



UNAM IZTACALA

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

"Factores de estrés laboral en niveles gerenciales, una propuesta de detección"

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A (N)

Junuen Judith Ortiz Reynoso

Dr. Marco Eduardo Murueta Reyes

Dictaminadores: Lic. Bertha Esther Gallegos Ortega

Lic. José Esteban Vaquero Cazares

Los Reyes Iztacala, Edo de México 21/01/2010





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

A mi profesora:

Bertha Gallegos que me apoyo en el desarrollo de este trabajo que es la conclusión de una etapa más en mi vida

A mi familia:

Por su comprensión, apoyo y cariño durante el transcurso de mi carrera, gracias por ser mi guía y parte fundamental en mi vida.

A mi novio:

M. Yair Hernández Maldonado por su apoyo, su amor, su comprensión, gracias por ser mi inspiración y el motor de mi vida.

Factores de estrés laboral en niveles gerenciales, una propuesta de detección

Introducción

CAPITULO 1 PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Pag

1. Antecedentes históricos de la psicología organizacional.....	1
1.1 Psicología organizacional.....	6
1.2 Papel del psicólogo dentro de las organizaciones.....	8
1.2.1 Selección de personal.....	11
1.2.2 Capacitación.....	13
1.2.3 Seguridad en el trabajo.....	14
1.2.4 Calidad de vida laboral.....	16
1.2.5 Administración de los recursos humanos.....	17

CAPITULO 2 ESTRÉS

2. Definición de estrés.....	20
2.1 Distintos tipos de estrés	
2.1.1 Estrés social.....	26
2.1.2 Estrés familia.....	27
2.1.3 Estrés laboral.....	29
2.2 Consecuencias del estrés a nivel	
2.2.1 Fisiológico.....	30
2.3.2 Psicológico.....	34
2.3.3 Conductual.....	36

Capitulo 3 ESTRÉS Y GERENCIA

3. Estrés a nivel gerencial.....	38
3.1 Causas estresoras.....	40
3.1.1 Estresores físicos.....	42
3.1.2 Estresores psicológicos.....	43
3.1.3 Sobre carga de trabajo.....	44
3.1.4 Ambigüedad de rol.....	45
3.1.5 Conflicto de roles.....	46
3.1.6 Responsabilidad por otros.....	47
3.1.7 Horarios de trabajo.....	47
3.1.8 Conflicto con los compañeros de trabajo.....	48
3.1.9 Trabajo y familia.....	49

3.2 Estrés y gerencia.....	50
----------------------------	----

Capítulo 4

PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE ESTRÉS A NIVEL GERENCIAL

4. Mi vida y el estrés.....	55
4.1 Nuestra vida personal.....	56
4.2 La vida profesional.....	59
Conclusiones.....	68

Anexos

Referencias

Resumen

La psicología industrial nació como producto de la necesidad de resolver de la manera más práctica algún problema dentro de las organizaciones y debido a las crisis, demandas y exigencias esta se desarrollo de manera más especializada.

Diversos autores mencionan que la psicología industrial surgió durante los siglos XIX y XX, aunque los primeros en aplicar los principios psicológicos a los problemas industriales fueron los psicólogos experimentales, los principales problemas a los que se enfrentaron fueron sobre desempeño laboral y eficiencia laboral.

Algunos autores coinciden en atribuirle el origen de la psicología industria a Walter Dill Scout, quien desde 1901 se intereso en la aplicación de la psicología aplicada a la publicidad y en 1903 publico el libro "The theory and practice of adversiting" en el cual hace referencia a la psicología y el mundo laboral. Otro autor que formo parte del origen de la psicología industrial fue Hugo Munstenberg a quien le interesaba la selección de personal y el uso de pruebas psicológicas dentro de la industria.

Algunos de los acontecimientos más importantes que contribuyeron al nacimiento y desarrollo de la psicología industrial fueron la primera guerra mundial (1914-1918) en la que el ejército solicito ayuda de psicólogos, pues tenían la necesidad de seleccionar y clasificar a un gran número de reclutas así como colocarlos en los puestos para los que eran aptos. Roberto Yerkes en 1917 junto con un grupo de psicólogos elaboraron un conjunto de instrumentos que permitan realizar una selección adecuada de los nuevos reclutas así como identificar su coeficiente intelectual y aquellos que tenían baja inteligencia excluirlos de los programas de adiestramiento militar, dichos instrumentos psicométricos fueron nombrados Army Alpha y Army Beta.

La segunda guerra mundial (1939-1945) acelero el desarrollo de la psicología organizacional, debido a que se utilizaron a psicólogos para la selección de reclutas y la ubicación de estos en los diferentes puestos , capacitación,

evaluación de desempeño, trabajo en equipo y diseños de equipos de trabajo, los psicólogos no sólo trabajaron en la aplicación de tests para la selección y clasificación de reclutas, sino también colaboraron con los ingenieros suministrando información sobre las capacidades y limitaciones humanas para operar equipos tan sofisticados como: los nuevos buques, tanques, submarinos y aeronaves.

El desarrollo de la psicología organizacional en los Estados Unidos de Norteamérica desde 1945 ha llevado una estrecha relación con el desarrollo de la tecnología y el crecimiento de las empresas. La aparición de adelantos técnicos y los nuevos métodos de fabricación y administración de la calidad y la productividad, han originado nuevos problemas de adaptación en el ser humano, que requieren ser investigados y resueltos.

En cuanto a la aparición de la psicología organizacional en México se habla de que esta apareció en 1923 y para 1953 aún se carecía de psicólogos y su demanda era muy baja. Aunque más adelante su demanda creció debido a la inversión extranjera y el desarrollo de la industria de la transformación a finales de la expropiación petrolera en México en 1938.

En un principio el psicólogo era relegado a la realización de tareas propias de un técnico, pues se le restringía al diagnóstico psicológico como aplicador de pruebas, lo cual lleva a una escasa demanda de trabajo.

valor que se les dio a las máquinas y sistemas; dejando de lado el elemento clave de todo, que era el factor humano.

Tuvieron que pasar varios años y serios problemas para que ejecutivos y dirigentes cambiaran de visión. Algunos de estos factores que influyeron en dicho cambio fueron:

- 1) la integración del concepto máquina y sistema no podían seguir adelante sin tomar en cuenta al hombre
- 2) producción baja debido a diferencias humanas
- 3) centros de capacitación se interesan en la importancia del hombre como clave de la producción.

Por otra parte, el crecimiento de la psicología no se vio acompañado por el mejoramiento de la excelencia académica. Se carecía de docentes capacitados, falta de instalaciones adecuadas para su enseñanza, carencia de bibliografía moderna, egresados con bajos niveles de calidad y una deformación del perfil profesional del psicólogo.

Por lo tanto la condición para alcanzar un nivel significativo de profesionalización es la propia formación.

En 1982 la orientación conductista influyó en la determinación de la imagen de la psicología, y hasta la fecha, los psicólogos organizacionales ya cuentan con reconocimiento profesional de su ejercicio y capacidad autónoma suficiente para desenvolverse en el ámbito laboral. También se ven más aceptados y solicitados por los departamentos de Recursos Humanos, trabajando junto con administradores de empresas, ingenieros industriales, relaciones industriales etc.

Una de las personas más adecuadas para llevar a cabo estas tareas dentro de las organizaciones es el psicólogo organizacional, puesto que el objetivo de la administración de recursos humanos comprende todos los conceptos elementales que el psicólogo, especialista en la conducta humana orientado al comportamiento organizacional, conoce y domina, de tal manera que maneja los fundamentos de la gestión relativa al aprendizaje de conductas, su reforzamiento, motivación y satisfacción laboral, así como la organización y dirección eficaz de equipos de trabajos, así aprovecha al máximo el potencial de cada recurso humano para desarrollarlo con iniciativa y eficacia, diseñando objetivos claros, decidiendo a través de una comunicación bien estructurada y organizada a grupos internos capaces de ser semilla del liderazgo en la organización.

Puedo concluir que la misión del psicólogo que labora en las organizaciones se vuelve más compleja conforme pasa el tiempo, para ello el psicólogo se tiene que volver líder y pieza fundamental para potencializar dichos elementos, haciendo de la labor organizacional una forma de vida y acoplándose completamente con la misión, visión y cultura de la empresa, dando como resultado, técnicas forjadas de dicha organización que se adapten a ésta

cultura y su posterior eficiencia y eficacia en el desarrollo de los recursos humanos.

Como ya se menciona anteriormente, una de las tareas del psicólogo dentro de las organizaciones es la selección de personal a distintos niveles, en este caso el nivel al que me enfocaré es el directivo, pero el seleccionar al personal adecuado para este puesto no es nada fácil debido a que son muchas, complejas y variadas las actividades que un directivo tiene que prevenir, organizar y controlar por ello son pocos los capacitados, por ende pocos son los que logran el éxito.

Resulta complejo que una persona posea las condiciones de sensibilidad, madurez y fuerza física que permitan impulsar e influenciar a otras personas, además de la inteligencia para analizar problemas tan complejo como los que se presentan en toda empresa, ya sea grande o pequeña, los dotes de persuasión para conseguir que otras personas acepten directrices y objetivos, la paciencia y capacidad para enseñar a los demás la habilidades para resolver rápidamente determinados asunto para dedicar el tiempo necesario a otros, la capacidad de humildad para aceptar asesoramiento de los demás cuando lo considere necesario, la sabiduría para determinar que procedimientos se deben de emplear en cada caso, la valentía para mantener su posición contra fuerzas contrarias y la disposición para delegar responsabilidades en personas con menos experiencia y capacidad.

Como ya se menciona anteriormente el encontrar a una persona que tenga todas estas habilidades, actitudes y aptitudes es difícil, por lo que la tarea del psicólogo se vuelve igual de compleja, así mismo este tiene que buscar a la persona que se acerque más al perfil que se tiene, y el psicólogo puede ayudar a que la persona elegida pueda desarrollar las competencias que le hacen falta, esto mediante la capacitación, que también es una de las tareas del psicólogo organizacional.

Debido a que las funciones directivas que se exigen, para que la adecuada ejecución, consisten en un gran número de habilidades específicas de tipo técnico, como el conocimiento de los trabajos, de organización, de

planificación, de administración, de coordinación (capacidad de relaciones efectivas con superiores, iguales e inferiores en la línea jerárquica) de perseverancia (en todas las fases de toma de decisiones) y personales (características psicológicas y éticas).

Por consiguiente todas las funciones que debe desempeñar un directivo pueden llevar al sujeto a un estrés laboral. Se conoce que el estrés que se relaciona con el trabajo puede provenir de muchas fuentes, que van desde las demandas de las tareas excesivamente bajas o altas, los conflictos o ambigüedades de los papeles que desempeñan, las relaciones interpersonales deficientes o el avance profesional que puede ser demasiado lento o demasiado rápido

Y por ello las consecuencias que puede traer el estrés por lo general, afectan al desempeño del individuo en el trabajo y en otros roles de la vida. También se involucra la salud del individuo, esto sucede cuando la persona está muy expuesta a agentes estresantes físicos y por la respuesta a estresores psicológicos recurrentes. Además es posible que el estrés externo al trabajo pueda afectar la actitud y conducta en el trabajo. Existe una clasificación de los trastornos mentales que están específicamente relacionados con el trabajo, dicha clasificación incluye patrones de exceso de compromiso, ansiedad en el rol del trabajo y depresión relacionada con el trabajo.

Por lo anterior resulta importante realizar una detección de los factores estresantes en niveles gerenciales, de tal manera que se puedan eliminar dichos factores y así la organización no se vea afectada en su estructura y productividad.

El presente trabajo está dividido en capítulos, el primero de ellos hablará de los antecedentes históricos de la psicología organizacional así como del papel que juega el psicólogo dentro de las organizaciones. En el segundo capítulo se tratará el tema de estrés, por lo que este se subdividirá en tres apartados, en el primero de ellos se explicarán los distintos tipos de estrés, el segundo tratará sobre los distintos factores de riesgo que se presentan ante el estrés y el tercero señalará las consecuencias que trae el estrés a nivel fisiológico, psicológico, laboral y familiar. En el tercer capítulo se enfocará al estrés laboral a nivel gerencial para ello se subdividirá en cuatro apartados, el primero de

ellos hablará de las causas que producen estrés, el segundo sobre las condiciones ambientales que favorecen el estrés, el tercero acerca de las condiciones materiales que benefician al estrés y el cuarto tratará sobre las condiciones de carga y demanda de trabajo que contribuyen al estrés. Y por último el cuarto capítulo será el cierre del trabajo, se tratará sobre la importancia que tiene la detección de los factores estresantes y la conclusión que permitirá formular algunas alternativas de evaluación y de solución ante el estrés laboral.

Como ya se había mencionado, uno de los propósitos del trabajo es generar una propuesta que ayude a diseñar alternativas que permitan reducir los niveles de estrés laboral, para tal propósito se diseñará un cuestionario que ayude a evaluar los distintos factores que producen estrés laboral a nivel gerencial, tal cuestionario se basará en las distintas cualidades y habilidades que exigen las funciones directivas, por ello el cuestionario consta de varias áreas tales como: relaciones interpersonales, toma de decisiones, habilidades generales de carácter ejecutivo y características personales.

De acuerdo a los resultados arrojados por el cuestionario se formularán algunas alternativas para reducir el estrés laboral, tales alternativas pueden ser a nivel micro o macro, algunas soluciones pueden ser: enseñar a detectar los factores de estrés, instruir a las personas sobre como pueden manejar el estrés para que este sea constructivo y no destructivo, fomentar el ejercicio para mantener la salud física y mental, aleccionar sobre la relajación progresiva y la respiración profunda, enseñar a aplicar el método de solución de problemas, taller de asertividad, rediseñar los puestos para disminuir la sobre carga de trabajo, asegurarse de que los empleados ocupen el puesto adecuado y así comprendan su alcance de autoridad, permitir que los empleados conozcan con precisión lo que la organización espera de ellos para que se eviten el conflicto de rol y la ambigüedad de rol, aplicar la ergonomía al espacio de trabajo, es decir adaptar el ambiente al individuo y mandar a los empleados a terapia.

Introducción

En los últimos años se ha mencionado el término estrés, pero poco se sabe acerca de dicho término, además de las consecuencias que puede traer ni cómo es controlado a tiempo. Poco se conoce acerca del papel que este juega en la salud pública y el impacto que tiene sobre las distintas actividades que realizamos ya sea a nivel personal, familiar, laboral, social y de salud. El estrés es un término utilizado para describir la respuesta que nuestro cuerpo produce en ciertos eventos, es decir que el estrés es una respuesta adaptativa al ambiente que nos rodea y la respuesta que cada individuo tenga dependerá de su personalidad, de su historia de vida, de sus valores y su situación social.

El ritmo de vida que llevamos en la actualidad se ha vuelto muy acelerado, todo el día andamos corriendo de un lado para otro, tenemos múltiples actividades a realizar además de que en las grandes ciudades el tráfico, la contaminación, el ruido, etc. son fuentes grandes de estrés.

El estrés se divide en 3 tipos: estrés familiar, estrés social y estrés laboral, cada uno de ellos tiene distintas respuestas tanto a nivel físico, psicológico y conductual. En el que nos enfocaremos en el presente trabajo es el estrés laboral dirigido a los gerentes, esto por que para los profesionales o personas que desempeñan actividades gerenciales con frecuencia el enfrentamiento a diversos problemas, la sobrecarga de trabajo, la ambigüedad de rol, el manejo de personal, etc. llevan a desarrollar estrés que puede dañar no solo su salud, sino también su vida familiar, social, laboral y personal, es por ello que se propone un cuestionario que permita ver que factores están permitiendo el desarrollo de estrés y poder generar alternativas que permitan tener una mejor calidad de vida.

