligarlas a sus propios intereses. En cuanto a la personalidad de tipo "B", se ha manejado

que se trata de personas que no tienen urgencia crónica por el tiempo, son capaces de disfrutar las cosas de la vida sin problemas y hacen una sola cosa a la vez.

Por su parte Schultz (1998), explica estos tipos de personalidad como sigue:

La personalidad de tipo A es muy propensa a ataques cardíacos cuando llega a la edad madura. Estas personas se caracterizan principalmente por dos aspectos: un fuerte impulso competitivo y un dinamismo excesivo. Son ambiciosos, agresivos, siempre desean nuevos logros, luchan contra el tiempo, pasan de una meta a otra, siempre tiene prisa, cuando se proponen algo, tienen que conseguirlo y no saben esperar, son hostiles aunque también tratan de encubrirlo. Su hostilidad y agresión la descargan compitiendo con sus compañeros de trabajo y a veces también lo hacen en otras esferas de su vida. Son impacientes y se irritan por cualquier motivo. Tales características propician que las personas de este tipo estén en un estado de permanente tensión y estrés. En ocasiones los de personalidad Tipo B son tan ambiciosos como los del Tipo A, sólo que algunas de sus características permiten que lleven una vida más tranquila y sin tantas tensiones en todos los aspectos de su vida. Así pues, pueden trabajar tan duro como los de personalidad de tipo A, estar en ambientes productores de una tensión semejante y todo ello sin que sufran los efectos perjudiciales del estrés o apenas si los sienten.

Aunque todas las personas poseen características de ambos tipos, en algunas son más marcados los rasgos propios de la personalidad de tipo A, favoreciendo la aparición de trastornos psicológicos y de enfermedades cardiovasculares, pues se afirma que aunque hay factores físicos que causan ataques cardíacos, no representan más del 25%; el resto se atribuye al estrés relacionado con un patrón específico de la personalidad.

Por su parte Kobasa y Maddi (1981) han estudiado cómo los rasgos de personalidad afectan directamente la salud de las personas y en consecuencia, afirman que ciertos estilos de personalidad y habilidades de afrontamiento ayudan a amortiguar el agotamiento, el estrés y otros trastornos psicológicos. En sus estudios hallan que personas con un estilo de personalidad descrita como “dura” están mejor equipados para reaccionar ante estímulos

nocivos de forma más adecuada. Los tres rasgos de personalidad más significativos de este estilo son: implicación, control y desafío. La implicación se refiere a las personas que se sienten dependientes del trabajo. Sujetos con control son quienes creen poder manejar lo que les ocurre. Y el desafío se refiere a una cualidad que hace que los sujetos tengan una vivencia de cambio y la valoren positivamente.

Desde esta perspectiva, Kobasa y Maddi (1981), mostraron que la probabilidad de una enfermedad física como consecuencia de varios estresores laborales dependía de la personalidad de los empleados. Usando un grupo de directivos expuestos a altos niveles de estresores, encontraron que un tipo de medidas de personalidad discriminaba entre aquellos que ocasionalmente indicaron escasa salud, de los que indicaron buena salud. El grupo con baja enfermedad puntuó alto en “dureza emocional” mientras que el grupo de alta enfermedad fue bajo en dureza. Un individuo “duro” era el que puntuaba alto en medidas de autoinforme de compromiso, fuerza en las interacciones ambientales y un alto control personal interno. Kobasa sugirió que los resultados se debían a las conductas de afrontamiento más eficaces por parte de los individuos más “duros”. Cuando los sujetos “duros” tenían un alto nivel de estresores, era más probable que actuaran para reducir los estresores o reestructuraran cognitivamente la experiencia.

Tal como se interpreta una situación, así será la intensidad de la reacción fisiológica. Ante un despido laboral alguien puede reaccionar positivamente pensando que es una oportunidad de cambio, mientras que otra persona puede tener una reacción negativa, considerándose fracasada y asumiendo que ya no encontrará trabajo. Esta última situación es la que puede perjudicar la salud.

Como podemos evidenciar, nuestra felicidad o infelicidad mucho depende de nuestras actitudes frente a los problemas de la vida. Tomar las cosas con calma es una excelente receta contra los trastornos psicológicos. Aprender a cambiar nuestras actitudes puede ser nuestra mejor herramienta.

## CAPITULO 4: TRASTORNOS PSICOLÓGICOS CONSECUENTES

Las organizaciones de hoy, buscan un máximo nivel de excelencia, una mayor productividad y en sí se busca la calidad total en el trabajo; sin embargo, esto no resulta tan exitoso, ya que a menudo el empleado tratando de cumplir con estas normas, se enfrasca tanto en el trabajo que deja de lado su salud, su bienestar social y familiar, deteriorando así su calidad de vida y su productividad que es lo primordial para muchas empresas. Si bien es cierto que el gerente cumple con su trabajo como lo exige su nivel y la competencia, también es verdad que sufre una enajenación y un deterioro en todos los sentidos.

Las organizaciones representan un importante papel en la sociedad y otorgan grandes beneficios, pero a su vez son las mismas que han encarnado aspectos negativo en las personas, en el sentido de que han originado insatisfacción, enfermedad y deterioro en general. Sin embargo, ello depende en gran medida de cómo sea la adaptación de la persona a su trabajo. Así, cuando la adaptación es funcional propicia que el trabajo origine efectos tan positivos como el facilitar el desarrollo personal y profesional, genera progresos en los niveles de autoestima ó mejoras en su marco social de desarrollo (aumento del prestigio social, del estatus y mejoras en sus redes sociales). Pero si ocurre lo contrario y la adaptación de la persona al trabajo es disfuncional ó si el individuo se ve privado o imposibilitado para desarrollar una actividad, ocurren una serie de efectos nocivos tan impactantes a nivel psicosocial como los positivos antes enumerados. Y si no, basta con detenernos a pensar un poco en los efectos negativos de las situaciones de insatisfacción laboral, desempleo o de jubilación forzosa, que son la mínima parte de lo que ocurre en el complejo mundo de la vida en el trabajo.

Por ende, el estado actual del conocimiento sobre sus posibles consecuencias nos pone de manifiesto que éstas deben ser analizadas con profundidad, por su gran incidencia y por los ámbitos que afectan. Por ello, se puede decir que implica altos costos tanto a nivel organizacional (productividad, rendimiento, ausentismo o abandono de la profesión); como a nivel individual que son quizá los de mayor relevancia y tienen que ver con la presencia de diversos síntomas de alteración física y psicológica, entre los que podemos destacar la

fatiga, depresión, enfermedades psicosomáticas, problemas cardiovasculares, irritabilidad, y estrés entre otros. Dichos aspectos se matizarán a continuación.

#### 4.1 Fatiga laboral

Es difícil formular una definición de la fatiga debido a la relación imperfecta entre sus componentes fisiológicos y subjetivos. El que la relación entre las modificaciones fisiológicas o subjetivas que acompañan a la fatiga pueda ser reducida ó aumentada por factores motivacionales, viene a complicar aún más la formulación de una definición. Sin embargo, para el propósito de este trabajo será suficiente definir la fatiga en cuanto a su relación práctica con el ámbito empresarial. Bajo este estado de cosas, Laurence (1975), la define como “una condición temporal que resulta de una actividad muscular prolongada y que se manifiesta por una declinación en la capacidad de realizar una labor continua”. Asimismo, explica que la fatiga es un fenómeno complejo, tanto desde el punto de vista fisiológico como psicológico. La actividad muscular prolongada produce alteraciones fisiológicas y si además continúa la actividad, se propician sensaciones subjetivas desagradables de esfuerzo y tensión. Sin embargo, estos tipos de modificación (fisiológica y subjetiva), no son absolutamente paralelas. De forma similar Ballesteros (1982) la define como: “un estado físico o mental real o imaginario de la persona que tiene efectos desfavorables sobre la capacidad para realizar un trabajo útil”. En este sentido, se deduce que la fatiga es una situación fisiológica, no patológica de la persona. Puede dar lugar a que el estado de la persona tenga una base objetiva o sea puramente “imaginario”, considerado así, porque en su medición no siempre se puede alcanzar la objetividad deseada.

Como se puede observar, la fatiga no siempre corresponde a una carga física excesiva, sino que involucra un aspecto subjetivo. Pues como afirma Dejours (1990), la fatiga es simultáneamente psíquica y somática. Psíquica ya que corresponde a un obstáculo en la vía psicosomática y porque es una vivencia subjetiva. Pero también y sobre todo es somática porque su origen es el cuerpo. A su vez considera que ésta no solamente proviene del agotamiento de un órgano o de un aparato, sino que también puede tener origen en la

inactividad, como en el caso del trabajo gerencial, que tiene como una de sus principales características el trabajo sedentario. Esta inactividad resulta ser muy agotadora puesto que no es un simple reposo, sino una represión-inhibición de la actividad espontánea.

Finalmente se encuentra la explicación de Schultz (1998), donde se afirma que la fatiga laboral es el efecto del estrés resultante de la sobrecarga de trabajo. Por lo que se puede observar que el empleado se torna menos productivo, menos dinámico y muestra menos interés en su trabajo, pese a la gran motivación que se le ha atribuido al trabajador con un nivel gerencial. Por tanto se le puede ver fatigado mentalmente, apático, deprimido, irritable, todo le parece mal en su trabajo incluso sus compañeros y reacciona de forma negativa cuando se le hace alguna observación o la forma en que dirige a sus subordinados tiende a ser demasiado autoritaria e irritante. Este sector, tiende a sufrir enfermedades físicas como cefáleas, dolores de espalda, hipertensión, problemas cardiovasculares, etc. y con el tiempo se va deteriorando su estado de ánimo y su estabilidad emocional.

Otro aspecto a considerar dentro de la fatiga es su duración, ya que según Fleishman y Bass (1976), el tipo de fatiga provocada por el trabajo muscular intenso se dice que es aguda, dando como resultado una pérdida de eficacia que es temporal y se alivia mediante el reposo. Pero la que es de tipo crónico, no se alivia por medio del sueño o del reposo y sus efectos según él, son acumulativos.

Al respecto Schultz (1998) explica que la fatiga no es acumulativa sino intermitente, pues aparece y desaparece por lo menos tres veces al día, pues según estudios, los empleados se sienten más cansados al iniciar las labores, vuelven a sentirse así poco antes de la comida y hacia el final de la jornada. Ello indica que otros factores (la motivación entre ellos) además del trabajo propiamente dicho intervienen en la fatiga.

Por último se encuentra la afirmación de Ballesteros (1982), la cual explica que las bajas de rendimiento observadas durante las primeras horas de trabajo no son debidas a la fatiga sino al fenómeno de la adaptación, mientras que la baja observada durante la octava

hora de trabajo si es debida a la fatiga. Por lo que se refiere a la fatiga en el transcurso de los días de la semana, ocurre algo similar, pues se ha afirmado con base en estudios donde más que nada se ha controlado el rendimiento para determinar el nivel de fatiga, que las bajas observadas en los primeros días son debidas a problemas de adaptación, mientras que las observadas el sábado pueden serlo efectivamente a la fatiga.

Ahora bien, no puede considerarse a la fatiga como una condición psicológica simple resultante de las actividades continuas; pues si se considera al cuerpo como un todo, la fatiga no debe definirse solamente en términos de cambios bioquímicos en los músculos o en los nervios, ni mediante el agotamiento de las reservas de energía; así, si alguien se encuentra bajo tensión, el resultado puede ser varias formas de fatiga. Las emociones o los esfuerzos prolongados pueden tener influencia adversa; asimismo, puede deteriorarse la adaptación de una persona, su capacidad o su desempeño intelectual (Fleishman y Bass, 1976). En la práctica, Ballesteros (1982) afirma que es difícil que se produzca un tipo específico de fatiga, por lo que repercute en cada una de las áreas de la persona (física, mental y sensitiva). Como ejemplo se encuentra el hecho de que una persona, sin causa aparente se sienta cansada y esto se debe a que la fatiga puede ser producida por diversas causas.

Desde esta perspectiva, Ballesteros (1982) clasifica la fatiga en términos de los factores que la provocan, y pueden distinguirse los siguientes tipos:

Fatiga física: Producida por esfuerzos físicos y puede ser de tipo dinámico ó estático. La fatiga dinámica es producida por movimientos musculares de todo el cuerpo o sólo de alguna parte de éste. La fatiga estática se produce por el esfuerzo que no se traduce en movimiento y por ende no da lugar a la producción de un trabajo mecánico, es producida por la tensión muscular pero no por el movimiento muscular. Es el tipo de cansancio que se da cuando se está en una posición quieta como ocurre en los trabajos sedentarios.

Este tipo de fatiga da origen a que el juego muscular pierda su agilidad, lo que hace que puedan aparecer molestias que, por una parte son dolorosas y por otra hacen que se

tenga que abandonar momentáneamente el trabajo. Se hace referencia a los calambres musculares y a la sensación de que alguna parte del cuerpo “se duerme”; dichos fenómenos aparecen sobre todo, en los casos de fatiga física de tipo estático.

Fatiga nerviosa o sensorial: Se produce por el esfuerzo sensorial, aquí ya no se involucra el cansancio muscular; se ha superado lo puramente muscular para intervenir el aspecto sensitivo. Esta fatiga se da por causas que no dan lugar a ningún desgaste muscular, lo que hace que no se pueda cuantificar y controlar tan objetivamente y con tanta precisión como la fatiga física. Esta fatiga ocurre ante una atención sensorial intensa o muy sostenida (como es el caso del empleado que utiliza intensamente uno o más sentidos de forma constante). En su génesis tiene mucho que ver la capacidad de control individual, lo que hace que las diferencias sean muy marcadas. En tal caso Dejours (1990) indica que los rasgos de personalidad que predisponen a la fatiga nerviosa son: incontrol emotivo, agresividad, inhibición, depresión y angustia. Si se dan esos rasgos fuertemente, se tiene una personalidad que de verse sometida a las otras condiciones, puede sufrir la fatiga nerviosa de una manera irrecuperable.

Respecto a los síntomas Ballesteros (1982) y Schultz (1998) enfatizan que en un primer momento son difíciles de identificar, ya que lo único que pasa es que los síntomas de la fatiga física aparecen tempranamente sin que existan causas aparentes que lo justifiquen. Después empiezan a darse una serie de síntomas específicos tales como:

**Estrés:** que se caracteriza por la gran susceptibilidad que tiene la persona, lo que hace que esté en constante actitud de “explotar” ante cualquier contratiempo.

**Cansancio:** El cansancio normal que se observa en la fatiga física, pero sin que el trabajador haya realizado los esfuerzos que le son propios.

**Inoportunidad de gestos:** La fatiga nerviosa puede dar lugar a que la persona realice gestos y muecas completamente absurdas, y muchas veces son muy repetitivas. Esto como consecuencia de los desarreglos en el sistema nervioso, que actúa de forma irregular.

Poca precisión: Parece como si sus habilidades psicomotoras hubieran descendido de nivel y actuara como si estuviera aprendiendo cosas que antes estaba acostumbrado a realizar. El origen viene dado por la disminución del tono nervioso de la persona.

La fatiga nerviosa tiene una recuperación difícil y cuando su evolución se completa, muchas veces es definitiva. De ahí la gran importancia que tiene su diagnóstico precoz. Los únicos medios que parecen adecuados para su tratamiento son el descanso y la psicoterapia. La persona que lo sufre debe cambiar completamente de ambiente y de responsabilidades, aspectos que muchas veces rebasan el ámbito laboral, teniendo que afectar al familiar.

Fatiga mental o psicológica: Es causada por esfuerzos y tensiones psicológicas. Es la que se siente después de prestar mucha atención o después de pensar intensamente sobre un problema. En este caso ya no intervienen las facetas fisiológicas o sensoriales, pues se han superado para caer dentro de la faceta psicológica de la persona (Ballesteros, 1982). La fatiga mental al igual que la fatiga nerviosa, no se puede medir y controlar tan objetivamente como la fatiga física. Según Norman (1985), con el término "fatiga psicológica" se designan factores que causan bajas en el trabajo, lo cual implica a su vez menor eficacia para trabajar. Al respecto se debe tomar en cuenta también la influencia de la motivación y las actitudes sobre la disminución del trabajo. Esta fatiga puede deberse a una baja en el funcionamiento de los centros nerviosos y puede alcanzar un grado tal que el trabajo mental y la concentración sean totalmente imposibles.

Desde esta perspectiva Norman (1985) indica que bajo una fuerte motivación, las personas pueden trabajar durante largos períodos de tiempo sin fatigarse, mientras que en otras condiciones, pueden sentir fatiga antes de empezar a trabajar. Por tanto, la actitud de un individuo es un factor importante al momento de trabajar, pues como afirma Blumm y Naylor (1990), "el principal componente de la fatiga mental es la actitud".

Siguiendo con Ballesteros (1982), esta fatiga se produce debido a tres causas:

- 1) Esfuerzos de atención: Ocurre cuando se somete a una persona a prestar atención

durante grandes períodos de tiempo. Por ejemplo, un trabajo que precisa atender continuamente indicaciones de aparatos de medida y anotar observaciones.

2) Esfuerzos de razonamiento: Se producen cuando se somete a una persona a trabajos en los que constantemente utilice el razonamiento abstracto, factor que satura en un porcentaje muy elevado la inteligencia. Por ejemplo, un trabajo en que la persona tenga que planificar un proyecto complicado, aunque los detalles secundarios le sean resueltos. Y

3) Tensiones psicológicas: Si el trabajador se ve sometido a estas tensiones, se produce cansancio, hay que buscar el origen de éstas en el hecho de que al trabajador no sienta satisfacción por el trabajo ya que no cumple con sus expectativas (promoción, sueldo, oportunidades de desarrollo, seguridad respecto al puesto de trabajo, etc. ).

La fatiga psicológica se produce por las causas señaladas, pero variará según una serie de circunstancias tales como la personalidad del empleado, la adecuación entre sus aptitudes y el trabajo que desempeña además de las condiciones psicosociales en que realiza su labor y agentes externos al propio trabajo (Fleishman y Bass, 1976). De esto se deduce que cualquiera que sea la causa de la fatiga mental, aparece una reducción del rendimiento intelectual, merman los procesos de razonamiento y se cometen errores graves.

Independientemente del tipo de fatiga, existen diversos aspectos que la modulan y según Ballesteros (1982) y Dejours (1990) se trata de los siguientes:

\* Estructura de la personalidad: Cuanto mejor esté estructurada la personalidad en relación a los esfuerzos mentales, los esfuerzos de atención y las tensiones psicológicas; menor fatiga se producirá. En este sentido, las personas que son más susceptibles de sentir fatiga son aquellas que tienen la personalidad deficientemente estructurada, ya que tienen una estructura de tipo depresivo y toman una actitud pesimista ante la vida.

\* Motivación de la persona: Cuando se realiza algo que gusta, algo para lo que se está fuertemente motivado y que además es valorado y reconocido; no se siente tanto la fatiga como cuando se realiza algo bajo situaciones de insatisfacción.

\* Emociones: Los estados emotivos, hacen que por momentos desaparezca la fatiga.

\* Adecuación en el trabajo: Quien tiene actitudes y rasgos de personalidad acordes con las exigencias del trabajo, realiza éste en condiciones más ventajosas que aquellas personas en las que no se da esta adecuación. Asimismo, se percibe menor fatiga cuando la persona se adapta bien tanto al puesto de trabajo como al grupo en el cual está inmerso.

\* Ambiente de trabajo: El ambiente físico se ha sobrestimado, dado que existe la tendencia a buscar causas objetivas de la fatiga; sin embargo no es el único aspecto que se debe considerar, ya que existe a su vez el ambiente psicosocial, el cual tiene una importancia decisiva en la adaptación del trabajador y por ende, en la sensación de fatiga.

De acuerdo a lo anterior, se hace una precisión sobre la forma en que los distintos tipos de fatiga inciden en las personas que tienen un nivel gerencial. Así, en la labor del gerente la fatiga física es de tipo estático puesto que permanece durante una larga jornada en una misma posición. En cuanto a la fatiga nerviosa o sensorial, se puede afirmar que es originada por una constante atención en la computadora, en la interpretación de estados financieros y en otros instrumentos de trabajo propios de oficina. Finalmente, dentro de la fatiga mental o psicológica, se puede decir que es propiciada por diversos factores tales como: el hecho de que su nivel les exija un mayor número de obligaciones; la presión respecto a la buena calidad en su toma de decisiones; el gran compromiso que adquieren en cuanto a su preparación y la de sus subordinados; la capacidad que deben tener para resolver problemas y mostrar varias alternativas a cada uno de ellos, pues es requisito para que su trabajo sea reconocido y reciban las promociones que tanto anhelan; ante trabajos delicados deben mantenerse concentrados para evitar cometer errores pues de lo contrario pueden ser de altos costos para la empresa y condiciona que su posición y/o lugar en el trabajo se vean tambaleantes. Estos son algunos de los factores que pueden ocasionar fatiga psicológica, pero a su vez es necesario no dejar de lado las capacidades individuales y las estrategias con las que cuentan para enfrentar cada situación que se les presente.

Además de las implicaciones individuales, existen los altos costos empresariales, pues la fatiga parece ser uno de los principales factores que limitan el rendimiento. Al respecto Laurence (1975) explica que existen estudios de productividad y rendimiento empresarial de un día típico de trabajo, donde se demuestra ampliamente que la fatiga reduce la capacidad para continuar trabajando, sea cual sea el tipo de fatiga existente.

Algunos psicólogos han demostrado experimentalmente que las funciones mentales muestran una pérdida de eficacia, debida a la repetición simple y prolongada de pruebas aritméticas o del nombramiento de algunos colores. Esta pérdida se presenta como un bloqueo o un lapso mental en el cual el individuo es más susceptible de cometer errores. Conforme se va cansando, los lapsos son más prolongados y los errores más frecuentes, debido a que la persona tiende a distraerse con mayor facilidad (Fleishman y Bass, 1976). De igual modo, los estudios citados por Laurence (1975) han demostrado que cuando se prolonga la jornada de trabajo, la productividad horaria disminuye, y cuando se reduce el número de horas de trabajo el desempeño horario aumenta. La fatiga y la recuperación son fenómenos cíclicos normales. Sólo cuando la recuperación del esfuerzo físico no se complete en 24 horas, necesitaremos preocuparnos. Las investigaciones demuestran que la productividad guarda estrecha relación con la sensación de fatiga; es decir, una fatiga excesiva predice con bastante certeza que el rendimiento no tardará en mermar.

El trabajador fatigado, normalmente, puede seguir trabajando, pero para realizar un trabajo útil precisa compensar, mediante la utilización de otros mecanismos como puedan ser mayor atención o mayor esfuerzo, su relativa capacidad de trabajo. En algunos casos puede aparecer indiferencia, pues parece que a la persona ha dejado de importarle su trabajo aún cuando antes le resultaba motivante (Ballesteros, 1982).

Sabemos que cuando estamos muy cansados nos sentimos tensos, irritados y débiles además de que nos es difícil concentrarnos y pensar coherentemente, por lo que se requieren momentos de descanso en nuestras labores y de acuerdo a lo revisado atrás, se

sabe que deben introducirse antes de que aparezca la fatiga para que se produzca su máxima eficacia y han de proporcionar relajamiento y no una mera interrupción de labores.

Todo trabajo, al producir desgaste provoca que el individuo sienta una necesidad de descanso, lo cual constituye una de las tendencias prioritarias de la persona. El descanso es de dos tipos: el descanso recuperador en la vida consciente y el descanso inconsciente; el primero viene dado por las pausas en el trabajo y el segundo por el sueño (Schultz, 1998).

Los efectos de la fatiga serán menos graves si se ofrecen instalaciones donde el personal se relaje y reciba una alimentación adecuada. Se recomienda un descanso que no sea demasiado largo y propiciar variedad en las actividades a desempeñar. Lo más probable es que la fatiga no pueda suprimirse por completo, pero una buena dirección debe contribuir a reducir al mínimo sus efectos negativos.

#### **4.2 Estrés en el trabajo**

Se ha hablado de las diversas formas en que el trabajo puede perjudicar la salud y una más es el estrés que constituye un peligro sutil y está presente en todos los lugares de trabajo. Afecta a millares de empleados pero de maneras sigilosas e invisibles. A diferencia de los accidentes, las sustancias químicas y la contaminación interna (agentes físicos), el estrés es un agente psicológico. De acuerdo con Schultz (1998), anteriormente pensaba que los trastornos originados por el estrés eran problemas médicos y que el psicólogo poco podía hacer para enfrentarlos, pero actualmente se les considera trastornos psíquicos provenientes de las condiciones físicas, sociales y psicológicas del trabajo. Con ello se evidencia que hoy día los aspectos negativos del trabajo se hallan dentro de la esfera del trabajo de los psicólogos que laboran en la industria y al ocuparse del estrés ayudan al personal y a las empresas a mejorar la calidad del trabajo y de la vida del personal.

Sólo en años recientes la sociedad ha comenzado a prestar atención a la importante influencia que tiene el estrés en la salud pública y el impacto económico que ejerce en la

producción y en el desenvolvimiento de los diversos sectores. A partir de esa toma de conciencia, se han desarrollado conceptos para tratar de explicarla y entenderla, se han llevado a cabo estudios y propuesto estrategias para mitigar la huella que representa eso que muchas veces se confundía con pereza, desgano, falta de voluntad etc. Ahora, conceptos como el de control total de calidad en la empresa, equipos integrales de producción, ambiente laboral sano, etcétera, se han vuelto habituales en el lenguaje de empresarios y ejecutivos, no sólo por una mayor conciencia de responsabilidad social, sino también por un avanzado concepto de rentabilidad económica.

Así, la biología y la medicina han incorporado el término stress que en el lenguaje técnico designa una fuerza que deforma los cuerpos o provoca tensión como ocurre en el mecanismo general con el cual el organismo mantiene su equilibrio interno, adaptándose a las exigencias, tensiones e influencias propias del medio en el que se desarrolla. A este proceso se le denomina con el término en español de estrés (Fleishman y Bass, 1976). No obstante se ha adecuado el término hacia el ámbito psicosocial por lo que según Selye (1975); estrés es la respuesta inespecífica del organismo a las exigencias hechas sobre él. Dicha respuesta produce un estado de desequilibrio corporal, ocasionado por un estímulo, al que llamó estresor. También introdujo el concepto de “Síndrome General de Adaptación”, definido como la suma de todas las reacciones inespecíficas del organismo consecuentes a la exposición continua de una reacción de estrés. Este concepto involucra la interacción del organismo con el medio, lo que lleva a definir el estrés según el estímulo (a), la respuesta (b) o el concepto estímulo-respuesta (c) y queda explicado como sigue:

- a) Estrés es el estímulo que actúa sobre el individuo y que da lugar a una respuesta.
- b) Estrés es la respuesta fisiológica o psicológica del individuo ante un estresor ambiental.
- c) Estrés es la consecuencia de la interacción de los estímulos ambientales y la respuesta muy particular del individuo.

Al mencionar la atribución de estrés no se puede dejar de lado la definición de Lazarus (1986) quien explica que el estrés es el resultado de la relación entre el individuo y su entorno, evaluado por éste como amenazante que desborda sus recursos y pone en

peligro su bienestar. Según él, si estas respuestas se realizan en armonía, respetando los parámetros fisiológicos y psicológicos del individuo y resulta adecuada a la demanda y se consume oportunamente la energía dispuesta por el Sistema General de Adaptación, se adopta el concepto de eustrés. Si por el contrario, las respuestas han sido insuficientes o exageradas en relación a la demanda, ya sea en el plano biológico, físico o psicológico, se produce el distrés, que por su permanencia (cronicidad) o por su intensidad (respuesta aguda) produce el Síndrome General de Adaptación. Hasta llegar a la enfermedad de adaptación o psicósomática por distrés, así el sistema pasará por las fases de alarma, resistencia y agotamiento. Al respecto Buendía (1993) señala que hay factores condicionantes respecto a la evaluación y atribución del estresor como amenaza y las respuestas elegidas darán lugar a la resolución o cronicidad del distrés con lo que tiene lugar la aparición de diversas alteraciones psicológicas, como es el caso de la depresión.

En función del grado de cronicidad del estrés, Buendía (1998) explica las tres etapas antes mencionadas: una reacción de alarma, en la que tras un tiempo de inhibición se produce una respuesta de gran intensidad que debilita la corteza suprarrenal y en la que predomina un estado catabólico general; una segunda fase de resistencia, en la que hay un predominio de los procesos anabólicos; y una última fase de agotamiento, donde se produce con mayor intensidad los fenómenos iniciales de la reacción de alarma; finalmente, la muerte acaece por el total agotamiento de las defensas. Esta reacción de estrés puede, favorecer la instauración de procesos patológicos.

Según Guillén y Guil (2000), el estrés también puede definirse en términos de demandas y recursos. Si una persona pierde sus recursos internos o externos, se encuentra a merced de la demanda y puede padecer de estrés. Los recursos externos incluyen el apoyo social (familia, amigos, etc.) y actividades relajantes; mientras que los recursos internos se refieren a la capacidad de afrontamiento, la percepción de control, las expectativas, las actitudes y los valores del individuo, que pueden ayudarle a aminorar el estrés.

Se ha afirmado que el estrés está en la base de la mayoría de las enfermedades. Pero el estrés de acuerdo con Abuide (2000) no es una enfermedad en sí, sino un mecanismo natural de defensa ante tensiones y problemas. Lo que sucede es que propicia enfermedad y por ende lo notamos y nos perjudica cuando deja de ser una reacción para transformarse en un estado permanente y se van haciendo presentes diversas enfermedades de carácter crónico y nervioso. Una investigación con enfermos de gripe demostró en Estados Unidos que un 47 por ciento sufría un alto nivel de estrés. La tensión no liberada modifica la presión arterial, la capacidad respiratoria, la tensión muscular, la temperatura o la respuesta vasomotora. Estos indicadores delatan el principio de un trastorno.

Por último Erosa (2000) advierte que el estrés sigue siendo un término muy difícil de explicar tanto en el contexto popular como en el profesional, pues se usa en sentidos muy distintos. Sin embargo, en la literatura psicológica, ha sido muy aceptada la definición de estrés como “la relación entre la persona y su entorno que es percibido como impuesto o excediendo los recursos, arriesgando así su bienestar”. Si aplicamos el concepto al ámbito del trabajo podríamos explicar el estrés como el desequilibrio percibido entre las demandas profesionales y la capacidad del empleado para llevarlas a cabo.

A su vez Maldonado (2000) explica que existen dos tipos de estrés laboral: el episódico (despido) y el crónico que puede presentarse cuando la persona se encuentra sometida a las siguientes situaciones: Ambiente laboral inadecuado, sobrecarga de trabajo, alteración de ritmos biológicos y en general a condiciones laborales inadecuadas.

Desde este punto de vista, se matiza el concepto de estrés enfocado al ámbito de interés de este estudio, donde se toma en cuenta la retroalimentación que el individuo ofrece al ambiente, cómo percibe una situación estresante y a su vez las respuestas de enfrentamiento que lleva a cabo en función de las estrategias que disponga.

En este sentido cabe indagar respecto a las fuentes de estrés que se han considerado en el trabajo, las cuales provienen principalmente de las características y cualidades del

entorno en el que las personas realizan sus actividades, pues es en la propia organización y en su forma peculiar de “hacer las cosas” donde se encuentran las principales causas de desajustes entre las capacidades de los individuos y las exigencias que en ella se plantean. Así las cosas, Rodríguez (1998) afirma que no cabe duda de que existen factores de riesgo específico en el trabajo tales como peligrosidad, sobrecarga, metas no alcanzadas y alta competencia. Otros relacionados con aspectos organizativos como roles ambiguos, falta de promoción, inflexibilidad y poca participación en las decisiones. Por último, factores que dependen de las relaciones con el resto del personal (con supervisores y compañeros).

Otra hipótesis, particularmente atractiva, es la que plantean ciertos autores como Vallejo y Valdivieso (1998) en relación al encuadre laboral, según la cual las altas demandas laborales junto a una disminución de la capacidad de tomar decisiones, podría representar un incremento de los factores de riesgo para la aparición del estrés. Parece ser que los procesos patológicos que relacionan el encuadre laboral con la aparición de enfermedades tienen algunas de las siguientes características:

1. Los estresores tienden a ser crónicos más que intermitentes o autolimitados.
2. Hay demandas laborales externas creadas por máquinas u otros mecanismos.
3. La adaptación a situaciones crónicas es difícil y se mantienen en estado de alerta.
4. El fracaso en el cumplimiento de las demandas conduce a severas consecuencias en relación al crecimiento profesional, situación económica, autoestima, etc.
5. Hay una “contaminación” de los efectos del trabajo sobre otras áreas de funcionamiento (amigos, familia). Así, el impacto diario de la situación de demanda en el trabajo se mantiene y se acumula amenazando a la salud.

Dentro de la estructura empresarial, Zapata (1998) y Gelván (2000) señalan como principales estímulos generadores de estrés a los siguientes cuatro grupos:

- a) Ambientales: mala iluminación, ruido excesivo, temperatura extrema, sobrecarga sensorial, contaminación por humo de cigarrillo o sustancias químicas, variaciones térmicas, lo cual prueba la importancia de las condiciones materiales del trabajo.

b) De organización: estilos gerenciales, tecnología inadecuada, carencia de sistemas administrativos apropiados, falta de control sobre sistemas establecidos, favoritismos.

c) Individuales: exceso de responsabilidad sin entrenamiento previo, sobrecarga de trabajo, conflicto de roles, discrepancia entre carrera y ocupación.

d) De grupo: liderazgo débil, insatisfacción generalizada y antagonismo grupal.

En este caso es también necesario encauzar los factores de riesgo en el trabajo del gerente, y de acuerdo a las características de éstos y a las situaciones bajo las cuales se desempeñan, resulta evidente que el estrés que llegan a sufrir es propiciado por su constante disposición para asumir nuevos retos para mantenerse en un buen nivel profesional. Constantemente están respondiendo a las altas exigencias propias de su nivel (aspecto que quedó señalado en el anterior capítulo). Es común que se sientan “amenazados” por el nivel de competencia con sus iguales, dado que regularmente se ponen a prueba sus capacidades. Por lo regular existe mayor presión respecto a su desempeño ya que en ellos el fracaso tiene consecuencias más severas, tanto en el ámbito profesional como en el social. El nivel de responsabilidad que les es adjudicado también es motivo de estrés así como su constante preparación para asimilar los rápidos cambios tecnológicos que se van generando. Otra fuente más de estrés es la sobrecarga de trabajo, el incumplimiento de expectativas y la falta de promoción por decir algunas.

Dado lo anterior, la presencia y repetición de la suma de estímulos generadores de estrés necesariamente tienen un impacto en las personas y los síntomas más típicos a nivel fisiológico son cefalalgias, náuseas, y debilidad muscular, mientras que algunos de los síntomas registrados a nivel psíquico son ansiedad, depresión, miedo, frustración, tensión, irritación y angustia entre otros (Schultz, 1998).

Guillén y Guil (2000) explican que el estrés produce en el organismo notables alteraciones fisiológicas: la adrenalina liberada por las glándulas suprarrenales acelera todas las funciones del cuerpo. La presión arterial se eleva, aumenta el ritmo cardíaco y llega más cantidad de azúcar a la sangre. El aumento de la circulación proporciona más

energía al cerebro y a los músculos, lo que permite estar más alertas y más fuertes para afrontar la situación de urgencia, que puede consistir en la evasión o la huida. La energía se moviliza y se encausa alcanzando niveles muy altos. Si se permanece mucho tiempo en este estado, se agotaría la reserva de energía para lo que se necesitaría descansar para recobrarla, el problema está en que nunca se recupera totalmente la cantidad anterior de energía. Cada vez que se consume una cantidad adicional para superar el estrés, queda un poco menos para la próxima aparición del mismo. A medida que envejecemos la reserva disponible disminuye en forma ininterrumpida. Cuanto más numerosas sean las tensiones más pronto mermará la reserva. Por tanto, Schultz (1998) afirma que los que trabajan en situaciones de estrés constante agotan más rápidamente su reserva de energía. Con el tiempo el organismo muestra inevitablemente un daño fisiológico y el individuo enferma; esta es la manera en que un estrés prolongado ocasiona enfermedades psicosomáticas, que aunque provienen de causas psicológicas, llegan a provocar daño real al organismo y el agotamiento de las reservas de energía hacen a la persona más vulnerable. La enfermedad debida al estrés causa a su vez mayor tensión, estableciéndose así un círculo vicioso.

Al respecto conviene sacar a colación la investigación realizada por el Dr. René González (1997) quien llevó a cabo un estudio sobre el nivel de estrés en ejecutivos de la mediana y gran empresa por género. La cobertura de este estudio abarcó nueve estados de la república mexicana. El método utilizado como instrumento de evaluación fue una encuesta y se aplicó de forma voluntaria y anónima a los gerentes. Los participantes fueron 296 gerentes de mediana empresa y 183 de gran empresa de ambos géneros (309 hombres y 170 mujeres). Los resultados indicaron que hay un mayor grado de estrés en los gerentes de la gran empresa, debido seguramente a que tienen que resolver problemas con un alto grado de dificultad. En las diferencias por sexo, se encontró que las mujeres tienen un nivel de estrés que está por encima (528.50) del de los hombres (500.53). De cualquier forma resultó sorprendente el alto nivel de estrés que se encontró en ambos grupos de la mediana y gran empresa ya que de acuerdo a una escala que ellos desarrollaron; el nivel de estrés de 300 corresponde a un 80% de tolerancia, lo cual ya es considerado como muy difícil de manejar. Con esto se evidencia que se sobrepasa por mucho, la tolerancia adecuada que se

debería tener en tiempos normales, previniendo así consecuencias negativas para ambas formas de empresa y para ambos géneros, afectando tanto al individuo como a la empresa, pues se hizo también un señalamiento respecto a los efectos resultantes de la constante permanencia al estrés y son: hipertensión, depresión, irritabilidad, ansiedad, poca autoestima, resentimiento, fatiga psicológica y neuroticismo general.

Los efectos más inmediatos del estrés sobre la persona son en el rendimiento y en el comportamiento. Uno de los estudios más ambiciosos en este sentido es el citado por Buendía (1998) el cual se centró en los 2000 miembros más importantes de una compañía canadiense. Se le pidió a un equipo de psicólogos estudiar al personal clave de la empresa (área de asesoría y puestos donde empezaban a externarse síntomas de estrés). Se observó una amplia gama de síntomas de alta frecuencia en cinco categorías: uso de medicamentos, perturbación emocional, enfermedades cardiovasculares, padecimientos gastrointestinales y problemas respiratorios de origen alérgico. Se registró una impresionante lista de síntomas, aunque no todos los empleados sufrían los síntomas en igual intensidad. Las diferencias de grado de estrés arrojan luz sobre cómo las reacciones varían según el tipo de trabajo, cómo va mermando la salud y en consecuencia se registran faltas y bajas en el rendimiento.

Continuando con la forma en que el estrés incide en la salud del empleado, se cita a Zapata (1998) quien hace una clasificación de efectos consecuentes de las presiones que sobre el individuo se ejercen y de acuerdo a su respuesta, pueden quedar de la Sig. manera:

1) Cognoscitivos: dificultades en la concentración, olvidos frecuentes, bloqueos mentales, incapacidad para tomar decisiones.

2) Emocionales: irritabilidad ante la crítica, agresividad, depresión, ansiedad, apatía, frustración, complejo de culpa, pérdida de autoestima.

3) Conductuales: alcoholismo, tabaquismo, drogadicción, excesos alimenticios, propensión a sufrir accidentes, tartamudeo y movimiento incesante.

4) Fisiológicos: exceso de adrenalina, pulso acelerado, fuertes latidos del corazón, respiración agitada, alta presión arterial, secreción excesiva de ácido clorhídrico, liberación

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA.

de las hormonas del estrés, alergias, tensión muscular, obesidad, disfunción inmunológica o sexual y enfermedad aguda o crónica.

De forma similar Guillén y Guil (2000) manifiestan que las consecuencias del estrés se pueden clasificar en los siguientes grupos:

1. Físicos y emocionales: Se pueden citar problemas de tipo físico (cefálicas, alergias taquicardias, alteraciones gastrointestinales, hipertensión, crisis asmáticas, fatiga y dolores musculares), de tipo psíquico (ansiedad, depresión e insomnio) y emocionales referentes a sentimientos de inadecuación, limitación e infelicidad.

2. Interpersonales: Deterioro de la vida familiar y social y dificultades de las relaciones interpersonales.

3. Actitudinales: Expresión y manifestación de actitudes negativas hacia los demás, hacia la organización y hacia sí mismo, con sensaciones de insatisfacción laboral y reducidos niveles de compromiso e implicación.

4. Conductuales: Comportamientos inadecuados relacionados con el trabajo y con la organización, con manifestaciones de agresividad, inhibición, cambios en el estado anímico, así como conductas negativas hacia la organización, tales como ausentismo, lentitud en el desempeño, disminución de la calidad y del rendimiento laboral.

Cuando una persona es sometida a un estrés intenso y prolongado, llegará a la etapa de total agotamiento, que se manifiesta por los muchos trastornos físicos y psicológicos ya señalados. Cada cuerpo tiene su forma peculiar de responder al mal trato y vivir siempre en estado de estrés es una de las principales formas para arruinar un organismo.

Evidentemente el estrés influye sobre la salud, pues modifica la función fisiológica general del cuerpo. Existen varios listados sobre los principales trastornos psicosomáticos y afecciones en los sistemas que muestran deterioro tales como el sistema musculoesquelético sistema gastrointestinal, piel, sistema inmune, sistema respiratorio, sistema cardiovascular y urogenital (Manzano, 2000). En este sentido las organizaciones soportan

un costo enfermedad, pues se reduce el rendimiento, la motivación y capacidad física del empleado ya que cuando éste se siente estresado comete más errores, es menos productivo, toma malas decisiones, falta más, llega tarde a menudo, tiene más tendencia a abandonar el empleo y se incrementan los costos en la atención médica.

Se ha observado como la aparición del estrés laboral viene determinado, sobre todo por la percepción subjetiva y por el grado de eficacia de las respuestas de afrontamiento utilizadas para controlarlo. En función de la efectividad de la respuesta, así como de la agudeza o cronicidad del estresor, se produce según Rodríguez (1998) una de las siguientes respuestas: vuelta al estado anterior, adaptabilidad aumentada, deterioro físico, alteración emocional, enfermedad física, enfermedad psicósomática o enfermedad psiquiátrica.

De acuerdo con Schultz (1998), algunos de los métodos proporcionados por la empresa para enfrentar el estrés son:

1.- Control de clima emocional: Un clima de reconocimiento a la dignidad personal del empleado, permitiéndole participar en las decisiones referentes a la modificación y estructuración de su trabajo. Esta participación permite aceptar cambios y adaptarse a ellos.

2.- Apoyo social: Reduce la vulnerabilidad ante el estrés. Si la empresa favorece la cohesión de los grupos y adiestra a los supervisores para que adopten una actitud de ayuda y comprensión con los subordinados, se reducirá al mínimo los efectos negativos del estrés.

3.- Redefinición de los papeles de los empleados: Los gerentes han de indicar a los subordinados lo que esperan de ellos y las tareas y responsabilidades que han de cumplir.

4.- Eliminación del exceso y la insuficiencia del trabajo: Se logra si se realiza una buena selección y adiestramiento, si se toman decisiones justas acerca de los ascensos y si el trabajo se distribuye en forma equitativa. La gerencia debe asegurarse de que las exigencias del trabajo no superen las capacidades del personal.

5.- Tratamiento para los empleados que sufren estrés: Consiste en impartir programas de orientación que les enseñan las técnicas de control del estrés.