CAPITULO 1

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

1. Antecedentes de la psicología organizacional

La psicología es una ciencia que se encarga de estudiar el comportamiento humano en sus diversas expresiones y contextos, toda la información sobre la conducta y la experiencia es recopilada para ser organizada sistemáticamente, de tal modo que con tal información se elaboran teorías. Dichas teorías ayudan a conocer y explicar el comportamiento de los seres humanos y en alguna ocasión incluso a predecir sus acciones futuras, pudiendo intervenir sobre ellas (Rodríguez, 1985).

Históricamente, la psicología se ha dividido en varias áreas de estudio. Dichas áreas se relacionan entre si, un ejemplo de ello es la psicología fisiológica, la cual estudia el funcionamiento del cerebro y del sistema nervioso, mientras que la psicología experimental aplica técnicas de laboratorio para estudiar, la percepción o la memoria.

La psicología a últimas fechas se ha vuelto una disciplina muy útil para resolver y mejorar muchas problemáticas que tienen que ver con las conductas de los individuos. Aunque en algún momento se le dio mayor importancia al área clínica, sin embargo en la actualidad han surgido diversas áreas que se han vuelto igual de importantes y que también se han vuelto útiles para la comunidad.

Las áreas en las que se divide la psicología pueden también describirse en términos de áreas de aplicación. Una de esas áreas es **la psicología organizacional**, esta disciplina se desarrolló ampliamente en las últimas décadas, con un enfoque interdisciplinario, en virtud de la problemática del manejo de los recursos humanos. Inicialmente eran los psicólogos industriales quienes, con pocos elementos, se acercaban a las organizaciones para la

selección y reclutamiento de personal. Aunque para entender el ordenamiento del trabajo recurrieron a los ingenieros quienes realizaron su aporte ordenando los procesos con el fin de optimizar la selección de personal a partir de una definición más clara del puesto de trabajo para adecuar las capacidades del individuo con la tarea a realizar. Luego, gracias al aporte de otras ciencias, surge el psicólogo organizacional, cuya función es analizar las relaciones entre la empresa y los empleados.

Pero para entender mejor el surgimiento de la psicología organizacional daremos un vistazo a su historia. La psicología organizacional surgió como producto de la necesidad de resolver un problema de la manera más práctica; posteriormente las crisis, demandas y exigencias estimularon su desarrollo.

Diversos autores como Spector, (2002); Chiavenato, (2004); Arias, (2004); mencionan que el surgimiento de la psicología organizacional se da durante los siglos XIX y XX, los primeros en aplicar los principios psicológicos a los problemas de las organizaciones fueron los psicólogos experimentales, y estos se enfocaron a problemas sobre desempeño laboral y eficiencia laboral.

Algunos autores coinciden en atribuir el origen de la psicología industrial a Walter Dill Scout, quien desde 1901 se interesó en la aplicación de la psicología a la publicidad y en 1903 a instancias de la industria de la publicidad publicó "The Theory and Practice of Advertising", libro en el que trató sobre psicología y un aspecto del mundo laboral. Otros autores dicen que otro fundador importante de esta rama de la psicología fue Hugo Munstemberg a quien le interesaba la selección de personal y el uso de nuevas pruebas psicológicas dentro de la industria.

Otro personaje trascendental fue Frederick Winslow Taylor, quien estudio la productividad de los empleados, él desarrollo el principio de la "administración científica", la cual consistía en el control de la producción de los empleados en las fábricas, es decir al dividir la organización de la producción (directivos, ingenieros, entre otros) de las tareas mecánicas, de tal modo que se aseguraba un mayor control de la producción por parte de los administradores. Por tanto los aspectos mentales quedaban separados por completo de las actividades

manuales, lo cual trajo consigo una ruptura en cuanto a los métodos de producción que se manejaban en aquella época, por lo que los movimientos sindicalistas en un principio se opusieron, posteriormente aceptaron los cambios a permuta de recibir un mayor porcentaje de las ganancias de productividad Spector (2002). En sus escritos Taylor (1911, citado en Spector, 2002) sugirió que: 1) Cada puesto ha de analizarse con cuidado, para que de esa manera se puedan especificar las actividades a realizar de cada tarea, 2) Se debe seleccionar a los empleados de acuerdo con las características del puesto a desempeñar, 3) Capacitar a los empleados y 4) Es necesario recompensar a los empleados por su productividad.

Por otra parte Frank y Lillian Glibreth también contribuyeron al surgimiento de la psicología organizacional, ellos combinaron la ingeniería y la psicología, también realizaron el estudio de tiempos y movimientos, en el cual medían los movimientos de las personas y tomaban el tiempo de realización de la tarea impuesta (ibidem)

Uno de los acontecimientos más importantes que contribuyó al nacimiento y desarrollo de la psicología Organizacional fue la Primera Guerra Mundial (1914-1918), en la que el ejército solicitó ayuda, pues estos tenían la necesidad de seleccionar y clasificar a un gran número de reclutas así como colocarlos en los puestos para los que eran más aptos. Para ello en 1917, Roberto Yerkes y varios psicólogos elaboraron un conjunto de instrumentos que permitían la selección más adecuada de los nuevos reclutas, así como identificar quienes tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar. Esto se concretó con el diseño de dos instrumentos psicométricos a los que se les denominó como: el test Army Alpha para personas que sabían leer y el test Army Beta para iletrados.

Para 1919 Walter Dill Scott, creó la primera organización de consultoría psicológica, a su vez, pensando que la mejor manera de contribuir al esfuerzo bélico era en la selección de oficiales, consiguió la aprobación del ejército para organizar un buen sistema para calificar a sus candidatos a oficiales

Entre tanto en el periodo entre guerras, la psicología organizacional se expandió y en 1921 se entrego el primer doctorado en psicología organizacional a Bruce V. Moore, también se fundo la Corporación Psicológica por James Mckeen Catell. En 1927 Hawthorne investigo los efectos que causa en la producción aumentar el nivel de iluminación, así como la influencia que tiene en la producción la temperatura y la humedad, además de ver que sucede si se establecen periodos de descanso. Los resultados de los Estudios de Hawthorne sorprendieron, debido a que se encontró que a pesar de cambios desfavorables en el ambiente físico, la producción y eficiencia de los obreros se mantenía invariable e incluso se incrementaba. Esto los llevó a pensar que había condiciones socio psicológicas más importantes que las condiciones físicas en el ambiente laboral. En otro grupo experimental, al aumentar la iluminación se elevaron también los niveles de productividad; entonces se introdujeron mejoras como periodos de descanso, almuerzo gratis, jornada laboral más corta y la producción aumentó al incluir cada beneficio, pero lo más sorprendente sucedió cuando se experimentó suprimiendo todos los beneficios otorgados y aún así la producción se siguió incrementando. Esto los llevó a la conclusión de que los aspectos físicos tenían menos importancia de la que se les atribuía, aunque eran relevantes; había otros factores más sutiles como: la organización informal, el espíritu de equipo, las relaciones humanas, la motivación. A tal incremento en la productividad le llamaron “Efecto Hawthorne”

Otro hecho que aceleró el desarrollo de la psicología organizacional fue otro esfuerzo bélico, la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) en la que los psicólogos contribuyeron en la selección de reclutas, ubicación de estos en diferentes puestos, capacitación, evaluación de desempeño, trabajo en equipo y diseño de equipos de trabajo. Los psicólogos no sólo trabajaron en la aplicación de tests para la selección y clasificación de reclutas, sino también colaboraron con los ingenieros suministrando información sobre las capacidades y limitaciones humanas para operar equipos tan sofisticados como: los nuevos buques, tanques, submarinos y aeronaves. La gran complejidad de las armas y equipos de guerra y el estudio de las habilidades psicomotrices del hombre, dieron pues origen a otra nueva e importante rama

de la psicología organizacional, la psicología de la ingeniería (conocida también como ingeniería humana o ingeniería de factores humanos), que actualmente sustenta muchos de los principios de la ergonomía.

Para 1944 el APA abrió sus puertas a la psicología aplicada, además de que también se creó la División 14 de Industrial and Business Psychology. En 1964 en Estados Unidos se promulgó la ley de los derechos civiles, lo cual impactó en la contratación y el trato de los empleados dentro de las organizaciones, en el mismo año los psicólogos ayudaron a la eliminación de la discriminación en el lugar de trabajo y a mejorar las organizaciones y condiciones de trabajo, además de que ofrecían que las organizaciones operaran mejor y que hubiera bienestar en sus empleados. La importancia que tienen las variables organizacionales ha sido de tal trascendencia que en 1970 la División de Psicología Industrial de la American Psychological Association (Asociación Estadounidense de Psicología), cambió su nombre por el de División de Psicología Industrial y Organizacional, con el propósito de incorporar las nuevas tendencias en el campo del comportamiento organizacional. No obstante, la designación de psicología industrial todavía se sigue utilizando siempre y cuando tenga como condición, que se admita que engloba también a la psicología organizacional y se le pueda dar a esta rama la importancia que deben tener todas las actividades gerenciales relativas al personal, que es el elemento más importante de la organización (Spector, 2002)

En cuanto a la aparición de la psicología industrial en México, de acuerdo con Harrsch (1985) esta aparece en 1923 con la promoción del departamento psicotécnico en el distrito federal, además de que surge a partir de la necesidad de desarrollar una tecnología industrial.

Conociendo un poco de la historia de la psicología organizacional puedo decir que esta ha sido de gran utilidad tanto para las empresas y organizaciones, como para las personas que en ella laboran.

1.1 Psicología organizacional

De acuerdo Zepeda (1999) la psicología organizacional al ser rama de la psicología se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos de las personas, tales fenómenos implican el comportamiento, sentimientos, actitudes, valores personales y su proceso de desarrollo, los cuales se dan al interior de las organizaciones, y como impactan los procesos organizacionales en las personas. Lo que demuestra que la psicología organizacional no solo se interesa por la organización en sí, sino también por las personas que la integran.

A partir de 1980 y con la llegada de los avances encaminados a la calidad total y la reingeniería de procesos, se reconsideraron algunos aspectos dentro de la organización como son que no solo los empleados son parte de la empresa o institución sino que también los consumidores forman parte importante de esta.

Tales reconsideraciones han sido tomadas por la psicología organizacional, de tal manera que esta se ha enriquecido con las aportaciones de la mercadotecnia y de las técnicas derivadas de la búsqueda de calidad.

Por otra parte, los estudios realizados por Shultz (1995, citado en Zepeda 1999) sobre el desarrollo de grupos y el manejo de los sentimientos y de la autoestima, han sido de gran importancia para la psicología organizacional, por que permitieron ver lo significativo que es el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Tales descubrimientos permiten a su vez, ver el impacto que tiene la formación de equipos de trabajo, motivación de los empleados, los fenómenos que obstaculizan o encaminan psicológicamente el comportamiento en las organizaciones.

Los principales roles que juega la psicología organizacional son:

- **Investigación:** esta lleva a una comprensión de los fenómenos y sus esfuerzos que se encaminan a la investigación aplicada.

- **Detección:** se encarga del diagnóstico, monitoreo y evaluación de proyectos, roles y funciones de la organización
- **Desarrollo:** se responsabiliza del adiestramiento, capacitación y desarrollo de habilidades que optimicen la vida organizacional
- **Planeación y prevención:** Prevenir conflictos laborales, accidentes o a incrementar la calidad.

La importancia de la psicología organizacional reside en el hecho de que esta permite comprender los fenómenos humanos que se dan al interior de las organizaciones, además de que le atrae varios beneficios a esta, algunos de ellos son: 1) incremento de la motivación y la satisfacción de quienes trabajan dentro de la organización. 2) mejoramiento de la eficiencia de los empleados dentro de la organización. 3) favorecer el crecimiento de las personas y la organización. 4) promover la formación de verdaderos equipos de trabajo. 5) fortalecer el liderazgo de quienes tiene la responsabilidad de la conducción de la personas. 6) desarrollo de la creatividad y la eliminación de las barreras psicológicas. 7) comprensión de los conflictos interpersonales dentro de la organización y proporcionar las herramientas necesarias para resolver tales conflictos. 8) engrandecer la toma de decisiones, además de proponer los elementos más productivos de participación de los empleados.

La psicología organizacional esta a disposición de quien la necesite, pero es de gran utilidad principalmente para quienes están a la cabeza de una organización, es decir que es productivo para todas aquellas personas que tienen la responsabilidad de administrar una organización o un quienes actúan como líderes formales de ellas ya que requieren de los conocimientos de esta disciplina.

Por tanto la psicología organizacional es de gran utilidad para diversas instituciones, independientemente de su objetivo, es decir que puede ir desde las instituciones gubernamentales hasta las religiosas. Frecuentemente las peticiones que se le hacen a la psicología organizacional son los siguientes Zepeda (1999):

- 1) Lograr que los empleados sean participativos en cuanto a sus actividades, además de que adopten la filosofía de su organización, sean más productivos o ayuden a conseguir nuevos mercados en algunos casos que sean mejores servidores públicos que ayuden a realizar trámites u obtener un servicio.
- 2) Los empleados se encuentren motivados y sigan a sus líderes
- 3) Mantener el trabajo en equipo y que los conflictos interpersonales puedan ser resueltos de la mejor manera posible de manera que no se afecte a la organización.
- 4) Que se promuevan y adopten los cambios requeridos para el crecimiento o mejora de la organización.
- 5) Promover el uso de la creatividad y habilidades en cuanto a la toma de decisiones para solucionar los problemas que puede llegar a enfrentar la organización.

Y aunque estas situaciones se espera que las pueda realizar cualquier administrador profesional sin importar su área de especialización, no ha sido así, por ello la psicología ha resuelto a lo largo de lo años estas tareas de administrar los recursos humanos de una manera eficiente.

1.2 Papel del psicólogo organizacional

Durante las últimas décadas el campo de la psicología organizacional se ha ido desarrollado ampliamente como un enfoque interdisciplinario, esto debido a que la psicología ha permitido resolver algunas problemáticas relacionadas con el manejo de los recursos humanos.

Inicialmente quienes eran llamados a las industrias u organizaciones para resolver problemáticas relacionadas con la administración de recursos humanos eran los psicólogos industriales, quienes con pocos elementos realizaban actividades de selección y reclutamiento de personal. Debido a los pocos elementos que manejaban los psicólogos, la industria opto por contratar a ingenieros, quienes tenían un poco más experiencia en el campo, estos

aportaron procesos que optimizaron la selección de personal a partir de una definición clara del puesto de trabajo, con lo que se pretendía adecuar las capacidades del individuo con la tarea a realizar.

En la actualidad el psicólogo organizacional se encarga del estudio científico de las variables y procesos psicológicos y administrativos del individuo, es decir que estudia la constitución del sujeto, el grupo y la comunidad laboral en la que se desenvuelve dentro de la organización, así mismo de la transformación de dichos espacios a partir de la influencia de los mismos sujetos, grupos y comunidades laborales.

Algunos autores hacen una diferencia entre el psicólogo industrial y el organizacional, de acuerdo con DeCenzo (2001) el psicólogo industrial y el psicólogo organizacional tiene tareas diferentes, este último no sólo se ocupa de problemas tales como el reclutamiento, evaluación, selección, capacitación, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc. sino también del comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo y de la respuesta de la organización en su conjunto ante estímulos internos y externos.

Y aunque en la actualidad resulta más claro el papel del psicólogo organizacional hay que tomar en cuenta que no siempre fue así, este tuvo que luchar por un lugar y una participación bien definida dentro de la organización.