Alloway y Bebbington (1987) hacen hincapié en el apoyo social, pues afirman que su importancia radica en que reduce el riesgo de enfermedad cuando existen condiciones adversas, o bien cuando la enfermedad ha aparecido, protege evitando su cronicidad o empeoramiento. Esto se puede advertir en una investigación longitudinal realizada en Islington, donde se examinó el papel de la baja autoestima como factor de vulnerabilidad para la depresión. En los resultados se observó que las mujeres que experimentaban un estresor (en el año de seguimiento) y baja autoestima tuvieron un riesgo tres veces mayor de desarrollar la depresión que las que sólo tuvieron un estresor. Esta asociación se reducía en gran parte, si las mujeres recibían apoyo durante las crisis con lo que se demuestra que la baja autoestima confería una mayor fragilidad, pero su efecto podía ser corregido por un entorno social de apoyo. A propósito de lo anterior Zapata (1998), indica que el apoyo social procede de dos fuentes; el empleo y la familia. El respaldo de la familia disminuye los efectos de la insatisfacción laboral, pues procura otra clase de satisfacciones y logros ajenos al trabajo. El apoyo social en el trabajo también reduce las consecuencias del estrés.

En general, se puede decir que el estrés resulta ser una constante en nuestras vidas y en consecuencia es probable que el empleado no pueda evitar por completo los efectos, sin importar su puesto ni su nivel jerárquico. Por tanto, a él y a la empresa les conviene saber en qué consiste y aprender métodos para atenuar sus efectos. Es posible afirmar que si en una empresa no existe una filosofía organizacional dirigida a prevenir y controlar las múltiples fuentes de estrés laboral; la insatisfacción, la desmotivación y la ley del “mínimo esfuerzo” serán sus resultados más previsibles.

### **4.3 Agotamiento laboral**

Se refiere al hecho de que la motivación para trabajar prácticamente es nula. Comienza con ligeras señales: sentimientos de frustración, crisis emocionales, retraimientos, problemas de salud, desempeño deficiente y consumo de drogas y alcohol. Si se desatienden los síntomas pueden progresar hasta que la persona sienta aversión por ir a trabajar. El agotamiento tiende a extenderse a los demás aspectos de la vida, es un caso

extraño que una persona agotada a causa del trabajo se mantenga dinámica y entusiasta en el hogar (Quijano y Navarro, 1998).

Erosa (2000) describe los síntomas más comunes de agotamiento:

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

**Problemas interpersonales:** Sentirse emocionalmente exhausto vuelve las relaciones sociales más difíciles en el trabajo y en el hogar. Cuando surgen conflictos, la víctima de agotamiento tiende a reaccionar con crisis emocionales y hostilidad intensa. Esto hace que la comunicación con los demás (amigos, familia, compañeros) se vuelva problemática.

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

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

**Sentimientos de vacío:** aumenta el predominio de las ideas del por qué preocuparse, esto es muy común entre quienes sufren agotamiento y que alguna vez fueron entusiastas y decididos, el cinismo reemplaza el entusiasmo y el trabajo parece no tener sentido.

Según Machlowitz (1980) el agotamiento se caracteriza por despersonalización y disminución de la productividad en el trabajo, es la sensación de no poder dar más de sí y

es un proceso continuo, que va surgiendo de manera paulatina y en el que existen una serie de síntomas asociados tales como:

a) Síntomas físicos: Fatiga crónica, cefaleas, insomnio, trastornos gastrointestinales, pérdida de peso, dolores musculares.

b) Síntomas conductuales: Ausentismo laboral, abuso de sustancias químicas, conductas violentas, comportamientos de alto riesgo.

c) Síntomas cognitivos afectivos: Distanciamiento afectivo, irritabilidad, celos, incapacidad para concentrarse, baja autoestima, pesimismo, indecisión, distracción.

De forma similar Pines y Maslach (1988) indican cuáles son los signos de aparición de desgaste profesional, conformándose de la siguiente manera:

a) Falta de energía y entusiasmo.

b) Descenso del interés por los demás.

c) Alto ausentismo y deseos de dejar el trabajo por otra ocupación.

Una vez señaladas las características del agotamiento, es necesario adecuarlas al trabajo del gerente y observar como inciden en su integridad. Al respecto se puede decir que un agotamiento podría suscitarse después de haber cumplido con altas cargas de trabajo durante un tiempo prolongado, pues puede ocurrir que sea tal el cansancio que se sienta tentado a abandonar todo y restarle importancia y dedicación a su trabajo de forma drástica. También puede desencadenarse como consecuencia de una fuerte desmotivación como podría ser una promoción no lograda, una falta de reconocimiento de su trabajo y un descenso en cuanto a su posición jerárquica aún cuando esto no implique una disminución remunerativa. En algunos casos esto puede propiciar el total abandono del trabajo.

El agotamiento no es un padecimiento físico ni tampoco una especie de neurosis aún cuando tenga efectos físicos y psicológicos. Impide tener interés para actuar y la motivación para trabajar disminuye o se extingue. Para prevenir el agotamiento Beverly (1991) recomienda mantener una fuerte motivación.

#### 4.4 Trastornos conductuales propios del trabajo gerencial

##### Fantasmas de oficina:

Las implicaciones negativas de las tensiones laborales y la amenaza de pérdida de empleo para el individuo y de forma más general para la comunidad, se han convertido en temas principales de preocupación pública. Esto se percibe como un predictor significativo de una salud más pobre y de estrés psicológico. Esto según De La Paz (1998) conlleva al empleado a llegar primero y retirarse al último, a sentir paranoia de ser despedido en cualquier momento y por ende a sentir pánico a ausentarse del trabajo. Estas conductas son las que identifican al nuevo síndrome que amenaza al ejecutivo: "Fobia a las vacaciones".

Viven pendientes del trabajo, llevan tareas a casa, evaden momentos de descanso, aún en el horario de la comida. Incapaces de alejarse de la empresa rechazan tomar vacaciones y "odian" los días feriados. Al contrario de lo que podría pensarse, estos rasgos no corresponde a los tan conocidos "trabajólicos o a las ratas de escritorio". Estos últimos suelen permanecer en la empresa más allá de los horarios de trabajo; pero porque no tienen nada mejor que hacer, se acostumbran a deambular por la oficina convirtiéndose en rutina. Los "trabajólicos" en cambio, pertenecen a esa nueva cultura que privilegia al desarrollo profesional como la más importante fuente de satisfacción, a tal punto que la identidad de la persona llega a depender de cuan exitoso sea en su desempeño (De La Paz, 1998).

El caso es que entre ambas conductas, comienza a visualizarse un nuevo estilo de enfrenar la tarea diaria: el fóbico; el cual Buendía (1998) describe como aquella persona que no trabaja en exceso porque le guste o porque no tengan otra cosa en qué ocupar su tiempo, sino por el pavor que le provoca la posibilidad de perder el empleo, y la manifestación más evidente es un miedo casi patológico a ausentarse de la oficina.

El psicólogo americano Cooper (1986), explicó que el temor de esas personas a perder el trabajo es tanto que harían cualquier cosa por conservarlo, pues con frecuencia tienen la idea de que en cualquier momento les van a "despedir". Por tal motivo, necesitan

sentirse imprescindibles, a tal punto que no estar presentes cuando sus jefes toman decisiones importantes desencadena en ellos una paranoia. Ante cualquier llamada de atención respecto a su trabajo, de inmediato se sienten despedidos. Tales personas se ven inmersas en un laberinto de inseguridad y tarde o temprano terminarán convirtiéndose en lo que Cooper denomina “fantasmas de oficina”; son llamados así porque cuando no están físicamente en el lugar de trabajo (muy pocas horas al día), su espíritu está siempre ahí.

De acuerdo con Manzano (2000), esta situación puede ocurrir cuando los trabajadores se ven más forzados a competir con otras personas de su misma categoría. Por tanto, no es extraño que las personas comiencen a sentir que son absolutamente sustituibles y el único modo de revertir la situación es hacerse notar y tratan de lograrlo permaneciendo todo el día (en cuerpo) y toda la noche (en espíritu) en la oficina.

Como en toda patología, no todos los que están expuestos a los mismos factores tienden a manifestarla. Necesariamente debe haber una predisposición por lo que Buendía (1998) afirma que en este caso, aquellas personas inseguras, depresivas y que se frustran rápidamente, están más propensas a desarrollarla. Ello debido a la poca confianza en el trabajo que realizan y a su escasa tolerancia para enfrentar los malos ratos y los problemas para relacionarse socialmente; en este caso con el jefe o colegas.

Al ser tan similares a los problemas que acarrea el estrés, la mayoría de quienes tienen fobia a las vacaciones no acuden al médico hasta que es demasiado tarde, y cuando por fin lo hacen, el médico se dedica a tratar sus afecciones en vez de investigar el origen del problema. Este es el motivo por el cual en la mayoría de los países difícilmente existen registros del número de personas afectadas (Cooper, 1986).

Desde esta perspectiva, De La Paz (1998) propone tratar la inseguridad, pues considera que es la única forma de eliminar la fobia. Por ello en E.U. y Europa se están implementando servicios de ayuda para los empleados. Son especialistas quienes acogen los problemas del empleado, conversan con él y tratan de darles pistas para poder

solucionar la situación así como llegar al origen de la enfermedad. Otros métodos son los utilizados en Japón, que a pesar de ser el máximo exponente de la cultura de las jornadas largas de trabajo, hoy se han dado cuenta de que hay que fomentar el modelo opuesto.

Según Cooper (1986), la existencia de algunos de los siguientes síntomas podría implicar la amenaza de una fobia:

- 1) Dificultad para dormir en las noches.
- 2) Irritabilidad y agresión y
- 3) Falta de concentración entre otros.

Ante esto, es preciso que el individuo haga un alto en la rutina diaria y corte el problema de raíz.

#### "Adictos al trabajo":

Algunos estudios señalan que los adictos al trabajo son posiblemente personas inseguras, cuya vida está llena de insatisfacciones. Como no reciben reconocimiento ni muestras de estimación fuera del trabajo, tratan de encontrarlo en él. Trabajan tanto que consumen su energía a un ritmo imposible de compensar (Robbins, 1990). Sin embargo, no todos ellos están impulsados por la ansiedad e inseguridad algunos aman realmente su trabajo y éste les procura gran satisfacción intrínseca. Para ellos el trabajo es el centro estimulante y saludable en torno al cual gira su vida.

Schultz (1998) afirma que los adictos al trabajo, no sufren tensiones ni los efectos debilitadores del estrés o cualquier otra cosa que pudiera afectar la energía física. Por el contrario, representa para ellos una experiencia placentera, fortalecedora que da sentido a su existencia, pero aunque no sufran tensión por su absoluta entrega al trabajo, pueden ocasionar estrés a los demás. Por otra parte, se puede afirmar que su vida familiar no es sana porque siempre anteponen sus ocupaciones profesionales y esperaría que los subordinados adoptaran la misma actitud y pasaran largas horas en el puesto de trabajo.

Machlowitz (1980), señala que las reacciones comportamentales más frecuentes en el adicto al trabajo, son el trabajar más de cuarenta horas a la semana, pensar en el trabajo cuando no se está en él, no tomar vacaciones, ansiedad e inseguridad ante sus responsabilidades laborales, sentimientos de inadecuación y un afán por comprometerse excesiva y compulsivamente con la actividad profesional que realiza.

Por otra parte Vallejo y Valdivieso (1998) observaron algunos efectos diferenciales en el comportamiento de la mujer respecto del varón adictos al trabajo tales como aumento de poder dentro del matrimonio, incremento del sentido de la propia competencia disminución o aumento de la satisfacción matrimonial y multiplicación del trabajo total realizado; como consecuencia de no poder eliminar sus responsabilidades en el hogar y el trabajo. Autores como Monroy y Viera (1984) concluyen que el modo en que muchas mujeres “resuelven” el conflicto establecido entre las demandas de maternidad y el deseo de obtener logros profesionales, se resuelve por lo general, renunciando a tener hijos.

Saiegh (1981) apunta que algunas de las características de los “workholics” coinciden con las de las personalidades obsesivo-compulsivas, lo que permitiría entender esta adicción como una manifestación sintomática obsesiva por controlar su ambiente y evitar cualquier situación novedosa, lo que contribuiría a disminuir la inseguridad personal.

Sin embargo, Castillo y Prieto (1983) afirman que no todo es negativo en este modo de comportarse, pues existen manifestaciones positivas dentro de las que pueden citarse la alta motivación para entregarse al trabajo, satisfacción con el estilo de vida elegido y facilidad para sobrepasar las expectativas y los resultados obtenidos por las personas con las que trabajan (lo que aumenta su competitividad), son más capaces de hallar alternativas y tienen mayor iniciativa y mejores habilidades para la supervisión que los no adictos.

Algunos autores han confeccionado ciertos inventarios con los rasgos y características de los que son adictos al trabajo. Así, por ejemplo, Delgado (1988) enumera, entre otras las siguientes: sentir excesiva preocupación durante el fin de semana respecto a

su rendimiento profesional, incapacidad para tomar una semana de vacaciones, ignorar cual debería ser el tiempo máximo y/o mínimo de su dedicación profesional, diseñar nuevos trabajos para realizarlos durante el periodo vacacional, ser incapaz de decir no a cualquier nueva propuesta que se le haga de trabajo, no disponer de un sistema de prioridades estables e incapacidad para establecer un repertorio de excusas de manera que le permitan rehusar ciertas ofertas o invitaciones.

Robbins (1990) considera como signos de riesgo potencial para la adicción al trabajo los siguientes: llevarse trabajo a casa al salir de la oficina, no olvidarse de las preocupaciones laborales al entrar a casa, experimentar cansancio e irritabilidad, no tomar vacaciones cada año, ser acusado por sus familiares de que muestra más interés por su trabajo que por ellos, no ver los problemas que afectan a su familia, consumir excesivo alcohol y tabaco cuando no trabaja los fines de semana, experimentar que el tiempo pasa muy rápidamente cuando trabaja, ser competitivo en cualquier actividad, incluso cuando practica deportes en familia y ser impaciente y mirar con mucha frecuencia el reloj.

Por su parte Silva (1989), describe como rasgos característicos de la adicción al trabajo los siguientes: llevarse trabajo a casa por la noche o durante los fines de semana; sentirse culpable cuando no se está trabajando; quedarse a trabajar más tarde que sus compañeros, jugar con tanta competitividad como cuando se está trabajando; evitar delegar trabajo porque "nadie es capaz" de hacerlo bien, limitar las lecturas a temas estrictamente profesionales; esperar que los demás trabajen tantas horas como él; comunicarse mejor con los compañeros que con la familia o los amigos; tener dificultad para relajarse; programar cada vez más actividades que hay que realizar en menos tiempo; trabajar habitualmente con tensión; sentir mayor dificultad para implicarse en las actividades de los otros que en las propias; encontrarse mejor en el trabajo que en cualquier otro lugar; escuchar comentarios de sus familiares y amigos acerca de lo mucho que trabaja; ser calificado como perfeccionista; considerar que trabaja más duramente que las otras personas de su empresa; encontrarse trabajando cuando podría estar descansando y experimentar placer al contar a los demás el mucho tiempo que dedica a su trabajo y lo duro que éste es.

Si sólo tomamos en cuenta la variable tiempo (dedicación al trabajo), posiblemente muchos buenos profesionistas serían hoy calificados de adictos. Y sin embargo, tal calificativo sería injusto, puesto que hay muchos profesionales que estando muy motivados por su trabajo disfrutan con él y cumplen una importante función social, sin por ello renunciar al ocio o a la satisfacción de sus deberes familiares o sociales. En este punto Marks (1977) recomienda no olvidar que la satisfacción que el trabajo produce no siempre es obsesiva, pues en algunos casos puede pasar que después de una jornada agotadora, muchos buenos profesionales experimentan, junto al cansancio, el gozo y la satisfacción por los problemas que han resuelto y los servicios que han prestado, (autorrealización personal). La sesgada desesperación social de los adictos al trabajo y el desprestigio con que hoy se califica cualquier actividad competitiva que no sea la meramente deportiva, por algunos sectores de nuestra sociedad, son estereotipias y falsas atribuciones sociales que en el futuro habrán de ser modificadas. Otra cosa muy distinta es que la satisfacción profesional -por honesta que sea- jamás debiera entenderse como la única posible, como una satisfacción excluyente e incompatible con cualquier otra.

Lo que ocurre en la adicción al trabajo podría entenderse como una consecuencia del cambio social que se ha experimentado en la forma de valorar el trabajo y en sus resultados psicológicos y sociales; lo cual justifica el hecho de encontrar más satisfacción en los resultados obtenidos en el ámbito laboral que en cualquier otro contexto sociocultural. De ahí que el adicto al trabajo diseñe su trayectoria biográfica de forma tan sesgada y reduccionista. Jugarse toda la vida a una sola carta -el rendimiento y/o logros obtenidos en el trabajo- es algo que excede con mucho el propio trabajo. El error está en el excesivo valor que se le atribuye al trabajo.

De ordinario, las consecuencias de esos más o menos brillantes resultados suelen identificarse en nuestra actual cultura con el éxito, la popularidad, el prestigio, el elevado estatus socioeconómico y el poder. En el actual contexto sociocultural todas esas consecuencias son valoradas a su vez como el marco diferencial desde el cual emergen los criterios que definen y califican a la persona como autorrealizada o no (Donald, 1987).

Esto quiere decir que el énfasis sospechosamente exagerado que algunos potenciales adictos al trabajo ponen en la labor que realizan, no consiste tanto en que el trabajo les satisfaga plenamente y por eso se entreguen a él, o que ellos se autoperfeccionen tanto a través de este trabajo, ni tan siquiera que los resultados que a través del trabajo obtienen les compensen de tal alto sacrificio; sino simplemente que a través de él y por esas consecuencias la persona trata de ajustarse y satisfacer el criterio y la exigencia socialmente vigente para sentirse autorrealizada.

#### **4.5 Trastornos físicos derivados del trabajo en oficinas**

El trabajo en oficinas y la introducción masiva de tecnología en el mundo laboral obliga al personal en general a permanecer en un sólo lugar durante una gran cantidad de tiempo, lo cual va ocasionando que paulatinamente se vayan adquiriendo enfermedades musculoesqueléticas o de origen ortopédico. De ahí la importancia de saber el tipo de actividad necesaria para establecer o corregir la postura en el lugar de trabajo. Las partes del cuerpo que más se ven afectadas por los riesgos posturales son la espalda, la columna vertebral y las extremidades. De la misma forma, aspectos tales como la fatiga muscular o visual son asociados a las posturas en el trabajo y a las condiciones físicas de su entorno. Así, dentro de tales trastornos destacan principalmente los siguientes:

##### *Tendinitis:*

Es la inflamación de un tendón que puede deberse a lesiones inflamatorias primarias, como artritis reumatoide, o ser consecuencia de una lesión mecánica. Esta lesión se puede presentar con cualquier tipo de actividad que produzca dorsiflexión repetida de la muñeca, como lo puede sufrir cualquier trabajador cuya labor requiere de extensión forzada y repetida de la muñeca (como podría ser el caso del trabajador que permanece durante mucho tiempo usando la computadora) . Se manifiesta por un dolor que se irradia a la parte dorsal del antebrazo; los síntomas se pueden presentar por la noche y en reposo, en especial al sujetar, o con la dorsiflexión de la muñeca, existe hipersensibilidad (La Dou, 1993).

### Síndrome del túnel carpiano:

Laborde (1998) explica que este síndrome afecta a pacientes de cualquier edad o sexo. Los síntomas pueden aparecer después de una lesión, como un golpe directo sobre la muñeca dorsiflexionada. Se corre el riesgo de presentar síntomas bilaterales. Mientras que la causa del síntoma es desconocida en la mayor parte de los casos, se ha sugerido que los movimientos repetitivos de la muñeca y los dedos, se deben al trabajo. Este síndrome cuando no recibe tratamiento y si persisten síntomas de empeoramiento progresivo, puede dar como resultado un daño permanente del nervio mediano con el consecuente déficit sensorial cutáneo y debilidad motora.

### Lesiones del cuello y hombros:

La Dou (1993) indica que esta enfermedad es más común después de los 40 años; los síntomas se pueden detectar por vez primera, después de una lesión de “latigazo” o después de un incidente en el que se forzó al cuello a adoptar una posición extrema o se mantuvo flexionado o extendido durante largos períodos. La mayoría de las personas que se quejan de dolor de cuello padecen una enfermedad subyacente degenerativa de los discos. Por lo común el dolor se presenta después de que los cambios radiográficos son notorios. Un síntoma común de este tipo de afección, es el dolor en la parte posterior del cuello o después de haber estado sentado durante un período prolongado con la cabeza fija en determinada posición; postura que se mantiene al estar trabajando frente a la computadora.

### Problemas de cuello y espalda:

Ambos problemas están relacionados y suelen constituir síntomas de malas posturas susceptibles de afectar al conjunto del organismo. Una manera de subsanarlos es emplear mobiliario apropiado y prestar atención a la postura en que se trabaja. El trabajo debería concebirse de manera que los empleados puedan sentarse moverse y a veces ponerse de pie.

Toda persona que hace un trabajo sedentario ha de saber cuál es la mejor postura para estar sentado y qué es lo que esto requiere del entorno y del trabajo (Laborde, 1998).

Al respecto Matey (1996) afirma que el trabajo sedentario mal concebido disminuye la circulación sanguínea de las piernas, lo que puede causar una hinchazón en el transcurso de la jornada laboral. Causa fatiga estática y unilateral de los músculos del cuello y hombros, lo que puede ocasionar dolores de cabeza, cansancio y un dolor en los hombros que puede incluso extenderse hasta las manos. Para subsanar tales problemas, se debe prestar atención en la forma en que uno se sienta frente a la computadora, corregir las deficiencias ergonómicas del trabajo, mejorar la forma de trabajar, tomar frecuentes pausas y hacer los ejercicios recuperadores pertinentes. Cuando se está sentado con la misma postura durante horas, con los brazos extendidos sobre el teclado y el cuello estirado para ver la pantalla; la espalda y el cuello se vuelven rígidos y duelen. Esto hace que se comprima la columna, lo cual provoca que los tendones, los músculos y los nervios realicen un esfuerzo superior al habitual. La irritación y compresión de los nervios de la columna se propaga a todo el sistema nervioso, lo cual puede provocar la aparición de numerosos síntomas en el organismo (sensación de hormigueo en los pies que puede reflejar la existencia de una lesión nerviosa en la columna).

Carrasco (2000) menciona que dentro de las posturas incorrectas ante la pantalla, las más frecuentes son la inclinación excesiva de la cabeza, inclinación del tronco hacia delante, rotación lateral de la cabeza, flexión de la mano, desviación lateral de la mano, fémures inclinados hacia abajo. Un pecho inclinado hacia adelante sin que exista un apoyo en el respaldo ni de los antebrazos en la mesa, origina una importante presión intervertebral en la zona lumbar, que podría causar un proceso degenerativo de la columna en esta zona.

Por otra parte, La Dou (1993) señala que el estatismo postural es un factor de gran incidencia en los dolores y trastornos musculares por la contracción muscular mantenida durante varias horas, asociada a la inmovilización de los segmentos corporales en determinadas posiciones y a una gesticulación importante de las manos en el teclado. La

contracción muscular prolongada origina una dificultad circulatoria a la zona, causa de la fatiga muscular y demás trastornos. El estatismo es mayor cuanto más forzada es la postura y cuanto menor es el número de apoyos existentes que alivien la tensión de los músculos. La mejor manera de evitar los dolores de cuello y de espalda es sentarse en la postura correcta y levantarse de forma periódica para tomar un descanso. En cuanto a las dimensiones y distancias propuestas para los elementos del puesto, actualmente se tiende a recomendar la máxima flexibilidad de la ubicación y regulación de los elementos del puesto, de manera que se pueda ajustarlos en función de las dimensiones corporales, del grado de fatiga postural experimentado e incluso, de las preferencias personales.

Matey (1996) considera que lo importante es adoptar una postura cómoda y para conseguir dicha postura se debe reclinar ligeramente el cuerpo sobre el respaldo del asiento, siempre que se tenga la forma adecuada y esté correctamente graduado, si es necesario pasar todo el día sentado, conviene variar de postura a cada rato, por lo cual el asiento debe ser de modelo regulable. En cuanto a la pantalla, cabe mencionar que si se está constantemente alzando la vista, bajándola, mirando de costado para ver la pantalla, el cuello estará rígido y dolorido y con riesgo de que surjan problemas crónicos. En consecuencia, se deberá colocar la pantalla de manera que su parte superior quede a la altura de la vista o un poco abajo. Si la pantalla queda demasiado cerca de la vista, se debe añadir al escritorio soporte rebatible donde colocar el teclado, o en su defecto se recomienda conseguir un escritorio más grande.

La ventaja que representa una silla graduable no radica en que uno pueda hallar la posición perfecta y pasarse todo el día sentado sin mover un pelo, sino que la buena silla permite sentarse cómodamente en diversas posturas. Se debe poseer respaldo graduable; además, la altura del respaldo debe ser tal que la parte superior de la espalda quede firmemente apoyada al reclinarsse en él. Otro requisito importante es poder graduar la inclinación hacia atrás y hacia delante (Carrasco, 2000).

### Problemas de la vista y dolores de cabeza:

El cansancio de la vista es el problema más común que acarrea el trabajo con computadora. La persona que la utiliza durante períodos prolongados suele experimentarlo en cierto grado, aunque no se dará cuenta de ello hasta que comience a padecer dolor de cabeza. La fatiga visual se manifiesta por sensación de vista cansada, hipersensibilidad a la luz, picores, irritación, enrojecimiento, mareos, lagrimeos, visión borrosa o doble (Laborde, 1998).

La fatiga visual puede tener su origen bien en causas intrínsecas del sujeto (diversas alteraciones del órgano de la visión), o bien en causas relacionadas con el lugar de trabajo (deficiencias de alumbrado, contrastes inadecuados, deficiencias en la ubicación del puesto de trabajo, etc.). Cuando la persona lleva largo tiempo frente a la pantalla, los músculos del ojo pierden la capacidad de enfocar, por lo que la reacción habitual es forzar la vista, cosa que provoca tensión en los músculos oculares y a la postre, dolor de cabeza. El cansancio visual obedece a diversas causas: mirar la pantalla durante largo tiempo; usar una pantalla sucia, desenfocada u oscurecida por causa de reflejos; y trasladar constantemente de enfoque de la pantalla a la hoja impresa (Laborde, 1998). Casi nadie puede evitar tales actividades, pero sí se puede suprimir otras condiciones que provocan cansancio visual y adoptar medidas tendientes a aliviar las tensiones que no puedan evitarse

Carrasco (2000) recomienda conseguir una buena pantalla, la cual debe ser brillante y nítida, tener buen contraste y carecer de parpadeos. Una pantalla que tenga brillo correcto para una habitación mal iluminada puede no servir en una habitación donde haya mayor iluminación. El parpadeo de la pantalla no siempre es notorio, por lo que se debe observar cuidadosamente. La pantalla de forma plana es mejor que la curva, ya que ésta despidе más reflejos. Es aconsejable un período de precalentamiento del monitor de unos 20 minutos antes de iniciar el trabajo, ya que aunque no se manipule ninguno de los mandos incorporados en el monitor con el que se trabaja, esos parámetros visuales cambian especialmente después del encendido del monitor.

Las características de los reflejos en la pantalla, sus condiciones y la elección del lugar de instalación de los terminales, condicionan el nivel de comodidad de los empleados afectando principalmente su confort visual. Sin embargo, hay que tener en cuenta que los requerimientos visuales y la existencia de posibles deslumbramientos y reflejos son causa frecuente, además de la adopción de posturas incorrectas que afectan al confort postural del empleado. El reflejo de la luz puede causar cansancio sin una disminución obvia de la función visual. Este es un problema aún más serio, ya que el empleado aprende a tolerar las condiciones sin darse cuenta del esfuerzo que está haciendo con la vista (Matey, 1996).

En cuanto a los filtros de las pantallas, se afirma que si la luz ambiental no está perfectamente controlada y/o las pantallas de los monitores no pueden orientarse adecuadamente hacia el trabajador por la distribución de los puestos de trabajo, cualquier filtro (malla, resina, vidrio) que ofrezca una superficie menos reflectante que la propia mejorará el confort de visión en lo que respecta a dichos reflejos (Carrasco, 2000).

La electricidad estática de la pantalla atrae el polvo, lo cual afecta el brillo y el contraste y por tanto la imagen se presenta borrosa. Debe limpiarse periódicamente la pantalla, pero teniendo presente que algunos artículos de limpieza pueden dañar el revestimiento que poseen algunas pantallas. Es necesario trabajar en una habitación con luz homogénea, pues diversos estudios señalan que cuanto más luz natural hay en la oficina, más favorable es el ambiente. En todo caso, o bien se aumenta la luz natural, o se mejora la calidad y cantidad de luz artificial. Para evitar el cansancio de la vista se recomienda sentarse a una distancia de la pantalla que oscile entre 45 y 60 Cm. Pero si se dispone de un modelo de pantalla antiguo (de radiación electromagnética), es necesario sentarse a 70 ó 75 Cm. de distancia (Matey, 1996). De cualquier forma, cualquiera que sea la distancia es recomendable usar un tamaño de letra que permita leer sin esfuerzo.

El Instituto Nacional de Salud y Seguridad del Trabajo en E.U. recomienda alejarse de la pantalla por espacio de quince minutos cada una o dos horas de labor intensa. Dichas cifras son de valor indicativo; es decir, uno puede hacer un alto todas las veces que se

pueda. Durante el tiempo de descanso no hay que hacer nada que guarde relación con la computadora, o bien lo que se recomienda es poner los pies hacia arriba, echar la cabeza atrás y cerrar los ojos. La tensión general también aumenta la tensión que sufre la vista. Es necesario relajar los ojos de vez en cuando mientras trabajamos, podríamos considerar como reglas de oro las siguientes: parpadear a menudo y cada diez minutos fijar la vista en un objeto lo más distante posible por espacio de cinco o diez segundos. A media jornada resulta aconsejable ejecutar un simple ejercicio de palmeo que favorece la relajación de los ojos y de todo el cuerpo, se realiza sentado y consiste en tapar los ojos con la palma de las manos ligeramente ahuecada, sin llegar a presionar los ojos. Los dedos de la mano se colocan encima de los de la otra, sobre la frente. Luego se cierran los ojos y se respira profundamente. Estos ejercicios pueden durar hasta diez minutos y pueden repetirse al fin de la jornada laboral, junto con un masaje circular de los ojos (Laborde, 1998).

Según Matey (1996), el trabajo sedentario puede afectar el estado general de la salud, varios estudios han demostrado que existen diversos estados de salud que pueden aumentar de forma significativa el riesgo de incomodidades, tales como disfunciones o daños musculares y daños en articulaciones (artritis, diabetes, obesidad, hipertensión, estrés, problemas durante el embarazo y un estado físico deficitario en general).

Las personas suelen tener distintos niveles de tolerancia física y psicológica frente al trabajo intenso durante períodos prolongados. Por tanto, es recomendable supervisar los niveles de tolerancia y evitar sobrepasarlos de forma regular. Además, la salud general y la tolerancia de todas las personas para las condiciones de trabajo se pueden mejorar mediante una prevención adecuada, evitando condiciones adversas de salud y practicando actividades saludables.

## CAPÍTULO 5: ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO INDIVIDUAL

Las actuales condiciones que definen el mercado de trabajo, generan una serie de efectos directos sobre la calidad de vida laboral y los niveles de salud psicológica de los trabajadores. Este cuadro, aparentemente incorporado en el cotidiano vivir de las personas, guarda el peligro de provocar alteraciones en la salud psicológica por efecto acumulativo de síntomas. Estrés, irritabilidad, ansiedad, represión de emociones, etc. necesitan una vía de escape, a manera de facilitar el funcionamiento armónico del individuo. Cuando están presentes en el ser humano, tensionan hasta encontrar espacio para el desahogo.

De acuerdo con Sepúlveda (2000), el impacto que las variables de personalidad tienen sobre el proceso de trabajo está parcialmente mediado por la relación entre personalidad y conductas de afrontamiento; determinadas características de personalidad están asociadas con el uso de formas particulares de afrontamiento. El individuo puede hacer uso de sus recursos personales y sociales para el afrontamiento, el cual puede depender de las características de la situación conflictiva y de su valoración. A juicio de Lazarus (1986), los modos de afrontamiento dependen principalmente de los recursos disponibles y de las limitaciones que pueden dificultar el uso de dichos recursos.

En un estudio de 416 trabajadores de oficina de entre 22 y 50 años de edad, que se siguieron durante seis años; se encontró que un estado de afrontamiento agotador que reflejaba esfuerzos frustrados pero continuos y se asociaba con sentimientos negativos (irritabilidad excesiva e incapacidad para posponer obligaciones del trabajo), aumentó el riesgo de infarto del miocardio en más del 300% cuando se controlaban todos los factores de riesgo clásicos (Siegrist en Buendía, 1998). Este estado es una transición entre el afrontamiento fuerte y un estado de agotamiento que surge cuando el enfrentamiento falla.

Según Dejours (1990) existen procedimientos defensivos específicos en función de cada tipo de organización. Se puede de esta forma poner en evidencia las defensas que han sido esencialmente utilizadas a nivel individual y las defensas construidas a nivel grupal.

En el caso de esta población de trabajadores (gerencia), su método de afrontamiento se manifiesta principalmente en forma individual, mediante lo cual se pueden mantener las carencias o conservar su equilibrio mental; esto depende mucho de su carácter.

La necesidad de atenuar la tensión interna conduce regularmente a la contaminación de las relaciones fuera de la empresa y en particular de las relaciones familiares. Entre las estrategias de afrontamiento Labrador (1992) señala como las más usuales el afrontamiento directo, la búsqueda de apoyo social, la planificación y solución de problemas, el distanciamiento mental o físico, la reevaluación o interpretación positiva, la evitación de la situación estresante, el ausentismo, la distracción mental o física, la aceptación, el desahogo emocional o en el peor de los casos el consumo de drogas, alcohol u otros métodos no recomendables dados sus costos para la salud.

En el contexto laboral se dan múltiples y variadas fuentes de estrés, ansiedad, agotamiento y angustia entre otras; que pueden resultar nocivas para la salud y el bienestar del trabajador, hecho que viene determinado, sobre todo, por la ineficiencia de las estrategias de afrontamiento individuales para su prevención y control. Esto no sólo tiene efectos para el trabajador, sino también sobre los diversos resultados organizacionales, tales como el nivel de desempeño conseguido por los trabajadores, índices de rotación y ausentismo o el grado de insatisfacción laboral.

En este sentido, se describe una serie de estrategias de afrontamiento individual a las que suele recurrir el sector en este caso analizado (gerencia). En este apartado, se enfatizan aquellas acciones que resultan desfavorables tanto para el empleado como para la organización en la que trabaja y son las siguientes:

#### Ausentismo:

Buendía (1998) considera como método ineficaz el abandono laboral, el cual tiene su origen en experiencias de presión y tensión provenientes del puesto de trabajo y de la

organización que no se resuelven adecuadamente, dando lugar a conductas de inadaptación. El ausentismo propicia incumplimiento de obligaciones por parte del empleado, algunas causas de ausentismo son involuntarias pero otras tantas son voluntarias, aunque regularmente se disfrazan las razones auténticas de la ausencia para hacerla socialmente estable. Evidentemente el ausentismo funge como válvula de escape para la persona, dado que supone una estrategia para reducir los niveles de estrés y con ello mejora el desempeño de sus roles familiares, al disponer de más tiempo para los hijos y la pareja o para la práctica de sus actividades favoritas. No obstante, para la empresa representa una falta de compromiso ya que se va formando una actitud que a la larga se traduce en indisciplina.

### Tabaquismo:

Hoffmann y Wynder (1983) explican que fumar cigarrillos es un tipo de farmacodependencia que al parecer es motivada por los múltiples efectos psicológicos que produce; tales como euforia, disminución de ansiedad o tensión, supresión del apetito, estimulación del ánimo o relajación y mejora en el rendimiento y la memoria. Todos ellos, aspectos que pueden ser útiles en el trabajo. Fumar cigarrillos y otros productos de tabaco es la causa previsible más significativa de enfermedad y muerte. Las causas principales de muerte atribuibles a éste son coronariopatía, cáncer pulmonar y neuropatía obstructiva.

La distribución de los fumadores dentro de varias profesiones no es homogénea. En teoría sería menos probable que fumaran las personas mejor preparadas con empleos en oficinas. No obstante, en algunos estudios se ha encontrado que los índices de tabaquismo en el trabajo en oficinas alcanzaban hasta un 80% (Hoffmann y Wynder, 1983). Ahora bien, en una época los hombres fumaban considerablemente más que las mujeres, pero actualmente, esta diferencia ha desaparecido (La Dou, 1993).

El hecho de fumar puede interactuar con exposiciones profesionales y causar enfermedad de varios modos. La mayor parte de sustancias del humo de tabaco pueden estar en los ambientes de trabajo. Los irritantes pulmonares, sustancias carcinógenas de

cigarrillos y el lugar de trabajo pueden aumentar los riesgos de neumopatía obstructiva crónica o cáncer. La supresión del tabaquismo podría evitar la mayoría de dichos cánceres. Las enfermedades pulmonares crónicas profesionales son: bronquitis, neumoconiosis y asma. El tabaquismo, incluyendo la exposición pasiva al humo, claramente es la causa principal de bronquitis crónica y también puede producir constricción de vías respiratorias en asmáticos. La exposición a humo de cigarrillo en el sitio de trabajo puede ser significativa y el contacto pasivo se puede relacionar con deterioro de las funciones respiratorias así como aumento del riesgo de cáncer pulmonar (Koffmann, 1999).

La concentración de humo de tabaco en un cuarto depende de su tamaño, el número de fumadores, el grado de ventilación y otros factores, como el material de las paredes. La ventilación con aire externo o con sistemas de filtración de alta eficiencia substancialmente reduce las concentraciones de humo y se requiere un mínimo para controlar el humo del cigarrillo. Sin embargo, aún con buena ventilación, se encuentran en el lugar de trabajo concentraciones importantes de monóxido de carbono y partículas, por tanto, no es suficiente la sola ventilación. La separación espacial de fumadores y no fumadores solamente, es parcialmente eficaz. La prohibición del tabaquismo en los sitios de trabajo es la manera más eficaz de reducir las concentraciones ambientales del humo, y se ha exigido imperativamente desde un punto de vista legal en varias comunidades para proporcionar un sitio exento de humo para los no fumadores (Hoffmann y Wynder, 1983).

#### Abuso de alcohol:

La Dou (1993) indica que hay trabajadores que utilizan ciertas sustancias químicas para modificar su estado de ánimo, pensamientos, sensaciones, rendimiento y como una forma de evadir las demandas laborales; algunos ignoran las dosis bien establecidas y la programación de estos químicos, los cuales provocan dependencia química. Al respecto Wright (1989) explica que el término dependencia química, denota dependencia física y psicológica a una sustancia química. La dependencia química más amplia y mejor estudiada como problema en el trabajo, es el consumo de alcohol. En la actualidad más de

200,000 trabajadores mueren cada año por enfermedades relacionadas con el alcohol. Se ha estimado que reduce hasta 15 años el promedio de esperanza de vida. Casi todos los accidentes, disminución de productividad, e inasistencia laboral, se pueden relacionar con el abuso de alcohol. El consumo de éste a corto y largo plazo causa lesión directa de mucosa del aparato digestivo. El hígado es el órgano clave para el metabolismo del alcohol y con facilidad es dañado por el consumo prolongado de éste. Con frecuencia se recurre a su consumo como una vía de escape a los problemas y presiones que el trabajo propicia, convirtiéndose después en un hábito muy difícil de eliminar.

De igual modo, el gerente muchas veces comienza a ingerir grandes cantidades de alcohol a partir de eventos sociales que se consideran parte del trabajo, o incluso se recurre a este tipo de prácticas como desahogo. El problema es que esta alternativa no es una salida saludable, pues se va creando una adicción que repercute en muchos ámbitos de su vida.

#### Abuso de drogas:

Las drogas legales son medicamentos de prescripción, fármacos populares, alcohol, caféina y nicotina; estas sustancias pueden imponer riesgos, en especial al consumo por prescripción de fármacos sedantes-hipnóticos por personas que requieren efectuar actividades de destreza. Las drogas ilícitas son sustancias de no prescripción tales como narcóticos, estimulantes, y alucinógenos (La Dou, 1993).

Todas las sustancias de abuso pueden causar intoxicación aguda y síndromes cerebrales orgánicos; ciertas clases de fármacos causan reacciones de pánico o vivencias pasadas. En la actualidad se consumen narcóticos legales e ilegales así como otros analgésicos en el sitio de trabajo. Así, se ha encontrado que el abuso de cocaína, se encuentra en todos los niveles de trabajadores, desde el privado del ejecutivo, la gerencia media, hasta el obrero (Wright, 1989).

En un primer momento se puede recurrir a la droga para obtener mayor rendimiento en el trabajo, para aumentar su estado de vigilia, sentirse estimulado o bien, para aliviar sus tensiones, relajarse y dormir; o incluso como una forma de evasión de responsabilidades. Sin embargo, este “alivio” es muy efímero ya que el abuso conlleva a problemas aún mayores de los que se quieren evadir o incluso se va deteriorando su trabajo en vez de mejorar, pues se ha encontrado que las complicaciones psicológicas del consumo de cocaína incluyen euforia, trastornos del sueño, distrofia, ansiedad y dificultades cognoscitivas entre otras.

La dependencia química en el sitio de trabajo puede inducir deterioro en la función que se puede reflejar en inasistencia o mal desempeño del trabajo.

Desafortunadamente por lo regular, no se logra una resolución eficaz para reducir las experiencias negativas del trabajo pues según Rodríguez (1998), lo ideal sería que se enfrentaran directamente o que se buscaran salidas sanas pero desgraciadamente en muchas ocasiones se recurre a puertas falsas, por lo que la presencia de trastornos psicofisiológicos va a depender en cierta medida, del comportamiento seleccionado por la persona.

## **CAPÍTULO 6: ALTERNATIVAS DE AFRONTAMIENTO HACIA LOS EFECTOS PSICOLÓGICOS NEGATIVOS DERIVADOS DEL TRABAJO GERENCIAL**

En una época tan dinámica donde las realidades individuales y familiares se ven sometidas a modificaciones y readaptaciones permanentes, las empresas han comenzado a darse cuenta de que es necesario flexibilizarse para adaptarse a las realidades y necesidades de sus empleados y no obligarlos a ajustarse a rigideces que muchas veces resultan ser innecesarias. Consultores especializados admiten que una de las principales trabas que hay que saltar para que esta práctica se extienda, es la permanencia de las viejas formas de dirigir, y sobre todo la creencia de que vida privada y vida laboral son dos ámbitos de la vida esencialmente enfrentados y contradictorios.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) sostiene que las empresas que ayudan a sus empleados a enfrentar el estrés y reorganizar cuidadosamente el ambiente laboral, en función de las aptitudes y las aspiraciones humanas; tienen más posibilidades de lograr ventajas competitivas. En cambio, una persona que se encuentran sometida a estrés tiende a abandonar el empleo como respuesta de huida, lo que determina un alto índice de rotación en las empresas (Gelván, 2000).

Son cuantiosas las pérdidas a nivel organización derivadas de los efectos negativos del trabajo; por ejemplo el incremento en los índices de ausentismo, rotación, accidentes profesionales, baja productividad y lo que es más importante, la incidencia sobre la salud integral de los individuos, que si bien pueden ser cuantificados por los gastos en salud, son en realidad invaluable, en cuanto a la calidad de vida y la vida en sí misma se refiere.