Haciendo una revisión de la historia de la psicología organizacional podemos encontrar que Díaz (1974 citado en Meza 2001) hace referencia a que la psicología cuando empezó a impartirse dentro de las facultades se le dio un sesgo clínico, dejando de lado alguna posibilidad de que la psicología fuera aplicada a otros ámbitos como el deporte, la educación y el laboral. Por ello las expectativas que los estudiantes tenían sobre la psicología a la hora de inscribirse era que lo único en que podían trabajar al término de la carrera era de psicólogos clínicos, tal idea se sostuvo por mucho tiempo, a tal punto de que el imaginario social también creía que el psicólogo sólo se encargaba de atender pacientes. Dicha idea tuvo tal efecto que durante muchos años los mismos psicólogos venían con descontento a todos aquellos que optaban por trabajo

como especialistas en el mundo de las empresas, pues se les cuestionaba sobre su papel en el área organizacional.

Algunos de los problemas que existieron en cuanto a la inserción del psicólogo al área organizacional, fue que muchos psicólogos clínicos que aceptaron trabajar en las empresas, intentaron tratar a la empresa como si esta fuera el paciente y así se cometieron grandes errores, que tuvieron como efecto que al psicólogo se le considerara ineficiente dentro de las organizaciones Aranda (1979 citado en Meza 2001) Debido a los errores que se cometieron las funciones del psicólogo se perdieron de vista al mismo tiempo que su rol de psicólogo organizacional. Por lo que el volver a dar un lugar al psicólogo dentro de las organizaciones ha sido una tarea difícil, ha sido necesario redoblar esfuerzos para hacernos creíbles, útiles y ampliar nuestro campo de acción.

Y poco a poco el psicólogo se ha ido ganado un lugar dentro de las organizaciones y debido a su profesionalismo se ha creado un espacio para él dentro de las empresas como es el de la gerencia de recursos humanos. Hoy por hoy nosotros los psicólogos nos hemos vuelto una pieza indispensable dentro de las organizaciones, ya que poseemos los elementos y conocimientos necesarios para ocuparnos del recurso humano dentro de las empresas.

Otro problema que se ha presentado dentro de las funciones del psicólogo es el de hacer una división entre sujeto / organización, por lo que el psicólogo organizacional intenta conjuntar estos dos componentes que son la estructura de la organización, por lo que se preocupa por el desarrollo de la eficiencia operativa así como la preservación del equilibrio organizacional, la promoción de la salud y el desarrollo personal de sus integrantes Meza (2001)

De tal manera que la labor del psicólogo organizacional es doble, ya que funge como asesor para el desarrollo organizacional por un lado y como guía para el desarrollo organizacional por otro. Así que el psicólogo vela por los empleados a través de la organización y por la organización a través de los empleados.

Ahora se tiene una perspectiva más clara de la participación del psicólogo en el ámbito organizacional, pues dentro del contexto de la empresa existen una serie de tareas donde el psicólogo se desempeña de manera eficaz, tales como:

1.2.1 Selección de Personal

El psicólogo se ocupa de desarrollar métodos que permitan seleccionar de una manera eficaz al personal que ocupara la vacante, esto con ayuda de algunas herramientas como la entrevista, la cual es el más antiguo y popular de todos los medios de selección, que a pesar de sus deficiencias no es factible que se descarte o reemplace en un futuro y lo que se recomienda a quienes lo practiquen actualmente es que deben aprender a obtener el máximo beneficio de ella.

En la entrevista lo que se pretende, es predecir el comportamiento de un candidato al estudiar su pasado. El entrevistador necesita saber lo que se requiere que haga el solicitante, qué cualidades personales necesitará, la clase de personas con las que va a trabajar y el ambiente de la organización. De esta manera, se podría concluir que los propósitos de la entrevista son: determinar la adecuación de un candidato para un puesto específico en una organización dada, así como proporcionar información al candidato acerca de la organización.

También el psicólogo organizacional se vale de pruebas psicológicas para llevar a cabo la selección, ya que resulta necesario verificar las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que será asignado.

Para Huitron y Ramírez (1993 citado en Arias 2004) las pruebas psicológicas se han vuelto una herramienta muy útil dentro de las empresas, además de que han adquirido gran difusión ya que su aplicación abarca aspectos como la promoción, capacitación y evaluación de méritos, siendo prácticamente indispensables cuando se trata de medir la conducta de los trabajadores.

Las pruebas son necesarias tanto para la selección como para la colocación de personal y se dividen de acuerdo a las áreas que midan o exploren, existen pruebas de conocimientos, aptitudes, intereses, inteligencia y de personalidad.

La selección entonces va dirigida por una parte al bienestar del trabajador, esto para que su potencial, actitudes y capacidades se adecuen al puesto al que será asignado, de tal manera que no se sienta frustrado porque su trabajo le exige menos o más de lo que el puede dar. Además de lo anterior es necesario aclarar que aunque el procedimiento de seleccionar personal se escuche fácil, no lo es, puesto que esta actividad la tiene que realizar un profesional en la materia, esto por que anteriormente quienes llevaban acabo esta tarea podían ser personas que con solo tener un certificado universitario podían asegurar un pronóstico favorable. Ahora ya no se maneja de esta manera, esto debido a los grandes errores que se cometían, pues la mayoría de las veces el mal funcionamiento de los empleados no era por falta de conocimientos, sino por una inadecuación de actitudes con respecto al puesto que ocupaba Gilmer (1982 citado en Meza 2001)

Además de que conforme va avanzando la tecnología, la diversidad de los puestos de trabajo van adquiriendo mayor complejidad (a todos los niveles) por lo que la actividad de seleccionar personal requiere de conocimientos especializados y de una preparación superior, y quiénes son las personas adecuadas para llevar acabo esta tarea son los psicólogos, quienes tienen el conocimiento necesario para aplicar adecuadamente las pruebas psicológicas además de calificar e interpretar debidamente dichos instrumentos , de guiar una entrevista de tal modo que permita obtener los datos necesarios sobre el candidato y así determinar si es apto o no para el puesto.

El objetivo del psicólogo en cuanto a la selección de personal es reducir el margen de error en cuanto a la contratación, ubicación y acenso de personal. El exigir una mayor exactitud en la selección de personal, hace que el psicólogo se vea más presionado y que constantemente este desarrollando programas de investigación que permita mejorar la toma de decisiones a la

hora de seleccionar el nuevo personal, además de que la selección sigue siendo un sector importante para aplicar la psicología (Meza, 2001)

1.2.2 Capacitación

Dado que una persona al entrar a trabajar puede no necesariamente poseer todos los conocimientos, habilidades y actitudes que la empresa requiere, por lo que resulta necesario que se le capacite par adecuarlo al estilo y las necesidades de la empresa. Pero no solo se puede capacitar al personal de nuevo ingreso, sino que también al personal que ya esta dentro de la empresa.

Actualmente, se ha entendido por capacitación a la acción destinada a desarrollar las competencias laborales del individuo, con el propósito de prepararlo para desempeñar en forma adecuada una tarea. Por lo tanto hablar de capacitación es hablar de mejoras técnicas, productivas y administrativas (Velásquez, 2000)

Entonces la tarea del psicólogo dentro de esta área es la identificar las habilidades de los empleados y cuales deben de ser mejoradas para aumentar su rendimiento en el puesto, a esto los psicólogos lo llaman detección de necesidades de capacitación. Esto no solo beneficiara a la organización, si no también a los trabajadores, ya que permitirá la posibilidad de ascenso, bienestar personal e incluso puede ayudar a mejorar las relaciones entre compañeros.

Los psicólogos profesionales han dedicado especial atención a los métodos mediante los cuales se impartirá la información y se enseñará los conocimientos al nuevo personal. A partir del siglo XIX se han realizado diversa investigaciones enfocadas al aprendizaje humano, sin embargo no siempre ha sido fácil la aplicaciones de dichos conocimiento al mundo laboral, ya que en ocasiones existen problemas en cuanto al dinero y el apoyo gerencial. Pero a pesar de ello, también existen caso en los que se a contado con el apoyo tanto económico como gerencial, y la aplicación de los principios del aprendizaje a las empresas han rendido frutos. En algunos casos el rendimiento y producción

aumenta hasta en un 40% a partir de la aplicación de un programa de capacitación (Schultz, 1985)

La capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. La capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades (Chiavenato, 2004).

Con la capacitación se pretende que el personal produzca mejores resultados, además de que los recursos humanos se puedan utilizar de una mejor manera. Por ello es importante desarrollar un programa permanente de capacitación el cual permitirá que el personal se mantenga a la vanguardia y alcance su máximo rendimiento. Menciona Schultz (1985) que aún cuando la compañía tenga la suerte de contratar al personal experto en el manejo de la maquinaria o equipo, necesitara darles a conocer métodos o políticas aun cuando sea muy informal la transmisión de esos procedimientos, siempre su finalidad será aumentar la eficiencia de los trabajadores y optimizar los objetivos de la empresa.

La capacitación puede mejorar la satisfacción con el trabajo, la moral del personal, reducir el índice de accidentes y aminorar la rotación de personal, esto son factores que elevan la eficiencia de la empresa.

1.2.3 Seguridad en el trabajo

Como ya se ha venido mencionando la psicología organizacional puede entenderse como la aplicación de los conocimientos y prácticas psicológicas al terreno organizacional, para entender científicamente el comportamiento del hombre que trabaja, así como para utilizar el potencial humano con mayor eficiencia y eficacia en armonía con una filosofía de promoción humana (Vargas, 1997)

Pero también la aplicación de los principios psicológicos al comportamiento del hombre sirve para prevenir accidentes dentro de las empresas. Seguridad en el trabajo hace referencia al conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre las necesidades de implantar prácticas preventivas (Chiavenato, 2002) Aunque existe una tendencia a descuidar el enfoque psicológico dentro del desarrollo de los planes de la prevención, ya que se considera que este tipo de tareas solo le competen a los ingenieros, es realista reconocer que la mayoría de los administradores de la seguridad dentro de las empresas, no se encuentran consientes de que el aporte psicológico es muy significativo para la creación de una cultura de la seguridad.

Por fortuna esto ha ido cambiando, pues son cada vez más las empresas que se encuentran comprometidas por mejorar esfuerzos y recursos para generar y fortalecer la cultura de la seguridad entre sus empleados, por ello la prevención de accidentes se maneja como un esfuerzo conjunto entre el ingeniero, el psicólogo y otros profesionistas.

De acuerdo con Vargas (1997) el interés de la psicología en cuanto a la seguridad se enfoca específicamente a la situación del trabajador en su ambiente de trabajo con los riesgos que son propios a la naturaleza de su labor. Es decir que hay que tener muy en claro que la seguridad industrial implica un trabajo con personas que tienen dimensiones biológicas, psíquicas, sociales, culturales y espirituales. Desde el punto de vista de la psicología se pueden establecer algunas alternativas de acción que son necesarias llevar a la práctica y que configuran el rol del psicólogo en cuanto a la seguridad industrial.

De acuerdo con las estadísticas, en 1993 en Estados Unidos hubo 6,200 muertes y más de 6.5 millones de personas con lesiones corporales causadas por accidentes en el trabajo, en Brasil ocurren mil accidentes diarios en promedio 370 mil accidentes anuales, cifras que resultan muy alarmantes. Todo esto puestos en una balanza, de una parte, los costos que representan

los accidentes de trabajo; y, de otra parte, un cambio de modelo en la gestión de la seguridad en las organizaciones mediante la efectiva acción de la psicología, es tiempo de iniciar una renovación en algunas de las prácticas de la seguridad industrial de acuerdo a un simple análisis de costo/beneficio (Chiavenato, 2002)

Resulta fundamental crear suficientes alternativas que permitan a los trabajadores emplear aptitudes y desarrollar su potencial en un medio que favorezca su crecimiento. En este sentido el psicólogo organizacional es un profesional que además de atender las necesidades de las organizaciones no debe de dejar de velar la salud mental de los empleados ya que estos son el motor principal de toda institución (Meza, 2001)

1.2.4 Calidad de Vida Laboral

Este término fue creado por Louis Davis en el año de 1970 y hace referencia al bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas. En la actualidad Calida de Vida Laboral abarca aspectos tanto físicos y ambientales como aspectos psicológicos del sitio de trabajo. Aunque por un lado la CVL pretende reivindicar a los empleados por su bienestar y la satisfacción en el trabajo y por otro el interés de las organizaciones por sus efectos potenciales en la productividad y la calidad de vida.

El concepto de CVL simboliza un profundo respeto por las personas, esto para lograr las expectativas que tiene la organización, que en general son de calidad y productividad, por ello las organizaciones requieren de personas motivadas que participen activamente en los trabajos, y que además sean recompensados por su rendimiento. Así mismo si la organización quiere que sus clientes estén satisfechos, primero las organizaciones deben de satisfacer a sus empleados quienes son los responsables del producto o servicio que se ofrezca.

El que un empresa invierta en el empleado esta invirtiendo para satisfacer a sus clientes, debido a que un buen programa dirigido a la CVL hace que un

empleado cambie sus actitudes personales y comportamientos que son importantes para la producción individual y grupal, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar cambios. La CVL incluye varios factores como son: la satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de tener futuro en la organización, reconocimiento de los resultados alcanzados, salario percibido, beneficios alcanzados, relaciones humanas con el grupo y la organización, ambiente psicológico y físico de trabajo, libertad y responsabilidad de decidir y posibilidades de participar (Chiavenato, 2002)

1.2.5 Administración de los recursos humanos

Además de que el psicólogo realiza todas las actividades antes mencionadas también ocupa un lugar en el área de la administración de recursos humanos, ¿pero cual es su papel dentro de esta?

Para comenzar la administración de recursos humanos se encarga de la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal que colabora en ella, para alcanzar los objetivos preestablecidos de la empresa. Es decir que su principal objetivo es cautivar y mantener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí mismos con una actitud positiva y favorable. Cabe aclarar que desarrollar y potencializar las habilidades de cada uno de los trabajadores, significa mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación y por supuesto su adaptabilidad a las condiciones ambientales de la sociedad.

A partir de la definición antes mencionada surge la importancia de realizar una buena administración y fortalecimiento de los recursos humanos de la empresa, para ello se tendría que desarrollar en cada uno de los miembros una cultura de servicio y de productividad, destacando la calidad total de los trabajadores y también estimulando su espíritu emprendedor, de tal forma que repercuta en el beneficio de la organización y de la sociedad (León, 2001) Y quien más que el

psicólogo organizacional para dirigir y realizar mejor que nadie la tarea de la administración de recursos humanos.

Esto por que el principal objetivo de esta área de la organización comprende todos los conceptos elementales que los especialistas en la conducta humana orientados al comportamiento organizacional conocen y dominan. Los psicólogos organizacionales conocen los principios de la manifestación conductual individual y grupal, manejando los fundamentos de la tarea relativa al aprendizaje de conductas, su reforzamiento, motivación y satisfacción laboral, así como la organización y dirección eficaz de equipos de trabajo, de tal forma que se aproveche al máximo el potencial de cada recurso humano para desarrollarlo con iniciativa y eficacia, trazando objetivos claros, estimulando a través de una comunicación bien estructurada y organizada a grupos internos capaces de ser líderes dentro de la organización.

Esta es la misión de los psicólogos que laboran dentro de las organizaciones, las tareas que tenga que realizar el psicólogo conforme pasa el tiempo se irán haciendo más complejas, serán líderes y piezas fundamentales para potencializar dichos elementos, haciendo de la labor organizacional una forma de vida y acoplándose absolutamente con la misión, visión y cultura de la empresa, dando como resultado técnicas forjadas de dicha organización que se adapten a ésta cultura y su posterior eficiencia y eficacia en el desarrollo de los recursos humanos

De acuerdo con León (2001) los psicólogos organizacionales tiene una enorme responsabilidad en las empresas del próximo milenio, pues tienen que desarrollar en cada individuo una automotivación de logro y ayudarlo a establecer objetivos personales, esto lo conseguirá por medio de la estimulación creativa y sobretodo de la persuasión, además de la potencialización de sus habilidades.