Cuando los niveles de afección son significativos, se deben emplear programas cuyo fin sea reducir y/o eliminar dicha afección. Burke (1993) plantea dos niveles de incidencia; intervenciones centradas en la reducción de factores de riesgo a nivel organizacional y aquellas centradas en la persona. De forma similar Guillén y Guil (2000) insisten en la importancia de conocer previamente la situación individual de los miembros del ámbito

laboral, para poder insertar cambios que alivien las prácticas negativas derivadas del trabajo. Así, en los métodos preventivos se proponen dos enfoques: la intervención con métodos de afrontamiento individual y las intervenciones institucionales.

Dentro de las intervenciones individuales, Peiró (1995) señala que los métodos de afrontamiento tienen como objetivo general mantener una favorable opinión de sí mismo y no acelerar los procesos y sistemas para alcanzar metas, intentando que el trabajo no cambie la vida normal de la persona. En cuanto a las intervenciones a nivel organizacional, se dice que pueden ser diseñadas para responder a los diversos problemas planteados.

Las estrategias de afrontamiento individual tiene gran utilidad, pero es probable que sean insuficientes si la fuente constante de estrés no se cambia o se reduce. Un peligro potencial es que se enseñe a las personas a ignorar estresores, sin proporcionarles ayuda para cambiar su situación de trabajo o analizar las situaciones que propician estrés.

Desde esta perspectiva, el papel del psicólogo en cuanto al enfrentamiento de afecciones, es ofrecer alternativas que propicien un mejor entorno laboral en todos los niveles; desde la clase trabajadora hasta los niveles jerárquicos más prominentes, dado que su fuente de trabajo en las empresas es precisamente el recurso humano, por lo que debe velar por su bienestar. Por tanto, su intervención debe ser tanto de índole personal como de índole empresarial, cuidando que las propuestas de mejora se lleven efectivamente a la práctica, pues debe ser lo suficientemente hábil para concientizar a la empresa y a las personas de las repercusiones que este tipo de situaciones entrañan, aportando con ello un grano de arena a la resolución de un problema, que no sólo es una realidad, sino además acuciante.

Así las cosas, se puntarán en un primer momento una serie de recomendaciones a nivel organizacional, para concluir con alternativas a nivel individual. De esta manera, se desarrollan como sigue:

Alternativas a nivel organizacional.

Una alternativa podría ser mediante la motivación para lo cual sería necesario probar las habilidades de la persona en una nueva situación que sea adecuada y realista a su campo de acción. Al respecto Gelván (2000) propone evitar críticas no constructivas y comentarios negativos, pues personas con talento y autoestima no tolerarían una situación negativa por mucho tiempo. Los mejores empleados aprecian la comunicación sustanciosa y honesta así como tratos justos. El dinero y bienes materiales son buenas retribuciones, pero los mejores empleados frecuentemente afirman que la satisfacción de hacer bien el trabajo es el mejor premio. Para una auténtica satisfacción considero necesario proveer la clase de recompensas psicológicas (el reconocimiento tanto en público como en privado) que alimentará y reforzará la motivación natural de los trabajadores hacia la excelencia.

Un aspecto importante, es que la empresa defina bien las promesas y compromisos que hace a sus empleados para que no se salga de la realidad y pueda cumplir con ellas cabalmente, pues es a través de la confianza que se da una relación equitativa y de respeto, obteniendo grandes logros por parte del personal dado que no se sienten defraudados. Pues de acuerdo con Berriós (1999), si una persona es escuchada y respetada sin necesidad de manipularla a través de técnicas que sólo buscan aumentar la productividad, se transforma en un alguien que aporta a la empresa como en un proyecto común y como un cocreador.

Se ha evidenciado que los empleados son más leales y cooperativos cuando se enorgullesen de su trabajo y de su empresa. El esfuerzo de la dirección en aumentar el atractivo ambiental del trabajo es una medida para lograrlo. Para lo cual Norman (1985) sugiere que las instalaciones reciban mantenimiento regular para estar limpias y adecuadas, pues conducen a una agradable atmósfera social, que todos los empleados aprecian. Además de los beneficios psicológicos, estos factores se pueden también considerar desde el punto de vista de la salud y del saneamiento, condiciones para las que ciertamente, debe tomar responsabilidad la dirección. El que la empresa tenga una agradable apariencia física hace que los empleados se identifiquen más con ella y que sientan que “su empresa” les

considera lo suficientemente importantes como para merecer tal medio ambiente. También es interesante dar facilidades de esparcimiento. Una dirección sensible al bienestar de sus empleados puede confiar en que éstos tengan una moral elevada y seguramente tendrán una larga lista de solicitantes, entre los que podrá elegir a los mejores candidatos.

Para que las personas se sientan motivadas, es necesario que en la empresa se les tenga confianza, que tengan responsabilidades y que se les dé reconocimiento por sus ideas. En el mismo orden, es conveniente mejorar los sistemas de promoción e incentivos, establecer relaciones interdisciplinarias, flexibilidad laboral y posibilidad de cambio de actividades, todo ello para favorecer el intercambio interpersonal, emocional y profesional dentro del contexto organizacional. Así pues, las personas necesitan ser escuchadas, ver que los problemas son resueltos en equipo y que los controles son flexibles.

Y ya que sale a colación el trabajo en equipo, es preciso señalar que es uno de los aspectos que también debieran ser considerados como alternativa, puesto que es una forma de que el conocimiento sea compartido y se pueda contar con los recursos suficientes para desempeñar un buen trabajo, se precisa también que las comunicaciones sean hacia arriba y hacia abajo para lograr una mejor comunicación. Y por si fuera poco esto permite a su vez delegar autoridad, dar responsabilidad a los empleados y repartir mejor las funciones con la confianza de que las personas van a responder eficientemente.

El compartir obligaciones con la gente no significa abandonar la responsabilidad, pues la persona que delega autoridad tiene que saber qué es lo que está pasando y debe seguir dirigiendo el rumbo de su área; debe tomar las decisiones que sus subalternos no puedan así como valorar el desempeño, asegurar que la gente vaya sobre buen camino y ser un administrador inteligente. Para implementar este sistema Mora (2000) enfatiza la necesidad de que en la empresa haya un cambio en la cultura del trabajo y para ello se requiere aprender a trabajar en equipo. Con la canalización de las energías para un objetivo común, se logran hacer cosas que no se pueden realizar individualmente y a esto lo llama sinergia. En esencia es crucial dar apoyo a los gerentes para facilitarles el proceso de

transformación de su rol. De lo contrario, el proceso natural será que los gerentes actúen como opositores pasivos del proceso. Nuestro comportamiento natural no es la cooperación sino la competencia que ha sido reforzada culturalmente. La cooperación es, por tanto, una decisión voluntaria que se hace contra la fuerza gravitacional de la competencia.

Implementar una cultura de trabajo en equipo requiere de un proceso que toma tiempo y esfuerzo. Por tanto, la alta gerencia debe proteger a los equipos de las actitudes negativas que pueden truncar el proceso. Mancilla (2000) recomienda a la gerencia apoyar la formación de equipos en tres aspectos principales: a) proveer recursos financieros, humanos y económicos necesarios para el cumplimiento de los objetivos, b) negociar recursos internos con otros departamentos o funciones dentro de la organización y c) proteger de los ataques internos que puedan existir por parte de los empleados que se resisten al cambio, manteniendo siempre una actitud de aceptación al cambio.

De acuerdo con Mora (2000), el trabajo en equipo se ha convertido en una ruta viable para lograr éxito en las tareas encomendadas. El objetivo de un equipo no es hacer que el trabajo sea más sencillo; sino que se generen mejores y mayores resultados. El trabajo en equipo es precisamente eso: trabajo. Uscher (2000) explica que integrar un equipo, significa entre otras cosas, presentarse ante la Organización como un grupo de personas interdependientes, comprometidas con un propósito común y decididas a cooperar para alcanzar resultados excepcionales y conjuntos. Conformar un grupo de líderes significa identificar, formar y patrocinar a las personas que, por su posición jerárquica o por sus cualidades naturales, están en capacidad de impulsar un cambio en la organización a través de la motivación, la alineación y la energía. Líderes que a partir de un proceso de influencia, trabajen con sus colaboradores para alcanzar sus metas y las de la organización.

Una forma de sensibilizar a las personas para que colaboren en un equipo es a través de actividades lúdicas y experienciales, esto contribuye a hacer entender a las personas que unidos es más fácil que solos. Sin embargo, estas iniciativas por sí solas no garantizan una total integración. Según Restrepo (2000) el proceso de reestructuración debe

ir más allá, donde los conocimientos y las reflexiones adquiridos a través de la sensibilización deban ser aplicados y trasladados al puesto de trabajo. Esto se logra, a través del desarrollo de líderes de equipo; de la conformación y del desarrollo de equipos piloto para el funcionamiento de áreas críticas y de la participación activa de los empleados para contribuir en el proceso de despliegue al resto de la organización.

Otra solución al problema en cuestión, entraña en el uso de los procedimientos adecuados de selección y colocación; que corresponde a uno de los métodos principales de los que dispone el psicólogo para mejorar el enriquecimiento del empleo y el desarrollo organizacional el objetivo es elegir personas con las características requeridas para un trabajo predeterminado. De acuerdo con Buendía (1998), los métodos psicológicos actuales de análisis de puestos otorgan una base razonable para evidenciar los trabajos en términos de las capacidades personales requeridas. Después del análisis de puestos y de la evaluación personal de las capacidades, el candidato se rechaza si posee recursos insuficientes o excesivos para el trabajo. Las empresas a menudo aceptan personas supercalificadas creyendo que los trabajadores con talento beneficiarán a la organización. Desgraciadamente, con frecuencia estos trabajadores muestran insatisfacción, estrés, alto ausentismo y bajo rendimiento, pues los trabajos que no representan para ellos desafíos pueden desalentar la motivación. Esto es debido las más de las veces a que no se sabe canalizar el talento de los empleados y se les limita a actividades que no les son propias.

Conviene no olvidar que la importancia de evaluar los rasgos personales radica en que muchas veces las afecciones manifestadas en el trabajo no siempre se originan en factores organizacionales, sino que puede desencadenarse de las características personales; o sea, de la vulnerabilidad ante ciertos estímulos, lo que implica que se debe intervenir sobre la persona para modificar las variables. Por tanto para Guillén y Guil (2000) es muy importante la gestión de los procesos de selección y de asignación de puestos, para intentar lograr un óptimo ajuste persona-puesto, ya que un alto nivel de afección está determinado por la inadecuación de las características de la persona y la tarea desempeñada.

Otra buena razón para llevar a cabo una adecuada selección es la promoción, pues el análisis de las personas permite predecir si éstas van a ser funcionales en un nuevo puesto de trabajo. Si por alguna razón, el empleado no reúne las características necesarias, la evaluación previa brinda también la oportunidad de conocer cuáles son las herramientas que la empresa debe facilitar para desarrollar el potencial de sus empleados, lo cual se puede lograr mediante la capacitación.

Asimismo, la capacitación es otra medida que debe ser analizada y evaluada en relación a las alternativas de intervención. Intentar mejorar las cosas formando a las personas sólo tendrá éxito si la persona está dispuesta a cambiar las condiciones de interacción y por lo tanto la situación de trabajo. Owen (2000) deduce si bien es cierto que cabe la posibilidad de diseñar intervenciones formativas que permitan modificar creencias y valores; entonces también es factible considerar que son más eficaces las intervenciones que buscan modificar variables organizacionales -cultura, clima social, sistemas de organización y comunicación- que se sabe influyen de manera clara en la aparición y mantenimiento de las actitudes.

Siguiendo con Buendía (1993), se apuntala que cuando nos enfrentamos a situaciones difíciles, en cualquier contexto, diferimos en la capacidad para afrontar los problemas; si se considera que la conducta de afrontamiento es aprendida, entonces es posible enseñar a las personas cómo hacer frente a las situaciones amenazantes, sin olvidar que algunas intervenciones pueden contemplarse desde diversos enfoques.

La capacitación debería hacer más énfasis en métodos que le permitan a los subordinados interactuar con sus jefes para ayudarlos a tomar mejores decisiones. Este tipo de comportamiento debería ser promovido más en las organizaciones.

Quizá una forma útil de asesoramiento podría ser la planteada por Buendía (1998), que consiste en entrenar a los empleados no sólo a reconocer sus afecciones, sino también las fuentes de su afección; se le podría estimular a considerar frecuentemente factores de riesgo que ellos mismos podrían cambiar y aquellos que no son susceptibles al cambio. Si

por ejemplo, el problema se debía a la sobrecarga de trabajo; podría decidir, si fuera posible, reducir su carga o delegar algunas de sus tareas. Si el procedimiento de trabajo o los supervisores fueran los responsables de la utilización preventiva de las capacidades, entonces a los supervisores se les pediría que alteraran los procedimientos o las prácticas, aún con el poco poder o éxito que se pudiera tener al tratar de cambiar las condiciones de trabajo, pero el cambio debe empezar dando pasos de este tipo.

Por otra parte el desarrollo organizacional normalmente permite a los trabajadores de forma individual o grupal, sugerir modos en los cuales sus trabajos puedan modificarse para mejorar la satisfacción y el rendimiento. Un método popular según Mora (2000) ha sido el uso de la participación de los empleados en el manejo de la toma de decisiones. La forma de participación usada varía según las organizaciones y culturas, pero con frecuencia se ha descubierto que mejora la satisfacción y reduce las afecciones.

Blumm y Naylor (1990) suponen que si los trabajadores se preocupan de su desarrollo personal y construyen marcadores vitales para sí mismos, tienen ya una orientación activa y no pasiva con su ambiente y creen que tienen alguna capacidad para conseguir las metas deseadas por medio del esfuerzo personal y la capacidad, entonces es probable que se reduzcan los efectos negativos a través de un cambio de conducta.

Se enfatiza la importancia de realizar políticas en la empresa que permitan reducir los factores de riesgo, directa o indirectamente a través de sistemas de comunicación, lo cual resulta adecuado para establecer respuestas reductoras de efectos negativos. Estas políticas deberían consistir en otorgar mayor flexibilidad respecto al horario de trabajo, períodos vacacionales, horarios de compensación, media jornada opcional, etc. Políticas de mayor autonomía y participación del trabajador, sistemas de motivación y satisfacción laboral, entrenamiento en habilidades sociales y el trabajo en equipos multidisciplinarios, que puedan contribuir a disipar las actitudes negativas y lograr una mayor comprensión de las dificultades y conflictos del contexto laboral.

### Alternativas de índole personal

Una vez planteadas las alternativas a nivel organizacional es necesario que a su vez las personas que integran la organización tengan diversos medios a su alcance para reducir las situaciones provocadoras de afecciones. En general, debe considerarse la adopción por parte de los individuos de las siguientes medidas:

Tomar conciencia de los medios de protección disponibles, capacitarse, mejorar los vínculos interpersonales, evitar la contaminación entre los factores personales y laborales, manejo adecuado del tiempo libre, modificar la conducta emocional laboral, aprender a detectar, reducir y suprimir estresores, ser realista, definir prioridades, desacelerar las actividades, organizar el tiempo, desarrollar estrategias de enfrentamiento, realizar una actividad física adecuada, mantener una dieta equilibrada, practicar técnicas de relajación y respiración, consultar con un profesional según el nivel de afección, encarar terapias médicas y/o psicológicas especializadas en los casos graves.

Los programas de intervención centrados en las estrategias de afrontamiento individual se orientan, básicamente, hacia la búsqueda, selección, aprendizaje y emisión de respuestas adaptativas. La eficacia de estas técnicas, depende exclusivamente de su puesta en práctica por parte de la persona.

El afrontamiento que emplee el sujeto puede depender de las características de la situación y de su valoración. No obstante, a juicio de Lazarus (1986), los modos de afrontamiento dependen principalmente de los recursos disponibles y de las limitaciones que puedan dificultar el uso de éstas.

Ahora bien, no basta con proponer ideas, hay que convertirlas en acciones reales, romper la barrera estática del imaginar e ir hacia el actuar. Algunos métodos están incluidos en los programas de las empresas; otros pueden aprenderse y practicarse en forma individual. A continuación se plantean algunas técnicas:

### Relajación:

Una de las técnicas de relajación más conocidas es la progresiva de Jacobson (en Labrador, 1992) que “consiste en hacer que la persona sea capaz de identificar el estado de tensión de cada parte de su cuerpo mediante ejercicios físicos de contracción-relajación”. Posteriormente al identificar la tensión en alguna zona o zonas específicas se pone en marcha los recursos aprendidos para relajar dichas zonas. Desde esta perspectiva Zapata (1998) explica, que este tipo de relajamiento permite distraer la mente y producir relajamiento profundo; pues consisten en tensar determinado grupo de músculos durante tres segundos, después de los cuales se afloja y relaja ese mismo grupo durante treinta segundos. Se empieza tensando los pies, luego las pantorrillas, después los muslos y por último, los glúteos. En el segundo grupo se empieza por el estómago, luego por la espalda y se termina con el pecho. El tercer grupo lo componen manos, antebrazos y bíceps. Finalmente se tensan y aflojan los hombros, el cuello y la cara. En resumen, el relajamiento profundo asociado a una distracción de la mente de los problemas que aquejan al individuo, son buena receta para manejar las afecciones.

Existen algunos procedimientos mediante los cuales una persona puede reducir su nivel de tensión. Estas técnicas incluyen: aprender a respirar, reconocer la tensión, hacer ejercicios sistemáticos para relajar los músculos y usar la imaginación:

En cuanto a la respiración Beverly (1991) indica que debe ser lenta y profunda para que pueda relajar de forma automática; aún si sólo se respira profundamente durante pocos minutos se producirán cambios favorables en el nivel de tensión. La respiración profunda puede ser utilizada en cualquier hora y lugar. Respirar profundamente, justo antes de una situación difícil, es relajante y aumenta la sensación de control. Para verificar la respiración es necesario colocar la mano en el abdomen y notar lo que sucede al respirar: La mano debe subir cuando inhala y bajar cuando exhala. Se precisa mantener la mano en el abdomen mientras se hace este ejercicio para asegurarse de que se está respirando

correctamente. En sí, el aprendizaje de formas adecuadas de respiración, es una forma complementaria de la relajación.

De forma similar Robbins (1990) asegura que aprender a respirar correctamente, es la llave maestra de la relajación. Se recomienda inspirar profundamente por la nariz y exhalar el aire por la boca. Se requiere respirar profundamente (siempre a partir del diafragma) y aflojar las mandíbulas, dejando la boca entreabierta, volver a tomar aire profundamente y dejar caer los hombros, inspirar profundamente, retener el aire mientras se cuenta hasta cinco y volver a exhalar el aire por la boca. Repetir este último paso al menos cinco veces.

Se insiste en la importancia de identificar el nivel de tensión. Por tanto, la persona debe aprender a reconocer el momento en que está tensa y el grado de tensión padecida. Así, Beverly (1991) propone comenzar por distinguir las sensaciones de tensión y las de relajamiento. Se debe apretar el puño tratando de que el nivel de tensión sea suficiente para percibirla. Se debe analizar la sensación en el puño durante siete o diez segundos y apreciar dónde y cómo es la sensación de tensión. Es preciso crear contraste abriendo rápidamente el puño para liberar la tensión y conscientemente relajar los músculos de la mano, observar lo que experimenta la mano. Separadamente se debe comparar cómo se siente la mano cuando se relaja y cuando se tensa. Esto se debe usar como punto de referencia.

Se sugiere tensar y relajar los músculos de la misma manera en que se hizo con el puño; dentro de lo cual es conveniente estudiar y comparar la sensación de tensión con la de relajamiento. Según Labrador (1992), es preciso inhalar durante la fase de tensión y exhalar durante la fase de relajamiento. Con el tiempo se aprenderá a liberar la tensión en determinadas partes del cuerpo al centrar la atención en ellas. Un aspecto básico es la autoobservación, para saber lo que causa estrés, cómo responder a él, y que se siente padecerlo.

Zapata (1998), es más específico en cuanto a la manera en que se deben relajar cada grupo de músculos, lo cual se describe a continuación: Con los ojos cerrados, tensar y

relajar cada músculo, uno por vez. Estudiar la forma en que se percibe la relajación y comparar las sensaciones de relajación y tensión.

#### Cara y garganta:

**Cara:** Arrugar la nariz y tratar de relajar la cara a un punto en el centro.

**Frente:** Bajar y subir las cejas.

**Mejillas:** Mientras se aprietan los dientes, jalar las comisuras de los labios hacia las orejas

**Nariz y labio superior:** Con la boca entre abierta bajar el labio superior hacia el inferior.

**Boca:** Junte los labios estrechándolos, después presione la boca hacia los dientes y sople suavemente para relajarse. Presione el lado derecho de su boca hacia los dientes y empujemos hacia el centro de la boca. Repita lo mismo con el lado izquierdo.

**Labios y lengua:** Con los dientes ligeramente separados, apriete los labios y empuje la lengua hacia el paladar.

**Barbilla:** Con los brazos cruzados en el pecho, saque la barbilla lentamente, tan lejos como pueda hacerlo, hacia la izquierda. Repita la operación hacia el lado derecho.

**Cuello:** Empuje la barbilla hacia el pecho al mismo tiempo que empuja su cabeza hacia el respaldo de la silla para crear una fuerza opuesta.

#### Brazos y manos

**Mano y antebrazo:** Apriete el puño.

**Bíceps:** Doble el brazo hacia el codo y apriete el músculo.

#### Tronco

**Hombros:** Trate de tocarse las orejas con los hombros.

**Espalda:** Junte los omóplatos y saque el pecho.

**Pecho:** Respire profundamente y retenga la inhalación durante algunos segundos.

**Abdomen:** Mévalo hacia la columna o presiónelo hacia afuera.

Parte baja del cuerpo:

Glúteos: Apriételos y empújelos hacia la silla.

Muslos: Enderece la pierna y apriete los músculos de los muslos.

Pantorrillas: Apunte los dedos de los pies hacia la cabeza.

Se recomienda hacer estos ejercicios en un lugar silencioso y privado; al terminar, se debe advertir lo que se siente al estar relajado totalmente. Estos ejercicios se podrían realizar en una silla, en un sillón cómodo o en la cama. Después de practicarlo en un lugar silencioso durante aproximadamente dos semanas, ya se puede transferir lentamente al lugar de trabajo. En vez de salir a tomar un café, se podría cerrar la puerta de la oficina, apagar la luz y usar cinco minutos en tensar y relajar los músculos. También se podría practicar en otros momentos, como cuando se espera el elevador, o alguna junta. La tensión puede ser aminorada si se respira profundamente varias veces e imagina escenas placenteras, se requiere usar la imaginación para responder a las preguntas de ¿dónde estará, qué verá, qué escuchará, qué sentirá y qué olerá?.

Robbins (1990) señala que la relajación progresiva de los músculos reduce la frecuencia del pulso y la presión de la sangre, así como el grado de sudoración y la frecuencia respiratoria. Además, evita los problemas orgánicos que el estrés produce. La distensión física logra un importante relajamiento muscular que alivia la presión acumulada en el cuerpo. Es imposible estar relajado físicamente y tenso emocionalmente al mismo tiempo. La respuesta del organismo a la relajación es un efecto de recuperación casi inmediato y es una tregua integral para el cuerpo.

En general, se puede decir que el fin de la relajación es disminuir la ansiedad y la tensión sobre todo en momentos de presión. Es bien sabido que no se pueden evitar situaciones preocupantes pero sí se pueden manejar las respuestas y reacciones a ellas.

### Meditación:

Es otra alternativa que consiste según Schultz (1998) en sentarse durante dos periodos diarios de 20 minutos y tratar de relajar la mente y el cuerpo, lo cual se logra aminorando el ritmo de procesos fisiológicos como la frecuencia respiratoria y por ende la cardíaca. Así se atenúan los efectos del estrés y la fatiga. Los meditadores expertos muestran una notable reducción de las enfermedades psicosomáticas. Se ha comprobado que la meditación también incrementa la productividad y mejora las relaciones con los compañeros y superiores, disminuye la ansiedad y da mayor resistencia ante los estresores.

De acuerdo con Zapata (1998), la esencia de la meditación es restringir la atención del meditador a un solo estímulo fijo durante un período determinado. Su propósito es que la mente del meditador no piense en nada durante ese espacio determinado de tiempo. Se trata de conseguir que el individuo deje de pensar mientras fija su atención en un punto fijo, lo que le permitirá alcanzar un profundo relajamiento físico y mental.

El método del doctor Benson (Labrador, 1992), sugiere que el individuo, después de sentarse cómodamente en una silla, cierre sus ojos y relaje sus músculos lo más que pueda. En seguida, conforme el ritmo de su respiración se regulariza y se torna apacible, debe comenzar a pronunciar la palabra “one” cada vez que hace una exhalación. Esto debe repetirlo durante diez minutos, una vez en la mañana poco después de haberse levantado de la cama, y otra por la noche antes de cenar. Se produce una gran relajación en cualquier individuo que logra dejar de pensar en lo cotidiano mientras fija su atención en la repetición monótona de una palabra. La dificultad que entraña este simple ejercicio, es que mucha gente no puede disciplinarse a practicar el ejercicio todos los días. El problema en cuanto a estos ejercicios, es la disciplina que se necesita para convertir la meditación o la relajación en algo tan natural como sentarse a la mesa a comer; pues es una disciplina que no muchos están dispuestos a adoptar.

### Ejercicio:

El ejercicio es otra propuesta, pues enriquece y fortalece el cuerpo, favorece la salud y mejorar la capacidad física y mental de la persona, para ello Labrador (1992) sugiere que la persona deberá realizar lo siguiente antes de comenzar el ejercicio:

- \* Llevar siempre una vida activa: caminar, correr, nadar, etc.
- \* Evitar por todos los medios fumar y consumir drogas enervantes.
- \* Evitar las bebidas alcohólicas.
- \* Comer saludablemente con moderación y consumir alimentos ricos en fibra.

Algunas revisiones realizadas por Matey (1996) ponen de manifiesto que las personas con buena condición física tienen una respuesta reducida ante los estresores, con lo que el ejercicio actúa como un recurso de afrontamiento que facilita al individuo responder y defenderse mejor ante los diversos estresores. Asimismo el tipo de ejercicio que parece proporciona mayores beneficios para la salud es el aeróbico y para lograr resultados adecuados, el ejercicio se debe realizar de tres a cuatro veces por semana.

Hoy día existen empresas que decididamente instalan su propio gimnasio dentro de sus dependencias, y lo que antes era privativo de un segmento jerárquico, con claro sentido de estatus, ahora está siendo una necesidad requerida por los empleados en general. La ventaja de este servicio, como alternativa casi terapéutica, radica en el hecho que genera condiciones para la eliminación de tensión física y psicológica a través del ejercicio sostenido, se convierte en un espacio social que estimula la comunicación entre iguales y no significa un costo adicional excesivo para la persona. Sepúlveda (2000) señala como desventaja el hecho de ocupar un tiempo individual que, tal vez en otras condiciones constituye un tiempo familiar robado. No obstante, una solución a esto podría ser el hecho de involucrar a la familia en la realización de algún deporte, lo cual va a permitir compartir más tiempo con ellos y tener más actividades en común.

Para Zapata (1998), caminar le es tan trascendental al ser humano como el respirar, su bienestar físico y mental depende fundamentalmente de estas dos funciones. Caminar

transforma el cuerpo y la mente; es el único ejercicio diseñado por la naturaleza para el hombre. Caminar es complemento obligado de cualquier programa para el manejo del estrés. Cuando una persona empieza a practicar la caminata, la primera sorpresa que se lleva es descubrir que caminar aprisa es más fácil y más agradable que caminar despacio. Para que la caminata resulte saludable y que realmente se disfrute del placer de caminar, debe ser a paso vivo y sostenida durante al menos treinta minutos. Cuando se camina a paso rápido y firme, las contracturas musculares desaparecen y con ellas también los dolores de cabeza, de cuello y de espalda. El estado de la circulación sanguínea mejora y la presión arterial se estabiliza. Los patrones de estrés crónico se rompen y la salud de las personas mejora. Si el estilo de vida es sedentario, Zapata (1998) sugiere practicar deportes competitivos, pero si es altamente competitiva, es mejor practicar deportes solitarios, como la caminata, el alpinismo, natación o ciclismo por decir algunos.

Por último, en cuanto a este punto se refiere Matey (1996) explica que la práctica de algún tipo de deporte, suele ser la primer arma que se tiene a mano para combatir los síntomas derivados de la tensión a la que las personas se sienten sometidas. Claro que, muchas veces, se recurre a ellos de manera desmesurada y cuando ya es tarde. La solución debería apuntar a pensar si el tipo de trabajo que la persona está realizando es la que más le conviene para salir adelante en la vida.

#### Alimentación adecuada:

Al respecto, Zapata (1998) señala que existe la mala costumbre de cenar tarde, comida grasosa y abundante, lo cual generalmente prolonga la digestión hasta seis horas y provoca que la gente amanezca cansada dado que su cuerpo trabajó toda la noche en un pesado y difícil proceso digestivo.

A su vez Guillén y Guil (2000) enfatizan el hecho de que la sociedad ha convertido la alimentación en un ritual de consumo de sustancias químicas (colorantes, saborizantes, conservadores) que en rigor son venenos y están afectando la salud de muchas personas, particularmente de los que consumen grandes cantidades de comida industrializada, que

por su alta toxicidad genera un alto grado de estrés en el organismo que, sumado al estrés emocional de los estímulos externos, por necesidad acaba con la salud del más resistente.

Por tanto, Zapata (1998) sugiere platos abundantes de ensalada, verduras cocidas y fruta fresca en la dieta diaria. Deben evitarse, hasta donde sea posible, los alimentos elaborados con azúcar y harina refinada. Lo ideal en cuanto a consumo de carne durante la semana es: no comer carne de puerco más que eventualmente y en pequeñas cantidades, dos días comer carne roja, un día pollo y otro pescado y los tres días restantes no comer carne. También recomienda alimentos ricos en fibra tales como cebada, salvado, harina de trigo integral, avena, col, amaranto, zanahoria, chabacano, moras, higos, guayaba, pera, ciruela pasa, almendras, nueces, espinacas, frijol, lentejas, germinados y nopales entre otros.

#### Apoyo social:

Una red de apoyo social consiste en formar o mantener una relación afectiva, con un grupo de personas que de alguna manera otorgan apoyo emocional ante situaciones difíciles. La principal fuente de apoyo se encuentra en la familia, los amigos y los colaboradores. Éstos pueden ayudar a enfrentar los efectos negativos del trabajo. Las personas con un fuerte apoyo tienden a ser más saludables y a vivir más tiempo (Schultz, 1998). En este sentido es de vital importancia que se cuente con un sistema de apoyo y se le dé mantenimiento.

#### Cambio de estilo de vida:

En muchas ocasiones se plantea esta posibilidad a las personas afectadas, es decir; se les recomienda que abandonen la labor cotidiana y que pasen más tiempo con su familia o solos y que se dediquen a otras actividades. Para ello Erosa (2000) considera necesario encontrar un pasatiempo que supla al trabajo en cuanto a darle sentido a la existencia. En otras palabras, si no se siente pasión por el trabajo, entonces se debe tratar de encontrar pasión por un pasatiempo, como tocar guitarra, jugar ajedrez, pintar, escribir o algo que verdaderamente logre atraer la atención al cien por ciento y que además sea un recurso

saludable. Esto puede ayudar a compensar en algo, o en gran parte las presiones que se tienen que soportar en el trabajo.

El conocimiento y el interés por una gran variedad de campos de acción, ideas, culturas y personas enriquecen toda nuestra vida y alimentan la creatividad, la innovación y la adaptabilidad que requieren nuestros trabajos. Hay miles de oportunidades para hacerlo: leer algo diferente a lo que comúnmente “nos gusta”, dirigimos a una sección nueva de la librería, suscribimos a una revista diferente, hablar con otro tipo de personas, tomar un curso o viajar. Lo importante es la actitud que tenemos para hacerlo.

#### Automotivación:

Según Owen (1999) para que la persona se mantenga motivada debe encontrar una relación entre la causa y el efecto de lo que hace y de lo que sucede. En otras palabras, debe sentir que puede controlar lo que le pasa por medio de sus acciones. El antídoto es el sentimiento de “poder hacer” y sentir que se puede actuar para controlar el trabajo y no al revés. Beverly (1991) recomienda hacer un plan de acción y usar metas y objetivos para realizarlo, pues con ello la persona se convierte en una ganadora porque se motiva a sí misma por la sensación de logro. Se provee otras “recompensas”, independientes de su jefe o de la empresa.

Sugiero que cuando se encuentre aburrido o deprimido; trate de incrementar su nivel de acción, buscar actividades, escuchar música, tomar una ducha fría, hacer ejercicio, trabajar en un sitio concurrido o ingerir comidas fuertes. Estas actividades estimulantes permitirán incrementar el nivel de acción y ayudarán a mantener un buen desempeño. Por el contrario, si la persona se encuentra sobreestimulada; es necesario reducir el nivel de tensión, meditar, respirar profundamente, relajar los músculos, o imaginar una escena relajante, escuchar música lenta y melódica, tomar un baño tibio, recostarse en una cama suave, beber leche tibia o té o si es posible, considerar tomar el día libre. Todo ello es una forma de consentirse y por ende de motivarse a sí mismos.

### Priorizar:

Establecer prioridades es otra alternativa y para lograrlo Beverly (1991) explica que se requiere como primer paso identificar tareas y actividades, hacer una lista de éstas y calificar su impacto. Es necesario usar una escala del 1 al 10 en la cual uno es “sin impacto” y diez significa “con gran impacto”. Se debe calificar el impacto que tiene cada actividad respecto a la calidad de la solución para la cual fue contratado. Para priorizar se necesita poner prioridad “A” a las tareas calificadas en 7 ó más; “B” a las que tengan de 4 a 6; y “C” a las que tengan 3 o menos. La importancia de usar un sistema de prioridades para programar un día de trabajo, es que brinda la oportunidad de comenzar con aquellas tareas que resulten más relevantes y dejar para el final las de menor trascendencia y cuando sea posible, permite determinar qué actividades pueden ser delegadas, incluso permite considerar descartar algunas actividades de la carga de trabajo; tal vez se están realizando actividades innecesarias, por lo que sugiero analizar cuidadosamente la labor.

Ahora bien, para evitar el aplazamiento Erosa (2000) recomienda calificar el placer hacia las tareas y realizar una escala, esto permite disfrutar cada una; pues la persona tiene la posibilidad de trabajar un poco en las tareas que menos gustan y después recompensarse a sí mismo con un poco del trabajo que más gusta hacer. Siguiendo esta técnica se puede trabajar con mayor efectividad y sentirse mejor consigo mismo; con ello se afirma que se puede lograr que el trabajo se adapte mejor a la persona.

### Analizar el trabajo:

Analizar los momentos críticos también es viable. Para ello, Owen (1999) indica que el primer paso es identificar las situaciones causantes de afecciones y recopilar información para saber cómo responder a esto. Sólo así se podrán conocer las respuestas habituales y podrán desarrollar un plan para el cambio. Para analizar las situaciones, se debe visualizar un día habitual de trabajo, revestirlo en la mente y darse cuenta de las situaciones frustrantes y hacer una lista de éstas. Asimismo, se requiere visualizar un día particularmente estresante, identificar lo que fue molesto y enumerar esas situaciones. En este caso sugiero ser lo más específico posible, pues se necesitan calificar a detalle los

aspectos molestos de cada situación en cuanto al ambiente, la administración, los compañeros de trabajo, el tipo de trabajo y cualquier otro que pudiera ser molesto.

Evidentemente la mayoría de las personas están más pendientes del estado del tiempo o del saldo de su cuenta que de la tensión de su propio cuerpo. Pero no olvidar lo que causan las afecciones, reconocerlas y sobre todo, averiguar qué las provoca y cómo esta afectando nuestro organismo, es el primer paso en su manejo y control.

#### Formular propuestas:

Esto es muy recomendable y para lograrlo, Labrador (1992) considera necesario que la persona visualice su trabajo ideal y revise los aspectos que identifique como ideales. Una vez más, se debe echar mano de la relajación y de una proyección hacia el trabajo ideal. Pensar en tantos aspectos del escenario ideal como sea posible: ¿qué actividades comunes existirían?, ¿cuál sería el estilo de supervisión?, ¿tendría jefe?, ¿cómo sería el ambiente?, ¿cómo serían los compañeros?. Aquí se debe poner especial cuidado en visualizar una imagen muy completa del trabajo ideal. Será de gran provecho el hecho de enumerar todos los aspectos que están entre la situación actual y el trabajo ideal, puntear lo que se debe hacer para superar cada barrera y escribir lo que se debe hacer en cada caso.

#### Capacitación:

Este aspecto es muy importante, pues a medida que la persona posee más conocimientos respecto al trabajo que debe realizar, más segura se sentirá y pocas veces se va a ver amenazada por el fantasma del desempleo, dejara de sentir temor, frustración y su reconocimiento en la empresa aumentará. A su vez puede fungir como capacitador de sus subordinados, lo cual resulta motivante para alguien cuya expectativa es aumentar su jerarquía. Lo mejor es estar preparado ante las múltiples demandas laborales, tanto las actuales como las que se avecinan. El capacitarse constantemente es bueno para la empresa, pero principalmente para uno como persona, pues aún en el caso de que ocurra un despido, estamos mejor preparados para concursar en cualquier otro puesto de trabajo.

Ciertamente es difícil planear, más aún si el sector industrial se caracteriza por cambios rápidos, frecuentes e impredecibles; no obstante, siempre hay elementos que pueden ampliar nuestras vidas y ayudarán a prepararnos para mejorar nuestro futuro.

### Optimismo:

Un recurso más es el hecho de pensar positivamente, pues quien toma una actitud de “no poder”, piensa negativamente, se siente impotente y se crea limitaciones. En cambio, quien piensa positivamente enfoca su atención en lo que puede hacer, se siente optimista y enfrenta desafíos. Pensar negativamente hace sentir mal, esto puede incluso dañar la salud. Pensar positivamente alimenta la motivación y ayuda a prevenir el agotamiento laboral. Deshacerse de pensamientos negativos, convertir cada pensamiento de impotencia en uno de “energía”, creará mayor fortaleza y ayudará a mejorar la situación. Es necesario practicar el optimismo, rechazar los pensamientos negativos y sustituirlos por pensamientos positivos. No es fácil hacerlo, pero tampoco es imposible y el hecho de ser flexible y tener actitudes positivas ante la vida, aumenta las defensas (Gelván, 2000).

### Aprender a decir NO:

Es algo por demás importante, pues es crucial aprender a no crearse más obligaciones de las necesarias. Hay que atreverse a externar opiniones y no agobiarse con responsabilidades excesivas. Para aprender a manifestar inconformidades habría que empezar por no tratar de ocultar los sentimientos, pues aquellos que los transmiten padecen menos trastornos. En este sentido Restrepo (2000) sugiere abrir una puerta de interacción, comprensión, pero ante todo una actitud activa y dinámica ante las circunstancias propias y de quienes le rodean. En vez de soñar con el cargo ideal, es preciso analizar las capacidades y debilidades, pues en esa medida la persona va a poder percibir lo que puede realizar en el trabajo, lo que puede proponer y lo que no le es posible hacer. Muchas veces el no poder realizar algo, no es cuestión de carencia de habilidades sino de falta de tiempo; por ende, es preferible manifestarlo sin temor, que mostrar “ineptitud o irresponsabilidad” por no cumplir con alguna tarea encomendada, después de todo somos seres humanos que se cansan, tienen vida social y además limitaciones.

### Revisión médica:

Esta posibilidad requiere un buen nivel de compromiso por parte de la persona, pues es necesario realizarse revisiones médicas de forma regular, para determinar el estado en que uno se encuentra y en esta medida crear propuestas preventivas para evitar contraer alguna enfermedad grave. De ser posible se podría sugerir como prestación; ¡claro! con el respaldo profesional requerido.

### Intervención profesional:

De una manera más formal, el psicólogo ha intervenido en las afecciones consecuentes del entorno laboral y lo ha hecho mediante algunas técnicas que se puntarán en lo sucesivo:

A) **Modificación de la conducta:** Este método permite que los de personalidad de tipo A (explicado en el capítulo 3) sean menos vulnerables al estrés. Muchos de los rasgos que la caracterizan pueden cambiarse por medio de este método; por ejemplo, los plazos demasiado cortos que se imponen ellos mismos, la hiperactividad, etc.. El individuo con ayuda del especialista aprende a relajarse (mediante la meditación u otro método) y luego condiciona sus reacciones emocionales positivas a los fenómenos desencadenadores de la tensión (Schultz, 1998). Se utilizan técnicas para modificar la conducta, de tal forma que la persona se permita tomar las cosas con calma y se relaje frente a situaciones difíciles.

B) **Técnicas cognitivas y de autocontrol:** Según Burke (1993), los componentes cognitivos involucrados en una situación estresante son variados y si estos aspectos inciden en la experiencia de estrés, las técnicas cognitivas resultarán eficaces en la superación de las experiencias estresantes y en la reducción de los efectos negativos del estrés. Por su parte Labrador (1992) describe tres técnicas especialmente relevantes y dirigidas a controlar cada uno de los aspectos que puede estar alterado y se describen a continuación:

\* **Detención del pensamiento:** indicada en situaciones en las que la persona inicia una cadena de pensamientos reiterativos que dificultan la salida de la situación.

\* Solución de problemas: Se ayuda a las personas a resolver problemas y tomar decisiones más adecuadas, facilitando el reconocimiento del problema y su solución.

\* Reestructuración cognitiva: intenta ofrecer vías y procedimientos para que una persona pueda reorganizar la forma en que percibe y aprecia una situación.

C) Técnicas de “biofeedback”, que consiste en medir electrónicamente los procesos orgánicos (frecuencia cardíaca y tensión muscular). Las mediciones se traducen en señales (luz o tonos intermitentes) que informan sobre cómo están cumpliéndose esos procesos. Con la retroalimentación se aprende a controlar los estados internos. Hay personas que no sólo aprenden a regular la frecuencia cardíaca, sino también la tensión muscular, las ondas cerebrales, los ácidos estomacales y la presión sanguínea (Schultz, 1998). Este proceso es recomendado porque permite al individuo conocer información respecto a determinados estados biológicos. El objetivo es lograr interpretar la información que se proporciona y se use para adquirir control sobre los procesos internos.

D) Control personal: El control personal efectivo requiere conocimiento y habilidad. Generalmente se adquieren las habilidades de control personal de manera informal, de padres y maestros; en consecuencia, tal vez no se tenga un control personal efectivo. Cuando éste se hace correctamente con la ayuda del especialista, se incrementa la energía personal (Mora, 2000). También se pueden adquirir nuevas habilidades con lo cual se obtendrá la confianza suficiente para vencer nuevos desafíos y manejar lo inesperado.

En general, se puede decir que cuando es muy alta la exigencia de adaptación al sistema y muy grande la presión para generar proyectos es común que el cuerpo recurra a síntomas físicos que suelen ser la antesala de la enfermedad real. Todo depende de la capacidad de adaptación que se tenga, la mejor opción es revisar el sistema en el cual se está incluido. Es usual que se arrastren problemas laborales al ámbito familiar y depositen ahí sus agresiones, con lo que se rompen vínculos afectivos.

En caso de que lo anterior no resulte, se ha contemplado la posibilidad de cambiar de empleo, siempre y cuando se hayan analizado previamente los motivos por los cuales la persona se siente afectada, pues muchas veces las fuentes de insatisfacción no corresponden al trabajo en sí, sino al entorno de éste (jefes inmediatos, compañeros, procedimientos, etc.). La importancia de este análisis radica en evitar que las personas tomen el primer empleo que se les presente, el cual en ocasiones puede ser tan malo como el anterior o aún peor. Lo importante es saber cuáles son las necesidades a cubrir, pues en esta medida, se podrá encontrar el trabajo adecuado y determinar cómo y por qué renunciar.