Un factor que hay que tomar en cuenta es que en el departamento de recursos humanos se interrelacionan profesionales de diversas áreas, los cuales se consideran con mayor "autoridad" que los psicólogos para dirigir,

argumentando que el psicólogo no tiene los conocimientos suficientes de administración para poder ocupar la jefatura de esa área, inclusive en la carrera de administración de empresas existe una especialización en este tópico, pero también se tiene que recordar que los psicólogos son los profesionales más adecuados para desarrollarse en este departamento, debido a que en ellos cuentan con los conocimientos adecuados para el perfil del puesto, incluso se puede realizar un post grado o maestría en este campo, de forma que se complementen los conocimientos y esto permitirá poder llegar a ocupar cargos directivos y responsabilidades de línea en las instituciones donde estos estén laborando o desarrollando su propio staff. Con este argumento no se está tratando de generar rivalidades o competencias entre profesionales, puesto que es necesidad de todos laborar de forma armónica, teniendo como pilar la inteligencia emocional y contribuyendo al desarrollo de la institución, lo que trato de decir es que como psicólogos orientados al área de las organizaciones, si podemos ocupar responsabilidades de líneas y tenemos toda la autoridad moral y profesional para hacerlo, sin tener ningún tipo de complejos, y sobretodo sin generar rencores ni envidias por parte de nuestros compañeros de equipo.

En general el papel como psicólogos organizacionales dentro de las empresas es fundamental para su desarrollo, ya que poseen los elementos y conocimientos necesarios para ocuparse del recurso humano dentro de las empresas. En la actualidad es más claro el papel del psicólogo organizacional y se lo han ganado a base de mucho esfuerzo y trabajo, que ha tenido como resultado lo que hoy conocemos.

Capítulo 2

ESTRÉS

2. Definición de estrés

No es fácil poder dar una definición de estrés. La palabra es utilizada con ambigüedad y por diferentes personas que le dan distintos significados, por ejemplo los médicos hablan de estrés en términos de mecanismo fisiológicos, los ingenieros en términos de sobre carga, los psicólogos se basan en cambio conductuales, los consultores administrativos se refieren a las necesidades de la organización y los lingüistas los consideran como una acentuación silábica, por mencionar algunos.

Se puede tener una idea vaga de lo que es el estrés, pero para algunos el estrés significa enfermedad desde el punto de vista psicosomático, para otros es tensión, nerviosismo, cansancio y sufrimiento. Se puede decir que el estrés contiene todos los elementos antes mencionados, pero aún quedan en el aire ¿Qué es el estrés?

Desde hace más de 50 años el término estrés ha sido utilizado y contemplado con perspectivas diferentes y a veces distantes. La palabra estrés proviene de la palabra griega *stringere* que significa provocar tensión y se ha empleado desde el siglo XVI hasta mediados del siglo XIX, el filósofo Claude Bernad fue una de las primeras personas en hacer mención del estrés, él decía que los cambios en el medio ambiente externo pueden alterar a las personas y para lograr de nueva cuenta que exista el equilibrio en la persona es necesario que ocurran cambios en el medio ambiente interno (Caballero, 2003)

Al mismo tiempo Cannon (1929-1970 citado en Bakal, 1996) fue el primer investigador moderno en aplicar el termino estrés a los humanos, él se intereso por estudiar la influencia que tiene el frío, falta de oxígeno y otros estresores ambientales sobre el organismo. Tales investigaciones fueron continuadas con Hans Selye.

De acuerdo con Selye (1936 citado en Pellitero 2001) un famoso endocrinólogo a quien se le considera el padre del concepto de estrés, lo define desde un punto de vista psicofisiológico, señala que es como una reacción fisiológica ante estímulos nocivos producidos por el ambiente. Veinte años más tarde en 1956 clasifica las respuestas en niveles, según permanecieran en simples alarmas, resistencias o agotamiento. Posteriormente en 1976 Selye le llamo estrés a la reacción de protección del organismo ante un evento (Caballero, 2003; Bakal, 1996)

Asimismo Ivancevich y Matteson (1985 citado en Caballero, 2003) definieron al estrés como una respuesta adaptativa mediada por las características que cada individuo posee o por sus procesos psicológicos, el estrés es consecuencia de eventos o situaciones externas que crean a las personas demandas físicas o psicológicas. Lo anterior hace deducir que las respuestas ante el estrés dependerán de las características de cada persona, además de su edad, sexo, raza, educación, clase social e historia de vida.

Según Marín (2001) el estrés es el comportamiento heredado, defensivo y / o adaptativo, con activación específica neuro- endocrino- emocional ante un estímulo percibido como amenazante (estresor) para nuestra integridad o bienestar. Dorothy y Cotton (1990 citado en Marín 2001) Clasifica los estresores en:

- Estresores físicos: Son condiciones que afectan principalmente en nuestro cuerpo, tales como cambios extremos de temperatura, la contaminación ambiental, un choque eléctrico o ejercicio prolongado.
- Estresores psicológicos: Son aquellas amenazas que son atribuibles a la reacción interna de la persona, pensamientos, sentimientos y preocupaciones acerca de amenazas percibidas. Cotton destaca que estos estresores son más subjetivos, dado que la amenaza involucra la interpretación que hace la persona de un determinado suceso.

- Estresores psicosociales: Proviene de las relaciones sociales, generalmente por aislamiento o excesivo contacto (hacinamiento)

Diversas investigaciones demuestran que los efectos fisiológicos del estrés, así como los psicológicos y los conductuales, dependerán en gran medida por los agentes cognitivos. Es decir que dependerá de cómo la persona decodifique o intérprete las situaciones que se le presentan, ya que si la persona las traduce como no dolorosas, amenazantes o nocivas habrá menos respuestas fisiológicas. A partir de lo anterior Lazarus y Folkman (1984) definieron al estrés como una relación de transferencia entre la persona y el entorno que la persona valora como excesivo o desbordante en relación con sus recursos y que pone en peligro su bienestar. El estrés por si mismo no es lo más importante en la adaptación si no la forma en que lo manejamos (Bakal, 1996)

En algún tiempo la medicina se aterro por la idea de que el estrés era una reacción convergente de alarma, íntimamente relacionada con la actividad y relaciones biológicas simpático-adrenales, con ruptura homeostática incluida. Pero si bien el estrés se inicio en el campo de la fisiología, muy pronto los psicólogos se interesaron por este termino y comenzaron a trabajar y le dieron un modalidad diferente.

El individuo al recibir un estímulo del mundo exterior, tiene posibilidades de valoración subjetiva del mismo y sobre todo traducir subjetivamente su significación psicobiológica e incluso dirigir sus efectos tanto bioquímicos como conductuales. Además hay que añadir que dicha valoración nunca es objetiva, ya que en esta actividad siempre intervienen por exigencia estructural la memoria donde se encuentran registrados datos que posee el sujeto respecto a los estímulos y los metarcircuitos o formas de comportamiento que han adoptado en su propia historia y más si han sido tomados como perspectivas negativas. Desde el punto de vista de la psicología el estrés es definido como la interacción del organismo con el medio ambiente.

Parece claro y demostrable que en todo comportamiento estresante se dan respuestas emotivas, a veces con polaridad individualizada, un trabajo cortical categorizado con categorías cognitivas y una resultante generalizada de agotamiento, con cambios muchas veces significativos en el comportamiento y siempre con modificaciones bioquímicas en el metabolismo general. Por ello se dice que los estímulos no son en sí mismo los estresores, si no como cada persona los interprete.

El estrés es una respuesta del organismo ante eventos que se dan en el ambiente en el que se desenvuelve la persona, los efectos que este tenga sobre el individuo, tanto a nivel físico, psicológico y social dependerán en gran medida de cómo el individuo interprete los eventos y los interiorice, lo que también a su vez dependerá de su historia de vida, edad, sexo, cultura, escolaridad, etc.

A lo largo de los años y en base a las diversas investigaciones realizadas sobre el estrés, se desarrollaron diversos modelos, tanto fisiológicos como psicológicos, que permitieran explicar el estrés y sus consecuencias, algunos de ellos se han tenido mayor popularidad que otros.

Uno de los modelos más antiguos es el bioquímico, propuesto por el endocrinólogo Hans Selye (1976) quién considero a la respuesta de estrés como un síndrome de adaptación general. Se trata de una respuesta no específica del organismo ante cualquier demanda del medio, se dice que es general por que los estresores ejercen una influencia sobre diversas partes del cuerpo y la adaptación es el ajuste que realiza el organismo ante los estresores.

El síndrome adaptación general se produce en tres fases, la primera de ellas es la de alarma, en la cual se activan los recursos energéticos, al iniciarse la segregación de adrenalina, la cual permite al organismo experimentar una sensación de fuerza extraordinaria, aumento en la frecuencia cardíaca y respiratoria, incremento en el colesterol en la sangre, se activan los mecanismos de coagulación sanguínea, se dilata la pupila y se avivan los

sentidos. Si el estresor persiste la reacción de alarma cambia por la fase dos de resistencia, en esta desaparecen los cambios fisiológicos que están presentes en la primera fase y en su lugar se concentran en un solo órgano, esto dependerá de la estrategia de respuesta que el organismo maneje. En fase final o de agotamiento puede acabarse la energía adaptativa disponible y entonces puede volver e iniciarse el ciclo, pasando el esfuerzo energético a otra zona del cuerpo.

Lo anterior explica el por que cuando una persona se encuentra expuesta al estrés por un periodo de tiempo prolongado, puede llegar a enfermarse, a sentirse agotada e incluso puede disminuir su desempeño laboral, tales síntomas se deben a que durante el periodo de estrés gasta gran parte de su energía.

Asimismo la activación de las emociones esta determinada por la interacción entre los acontecimientos, las concepciones y expectativas del individuo en cuanto a su bienestar y sus expectativas con respecto a su propia capacidad para afrontar tales acontecimientos. De acuerdo con la evaluación cognitiva, que se define como un proceso que determina las consecuencias que un acontecimiento provocará en el individuo. Así, cada emoción positiva se produce por que trae un beneficio, las emociones negativas se producen por considerar un evento perjudicial.

Los estudios clínicos del estrés se han centrado fundamentalmente en la valoración y manejo que el individuo hace de los factores. Bajo esta idea Lazarus y Folkman (1984) menciona que la valoración no es una simple percepción de elementos de la situación sino un juicio, el cual se basa en las ideas y expectativas del individuo. Tal valoración la dividen en primaria y secundaria, esto para mostrar la diversidad de respuestas que puede dar una persona ante la presencia de un evento estresante. La valoración primaria se refiere a la percepción inicial que se tiene del evento, ya sea que se vea como peligroso o amenazante, existen tres tipos de valoraciones: irrelevante, positivo y estresante. La valoración secundaria se vincula con la forma en como el

individuo se enfrenta ante la situación estresante, los componentes de la evaluación secundaria que incluyen:

1. Responsabilidad de quién o qué va a recibir el beneficio o perjuicio y por lo tanto quién o qué va a ser objeto de esfuerzos de afrontamiento.
2. Potencial de afrontamiento que refleja la habilidad de la persona para actuar sobre la situación.
3. Potencial de afrontamiento centrado en la emoción, es la habilidad para ajustarse a la situación, haciendo cambios en los deseos y creencias.
4. Expectativas futuras, posibilidades de cambios en la situación real o psicológica.

Tal modelo hace resaltar la importancia que tienen los recursos del individuo para el manejo del estrés. Tal manejo se define como un cambio constante en los factores cognitivos y conductuales, esto para que la persona pueda superar las demandas ya sea internas o externas que se valoran como superiores o excesivas para los recursos de la persona.

El modelo de Lazarus y Folkman (1984) de orientación cognitiva ha dado paso a la creación de técnicas destinadas al manejo del estrés, entre ellas se encuentra la de entrenamiento de las habilidades de afrontamiento en la inoculación del estrés de Meichenbaum (1988) en la cual el principal objetivo es enseñar a los individuos un conjunto de habilidades de afrontamiento con el fin de capacitarlos para enfrentarse de manera efectiva con las situaciones estresantes.

Los efectos del estrés no pueden analizarse por si solos, sino en relación con los estilos de afrontamiento y los apoyos sociales de los que dispone la persona. En ocasiones las personas eligen estilos de afrontamiento consistentes en conductas adictivas a la comida, el tabaco, el alcohol, sustancias adictivas, etc., que lejos de disminuir el estrés lo pueden aumentar.

2.1 DISTINTOS TIPOS DE ESTRÉS

2.1.1 Estrés social

El individuo por estar inmerso dentro de un contexto, esta continuamente haciendo reajustes para que su organismo este en equilibrio, por ello el estrés forma parte habitual de la vida de los individuos y las sociedades. Las personas cotidianamente hacen frente a situaciones que requieren una solución efectiva, para ello utilizan mecanismos y respuestas habituales y con frecuencia automáticas.

En cuanto a la relación con sus iguales dentro de la sociedad, el individuo desempeña roles que son complementarios y vinculados a su posición que tienen dentro de su sistema, el cual también se encuentra en equilibrio. Lo cual significa que ni el individuo, ni la sociedad permanecen estáticos, sino que existe una correlación de fuerzas que tienden al equilibrio y este se altera cuando el sujeto o el sistema social enfrenta una situación estresante que modifica su funcionamiento previo.

Diversos estudios han encontrado que el apoyo social reduce el impacto del estrés, además de que los individuos con fuertes redes sociales, definidos en términos de estado civil, número de miembros de familia cercana y de amigos, participación en grupos religiosos y afiliación grupal son menos propensos a morir a diferencia de individuos con redes sociales débiles. Por ello las relaciones sociales pueden proporcionar un sentido de identidad, una fuente de evaluación positiva o un sentido de autoeficacia y contribuir al estado general de salud.

De acuerdo con Kaplan y Toshima (1990 citado en Bakal 1996) encontraron que la combinación de estrés alto y apoyo social bajo son fuente predictora de enfermedades. También Depue y Monroe (1986 citado en Bakal 1996) mencionan que las condiciones personales crónicas asociadas con la hostilidad

y la depresión o ansiedad generan acontecimientos vitales estresantes así como la pérdida de apoyos sociales.

2.1.2 Estrés familiar

Los acontecimientos familiares como el nacimiento de un hijo, dificultades económicas y los asuntos personales pueden ser extremadamente estresantes, de acuerdo con encuestas realizadas las personas aprecian sus relaciones familiares y personales. Las dificultades conyugales, el rompimiento de la relación, los problemas de disciplina de los niños y los parientes con enfermedades serias, traen consigo estrés (Decenzo, 2001) Shermerhorn, Hunt y Osbor (2004)

De acuerdo con Orlandini (1999) la etapa más vulnerable para el estrés es la infancia, esto por que el niño no es un ser autónomo sino que depende de otros para sobrevivir, además de que dispone de menos defensas psicológicas y el sexo femenino es vulnerable por los lazos tan estrechos que tiene con la madre y esta a su vez con los hijos.

También el rol familiar es un factor importante para que la persona sea vulnerable al estrés, puesto que en ocasiones el individuo juega el papel de chivo expiatorio o depositario de culpas y castigos dentro de la familia, lo que crea conflictos a la persona por no tener claro su papel dentro de la familia.

Los valores o mitos sociales que son propios de cada familia pueden crear o agravar ciertos sucesos desfavorables que ocurren en algún miembro de la familia, lo que puede traer consigo estrés, debido a que la persona puede llegar a sentirse presionada y agobiada, un ejemplo de ello puede ser cuando alguno de los miembros de la familia tiene preferencias sexuales distintas en cuanto a lo que corresponde a su sexo y a lo que establece la sociedad y la cultura en la que se desenvuelve, entonces la familia puede que no acepten sus preferencias sexuales lo que le trae conflictos que le causan estrés.