El psicólogo en cuanto a la prevención de los riesgos laborales se refiere, juega un papel privilegiado a la hora de reducir los factores estresantes en la organización y de mejorar la calidad de vida en el lugar de trabajo. Su intervención, sigue una serie de líneas en las que trabajando de forma interdisciplinaria se propicien cambios en las condiciones personales, ambientales y organizativas del trabajo que lleven a fomentar la cultura de la prevención. El psicólogo puede desarrollar sus habilidades en la mejora de la calidad de vida de todas las personas implicadas en el mundo laboral.

## CONCLUSIONES.

A partir de la elaboración de este trabajo, he podido evidenciar por un lado cuál es nuestro trabajo como psicólogos en las empresas y por otra parte qué tipo de trastornos a nivel psicológico se desencadenan a causa del trabajo. Así, se señalan en primer término las conclusiones respecto a nuestro papel en la industria para terminar con los aspectos relativos al entorno laboral.

En ese sentido es preciso mencionar que en un primer momento, había poca información respecto al papel del psicólogo en las empresas, pero afortunadamente hoy día se ha ampliado enormemente, lo cual nos permite tomar conciencia sobre nuestros objetivos en la industria y a su vez de nuestras limitaciones.

Por lo regular, ocurre que cuando un psicólogo al estar cursando la carrera se interesa en desarrollarse en el ámbito laboral, generalmente lo hace de forma arbitraria, y qué decir de cuando se desempeña de manera formal dentro de este ambiente. Realmente resulta poco ventajoso que como profesional desconozca la gran variedad de situaciones en las que puede explotar su potencial y sobre todo la confusión que se tiene, pues fácilmente puede adoptar tareas que tienen poco que ver con su formación. Por tanto, es recomendable para quienes se interesen en este ámbito, que busquen buenas fuentes de información respecto a su papel en la industria, que investiguen, que se entrevisten con quienes ya tienen amplia experiencia al respecto y que consulten aquellas investigaciones que han analizado el entorno laboral. Es deplorable que vayan con la idea de que serán meros reclutadores o aplicadores de pruebas, pues desde esa perspectiva ya estarían limitando su campo de acción.

La importancia de conocer nuestro nivel de incidencia, radica en el hecho de que al tener claro cuál es el papel del psicólogo en la empresa nuestro desempeño va ir mejorando en cuanto a calidad y cantidad se refiere, con lo que abriremos puertas a futuras generaciones. Por fortuna, se ha ido erradicando la idea de que el psicólogo se dedicaba a explotar a los trabajadores, pues mucho se hablaba del incremento respecto a los índices de

productividad. Sin embargo, se ha ido reconociendo que no se pretende una explotación de trabajadores, sino establecer un ambiente mejor equipado en todos los sentidos, de tal manera que el empleado se sienta motivado y tomado en cuenta, con lo que el aumento de la productividad viene como consecuencia. Bajo este estado de cosas, ya no se conceptualiza al psicólogo como “cómplice” de la dirección, sino como un mediador para establecer negociaciones que sean favorables para ambas partes; pues hay que tomar en cuenta que las principales funciones del psicólogo en la empresa son mejorar la calidad de vida del empleado, analizando los factores del entorno laboral y en esta medida proponer alternativas que permitan un mejor desarrollo personal y profesional del individuo, lo cual redundará en un beneficio para la empresa. Poco a poco se ha ido esclarecido nuestro lugar en lo que a este campo se refiere, lo que sigue es determinar las estrategias que permitan un mejor desarrollo profesional.

Ahora bien, dado que una de las funciones del psicólogo es hacer investigación en las empresas respecto a aquellos factores que pueden propiciar daños psicológicos y afecciones en las personas, se han realizado múltiples trabajos al respecto, de tal manera que me ha permitido hacer una amplia recopilación de información mediante la cual he podido realizar un análisis y con ello evidenciar un gran número de factores causantes de trastornos psicológicos, de lo cual se derivan las siguientes conclusiones.

Sin duda alguna, el trabajo es una parte sustancial en la vida del ser humano, a través de él encontramos satisfechas una gran variedad de necesidades; mediante el trabajo nos desarrollamos a nivel cognitivo, personal y social. No obstante, esta actividad esencial del hombre en numerosas ocasiones ha propiciado consecuencias negativas. El trabajo ha evolucionado a lo largo del tiempo y con él, una gran diversidad de aspectos nocivos. Si en un primer momento la preocupación se centraba en las enfermedades físicas; ahora se ha extendido la atención hacia aquellas afecciones de índole psicológico. Esto no ha significado que se hallan desencadenado recientemente; sino que se desconocía su presencia y por ende su nivel de incidencia. Se investigaban y trataban las enfermedades cuando ya eran evidentes, pero a partir de múltiples registros respecto a los malestares

“invisibles” que aquejaban a los empleados, fue que surgió la necesidad de buscar las situaciones causales y es por eso que se ha podido enfatizar respecto a la investigación y el análisis de aquellos aspectos que suelen ser la antesala de las enfermedades físicas y son las afecciones de tipo psicológico.

En concreto y bajo este orden de ideas cabe preguntar, ¿Qué incita a la persona a trabajar excesivamente y qué genera este tipo de comportamiento?. En la empresa esta situación tal vez se considere una nimiedad porque falta tomar mayor conciencia respecto a las desventajas que esto entraña; sin embargo sólo hay que detenerse a pensar en todos esos días que sus empleados faltan por enfermedades de índole profesional derivadas del estrés, la fatiga y las posturas forzadas entre otras; las ausencias por evasión de responsabilidades una vez que la persona se siente agotada y qué decir del aumento en la frecuencia de errores que propician en muchos casos costosas pérdidas en términos remunerativos. Por otra parte, se encuentra el aspecto familiar, donde se pueden vislumbrar grandes deterioros, como son desintegración familiar, poco tiempo para disfrutar de los momentos familiares, resentimientos o indiferencia por nombrar algunos. En lo que se refiere al ámbito personal, se enfatiza en la enfermedad que trae consigo el exceso de trabajo; como son los trastornos de carácter psicológico, los deterioros físicos, la enajenación, el abandono de actividades sociales, y la insatisfacción que todo ello representa. Esto a su vez se puede traducir en una tortura cotidiana que hace que las personas vivan permanentemente preocupadas y tensas, desarrollando con ello problemas físicos y psicológicos que necesariamente limitan las capacidades.

Pues bien, enfocándome ahora sobre las situaciones que resultan negativas particularmente en el trabajo del gerente, concluyo lo siguiente:

Es necesario considerar que el trabajo ocupa un lugar y un peso específico tan crucial en nuestras vidas, que de alguna manera constituye un eje estructurador de las mismas y de los roles sociales a desempeñar. De acuerdo con los aspectos propios del trabajo del gerente se puede afirmar que éstos invierten por lo menos, la mitad del día en el

desempeño de su trabajo (incluyendo el tiempo que emplean en su preparación y traslados al lugar donde laboran), lo cual hace de éste la actividad más relevante en términos cuantitativos y muchas veces engloba también una gran relevancia cualitativa que deja de lado otras actividades aún con su respectiva carga de importancia. De cualquier manera, siguiendo con aspectos meramente temporales, sólo dedicamos más tiempo a dormir y descansar, aspectos que pueden ser caracterizados como actividades en cuanto a su carácter fisiológico y psicológico reparador de preparación precisamente para el desarrollo nuevamente del trabajo y en su minoría de otras actividades. En este sentido, el marco temporal del trabajo regula nuestras vidas: nos dice la hora en que debemos levantarnos, a qué hora comeremos, cuánto tiempo y cuándo podemos relacionarnos con nuestra familia y amigos, etc.

El tiempo, la dedicación y el comportamiento que asumen muchas personas que adquieren una gerencia, va a tener sus bases a nivel social, empresarial e individual. Dichos aspectos se irán matizando en lo sucesivo.

A nivel social, se ha evidenciado que en el entendido general, existe la idea de que el hecho de llegar a ser un profesionista va a facilitar las cosas, que van a gozar de muchos privilegios, que van a vivir de una manera más cómoda y que no se van a ver agobiados por el trabajo. Pero esto, tiene una parte irreal, puesto que tal vez se goce de privilegios y un mejor nivel económico, pero a su vez tiene costos muy altos, pues se ha observado que las malas condiciones físicas o el manejo de agentes químicos nocivos han sido sobrepasados por una gran diversidad de trastornos de tipo psicosocial, que finalmente alcanzan su máximo desarrollo en las enfermedades físicas, mismas que muchas veces resultan graves, o lo que es peor, van originando muertes lentas y progresivas. Evidentemente las afecciones derivadas del trabajo no son "privilegio" de nadie, pues ha quedado comprobada su presencia en todos los sectores laborales.

Otro hecho por demás doloroso, es que la persona que trabaja en una oficina (que es el lugar en que generalmente se desempeña el gerente) tenga que permanecer sentada la

mayor parte del día, pues a partir de la revisión realizada, se pudo vislumbrar que trae graves consecuencias para el organismo, como deformaciones, dolores muy fuertes en los músculos, exceso de peso por la falta de actividad física y deterioro visual por trabajar tantas horas frente a la computadora. El punto es, que si se pensaba que el trabajo del profesionista era más cómodo en términos físicos, es algo totalmente erróneo, pues su nivel de deterioro es muy elevado. El hecho de llegar a ser profesionista y más aún, de lograr un buen nivel, indudablemente tiene enormes ventajas, pues aún cuando el trabajo resulte pesado, de alguna forma tiene mayores oportunidades de elegir el lugar en el cual va a desempeñarse y el tipo de funciones que ha de desarrollar; pero como se ha observado, esto puede tener un alto costo.

La sociedad también influye en el hecho de que el empleado “se mate” trabajando, pues suele ocurrir que se percibe al profesionista como fracasado o mediocre si en un tiempo relativamente corto no ha logrado los avances que se “supone” debe alcanzar, así que la misma sociedad se encarga de hacer las presiones correspondientes. En este sentido, la clase ejecutiva es uno de los sectores de la sociedad que se halla en permanente búsqueda de poder con lo que se suma toda suerte de afecciones.

Ahora bien, el ritmo en que la sociedad avanza, muchas veces no deja otra alternativa que acelerar el paso y obliga a los gerentes a ser más competitivos y actualizarse constantemente, lo cual arrastra a un cúmulo de insatisfacciones, pues ni siquiera se alcanza a apreciar el puesto que se está desarrollando en ese momento, cuando la persona ya se está presionando para alcanzar un mejor nivel. Fijarse metas es de gran trascendencia y le da sentido a la vida, pero hacerlo de manera irreal y tan acelerada lo único que puede acarrear es insatisfacciones, frustración y enfermedad, pues todo tiene un tiempo y hay que saber otorgarlo.

En cuanto a las empresas se refiere, se puede decir que el hecho de que una organización dictamine si un empleado le “sirve” o no, propicia una gran cantidad situaciones y reacciones, mismas que se describen a continuación.

Actualmente, las empresas tienden a reducir divisiones jerárquicas, hecho que resulta problemático, pues al reducir el número de personas que integra una plantilla, se aumenta la cantidad de tareas a realizar y dado que el profesionalista hoy día tiene que ser multifuncional, debe acatar cada actividad que llega, pues se ha ido formando en él la idea de que es así como debe trabajar, ya que de lo contrario, no es productivo y por ende no tendrá buenas proyecciones.

De esta manera, el nuevo esquema organizacional con menos niveles jerárquicos, necesita que los individuos que desean una mejor posición, asuman una mayor carga de responsabilidades, que su trabajo sea más brillante y que sean capaces de interactuar y relacionarse con todo tipo de personas y a todos los niveles.

En este contexto, se propicia un elevado nivel de autoexigencia, búsqueda de un perfeccionismo en el trabajo, dificultad para delegar tareas, alta competitividad, mayor programación y organización; situaciones que si no se logran cumplir desencadenan un alto nivel de estrés, frustración e insatisfacción. De este modo, la responsabilidad queda concentrada en una sola persona denominada gerente, la cual debe asumir todo lo que su compromiso implica, tanto aspectos positivos como negativos.

El hecho de acaparar las tareas para lograr mayor aceptación tiene como consecuencia, que se dificulte el trabajar en equipo y se genere una gran competencia, pues en el sector gerencial, ésta va en aumento, dado que muchas veces existen menos puestos, para un mayor número de solicitantes. El ingresar a una empresa va a depender de qué tan preparados se encuentren y qué tan dispuestos estén a dejar su vida en el trabajo. Así que no son pocos los dispuestos a cumplir con este reto con tal de ser tomados en cuenta y lograr permanencia en su trabajo. Es precisamente el deseo y la conveniencia de mantener nuestros puestos de trabajo que hoy día esta lucha es más de tipo intelectual y psicológica que física.

En algunas ocasiones la competencia por mantener un lugar en el trabajo puede ser conveniente, pues obliga a los empleados a prepararse mejor; no obstante, tiene serias desventajas en el sentido de que muchas personas se rehusan a trabajar en equipo, debido al temor de perder su lugar y lejos de enriquecer mutuamente el trabajo tienden a sabotearlo. Por desgracia, estamos tan acostumbrados a competir que en muchas ocasiones esto se traslada a todos los ámbitos de la vida.

Se ha dicho que el empleado no es productivo cada momento del día, lo cual se puede considerar como normal, tomando en cuenta que de alguna manera las fugas de tiempo son parte del mismo trabajo, pero lo más recomendable es hacerlo de manera consciente y tratar de programarlo para que esto no se convierta en un desperdicio de tiempo que pueda resultar contraproducente. Por otra parte, si el empleado “se da el lujo” de perder el tiempo en actividades que no son propias de su labor, es porque sabe que de cualquier forma va a salir tarde del trabajo como todos los días; de hecho está tan acostumbrado de que esto sea así, que el salirse “temprano” (en el horario de su salida) puede crear sentimientos de culpa y los demás suelen comenzar a hacer presión sobre esta persona mediante la crítica. Todo ello, ha propiciado como una de sus consecuencias que la mayoría de los gerentes haya creado la cultura de la jornada larga.

Otro aspecto que propicia que el empleado trabaje en exceso, es el nivel de exigencia respecto a la buena calidad de su desempeño; aspecto que es difícil lograr, si se toma en cuenta que la mayor cantidad de tiempo la absorbe precisamente el trabajo, por lo que el descanso que se tiene es mínimo. Tal parece que la dirección no ha consultado en lo más mínimo las consecuencias que conllevan el exceso continuo de trabajo, pues se ha comprobado que ante una saturación constate, se cometen mayor número de errores, falta la concentración y por más disposición que halla, el resultado no podrá ser el deseado. No hace falta una investigación sofisticada, sino por mero sentido común, se sabe que si al organismo se le exige demasiado éste va a terminar por decaer, incluso con un buen nivel de motivación.

Las excesivas presiones en el trabajo lo único que ocasionan son además de enfermedad, que las personas evadan sus responsabilidades ante un alto nivel de exigencia. Sin embargo, éstas van en aumento, y a veces el empleado poco puede hacer al respecto. Muchas veces ocurre que la persona va diciendo que si a todas las actividades que se le encomiendan, por lo que sus jefes asumen que puede hacer cuanto se les pida y en el momento que le indiquen, por lo que las actividades van en aumento, con lo que se puede decir que el empleado de alguna forma va modulando su propio ritmo de trabajo acostumbrando a los demás a percibirlo como una persona altamente productiva. El problema es cuando este empleado requiere de más tiempo para él y/o para su familia, pues lo que antes era considerado como un esfuerzo agregado a su trabajo, ahora se ha vuelto una obligación; por tanto, las personas deben poner especial cuidado en la forma en que realizan su trabajo y si realmente respetan el tiempo para sí y para sus seres queridos. Es un proceso que resulta sutil y cuando se dan cuenta, ya el trabajo ha invadido todas las esferas de su vida.

Otro aspecto que puede resultar problemático es el hecho de trabajar sobre proyectos, pues las más de las veces se le da muy poco tiempo a la persona para concretarlos. El problema no está en trabajar por objetivos, de hecho esto resulta ventajoso si es bien planeado; lo malo es cuando se encuentran mal estructurados y se presentan a destiempo, pues la persona que ha de llevarlos a cabo, trabaja sobre una gran presión de tiempo y no se le da la oportunidad de que se administre bien en términos temporales o de que distribuya adecuadamente su trabajo; lo que trae como consecuencia un bajo rendimiento cognitivo, irritabilidad y un malestar general. El trabajar por objetivos a su vez puede implicar que la persona no pueda respetar un horario de salida (contrariamente a lo que sucede con el horario de entrada), pues tiene que acabar todo lo que le piden antes de que pueda irse. Con ello se puede evidenciar que el horario de trabajo es sumamente elástico, pero cada vez abarca un mayor número de horas.

Dado lo anterior puede ser muy difícil deslindarse de las tareas que por lo regular son impuestas, las actividades son tantas, que se tiende a trabajar a destiempo; tan es así que todo tiene carácter de urgente. Esto es debido a la falta de organización que tiene el

personal en la empresa, lo cual tiene una reacción en cadena, pues se suelen ir trasladando las tareas urgentes, legando responsabilidad y una gran presión en todos los sentidos.

Por otra parte, el hecho de que el gerente tenga personas a su cargo, es por un lado satisfactorio y simboliza un logro, de alguna manera esto representa realización profesional; sin embargo no siempre constituye un beneficio, pues se tiene que supervisar además del trabajo propio, el de los subordinados y en el caso de que éstos realicen mal su trabajo, las llamadas de atención recaen también sobre el gerente quien muchas veces tiene que asumir los errores de sus subordinados debido a que no le fue posible detectar los desaciertos con anticipación. Ser gerente representa un gran reto, pues no son pocas las dificultades que se tienen que superar, lejos de reducir las cargas de trabajo, éstas van en aumento así como la complejidad y la responsabilidad. El gerente debe estar consciente de que el personal a su cargo, muchas veces depende de sus decisiones, por lo que éstas deben ser tomadas mediante un profundo análisis.

En particular no considero que una persona se sienta realmente feliz de permanecer tantas horas en el trabajo; lo que pasa es que las demandas de trabajo son demasiadas, por lo que no se puede concebir que una persona se sienta feliz con tanto trabajo pendiente, trabajando fines de semana, prolongando su toma de vacaciones, con muy poco tiempo para sí mismos o con numerosos reproches familiares que a la larga pueden convertirse en indiferencia. A estas personas prácticamente les resulta muy problemático evadir responsabilidades y a su vez se va perdiendo el respeto por su propio tiempo, pues va asumiendo que el ritmo de trabajo que le imponen es el “normal” y que no debe reclamar porque su trabajo está en juego, ya que de lo contrario otros podrían ocupar su puesto haciendo lo que él hace y aún mejor; pues la empresa ha creado esta mentalidad como estrategia. No hay que olvidar que finalmente así funciona el mercado de trabajo y aún cuando el gerente tiene cierto poder y autonomía no deja de ser un subordinado que muchas veces tendrá que acatar lo que sus jefes le indican o lo que el ritmo de la sociedad vaya imponiendo, pero ante lo cual tendrá que aprender a defenderse.

Trabajar arduamente tiene grandes beneficios, como las remuneraciones, el reconocimiento social y la realización profesional entre otras; sin embargo hay ocasiones en que los aspectos desfavorables sobrepasan las ventajas. Esta situación difícilmente se logra observar dado que los efectos más inmediatos son los positivos, pues la posible desintegración familiar, la baja calidad en la salud y el distanciamiento hacia los amigos se manifiestan mucho después, cuando incluso, ya es difícil darles solución. Ahora bien, no discuto el hecho de que la persona desee conseguir un buen nivel; lo malo es que pretenda alcanzarlo en un tiempo sumamente reducido, por lo que es necesario planear bien los tiempos, de tal manera que le permitan disfrutar de todos los ámbitos de su vida.

A nivel individual se puede decir, que regularmente cuando una persona termina su profesión, va marcando sus metas, y lucha por conseguirlas, pero al insertarse al mercado laboral se da cuenta de que su carrera como tal, no es suficiente y que si desea seguir avanzando tendrá que continuar preparándose y sacrificar muchas cosas, dentro de las que se encuentran su vida social, su relación familiar y lo que es más, su propia salud. Así, comienza una acelerada carrera por alcanzar la cima en los puestos de trabajo y a la brevedad posible pese a todo y haciendo a un lado lo que sea.

El comportamiento que los profesionistas adoptan tiene sus raíces en el temor de perder el empleo, de no poder cumplir con sus expectativas o de no lograr la trascendencia que tanto se anhelaba en sus tiempos de estudiante o principiante. Esto tiene sus bases en la concepción que se forman respecto a la realización profesional que desean alcanzar.

Una vez que la persona ha alcanzado cierto estatus, aún continúa el miedo, pero esta vez a la pérdida de jerarquía de la que se ha estado disfrutando y por ende del bienestar económico. Esta situación produce un alto nivel de estrés, angustia y ansiedad entre los ejecutivos. Lo peor ocurre cuando muchos de ellos no están capacitados para adaptarse a las nuevas tecnologías en especial cuando sienten que deben depender de ellas.

Derivado de lo anterior, los profesionistas que desean alcanzar sus objetivos de superación, han asumido el reto y constantemente ellos mismos se exigen más y se forzan a capacitarse con regularidad, lo cual por un lado puede brindar seguridad respecto a la realización de su trabajo, pero por otra parte provoca que las personas se estén presionando en todo momento, aspecto que redundará en una mayor preocupación y grandes estados de ansiedad.

Estas situaciones también tienen que ver con el gran sentido de responsabilidad que la persona tiene, pues entre más respetable sea, mayor será su preocupación y su angustia si sabe que no está realizando al máximo su trabajo o que no ha concluido sus tareas. Tiende a respetar los tiempos que se le imponen aún cuando invada su vida social y personal, pues antepondrá sus deberes en el trabajo dado que se ha manejado que del trabajo se deriva lo demás, tanto el bienestar en la familia como a nivel social. Lo cual tiene su parte de razón, pues el trabajo cumple una importante función social y provee económicamente a la familia; sin embargo, la persona también requiere de otro tipo de atenciones y satisfacciones. Indudablemente es una fuente de ingresos que permite tener múltiples comodidades, pero como hemos visto, también puede propiciar aspectos muy negativos.