Durante los últimos años las familias han sufrido cambios estructurales y funcionales significativos. Aunque todavía hay familias en las que el padre trabaja fuera de su casa, mientras que la madre se queda para cuidar el hogar y a los niños, por ello hoy en día el lugar de trabajo se está poblando cada vez más mujeres, cabezas de familias monoparentales y parejas con trabajos profesionales. Las posibilidades de conflictos y estrés aumentan ya que la mayoría de los trabajadores luchan por compatibilizar las exigencias del trabajo y las responsabilidades hogareñas.

En un mundo tan cambiante, los valores se van modificando de generación en generación, lo que origina diferencias entre los abuelos, padres, hijos y nietos. La familia suele padecer el estrés de los acontecimientos exteriores, pero también las anomalías de su estructura y funcionamiento puede dañar a sus miembros desde adentro.

Tanto la familia nuclear como aquella que se encuentra incompleta por la falta del padre o de la madre, pueden padecer de estrés, esto debido a que puede haber un desequilibrio en cuanto a la distribución de poder, lo que lleva a un conflicto de roles, falta de intimidad y lealtad entre los miembros de la familia, puede no haber la capacidad de negociar las diferencias y ser intolerante en cuanto a las opiniones de los demás, de tal manera que ocurren distintas formas de estrés familiar.

El estrés familiar se exterioriza como depresión, ansiedad, enfermedades psicosomáticas, consumo de drogas, accidentes, suicidios, maltrato hacia los niños, mujeres golpeadas y hombre golpeados. En el niño el estrés familiar se expresa como enfermedades psíquicas o somáticas, enanismo psicosocial, bajo rendimiento académico, consumo de drogas, conducta antisocial y suicidios. El estrés familiar ocurre en una cadena de estrés interpersonal que consiste en que el padre le pega a la madre y esta a su vez al hijo y posteriormente el hijo repetirá la misma conducta y será una cadena que no tendrá fin (Orlandini, 1999)

2.1.3 Estrés laboral

El estrés laboral resulta importante debido a que el tiempo que se le asigna al trabajo hace que este ocupe un papel importante en nuestro desarrollo, en el trabajo se pasa la mayor parte del tiempo y la vida, además de ello el trabajo representa una actividad muy importante para el ser humano y su desarrollo dentro de la sociedad, asimismo satisface las necesidades tanto económicas y de supervivencia, facilita y fundamenta el desarrollo de la personalidad, del bienestar y de la identidad (Barba, 1998)

El estrés laboral es uno de los fenómenos que más se encuentran dentro del área laboral, esto debido a los efectos que tiene en el trabajador a nivel de salud y en su eficiencia laboral. Pero este problema se presenta en todos los países además de que se presenta tanto dentro y fuera del área laboral, frecuentemente los efectos del estrés son negativos y se manifiestan en la actividad laboral de la persona, por lo tanto influye tanto en el individuo como en las actividades laborales.

Factores organizacionales e individuales pueden ocasionar que el estrés se relacione con el trabajo. Los trastornos psicológicos que se dan en el trabajo han sido identificados como una de las principales causas de enfermedades y lesiones relacionadas con el trabajo, esto en Estados Unidos. Pelletier (1977 citado en Muchinsky 2002) menciona que el estrés y los factores psicológicos desempeñan un papel mucho más importante en los trastornos crónicos que en las enfermedades graves e infecciones. Como consecuencia de ello, los empleados y las organizaciones son cada vez más conscientes de los efectos negativos del estrés relacionado con el trabajo.

El trabajo puede ser estresante y las demandas del empleo pueden alterar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Se conoce que el estrés que se relaciona con el trabajo puede provenir de muchas fuentes, que van desde las demandas de las tareas excesivamente bajas o altas, los conflictos o ambigüedades de los papeles que desempeñan, las relaciones interpersonales

deficientes o el avance profesional que puede ser demasiado lento o demasiado rápido.

Evidentemente el estrés se presenta con mayor frecuencia de lo que pensamos y aún más se hace presente en el ámbito laboral, además de que sus efectos resultan dañinos para los individuos, tanto a nivel laboral como personal, pero en el capítulo que siguiente profundizaremos este tema.

2.2 CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS A NIVEL:

2.2.1 Fisiológico

Las manifestaciones del estrés pueden darse en distintos niveles, uno de ellos es el fisiológico, donde los cambios físicos que ocurren en el cuerpo ante las situaciones estresantes provocan la sobre activación del sistema nervioso simpático, el cual produce diversas clases de hormonas de estrés (cortisona y catecolamina). Dichas hormonas pueden llegar a causar un incremento en el ritmo cardíaco y rendimiento cardíaco en preparación para el aumento de la actividad física y cognoscitiva (Landy y Conte, 2005)

Aunque estos cambios pueden llegar a mejorar el rendimiento del individuo en cuanto a la toma de decisiones, el juicio y el desempeño físico, también puede suceder que una exorbitante sobre activación del sistema nervioso simpático lleve a la creación de una gran cantidad de hormonas de estrés en la sangre y el cerebro lo que se traduce en una tasa cardíaca elevada, palpitaciones, elevación temporal de la presión arterial, alteraciones en la temperatura cutánea, sudoración de las manos, temblor de las extremidades, trastornos digestivos, cefaleas, etc.

De acuerdo con Ivancevich y Matteson (1992 citado en Barba, 1998) la respuesta fisiológica al estrés se da de la siguiente manera la etapa inicial de la respuesta al estrés comienza en el cerebro, esto con la percepción del

estresor, en esta respuesta se ve involucrada la corteza cerebral que controla al hipotálamo, órgano involucrado en las respuestas al estrés, esto por que el hipotálamo activa el sistema nervioso autónomo y regula la glándula pituitaria, parte central del sistema endocrino. El sistema nervioso autónomo, bajo la estimulación del hipotálamo, inicia una serie de movimientos de adaptación o de defensa por medio del sistema nervioso simpático o del parasimpático. El sistema endocrino a través de la glándula pituitaria segrega hormonas al torrente sanguíneo, que activa otras partes de dicho sistema. La activación del sistema nervioso simpático produce secreción de adrenalina y noradrenalina por la medula suprarrenal que origina respuestas de alerta en el organismo.

Algunas de las respuestas que se presentan en el organismo son la liberación de azúcares y grasas que se corren en el torrente sanguíneo para proporcionar energía, también se presenta un aumento en los ritmos cardíaco y respiratorio esto para ofrecer mayor oxigenación, aumento en la presión sanguínea para garantizar el apropiado abastecimiento de sangre a las áreas críticas, activación de los mecanismos de coagulación sanguínea para ayudar en la protección contra las lesiones físicas, tensión muscular para preparar a los músculos para el movimiento rápido, una mayor agudeza en el oído y la visión, además de cambios en la acidez estomacal. Algunas actividades fisiológicas tienden a disminuir en vez de aumentar, tal es el caso de los procesos digestivos y de la relajación de los músculos de los intestinos y de la vejiga (LaDuo, 1990; Rivero y Rossell, 1989)

Las alteraciones producidas por el estrés, enfermedades causadas o agravadas por el estrés psicológico. Estos trastornos psicosomáticos generalmente afectan al sistema nervioso autónomo, que controla los órganos internos del cuerpo. Ciertos tipos de jaqueca y dolor de cara o espalda, el asma, úlcera de estómago, hipertensión y estrés premenstrual, son ejemplos de alteraciones relacionadas con el estrés.

Los médicos han reconocido, desde hace tiempo, que las personas son más propensas a enfermedades de todo tipo cuando están sometidas a un gran

estrés. Los acontecimientos negativos, tales como la muerte de un ser querido, parecen causar el suficiente estrés como para reducir la resistencia del cuerpo a la enfermedad. Sin embargo, las circunstancias positivas, tales como un nuevo trabajo o el nacimiento de un bebé en casa, también pueden alterar la capacidad normal de una persona para resistir la enfermedad.

Decenzo (2001) menciona que gran parte del interés original sobre el estrés se centro en los efectos que este tenía sobre la salud. Esto se atribuyó al hecho de que los niveles altos de estrés tenían como resultado cambios en el metabolismo, aumento en los ritmos cardiacos respiratorios, aumentos en la presión sanguínea, dolores de cabeza y un incremento en los riesgos de ataque al corazón.

Hay muchos otros factores que también pueden ocasionar alteraciones a la salud cuando se esta bajo estrés. Entre los que actualmente se investigan podemos mencionar un cierto tipo de conducta que los científicos llaman 'tipo A', un término que originalmente se aplicó a personas propensas a enfermedades coronarias. El estilo de enfrentamiento tipo A, caracterizado por una competitiva y absorbente intensidad, es común en las sociedades desarrolladas y cada vez existen más pruebas de que esta clase de conducta está asociada con una incidencia cada vez mayor de varias alteraciones.

La tensión alta o hipertensión es una de las alteraciones más comunes que agrava el estrés. Aunque no hay síntomas apreciables, la hipertensión puede dañar los riñones y llevar a un ataque de apoplejía.

Otras alteraciones relacionadas con el estrés y de orden más común son los problemas gastrointestinales. Los más serios son las úlceras pépticas y la anorexia nerviosa. Las úlceras están producidas por un exceso de jugos gástricos o por una sensibilidad excesiva en una zona de la pared digestiva, lo que causa náuseas y dolor. La anorexia nerviosa, más común entre las mujeres adolescentes, se caracteriza por la negativa a comer, hasta el extremo de que pueden llegar a morir. Otras alteraciones gastrointestinales producidas

por el estrés son las dolencias inflamatorias del colon y el intestino, tales como la colitis ulcerosa y la enteritis local.

Las alteraciones respiratorias también se pueden ver afectadas por el estrés. La más común de ellas es el asma, que puede estar producida por contratiempos de tipo emocional. Los ataques de asma se caracterizan por respiración dificultosa, jadeos y la sensación de asfixia. Además, el estrés emocional puede causar o empeorar muchos trastornos de la piel, desde picores, cosquilleo y dolor hasta los que producen sarpullido y granos.

Las situaciones más traumáticas, como pueden ser accidentes, catástrofes o experiencias de guerra pueden ocasionar una alteración hoy llamada alteración de estrés post-traumática. Conocida en tiempos de guerra como neurosis de guerra, esta alteración pasó a denominarse así tras su aparición en ex-combatientes que volvían de Vietnam e intentaban reincorporarse a la vida civil. Sus síntomas, que pueden tardar meses en aparecer tras observar un estado inicial de aturdimiento, incluyen la irritabilidad nerviosa, dificultad en las relaciones con el entorno y depresión.

El poder comprender la forma en que actúan ciertas enfermedades, puede dar una idea más clara sobre la relación que existe entre ellas y el estrés. De esta manera, la hipertensión es una enfermedad en la que los vasos sanguíneos, sobre los cuales la sangre fluye a través de las arterias a presión elevada, una de las respuestas al estrés es comprimir las paredes arteriales aumentando así la presión, cuando pasa la etapa de alarma, la presión debe volver a la normalidad, pero si se prolonga el estrés, la presión puede permanecer en niveles anormalmente elevados.

Las úlceras son lesiones que se inflaman en el recubrimiento del estómago y del intestino, una de las causas más conocida es la variación de los niveles de cortisona. La producción de cortisona aumenta durante los periodos de estrés, que cuando son prolongados pueden crear fácilmente un ambiente interno perfecto para la creación de más lesiones.

La diabetes es una grave enfermedad que implica la falta de insulina y que tiene como consecuencia el aumento en la glucosa, demandando incrementos en secreción de insulina. Si el estrés es constante, el páncreas puede debilitarse, dando como resultado una deficiencia en la producción de insulina. Los dolores de cabezas son frecuentemente el resultado de tensión muscular, que aumenta cuando se está expuesto a los estresores durante un periodo prolongado. Comúnmente, el dolor de cabeza es en si mismo un estresor que conduce a una mayor tensión muscular, que a su vez aumenta la severidad y duración del dolor de cabeza.

El cáncer es el resultado de células mutantes que se producen en el interior del cuerpo, pero que normalmente son destruidas por el sistema inmunológico antes de que puedan multiplicarse y crecer. Se ha demostrado que las respuestas a los estresores traen como consecuencia pequeñas alteraciones bioquímicas en el sistema inmunológico, probablemente los cambios basten para permitir la reproducción de pequeñas cantidades de estas células mutantes, que a su vez se convierten en tumores malignos.

Resulta evidente que durante una situación estresante al alterarse tanto el organismo, este puede sufrir daños temporales o permanentes, como las enfermedades, que por supuesto están en función del estresor, de la constitución o estado general de salud del individuo y de otros factores como las condiciones ambientales, la historia clínica del individuo, la susceptibilidad del individuo a la enfermedad, el agente o agentes productores de la enfermedad y el medio ambiente que comparten individuo y estresor.

2.2.3 Psicológico

Además de las consecuencias fisiológicas también existe conductas psicológicas tales como: depresión, ansiedad, agotamiento nervioso, desorientación, sentimientos de inadecuación, pérdida de la autoestima,

intolerancia, apatía, pérdida de la motivación para la obtención de metas, irritabilidad y burnout.

El burnout es una de las consecuencias del estrés más importantes y la más investigada. Este término se refiere a un estado extremo de tensión el cual es resultado de estar prologadamente bajo estrés laboral crónico lo que excede los recursos de un individuo para afrontarlo Maslach, Schaufeli y Leiter (2001, citado en Landy y Conte, 2005)

El burnout se compone de tres elementos: agotamiento emocional, sentimientos de despersonalización y sentimientos de bajo logro personal. El primero acontece cuando los individuos se sienten emocionalmente exhaustos por el trabajo, el segundo pasa cuando los individuos se endurecen por su puesto y tienden a tratar a los pacientes o clientes como objetos y el tercero se produce cuando los individuos sienten que no pueden enfrentar los problemas de manera efectiva y no son capaces de entender o identificar los problemas de los demás (Landy y Conte, 2005)

De acuerdo con diversos estudios el burnout es más alto en empleados más jóvenes en comparación con empleados mayores, lo cual puede ser atribuido a que los mayores pueden sentirse más abrumados por las demandas de su nuevo puesto. Los individuos casados parecen ser menos propensos al burnout que los que no lo están, debido al apoyo social que tienen de su pareja. Además de que las personas con características de personalidad como autoestima baja y patrón de comportamiento Tipo A.

Queda claro que los ambientes de trabajo con demandas abrumadoras crónicas y con presiones de tiempo ponen a los empleados en alto riesgo de burnout, de tal manera que las interacciones que intentan reducir el burnout deben estar enfocadas tanto al individuo como al trabajo. Una combinación de manejo de estrés, entrenamiento en habilidades y diseño del trabajo parece ser el camino más prometedor para prevenir o reducir el desarrollo del burnout Van Dierendonck, Schaufeli y Buunk (2001, citado en Landy y Conte, 2005)

2.2.4 Conductual

Dentro de los efectos conductuales del estrés se encuentran el ausentismo, los accidentes, el abuso del alcohol y drogas, el desempeño laboral y los comportamientos improductivos, incluyendo la violencia en el escenario laboral.

En cuanto a las consecuencias conductuales podemos encontrar que el estrés afecta el procesamiento de información, el cual a su vez afecta la eficiencia del individuo en el trabajo. El estrés crónico tiene efectos perjudiciales sobre la memoria, el tiempo de reacción, la precisión y el desempeño dentro de una variedad de tareas. Las personas que están bajo estrés comúnmente tienen conflictos con orientar su atención. En muchas ocasiones el estrés lleva a que las personas reaccionen de forma anticipada ante algún estímulo y el incremento de errores en tareas cognoscitivas.

Debido a que cada persona es diferente, reacciona de diferente manera ante el estrés, lo que puede llegar a afectar su capacidad para enfrentarse a las distintas tareas. El estrés se relaciona con una menor creatividad y una pobre toma de decisiones, en particular cuando se está bajo presión de tiempo. Un ejemplo de ello son las personas que trabajan como repartidores de comida rápida, estos comúnmente tienen accidentes por que trabajan bajo presión de tiempo, en ocasiones estos chocan debido a que no ven los objetos por estar buscando la calle o un número, esto a consecuencia de que no procesan la información que el medio les ofrece. En muchas ocasiones el estrés puede llegar a tener efectos muy negativos sobre el procesamiento de información lo que lleva a una gran diversidad de desenlaces negativos (Landy y Conte, 2005)

También el estrés afecta al desempeño laboral, de acuerdo con una investigación realizada por Motowildo, Packard y Manning (1986 citado en Landy y Conte, 2005) encontraron que el estrés se relaciona de manera negativa con varias dimensiones del desempeño laboral, específicamente afecta a la sensibilidad, la calidez y la tolerancia hacia los pacientes, aspectos interpersonales del desempeño del puesto. Aunque también un estresor generalizado y la ambigüedad de rol, tiene efectos negativos al desempeño

laboral. Esto tiene una explicación, cuando la tarea que se lleva a cabo es simple no existe un gran estrés y el desempeño es mejor, en cambio si la tarea es compleja los niveles altos y moderados de estrés son perjudiciales para el desempeño laboral.

En general el estrés representa solo uno de los factores que pueden impactar en el desempeño laboral, ya que los efectos del estrés sobre el desempeño dependen de diversos factores, incluyendo la complejidad de la tarea a realizar y las características de personalidad del individuo que la lleva a cabo.

CAPITULO 3

ESTRÉS Y GERENCIA

3. Estrés a nivel gerencial

Para el hombre la actividad laboral es uno de los medios que le permiten desarrollarse tanto personal como profesionalmente; por lo tanto el sujeto dentro de su trabajo proyecta su vida, de tal modo que las emociones, reflexiones y proyectos están presentes.

El trabajo no solo puede verse como una actividad meramente profesional sino que también esta forma parte de la vida personal del individuo, esto por que en el trabajo se producen vivencias e ideas que pueden llegar a afectar al trabajador y esto se refleja en su autoestima, seguridad emocional así como en otros aspectos como el logro, el prestigio social, la comunicación, etc.

Por lo tanto el trabajo influyen en el individuo como el individuo en el trabajo, por ende cuando se trabajo en condiciones no favorables el individuo no da su máximo potencial, además de que esto impacta en su personalidad, lo que trae consigo problemas a la organización pues el trabajador no esta cumpliendo con las expectativas de esta, lo que provoca costos a la organización. (Buendía, 1998)

Según Peiró (1992 citado en Vargas, 1997) señala que el estrés es un fenómeno adaptativo de los seres humanos que contribuye, en buena medida a su supervivencia y a un adecuado rendimiento en sus actividades además de un desempeño eficaz en muchas esferas de la vida.

En todos los ámbitos de la vida se generan tensiones y cuando alguien pretende eliminarlas por completo, es muy probable que lo único que consiga sea estresarse aún más, por lo que lo más conveniente e inteligente que se debe de hacer es controlar dichas tensiones para después canalizarlas de una manera positiva.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud el estrés es un conjunto de reacciones fisiológicas que preparan al organismo para la acción. Por su parte, Richard Lazarus menciona que el estrés es el resultado de la relación entre el individuo y su contexto, evaluándose así como amenazante además de que pueden llegar a rebasar los recursos de cada individuo y poner en peligro su bienestar. Si estos conceptos se aplican al ámbito laboral, se obtendría como resultado que el estrés laboral es un desequilibrio percibido entre las demandas profesionales y la capacidad de las personas para llevarlas a cabo. (Vargas, 1997)

Aunque por otra parte Ortega (1999) señala que el estrés laboral se conceptualiza como el conjunto de fenómenos que se producen en el organismo del trabajador, con la participación de los factores estresantes perjudiciales derivados directamente del trabajo o que con motivo de este pueden afectar la salud del trabajador.

Como ya se ha mencionado antes, el estrés es el resultado de la combinación de perturbaciones orgánicas y psíquicas producidas por diversos agentes agresores tales como traumas, emociones fuertes, fatiga, exposición a situaciones conflictivas y problemáticas. Dentro del trabajo se pueden encontrar la sobre carga de actividades, presión de tiempo o relaciones problemáticas con jefes o clientes que generan nerviosismo, inquietud, tensión, etc. (Chiavenato, 2002)

Aunque el estrés laboral tiene infinidad de definiciones, resulta cierto que la mayoría de ellas reúnen ideas enfocadas a la interacción desfavorable entre los atributos del trabajador y las condiciones de trabajo que conducen a perturbaciones psicológicas, conductas insanas y finalmente a un estado de enfermedad. Las diferentes definiciones enfatizan que el estrés laboral es un proceso interactivo que implica los efectos combinados de la personalidad del individuo y los estresores físicos y psicosociales que se presentan en el ambiente laboral, por otro lado los efectos psicológicos del estrés laboral incluyen distrés afectivo, es decir que produce ansiedad, burnout, insatisfacción laboral, etc., y cambios conductuales como cambios alimenticios, consumo de alcohol y cigarrillos, además de que las exposición continua a condiciones

laborales desfavorables pueden llevar a problemas médicos crónicos como hipertensión, trastornos cardiovasculares y depresión crónica. (Buendía, 1998)

3.1 Causas estresoras

Por supuesto que la respuesta ante las exigencias laborales y el mayor o menor grado de estrés estarán condicionados por un gran grupo de factores, entre ellos los valores del individuo, la experiencia, la motivación, el grado de identificación con su ambiente de trabajo, el sentido de pertenencia, la personalidad, la situación social, etc. De todos estos factores que rodean al individuo dependerá su respuesta ante el estrés. Una de esas respuestas puede ser prepararse para enfrentar el estrés; por lo tanto la respuesta será beneficiosa, en tanto preparará al organismo para dar una adecuada respuesta a las demandas que la situación requiera. Pero la respuesta puede ser de huida y por lo tanto, puede alejarlo de la situación que le está creando el estrés. Peiró (1993 citado en Vargas, 1997) señala que existen en los individuos diferencias en características de personalidad, patrones de conducta y estilos cognitivos relevantes que permiten predecir las consecuencias posibles de determinados estresores del ambiente laboral.

En relación con lo anterior se han identificado dos tipos característicos de personalidad que permiten predecir los efectos del estrés. El primer tipo es la personalidad A, la cual se caracteriza por ser más propenso al estrés. Este tipo de personas andan, comen y hablan muy rápido, son agresivas, competitivas, impacientes, hostiles e irritables y se sienten a menudo bajo presión del tiempo, luchan por el éxito y por ello tienen una alta ansiedad de logro, además de ser más propensos al estrés. Las personas con el tipo de personalidad B, están menos preocupadas por el tiempo, juegan por diversión, no para ganar, y pueden relajarse sin sentimientos de culpa.

La segunda características de personalidad que modifica el estrés es el locus de control, este locus hace que las personas se crean responsables de lo que les ocurre y no creen en el destino, la casualidad y otras fuerzas. Las personas

cuyo locus de control es interno responden al estrés de forma diferente a aquellos cuyo locus de control es externo. Aquellas personas de locus interno tienen más probabilidad de hacer algo contra la fuente de estrés, usan sus fuentes de afrontamiento centrado en los problemas. En cuanto a las personas de locus externo, estas reaccionan a la frustración de manera agresiva y contraproducente, además de que sienten que las acciones que realizan no son eficientes pues se encuentran fuera de su alcance. (Muchinsky, 2002; Buendía, 1998)

Se sabe que el estrés relacionado con el trabajo puede provenir de muchas fuentes, que van desde las demandas de la tarea excesivamente bajas o altas, los conflictos o ambigüedades de los papeles que desempeña el individuo, las relaciones interpersonales deficientes o el avance profesional que puede ser demasiado lento o rápido. (Schermerhorn y col., 2004)

Los agentes estresantes en la vida de las organizaciones, son los estímulos que se generan en el trabajo y que tienen consecuencias negativas, físicas o psicológicas para un número importante de personas que están expuestas a ellas. Los resultados de las investigaciones han demostrado que existe una relación entre la mala salud y los trabajos que se caracterizan por ser un trabajo altamente repetitivo y monótono con supervisión estrecha. El trabajo por turnos y los agentes estresantes físicos, como el frío, el calor y el ruido también producen estrés.

Conforme a lo mencionado por De Cenzo (2001) los factores estresantes dentro de una organización son: la demanda de tareas en la cual los factores que influyen son los relacionados con el puesto de trabajo de un empleado. Además de que también se incluyen el diseño las condiciones laborales y la disposición física del trabajo. Los puestos de trabajo en los que la temperatura, el ruido u otras condiciones laborales son peligrosas o indeseables pueden aumentar la ansiedad. La segunda son las demandas de los roles, los cuales se relacionan con presiones que enfrenta el empleado en función del rol particular que juega en las organización. Los conflictos de roles crean expectativas que pueden ser difíciles de reconciliar o satisfacer. La sobrecarga

de roles se experimentan cuando se espera que los empleados realicen más de lo que el tiempo permite. La ambigüedad de los roles se crea cuando un empleado no comprende claramente las expectativas de su rol y no sabe con seguridad que hacer. La tercera son las demandas interpersonales como las presiones que crean los demás empleados, la falta de apoyo social y las relaciones interpersonales. La cuarta es la estructura de la organización, en la cual puede haber exceso de reglas y la falta de oportunidades para que el empleado participe en la toma de decisiones que puedan afectarlo. Y la quinta y última que es el liderazgo organizacional que representa el estilo de supervisión de los ejecutivos de la organización.

De acuerdo con Landy y Conte (2005) los estresores laborales se dividen en dos grupos, que son estresores físicos o de la tarea como luz, ruido y frío; y estresores psicológicos, estos involucran diversos factores demandantes que van lo más simple hasta lo más complejo.

3.1.1 Estresores físicos

Los factores físicos del ambiente laboral, tales como el ruido, calor, la luminosidad, calidad del aire, químicos tóxicos, aislamiento, hacinamiento, trabajo agitado, tienen consecuencias potencialmente importantes para la salud y productividad de los trabajadores, por ello es importante que las organizaciones tengan buenas condiciones de trabajo y tomen muy en serio estos factores.

De acuerdo con la investigación realizada por Osborne y Gruneberg (1983 citado en Buendía, 1998) se pudo demostrar que el ambiente físico influye en las respuestas fisiológicas y afectivas de los trabajadores, además de que también juega un papel importante en cuanto a los índices de accidentes, ausentismo y reducción de la productividad.

Una iluminación inadecuada puede dar origen a problemas para la realización de la tarea, es decir que el empleado puede dejar inconclusa dicha tarea,

además de que una pobre iluminación puede llevar a problemas de salud como ojos cansados, dolores de cabeza, aumento de la frustración y tensión.

La exposición prolongada al ruido obstaculiza la concentración, asimismo es fuente de frustración y enojo.

La temperatura, el calor extremo lleva al aumento de la oxigenación y fatiga, también puede afectar el estado emocional del trabajador de tal modo que aumente significativamente su irritabilidad. El frío también influye a nivel psicológico, puesto que afecta los niveles de energía y en ocasiones llega a disminuir la motivación.

La calidad del aire en el sitio de trabajo llega a influir en los trabajadores, tanto a nivel biológico o de salud y en la disminución de su desempeño. Aunque también se debe tomar en cuenta que este es estresor si los trabajadores así lo reportan, esto porque la radiación, el dióxido de sulfuro, el monóxido de carbono, el asbesto y el cemento son algunas sustancias que con el paso del tiempo dañan las vías respiratorias, pero no es sino hasta tiempo después de que se está en contacto con estas cuando estas empiezan a ser molestas para el trabajador.

Pero no solo las malas condiciones ambientales se encuentran en las industrias, también esto sucede dentro de las oficinas. Esto por que la pobre calidad del aire que en ocasiones está presente en las oficinas, la ausencia de intimidad, hacinamiento y problemas asociados con el uso de pantallas de ordenador, son fuentes potenciales de malestar y frustración para los empleados, a dicho problema se le conoce como "síndrome del edificio enfermo".

3.1.2 Estresores psicológicos

Como ya se sabe el estrés laboral aparece como consecuencia del contenido o la intensidad de las demandas laborales o por problemas de índole

organizacional, el estrés juega un papel muy importante dentro de la salud del trabajador así como de su bienestar. El trabajador comienza a experimentar vivencias negativas asociadas a la sobre carga de trabajo, la ambigüedad de rol, conflicto de roles, la responsabilidad por otros, conflicto entre compañeros, los horarios de trabajo y la combinación del trabajo con la familia. Entre dichas vivencias negativas se destacan: apatía por el trabajo, cansancio, dificultades en las relaciones interpersonales, disminución en el rendimiento laboral, tristeza, depresión, síntomas psicósomáticos que pueden llegar a generar la aparición de determinados trastornos psicofisiológicos, al igual que marcada insatisfacción laboral.

3.1.3 Sobre carga de trabajo

Esta se caracteriza por que se le pide demasiado al trabajador, es decir que se espera que un individuo cumpla con muchas tareas al mismo tiempo, lo que hace que las personas trabajen demasiado tiempo, de tal manera que esto incrementa su estrés, la sobre carga se divide en dos la cualitativa y la cuantitativa. La primera hace referencia a cuando el empleado siente que no posee las habilidades para realizar sus labores puesto que las cargas de trabajo son muy pesadas y rebasan su capacidad para llevarlas a cabo. La segunda señala que en ocasiones es mucho el trabajo que tiene que realizar una sola persona, además de que las tareas que se le ponen son de diferente índole y se tiene poco tiempo para realizarlas. (Shermerhorn, 2002; Invancevich y Matteson, 1989)

Diversos estudios mencionan que los individuos describen la sobre carga de trabajo como exigencias excesivas y sus reacciones como negativas. Este tipo de estresor puede conducir a problemas físico, mentales y de desempeño laboral. Muchinsky (2002)

De acuerdo con diferentes investigaciones la sobre carga provoca insatisfacción en el trabajo, disminución en la motivación para el trabajo, baja calidad en la toma de decisiones, alto índice de accidentes, excesiva tensión, disminución

del autoestima, vergüenza, menor confianza en si mismos, deterioro de las relaciones interpersonales, ansiedad, frustración, depresión, agotamiento, altos niveles de colesterol, pulso acelerados, mayor consumo de cigarrillos, ingestión de alcohol y enfermedades del corazón. (Margolis y col., 1974 citado en Buendía, 1998; French y Caplan, 1973 citado en Buendía, 1998; Spector, 2002; Landy, 2005)

3.1.4 Ambigüedad de rol

Este se relaciona con la falta de claridad del individuo sobre el papel que está desempeñando, los objetivos de su trabajo y el alcance de sus responsabilidades en el trabajo individual. Muchas de las veces el trabajador no sabe que es lo que espera la organización de él y desconoce como es que será evaluado su desempeño, además de que en ocasiones hay una incompatibilidad entre las exigencias del empleo o entre el trabajo y los entornos que son ajenos a este. Algunos de los eventos que producen la ambigüedad de rol son el primer trabajo, un ascenso o transferencia, nuevo jefe, la primera responsabilidad de supervisión, nueva compañía, cambio en la estructura organizacional entre otros aspectos (Landy, 2005; Shermerhorn, 2004)

Diversos estudios muestran que los altos niveles de ambigüedad de rol provocan estrés, lo que se asocia a bajos niveles de insatisfacción y altos niveles de ansiedad, tensión, depresión, disminución de la satisfacción con la vida, reducción en la autoestima, intención de renunciar y baja motivación laboral. Jackson y Shuler (1985 citado en Spector, 2002). En un estudio realizado por Kahn y col. (1964 citado en Invancevich y Matteson, 1989) descubrieron que los hombres que experimentaban ambigüedad de rol reportaron más insatisfacción con su trabajo, mayor tensión y bajos niveles de confianza en si mismos, esto en comparación con aquellos que no presentaban ambigüedad de rol.