Si bien es cierto que la mayoría de la gente que labora en el nivel gerencial, tiene una buena remuneración, también es verdad que un buen porcentaje va encaminado a someterse a tratamientos forzados para mejorar la salud, mismos que muchas veces son interrumpidos precisamente por los compromisos que el trabajo demanda, volviéndose esto un círculo vicioso. Si a nivel social, se suelen evitar las evaluaciones médicas a menos que se esté sufriendo por algún deterioro orgánico, qué se puede esperar de alguien que apenas tiene tiempo para dormir.

Por otra parte, se ha podido observar que la mala calidad en cuanto a la salud, tiene mucho que ver con los hábitos que se poseen, mismos que por lo regular son pésimos. El proponer una buena alimentación o la realización de ejercicio, ni siquiera tendría que ser sugerido, pues debería ser parte de la cotidianidad y con ello, la salud vendría como

consecuencia. Sin embargo, falta mucha consistencia en cuanto a la realización de hábitos saludables que ante las problemáticas planteadas resulta crucial para poder enfrentarlas.

Muchas veces se le recomienda a la persona que al llegar a casa olvide los problemas del trabajo y viceversa, no hay cosa más errónea, pues el ser humano es tan integral que esto no le es posible, a lo mucho logrará establecer un equilibrio pero jamás deslindarse de una responsabilidad u otra de una manera tan drástica.

Si se toma en cuenta que el trabajo no está aislado de otros aspectos de la vida de la persona, por consecuencia, podemos darnos una idea de que sus alcances tendrán implicaciones en el dominio no laboral, particularmente en la familia. En este sentido, se puede decir que el empleado se encuentra entre la espada y la pared, pues por un lado, la familia demanda tiempo para sí y por otro parte, la empresa exige mayor compromiso y lealtad, lo que implica tiempo, esfuerzo y sacrificio. En este caso lo más conveniente sería que la familia lograra asimilarlo, pues de lo contrario la desintegración familiar o la indiferencia sería el futuro más probable; por lo que es recomendable que se trate de brindar calidad de tiempo para compensar de alguna manera esa falta de tiempo para convivir con los seres queridos.

Se ha mencionado la importancia del apoyo social como alternativa, el cual puede parecer sencillo, pues generalmente se tienen amigos y familia; sin embargo estas relaciones pueden ser de muy baja calidad, dado que la persona con múltiples compromisos laborales suele convivir muy pocas horas con ellos. Estas relaciones corren peligro en el momento que la persona comienza a perder el control de su situación y llega irritada a casa por los problemas vivenciados en el trabajo y sin darse cuenta desplaza su enojo, frustración o insatisfacción en las demás esferas de su vida; con lo que no se puede esperar que reciba un buen apoyo social. Por lo que se debe luchar por conseguir un ambiente de armonía en la familia y lograr una buena adaptación, pues finalmente este tipo de relaciones son las que realmente enriquece una vida y no hay dinero ni posición jerárquica que lo compensen.

Otro aspecto por demás interesante, es lo que ocurre en el caso de la mujer, pues cuando logra conseguir una jerarquía deseable, es frecuente que se niegue a formar una familia. Esto ocurre debido a que las demandas del trabajo muchas veces están peleadas con la maternidad, pues hay que considerar que socialmente es a la mujer a quien principalmente se le ha legado el "control" y educación de la familia. Estas mujeres muchas veces encubren el temor de no lograr un desarrollo en el plano familiar, argumentando que para ellas su profesión lo es todo. Otro aspecto que fortalece lo anterior, es la cuestión social, pues al hombre se le ha permitido más, ausentarse y deslindarse un poco más de la familia, el dejar de convivir con sus hijos es considerado como algo normal, mientras que para la mujer esto se traduce como abandono e irresponsabilidad.

El empleado al ambicionar un buen nivel, hace todo lo necesario para llegar a él, sentirse realizado y lograr estabilidad económica; sin embargo, esto puede acarrear a su vez insatisfacciones en otros aspectos de la vida, lo cual da como resultado que los logros en el trabajo no se lleguen a disfrutar y apreciar al máximo, lo cual a su vez se traduce en un deterioro en la calidad de vida.

Muchas ocasiones, las soluciones que se eligen para enfrentar situaciones difíciles no es la ideal y se caen en muchos más problemas de los que se tenían en un principio, por lo que resulta vital, analizar profundamente cuáles serán los costos de nuestro comportamiento, y recurrir a fuentes de información serias para buscar alternativas y enfrentar las situaciones con mayor calidad. No considero que las personas deseen continuar con la presión que se ejerce sobre ellas, lo que pasa es que no se tiene conocimiento de las alternativas más saludables, y tampoco se ha creado conciencia en ellas respecto a las desventajas que puede representar un estilo de vida así. La gente debe aprender a apreciar su trabajo, a disfrutarlo y no a recordarlo como fuente de insatisfacciones y malestares.

Hay que tomar en cuenta, que los problemas que nos aquejan, los malestares y demás aspectos negativos no pueden eliminarse en su totalidad del entorno laboral. Tampoco se debe caer en el error de involucrar en esta problemática a todos aquellos que ocupan una gerencia; sino que todo ello mucho va a depender de los aspectos individuales que se posean, de las expectativas que se fije una persona, de su estilo de vida, de su entorno social, pero sobre todo del tipo de personalidad que se tenga, pues de ello va a depender cómo va a ser su desempeño en el trabajo y hasta qué punto se va a involucrar en él, además de cómo va a enfrentar las situaciones que se le presenten.

De cualquier forma es mi deseo insistir respecto a las alternativas que se pueden adoptar para enfrentar de una manera más viable los aspectos desfavorables del trabajo, tales como: una buena administración del tiempo planificando las tareas, aprender delegar tareas y no tratar de acaparar todo, hacer pausas en el trabajo para descansar, evitar interrupciones innecesarias mientras se trabaja, tratar de fijar una hora para concluir el trabajo, disfrutar al máximo los momentos en que se convive con los seres queridos, realizar ejercicio y tratar de alimentarse mejor así como tratar de cuidar mejor la salud en todos los sentidos, etc.

Las alternativas planteadas pueden ser de gran beneficio, pero si no se llevan a la práctica y no se toma conciencia de los deterioros que puede causar el trabajo, entonces lo realizado pierde su validez, lo cual quiere decir que no basta con hacer propuestas, sino transmitir las y convencer de que se lleven a cabo. Esto se puede lograr utilizando el mismo medio de trabajo, para concientizar a trabajadores y empresas, para brindar conocimiento y apoyo sobre los efectos negativos derivados del trabajo, no sólo en términos físicos, sino también psicosociales y empezar desde uno mismo como psicólogo al momento de ingresar al mercado laboral, pues después de todo uno también se puede ver inmerso en toda la dinámica que se ha venido planteando.

## BIBLIOGRAFÍA.

- ◆ Abuide, C. (2000) Ser proactivo está en boga. Santiago de Chile. Disponible en: <http://www.laborum.com/lector2/pg000014.htm>
- ◆ Aldag, R. y Brief, A. (1989) Diseño de tareas y motivación del personal Trillas, México.
- ◆ Alloway, R. y Bebbington, P. "The Buffer Theory of social support. A review of the Literature". Psychology Medicine. 1987, 17, 91-98.
- ◆ Aranda, J. (1979) El panorama actual de la Psicología Industrial en México. Memorias del primer congreso mexicano de Psicología. UNAM, México.
- ◆ Arboleda, J.R. (1999) ¿Es usted un gran cazador de talentos? En el Diario Empresarial y Financiero de Colombia. Ed. El Globo. disponible en: <http://www.laborum.com/lector2/pg000336.htm>
- ◆ Ballesteros, P.R. (1982) La psicología aplicada a la empresa. (II. La conducta en el trabajo. Elementos y condiciones de trabajo). CEAC, Barcelona-España.
- ◆ Barker, K. "Changing assumptions and contingent solutions: The costs and benefits of women working full and part time". Sex Roles, 1993, 28 (1/2) 27-32.
- ◆ Baruch, G.K. y Barnett, R. "Role quality, multiple role involvement, and psychological well-being in midlife women" Journal of personality and social psychology, 1986, 51, 578-585.
- ◆ Barriga, S. (1983) Psicología del grupo y cambio social. Hora, Barcelona.
- ◆ Bass, B.M. (1990) Nuevas perspectivas y manejo del estrés. The free press, Nueva York.
- ◆ Berrios, R. (1999) Analízame (1a. Parte): ¿Manipular emociones o coinspirar? Santiago de Chile. Disponible en: <http://www.laborum.com/lector2/pg000086.htm>
- ◆ Beverly, A. P. (1991) Estrés y rendimiento en el trabajo (transforme las presiones del trabajo en productividad) Trillas, México.
- ◆ Blumm, M.L. y Naylor, J.C. (1990) Psicología industrial (sus fundamentos teóricos y sociales). Trillas, México.
- ◆ Bossley, M. Onell, G. y Hutton, M. "Towards a Redefinition of the role of Occupational Psychologist". Australian Psychologist, 1980, 15, (1), 95-102.

- ◆ Bozton, M. (1985) La psicología y las empresas. Martínez Roca, Barcelona.
- ◆ Buendía, J. (1993) Estrés y psicopatología. Pirámide, Madrid.
- ◆ Buendía, J. (1998) Estrés laboral y salud. Pirámide, Madrid.
- ◆ Burke, R.J. (1993) Trabajo y Estrés. McGraw-Hill, Nueva York.
- ◆ Carrasco, M. (2000) Ergonomía en el trabajo. Santiago de Chile. Disponible en:  
[http://www.satse.es/mundo\\_sanitario\\_5\\_1.htm](http://www.satse.es/mundo_sanitario_5_1.htm)
- ◆ Cassano, G. (1999) Perfil del gerente exitoso. Buenos Aires Argentina. Disponible en:  
<http://www.laborum.com/lector2/pg000021.htm>
- ◆ Castillo, J.J. y Prieto, C. (1983) Condiciones de trabajo. Alianza, Madrid.
- ◆ Cooper, C. (1986) Estrés y cáncer. Díaz de Santos, Madrid.
- ◆ Davis, K. (1985) El comportamiento humano en el trabajo (Comportamiento organizacional) McGraw Hill, México.
- ◆ Dejours, C. (1990) Trabajo y desgaste mental (una contribución a la psicología del trabajo). Trillas, México.
- ◆ De La Paz, F. (1998) Fobia a las vacaciones. Santiago de Chile. Disponible en:  
[http://www.laborum.com/lector2/pg\\_000075.htm](http://www.laborum.com/lector2/pg_000075.htm)
- ◆ Delgado, A. (1988) La personalidad del individuo y los niveles de exigencia en la organización: percepción, actitudes y motivaciones”. Pirámide, Madrid.
- ◆ Díaz-Guerrero, R. (1974) El psicólogo mexicano, ayer, hoy y mañana. En: Memorias del primer congreso mexicano de psicología. UNAM, México.
- ◆ Díaz-Guerrero, R. (1985) Psicología del mexicano. Trillas, México.
- ◆ Donald, M. (1987) Prevención y reducción del estrés. Descleé de Brower, Bilbao.
- ◆ Dunnette, M.D. y Kirchner W.K. (1986) Psicología Industrial. Trillas, México.
- ◆ Erosa, M. (2000) Estrés físico y psicológico en el trabajo. Madrid. Disponible en:  
[http://www.satse.es/mundo\\_sanitario\\_5\\_1.htm\\_f.htm](http://www.satse.es/mundo_sanitario_5_1.htm_f.htm)
- ◆ Esqueda, C. M. (1978) Antecedentes de la Medicina del Trabajo. Grijalbo, México.
- ◆ Fleishman, E.A. y Bass, A.R. (1976) Estudios de psicología industrial y del personal. Trillas, México.
- ◆ Fox, F. y Staw, B. (1982) Factores psicosociales en el trabajo. Prentice-Hall, México.

- ◆ Gaviria, E. (2000) Salud ocupacional. Lima-Perú. Disponible en: <http://www.laborum.com/lector2/pg000041.htm>
- ◆ Gelván, S. (2000) Tecnoestrés: Una nueva patología ataca a los ejecutivos. España. Disponible en: <http://www.laborum.com/lector2/pg000016.htm>
- ◆ Gil, F. y García, S.M. (1995) Habilidades de dirección en las organizaciones. Educema, Madrid.
- ◆ Gilmer, B.H. (1982) Tratado de psicología empresarial. (Tomo II) Martínez Roca, Barcelona.
- ◆ Gómez, R.C. (1959) La psicología del trabajo y sus realizaciones mexicanas. Trillas, México.
- ◆ González, R. (1997) Nivel de estrés en ejecutivos de mediana y gran empresa por género. Artículo Inédito. Morelia. VIII Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y V Iberoamericano de Recursos Humanos.
- ◆ González, R.V. y Zurriaga, R. “El cuestionario de satisfacción laboral de profesionales de la salud de equipos de atención primaria. (CSLEAP)” Revista de Psicología de la salud. 1990, 1, 135-174.
- ◆ Guadarrama, I.D. (1981) “Relación: Satisfacción en el trabajo y el desempeño laboral”. Tesis de Licenciatura en Psicología. UIA.
- ◆ Guillén, G. y Guil, R. (2000) Psicología del trabajo para relaciones laborales. McGraw Hill, México.
- ◆ Henri, P.L. (1975) Historia General del Trabajo. Grijalbo, México
- ◆ Hoffmann, D. y Wynder, E. (1983) Tumor promontorio y cáncer por tabaquismo. SAGE, California.
- ◆ Hollander, E.P. y Offerman, J.W. (1979) Estudios sobre liderazgo. Rand McNally, Chicago.
- ◆ Kaplan, J. (1970) Medicina del trabajo. Ateneo, Buenos Aires Argentina.
- ◆ Kaufmann, D. y Cueto, R. (1997) Carrera desenfundada. Santiago de Chile. Disponible en: <http://63.236.72.7/lector2/pg000061.htm>
- ◆ Kauntz, D. y Gatchel, R. (1989) Psicología de la Salud. Random House, Nueva York.

- ◆ Kerman, B. (1982) El manejo del estrés. Ippem, Buenos Aires.
- ◆ Klitzman, S. y Stellman, R. "Work stress, non work stress and health". Journal Behavioral Medicine. 1990, (2), 221-226.
- ◆ Kobasa, S.C. y Maddi, S.R. "Personality and constitution as mediators in the stress-illness relationship" Journal Health Soc. Behavior. 1981, 22, 35-42.
- ◆ Koffmann, A.R. (1999) S  nales de humo. Santiago de Chile. Disponible en: <http://www.laborum.com/lector2/pg000074.htm>
- ◆ Laborde, A. (1998) Especial de salud laboral. Problemas de cuello y espalda. Disponible en: [http://www.satse.es/mundo\\_sanitario\\_5\\_1.htm](http://www.satse.es/mundo_sanitario_5_1.htm)
- ◆ Labrador, F.J. (1992) El estrés. Nuevas técnicas para su control. Temas de hoy, Madrid.
- ◆ La Dou, J. (1993) Medicina laboral. El manual moderno, México.
- ◆ Lataek, J. y Dozier, J. "After the axe falls: jobs loss on a career transition", Academy of management review. 1986, 11, 375-379.
- ◆ Laurence, S. (1975) Psicología industrial. Compa  a Editorial Continental, México.
- ◆ Lazarus, R. (1986) Estrés y procesos cognitivos. Martínez Roca, Barcelona.
- ◆ Lindgren, H. (1992) Introducción a la psicología social. Trillas, México.
- ◆ Locke, E.A. (1976) Naturaleza y causas de la satisfacción en el trabajo. John Wiley & Sons, Nueva York.
- ◆ Machlowitz, M. (1980) Trabajoadicto: vivir con ellos, trabajar con ellos. Rand McNally, Chicago.
- ◆ Maldonado, A. (2000) Equipos de alto desempeño (III Parte). Colombia. Disponible en: <http://www.laborum.com/lector2/pg000077.htm>
- ◆ Mancilla, G. (2000) Equipos de alto desempeño (1a. Parte). Colombia. Disponible en: <http://www.laborum.com/lector2/pg000073.htm>
- ◆ Manzano, J. (2000)   Me nombraron gerente!. República Dominicana. Disponible en: <http://63.236.72.7/lector2/pg000052.htm>
- ◆ Marks, M. (1977) Estrés e incertidumbre. Prentice Hall, Nueva York.
- ◆ Matey, P. (1996) Salud y Medicina. Peligro, trabajo, salud. España. Disponible en: <http://www.el-mundo.es/salud/Sn  meros/96/5218trabajo3.html>

- ◆ McGregor, D. (1970) El lado humano de la empresa. McGraw Hill, Nueva York.
- ◆ McKinney, D. (2000) ¿Cómo apunto si siguen moviendo el blanco? Colombia.  
Disponible en: <http://www.laborum.com/lector2/pg000394.htm>
- ◆ Mintzberg, H. (1983). La naturaleza del trabajo directivo. Ariel, Barcelona.
- ◆ Montaña, S.A. “Administración, organización, dirección y liderazgo”. Administrate Hoy. México. 1999, 72, 35-39.
- ◆ Mora, O. (2000) El nuevo estilo de administración. Santiago de Chile. Disponible en:  
◆ <http://www.laborum.com/lector2/pg000015.htm>
- ◆ Moreno, B. y Peñacoba, C. “Prevención y control del estrés laboral” Ansiedad y Estrés. 1995, 1, (2-3), 255-264.  
Moroy, T. y Vierra, L. “Liderazgo femenino y cultura en la empresa” Anthropología. 1984, (15/16), 18-22.
- ◆ Mouret-Polo, E. (1980) Panel de Psicología Industrial, XXV Aniversario de la Carrera de Psicología, Universidad Iberoamericana.
- ◆ Muñoz, A. “Liderazgo e influencia en el grupo”. En Sociología y Psicología Social de la Educación. Madrid: Anaya. 1986, 82, 365-380.
- ◆ Norman, R.F. (1985) Psicología industrial. Ediciones Rialp, Madrid.
- ◆ Nostrand, C. H. (1993) Género-Liderazgo Responsable. SAGE, California.
- ◆ Owen, E. (1999) Empleados con agenda propia. Colombia. Disponible en:  
<http://www.laborum.com/lector2/pg000068.htm>
- ◆ Peiró, M. (1992) Psicología de las organizaciones. UNED, Madrid.
- ◆ Peiró, J.M.; Prieto, F. y Zarzona, A. (1993) Nuevas tecnologías telemáticas y trabajo grupal. UNED, Madrid.
- ◆ Peiró, J.M. y Salvador, A. (1993) Control del estrés laboral. Eudema, Madrid.
- ◆ Peiró, J.M. (1995) Psicología de la organización. Vol. I UNED, Madrid.
- ◆ Pines, A. y Maslach, C. (1988) Características del personal con burnout. Nueva York: MacGraw Hill.
- ◆ Platero, D. “Psicología Industrial: Problemas y Prospectos”. Revista Latinoamericana de Psicología. 1979, 10, (1), 93-99.

- ◆ Quijano, S.D. y Navarro, J. “Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: conceptualización y medida”. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones. 1998, 14, (2) 193-203.
- ◆ Ramírez, S. (1984) El mexicano, psicología de sus motivaciones. Grijalbo, México.
- ◆ Restrepo, L. (2000) Emociones, la nueva onda empresarial. Colombia. Disponible en: <http://www.laborum.com/lector2/pg000022.htm>
- ◆ Robbins, S.P. (1990) Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones. Prentice Hall, México.
- ◆ Roda, R. (1999) “La estructura del grupo: estatus, rol, normas y cohesión. En Gil, F. y Alcover de la Hera. Introducción a la psicología de los grupos. Pirámide, Madrid.
- ◆ Rodríguez, E. y Ramírez, B. (1996) Psicología del mexicano en el trabajo. McGraw Hill, México.
- ◆ Rodríguez, F.A. (1998) Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. Pirámide, México.
- ◆ Roquebrune, J.P. (1990) ¿Cómo prevenir y combatir el estrés, angustia y depresión. Molino, Barcelona.
- ◆ Saiegh, T. (1981) Trabajo y salud. Martínez Roca, Madrid.
- ◆ Schultz, P.D. (1998) Psicología industrial. McGraw Hill, México.
- ◆ Selye, H. (1975) Tensión sin angustia. Guadarrama, Madrid.
- ◆ Sepúlveda, M. (2000) Calidad de vida laboral y recreación. Disponible en: <http://www.laorum.com/lector2/pg.htm>
- ◆ Siegel, L. (1975) Psicología industrial. Compañía editorial Continental, México.
- ◆ Silva, M. (1989) El clima de las organizaciones. Oikos-tau, Barcelona.
- ◆ Uscher, E. (2000) Inteligencia emocional y liderazgo. Disponible en: <http://www.laborum.com/lector2/pg000023htm>
- ◆ Valdés, M. (1985) Psicología del estrés. Martínez Roca, Barcelona.
- ◆ Vallejo, R.D. y Valdivieso, J.D. (1998) Psicología del trabajo. Nuevos conceptos, controversias y aplicaciones. Pirámide, Madrid.

- ◆ Weinert, A.B. (1985) Manual de psicología de la organización. La conducta humana en las organizaciones. Herder, Barcelona.
- ◆ Westher, W. y Davis, K. (1998). Administración de personal y recursos humanos. McGraw-Hill, México.
- ◆ Wright, C. (1989) Alcoholismo y Farmacodependencia en el trabajo. El manual moderno, México.
- ◆ Zaid, G. (1995) Hacen falta empresarios creadores de empresarios. Oceano, México.
- ◆ Zapata, C. (1998) Excelencia en el manejo del estrés. Edamex, México.