Múltiples evaluaciones manifiestan que un factor de la vida organizacional, como es la ambigüedad de rol provoca estrés, que puede ser de naturaleza negativa y poca capacidad de adaptación por parte del individuo, además de que esta condición no tiene que ser a largo para que empiece a ser una situación estresante. La ambigüedad de rol se da gracias a la falta de comunicación e información en cuanto a la descripción del puesto. Por ello es muy importante que se realice una descripción de puesto, esto para que la persona que contrata tenga claro que es lo que el puesto requiere y pueda colocar a la persona adecuada para desempeñar la vacante y que la persona que ocupa el puesto tenga claro cuales son sus actividades a desempeñar y los objetivos que debe cumplir. Barba (1998)

3.1.5 Conflicto de roles

Se refiere a cuando las demandas de trabajo son de diferentes fuentes y por lo tanto resultan incompatibles, lo que trae al trabajador un sentimiento de no poder satisfacer las expectativas de desempeño que la empresa espera. También se menciona que es un choque entre lo que la organización espera del empleado, lo que el empleado espera proporcionar a la organización y lo que sus superiores esperan de él.

La presencia de cualquier tipo de situación conflictiva constituye un estresor, por ello el conflicto de roles se considera un estresor ya que en esta el cumplimiento de diversas tareas somete a presión al trabajador, en la mayoría de los casos las tareas no puede realizarse.

El conflicto de roles trae consecuencias negativas, pues se le asocia con la disminución de la satisfacción en el trabajo, disminución en la calidad de las tomas de decisiones, rotación de personal, ausentismo, reducción de la creatividad, incidencia de enfermedades cardiacas, alta presión sanguínea, altos índices de colesterol y obesidad (Shermerhorn, 2002; Invancevich y Matteson, 1989; Landy, 2005)

3.1.6 Responsabilidad por otros

Debido a los diferentes tipos de responsabilidad que una persona tiene, esta funciona aparentemente en forma distinta como estresor. Esto por que diferentes estudios manifiestan que la responsabilidad por gente es un estresor más fuerte que la responsabilidad por cosas.

De acuerdo con Wardwell y col. (1964 citado en Invancevich y Matteson, 1989) descubrieron que las personas que tienen niveles significativos de responsabilidad por gente tenían mayor probabilidad de padecer afecciones cardiacas que los que se responsabilizan por cosas. Asimismo French y Caplan (1973 citados en Buendía, 1998) encontraron que la responsabilidad por personas contribuye al estrés laboral, por lo menos en lo que respecta al personal administrativo, a los gerentes e igualmente a los profesionales y técnicos. Conjuntamente encontraron que mientras mayor era la responsabilidad que tenia el empleado por personas mayor era la probabilidad de que el empleado fumara intensamente además de que registrara una alta presión sanguínea y elevados índices de colesterol.

Aunque resulta incuestionable que el estrés producido por tener la responsabilidad por gente es por su propia naturaleza, pues resulta de mayor valor la vida humana que la de una maquina.

3.1.7 Horarios de trabajo

La repartición de turnos, las horas de trabajo, la semana de trabajo intensa, los horarios flexibles y otras características temporales de la organización laboral, son alguno de los factores que influyen en el rendimiento y salud del trabajador, así mismo son fuente de estrés.

Distintos estudios demuestran o sugieren que una exposición prolongada al trabajo en turnos tiene efectos acumulables y adversos en los patrones de sueño y en la salud, por lo tanto los turnos largos llevan a la fatiga del

trabajador y los turnos largos llevan a que el empleado sea más productivo. Buendía (1998)

Lo horarios flexibles ayudan a que los trabajadores sientan que tienen control de sus horarios de trabajo además de que este tipo de horarios también aumentan la percepción de control ayudando a los empleados a equilibrar el trabajo y los compromisos familiares Ralston (1989 citado en Landy y Conte, 2005) En general los horarios flexibles y otros horarios de trabajo no estandarizados tienen efectos favorables sobre las actitudes del empleado, puesto que un trabajador que siente control sobre su escenario laboral mejora su sentimiento de autonomía, su satisfacción laboral, ausentismo y a la reducción de estrés. Spector (2002)

3.1.8 Conflicto con los compañeros de trabajo

La influencia que tienen los conflictos con los compañeros de trabajo son decisivas para el individuo que se encuentra involucrado ya que esta es una fuente muy fuerte de estrés, puesto que con los compañeros de trabajo se pasa la mayor parte del tiempo y entonces no resultara nada cómodo estar siempre enojado con el otro.

Algunos de los conflictos suceden cuando los recursos de trabajo son pocos, un ejemplo solo hay una fotocopidora y todos la quieren utilizar al mismo momento, también cuando las ideas son incompatibles, por ejemplo cuando un trabajador se interesa mucho por los detalles y otro lo único que quiere es terminar lo más rápido posible sin ver si quedo bien o no, asimismo sucede cuando los trabajadores sienten que no se les trata de manera justa.

Dichos conflictos pueden distraer a los empleados de sus labores, un desempeño pobre, constantes conflictos grupales e ideas de renunciar, además de traer consecuencias a nivel emocional como baja en la moral y a nivel de salud como aumento en la presión sanguínea (Landy y Conte, 2005; Barba, 1998)

3.1.9 Trabajo y familia

Muchas de las veces resulta estresante poder lidiar entre el trabajo y la familia, puesto que los roles que se deben jugar en cada uno de estos entornos son distintos, por tanto el trabajo no está aislado de otros aspectos de la vida, es por ello el estrés puede llegar a repercutir en la vida familiar y viceversa. En la actualidad son muchas las mujeres que trabajan y que tienen la responsabilidad de cuidar la casa y los hijos, por lo que las mujeres juegan más papeles que los hombres.

De acuerdo con Greenhaus y Parasuraman (1986 citado en Buendía, 1998) existen tres categorías de estresores del trabajo-familia, los estresores surgen del trabajo en sí mismo (sobre carga de trabajo, conflicto de roles, etc.); los estresores que surgen de las áreas no laborales de la vida (problemas conyugales); y los estresores originados de la interacción familia-trabajo (conflicto de tiempo entre las responsabilidades laborales y las familiares) aunque cada estresor impacta de forma diferente en cada persona.

En un estudio realizado por Cleveland y col. (2000 citado en Landy y Conte, 2005) en donde se trabajó con hombres y mujeres que tenían puestos de alto nivel, se encontró que las mujeres estaban más estresadas por tener mayores responsabilidades en cuanto a las labores domésticas y los deberes familiares. Además de que las mujeres con hijos tuvieron niveles más significativos de estrés en comparación con aquellas que no los tienen. Pero esto no quiere decir que el que una mujer trabaje es un factor negativo y más aún que sea exclusivo de las mujeres. Un estudio concluyó que las mujeres en comparación con los hombres tienen mayores herramientas para afrontar el estrés, además de que es más probable que busquen apoyo social. (Korabik y McDonald, 1991 citado en Landy y Conte, 2005)

Diversos estudios indican que los conflictos que existen entre el trabajo y la familia tienen un impacto muy importante en la salud y bienestar en hombres y mujeres. Algo que ha ayudado a la disminución de estos conflictos son los horarios flexibles y la creación de guarderías, estas últimas se han vuelto muy

importantes para aquellos hombre y mujeres que trabajan en diferentes carreras. Asimismo el apoyo en el hogar amortigua los efectos de los estresores menores de la vida diaria en el trabajo (Repetti, 1989 citado en Buendía, 1998; Landy y Conte, 2005)

En general el estrés laboral es uno de los problemas de salud más grave en la actualidad, que no sólo afecta a los trabajadores por provocarles incapacidad física o mental, sino también a los empleadores y los gobiernos, que comienzan a evaluar el costo monetario que el estrés causa. Debido a los altos costos que el estrés ha traído las organizaciones buscan actualizar su eficacia y esto, alienta a los patronos a la búsqueda de diversas soluciones que permitan la productividad de sus empleados y a evitar pérdidas asociadas con la salud y seguridad (Warr, 2000)

3.2 Estrés a nivel gerencial

Son muchas y tan complejas las actividades que debe desempeñar un gerente, que son pocas las personas que están capacitadas para desempeñar tal puesto. Para ello se exige que quien quiera ser gerente debe de contar con ciertas habilidades como conocimientos de los trabajos, de organización, planificación, administración, capacidad de relacionarse con superiores iguales e inferiores, toma de decisiones y características psicológicas y éticas propias.

Para poder encontrar al candidato que mejor capacitado se encuentre para el puesto de gerente, se creó un programa que permite seleccionar a la persona más adecuada para tal puesto. De acuerdo con Cohen (1975) el perfil que debe cubrir un gerente se divide en varias áreas como:

Habilidades a nivel de relaciones personales entre las que se encuentran:

- habilidad para representar eficazmente a la organización a todos los niveles
- habilidad para ganar la confianza de sus superiores

- habilidad para resolver problemas de relaciones humanas con el fin de fomentar la energía para trabajar y aumentar la productividad
- habilidad para distribuir las tareas entre sus empleados con el fin de conseguir el óptimo aprovechamiento de las capacidades de cada empleado
- habilidad para tener un criterio amplio para aceptar las opiniones de los demás y para conseguir la cooperación de otras personas
- habilidad para mantener relaciones efectivas incluso con personas que le son opuestas
- habilidad para motivar a los subordinados con el fin de que den su máxima capacidad

Capacidad de adoptar decisiones algunas de ellas son:

- habilidad para prever las reacciones de otras personas en relación con sus decisiones, propuestas y recomendaciones
- para asimilar nuevas informaciones y conceptos con la rapidez necesaria
- prudencia para reconocer la necesidad de conseguir todos los datos pertinentes antes de tomar una decisión
- capacidad de reajustar los métodos y programas de trabajo
- habilidad para tomar decisiones sobre la organización con el fin de promover la eficiencia y la coordinación
- poder para establecer nuevos enfoques en la resolución de problemas

Habilidades generales de carácter ejecutivo como:

- habilidad para mandar eficazmente en otras personas
- habilidad para aprovechar eficazmente al personal disponible
- habilidad para resolver situaciones en el momento adecuado, sin esperar a una situación de emergencia
- habilidad de planificación
- habilidad para sincronizar el trabajo con las diferentes actividades de la organización

- capacidad de resolver muchos problemas de diferente índole al mismo tiempo
- capacidad de trabajar con eficacia en condiciones desfavorables

Características personales tales como:

- flexibilidad para enfocar los problemas
- formalidad en los compromisos, es decir cumplir siempre la palabra dada
- buena disposición para aceptar responsabilidades, sin intentar transmitir las a otras
- habilidad de adaptación a nuevas situaciones y métodos
- habilidad para mantener la calma aún en situaciones complicadas
- capacidad de hacerle frente a los problemas y no darles la vuelta

Pero también una de las funciones que debe desempeñar un gerente es la de detectar y resolver problemas relacionados con el estrés en los empleados. Dentro de la literatura podemos encontrar información acerca de ello, algunas de las funciones son:

- asumir la responsabilidad de cuidar el estado general de salud de los empleados e incluso su bienestar psicológico
- checar los programas que son aplicados dentro de la organización
- supervisar a los empleados como parte integral de su trabajo
- tratar con ecuanimidad y justicia a los empleados problemáticos además de dedicar tiempo considerable
- estar atento a todo lo que suceda en sus áreas, no solo a nivel inmediato, sino a todos los niveles inferiores.
- tomar la responsabilidad directa en el entrenamiento, desempeño y bienestar general de los empleados
- promover un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan libres además de fomentar la confianza en estos para que propongan temas generales u ofrezcan ideas y sugerencias
- disponibilidad para escuchar las problemáticas de los empleados

- monitorear a cada subordinado, con el fin de identificar los síntomas de estrés e informar los medios organizacionales disponibles, como transferencia de cargo o brindar consejería.
- aplicar por completo la acción disciplinaria a la administración de sus subordinados
- resolver problemas relacionados con depresión y pérdida o disminución de los valores, los cuales crea un sentimiento de disminución de la autoestima, desgaste y la disminución en la capacidad de respuesta y pérdida de la concentración de los empleados

De acuerdo a las diversas actividades que debe desempeñar un gerente y las situaciones bajo las cuales se desempeña, resulta evidente que el estrés que llega a sufrir es propiciado por su constante disposición para asumir nuevos retos, para mantenerse en un buen nivel profesional, para atender distintos asuntos al mismo tiempo, para mantener una buena relación con los empleados, etc.

El estrés que se presenta en las personas que ocupan un cargo donde la responsabilidad es muy alta, como es el caso de los gerentes, esta mediado por la obligación que tienen estos de tomar múltiples decisiones, en muchas ocasiones de gran responsabilidad y de forma simultánea; además de que están en una tensión psicológica permanente por la necesidad de demostrar eficacia en el desempeño de su trabajo, sabiéndose observados y criticados tanto por subordinados como por los jefes inmediatos, lo mismo superiores como de su mismo nivel. Por las propias características de su trabajo, resulta evidente que se encuentran sometidos a un intenso trabajo intelectual para poder demostrar una gran capacidad de adaptación a las cambiantes y difíciles situaciones que la actividad gerencial implica. Otra de las fuentes de estrés son la sobre carga de trabajo, la alta responsabilidad por otros, el incumplimiento de las expectativas y la falta de avance.

Por ello en los gerentes es común encontrar agotamiento físico e intelectual, disfunción familiar, trastornos psicósomáticos, siendo la hipertensión arterial y los trastornos gastrointestinales los que con mayor frecuencia se presentan. Y

cuando estas situaciones se mantienen, es frecuente la presencia de impotencia sexual, alteraciones del sueño y otros trastornos de la vida de relación.

De acuerdo a un estudio realizado por Guic E. y col. (2002) sobre estrés laboral en ejecutivos de Chile, se encontró que los estresores laborales y las características psicológicas de las personas predicen en forma significativa, las manifestaciones del estrés a nivel físico y psicológico. Es decir que las manifestaciones de estrés no se producen solo debido a la existencia de estresores, sino que el efecto de éstos estarían modulado por ciertas características de las personas, que las protegen o las hacen más vulnerables. Dentro de los resultados encontrados en dicho estudio se puede ver que los altos niveles de estrés en los gerentes, se relacionan con altos niveles de impaciencia, con una escasa capacidad de afrontamiento orientado a la resolución de problemas y con una pobre percepción de control sobre la situación. Además de que las situaciones laborales estresantes impactan de manera diferente en hombres y mujeres, para las mujeres la responsabilidad del rol gerencial y la falta de apoyo social fueron significativamente más estresantes en comparación con los hombres. En cuanto a los estresores que se relacionan con la casa y el trabajo, no se encontraron diferencias de género. Cabe destacar, que las mujeres señalaron ampliamente como el mayor estresor laboral la falta de consulta y comunicación dentro de la empresa. Lo anterior estaría dando cuenta de que si bien existe una igualdad de género en cuanto a la percepción de exigencia laboral, las organizaciones continúan siendo espacios marcadamente masculinos respecto a la toma de decisiones y flujo de la información.

Dicho estudio solo viene a reafirmar lo que ya se venía planteando, dado que las responsabilidades de un gerente son muy diversas y de una enorme responsabilidad, tienen un impacto muy importante para el desarrollo de estrés laboral a nivel gerencial.

CAPITULO 4

PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE ESTRÉS A NIVEL GERENCIAL

4. Nuestra vida y el estrés

El estrés laboral es uno de los problemas de salud más grave que en la actualidad afecta a la sociedad en general, debido a que no sólo perjudica a los trabajadores al provocarles incapacidad física o mental en el desarrollo de sus actividades laborales, sino también a los patrones y a los gobiernos, ya que trae consecuencias económicas para las empresas.

El estrés como ya se ha mencionado a lo largo de este trabajo, es un conjunto de reacciones fisiológicas, psicológicas y conductuales, que llevan al organismo a un desequilibrio y que si no se previenen o controlan pueden llegar a tener consecuencias de distintas magnitudes para el ser humano.

El estrés laboral aplicado al trabajo se puede percibir como un desequilibrio entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo, todo esto es generado por una serie de fenómenos que suceden en el organismo del trabajador esto con la participación de algunos estresores los cuales pueden llegar afectar la salud del trabajador.

En el caso de las personas que tienen un puesto de gerencia en alguna organización, debido a las tan múltiples y complejas tareas de su cargo están sometidas a estrés. Por ello la finalidad de este trabajo es dar una propuesta que permita detectar los factores que producen estrés en personas con un cargo de gerencia, para que a partir de ello se diseñe un programa que permita mejorar su calidad de vida laboral y personal.

La falta de alimento o de abrigo puede afectar el desempeño de una persona en su trabajo, pero detrás de ello pueden existir mucho más situaciones como complicaciones en el matrimonio, presiones por querer mantener un nivel económico y social como el de sus compañeros, no tener tiempo libre para compartir con la familia, no tener momentos de recreación o de ocio, entre muchas otras cuestiones.

El estrés laboral no solo surge de problemas en el trabajo también puede estar combinado con problemas en casa o por el estilo de vida que cada persona tiene. Cada individuo tiene su propia forma de vida, cada individuo decide donde, como y con quien vivir, de tal modo que el estilo de vida puede afectar su desarrollo profesional y llevarle al estrés.

Cuando el estrés ha empezado a manifestarse como primer paso habría que tratar de controlarlo, pero para poder lograrlo hay que encontrar cuales son las causas que están llevando a la persona a estar estresada y sobre ello empezar a trabajar. Muchos de los problemas a los que se enfrentan los seres humanos surgen por la incapacidad para ajustarse, aceptar o hacer algún cambio en su vida.

Burker 1978 (citado en Dolan y col. 2005) identifico las conductas de afrontamiento que se pueden llevar a cabo frente a situaciones estresantes y las dividió en 5 grupos: 1) Hablar con otros, 2) trabajar más duro u durante más tiempo, 3) cambiar a una actividad de tiempo libre, 4) adoptar una aproximación de solución a problemas y 5) Alejarse de las situaciones estresantes. Y este autor no esta muy alejado de lo que se debe hacer frente al estrés, ya que en muchas ocasiones se piensa que el estrés laboral se debe a problemas que tienen que ver con las actividades y responsabilidades del trabajo, pero se dan cuenta de que también los problemas, actividades y estilo de vida que cada persona lleva acabo afecta.

4.1 Nuestra vida personal

La sociedad moderna vive y se desarrolla de manera acelerada enfrentándose cada día a fuertes demandas impuestas por el medio, provenientes de corrientes como el consumismo y la globalización, las cuales llevan a los individuos a cambiar su ritmo de vida, generando una serie de reacciones y estados emocionales tensos, los cuales impiden la realización de tareas específicas que pueden resumirse en una corta palabra: estrés.

Pero el estrés puede ser generado no solo por aspectos emocionales o espirituales sino por demandas de carácter social y amenazas del entorno en donde se desenvuelve el individuo que requieren de capacidad de adaptación y respuesta rápida frente a los problemas.

Peiró (1992) señala que el estrés es un fenómeno adaptativo de los seres humanos que contribuye, en buena medida, a su supervivencia y a un adecuado rendimiento en sus actividades y a un desempeño eficaz en muchas esferas de la vida.

Es esta respuesta de los individuos a las diferentes situaciones que se le presentan, lo que conlleva a una serie de cambios físicos, biológicos y hormonales, que al mismo tiempo le permiten responder adecuadamente a las demandas.

En todos los ámbitos de la vida, se generan tensiones y cuando alguien pretende eliminarlas por completo, es muy probable que lo único que consiga es estresarse aún más, por lo que como seres humanos racionales lo inteligente y positivo es saber controlar las tensiones para canalizarlas luego de manera positiva.

Feuer (1992) menciona que una gran cantidad de estrés está relacionada con responsabilidades personales. En el trabajo están claramente establecidos los papeles que tenemos que desarrollar, en cambio en la vida diaria no se encuentran estos lineamientos, puesto que a veces se tienen que desenvolver varios papeles como ser padre, madre, esposo(a), organizador de la comunidad o en ocasiones hasta administrador de la sociedad de colonos. Todas estas actividades llevan al individuo a someterse a un estrés y no tanto

por la habilidad que debe tener para llevar a cabo las actividades, si no por el número de labores que tiene que realizar. Por ello hay que aprender a equilibrar el número de responsabilidades y chequear cuánto tiempo nos va a llevar el efectuarlas y sobre ello ver si podemos o no realizarlas, esto por que en ocasiones son tantas las actividades que tenemos que realizar que se puede llegar a reducir el tiempo que se tiene destinado a la familia, a la profesión o tiempo de esparcimiento.

En la actualidad las personas creen que el tener costosos juguetes, juegos electrónicos, lo último en equipo de cómputo, auto del año, la mejor casa, etc. los van a hacer felices además de darles estatus. De cierta forma a los seres humanos les gusta sentir la sensación de poseer y esto es lo que hacen creer los medios de comunicación, crean un sentimiento falso de seguridad y lo único que llegan a crear es estrés, esto por que a medida que las posesiones van aumentando, también aumentan los gastos que llegan a exceder la capacidad económica.

El día de hoy podemos encontrar personas que dedican la mayor parte de su tiempo al trabajo, viven agobiados y angustiados por buscar la perfección en el área laboral, descuidando aspectos importantes de la vida como la familia y los amigos. Son estas situaciones las que muchas veces llevan a los individuos a ser adictos de su empleo y estas mismas son las que generalmente ocasionan estrés laboral.

Por ello es bien importante saber administrar nuestro tiempo, pues este debe distribuirse de tal manera que lo podamos compartir con la familia y amigos, para llevar a cabo pasatiempos, realizar un deporte, leer, realizar un viaje o planear unas vacaciones.

Por lo anterior se puede decir que la recreación toma un papel importante en la reducción del estrés, desde tiempos antiguos la recreación ha formado parte importante de la vida del ser humano, ya que esta ha ayudado a mejorar su calidad de vida.

De acuerdo con Amuchastegui (2004) la recreación es y será una necesidad básica del ser humano, que a través del tiempo se ha manifestado en diversas formas y se considera fundamental para el mejoramiento de la calidad de vida del hombre. Cada ser humano en su edad y en su propio mundo necesita de la recreación para disfrutar de una vida plena y satisfactoria. La recreación es un medio no formal que establece claramente la relación de vivir para trabajar o trabajar para vivir.

El tiempo libre se ha asociado al tiempo que resta después de terminada la jornada laboral, el aprovechamiento del tiempo libre dependerá del uso constructivo que el ser humano hace de él, ya sea en algo productivo o en actividades de diversión de forma individual o colectiva. El tiempo libre tiene como finalidad el descanso, la diversión, la socialización, la creatividad, el desarrollo personal, la liberación del trabajo y la recuperación del cansancio físico y psicológico.

A través del tiempo libre el individuo puede desarrollar su capacidad creativa, romper la rutina, disminuir los estados de tensión, elevar la autoestima, ayudar a una mejor y mayor productividad además de mejora las relaciones interpersonales.

Los agentes estresantes pueden aparecer en cualquier campo laboral a cualquier nivel y en cualquier circunstancia en que se someta a un individuo a una carga a la que no puede acoplarse rápidamente, con la que no se sienta competente o por el contrario con la que se responsabilice demasiado.

4.2 La vida profesional

En la actualidad las condiciones de trabajo han variado en los últimos años, el avance tecnológico y la nuevas modalidades de trabajo han producido modificaciones en el ámbito laboral, cambios de van desde labores que requieren grandes esfuerzos físicos hasta labores que requieren esfuerzos mentales e intelectuales importantes, productores de estrés. Santos (2004) menciona que el avance tecnológico en el área industrial ha incorporado como

factor estresante la monotonía, él hace énfasis en que este fenómeno no es evidente por las personas en su trabajo.

Por lo anterior se puede decir que la vida rutinaria ocasiona desaliento, apatía, cansancio, etc. en los individuos miembros de una organización y estos son síntomas del trastorno denominado estrés. Las personas al encontrarse sometidas a situaciones como ésta no desarrollan todo su potencial, el cual queda limitado a hacer únicamente lo que se les ordena impidiéndose de esta forma el pleno desarrollo en el campo laboral.

Las condiciones bajo las que se encuentra laborando una persona pueden llegar a determinar su calidad de vida, muchas veces el estrés al que esta sometido puede producir un incremento en el consumo de alcohol, tabaco, psicofármacos, drogas, incremento en la obesidad, etc. Cada persona que sufre de estrés está pagando un alto precio por su salud personal, pero también pagan un alto costo la empresa para la cual trabaja, trayendo como consecuencia el ausentismo, rotación o incertidumbre del personal y disminución del rendimiento físico. González (2003)

Las empresas deben de ser conscientes que los miembros de su organización son seres humanos que sienten, sufren enfermedades y tienen un límite, por lo que debe de ponerse especial atención a sus demandas e insatisfacciones, ya que esto permitirá mejorar el clima organizacional y llevará a obtener mejores resultados en el aspecto social y económico.

Un trabajador al que se le cumplen sus demandas da lo mejor de sí en su trabajo, es responsable de sus actos y trabaja por mejorar las condiciones de la organización, es por ello que siempre debe de buscarse la satisfacción de los trabajadores así como promover iniciativas encaminadas al logro de la misma.

El papel que juega un gerente es de mucha responsabilidad, el costo emocional que implica la responsabilidad de hacerse cargo de otras personas y las relaciones interpersonales conflictivas con colegas, autoridades ó subordinados en la tarea, puede llegar hacer una actividad desgastante. El estrés se presenta en los gerentes debido a las tareas que tiene, como por ejemplo el tomar decisiones, que en muchas ocasiones son de gran responsabilidad y de forma simultanea, una tensión psicológica permanente por

la necesidad de demostrar eficacia en el desempeño de su trabajo, sabiéndose observado y criticado tanto por los subordinados como por los jefes inmediatos, lo mismo superiores o de su mismo nivel. Por las características de su puesto se encuentran sometidos a un intenso trabajo intelectual para poder demostrar una gran capacidad de adaptación y difíciles situaciones que la actividad gerencial implica.

4.3 Estrategias de prevención

Algunas de las estrategias que se pueden realizar para la prevención del estrés, pueden ser en 3 categorías a nivel individual, grupal y organizacional. Las cuales describiremos a continuación.

Nivel individual.

- Desarrollo de conductas que eliminen las fuentes de estrés o neutralicen las consecuencias negativas.
- Prevenir el desarrollo de estrés mediante la capacitación en solución de problemas y el manejo efectivo del tiempo.
- Tener pequeños descansos durante la jornada.
- Marcar objetivos reales y factibles de conseguir.
- Olvidar los problemas laborales al acabar el trabajo.
- Cuidar nuestras horas de comida y lo que comemos.

Para la mayoría de los empleados, el trabajo conlleva a un compromiso de tiempo que no excede ninguna otra actividad, dicho tiempo tendría que ser satisfactorio, que contribuya a una buena calidad de vida en la persona, respetar la salud y dejar al individuo un tiempo necesario para descansar y hacer uso del tiempo de ocio o recreación. Sin embargo esto no sucede, en muchos de los trabajadores, el trabajo es fuente de tensión, frustración, conflicto e insatisfacción, productor de problemas de salud física y mental, y no existe el tiempo libre, es por ello que se vuelve importante el manejo del estrés.

De acuerdo con Buendía (1998) no se puede forzar a una persona a cambiar sus hábitos de vida, si no más bien hay que darle la información necesaria que le haga reflexionar y que la misma persona haga suya dicha información, es decir que la pueda trasladar a su vida y así no se dará un cambio por imposición ni que se sienta obligada a hacerlo. Y esto es bien cierto, muchos de nosotros creemos que el estrés laboral se da por las múltiples actividades a realizar en el trabajo o por los conflictos que podemos tener en este, ya sea con nuestro jefes o compañeros, y aunque esto lleva a desarrollar estrés también existen otros factores que contribuyen, como ya lo habíamos mencionado al principio de este capítulo es nuestro ritmo de vida, los problemas familiares, el poco tiempo que le dedicamos a nuestra persona, a divertirnos y por supuesto que también descuidamos nuestra salud.

Según Feuer (1992) menciona que uno puede prevenir y controlar el estrés mediante el control del ambiente. Cada uno de nosotros percibimos que situaciones son más estresantes o que es lo que nos puede llegar a originar ansiedad. En algunas ocasiones podemos tomar la decisión que en vez de beneficiarnos nos estrese más, como por ejemplo podemos decidir ir a una fiesta para distraernos, convivir y divertirnos, pero que pasa cuando dicho eventos nos hace sentir incómodos y por no quedar mal decidimos quedarnos pues seguro que lejos de ser un desfogue de nuestro estrés nos va producir más. Por ello es importante que uno piense primero en nuestro bienestar antes de tomar una decisión que sabemos que nos va afectar.

La alimentación también forma parte de las actividades para combatir el estrés, comer de forma equilibrada es fundamental para mantener en orden el cuerpo y la mente, además de evitar que el estrés afecte al estómago, las defensas y el sistema nervioso, de los alimentos que ingerimos dependerá gran parte de la estabilidad física y emocional.

El recurrir a la comida cuando estamos nerviosos es una mala solución debido a que una dieta rica en azúcar es dañina para la salud además de que puede contribuir al aumento de peso. Por otra parte, los dulces aumentan la concentración de azúcar en la sangre, lo que después del “subidón”, provoca

abatimiento. Otra de las consecuencias es la proliferación de radicales libres que se traduce en la oxidación de los tejidos.

Según los especialistas, la ansiedad, el estrés y la tensión nos empujan a establecer relaciones peligrosas con la alimentación. De hecho, un estudio realizado recientemente, demuestra que muchas de las mujeres que sufren anorexia nerviosa estuvieron sometidas a fuertes situaciones de estrés. Es por ello que si el estrés forma parte de la vida diaria lo que podríamos hacer es tratar de llevar una buena alimentación además de comer a nuestras horas, existen diversos alimentos benéficos que por sus nutrientes y su sabor calman el sistema nervioso y ayudan a mantener el cuerpo en equilibrio.

Los nutrientes que contribuyan a mantener fuerte nuestro organismo y por tanto, a combatir el estrés, son:

Las vitaminas A, la C y la E combaten directamente la formación de radicales libres. La A se obtiene de las zanahorias, el melón, el brócoli, las coles de bruselas y las espinacas. La C está presente en los cítricos y en el brócoli, los pimientos, el melón y el tomate. Para obtener vitamina E hay que consumir frutos secos y aceites vegetales. Las vitaminas del grupo B fortalecen el sistema nervioso central y tienen un efecto sedante. Se encuentran en la levadura de cerveza, lácteos, carne, cereales, aguacate, repollo y judías verdes.

Dentro de los minerales el potasio, magnesio y calcio son imprescindibles porque estimulan la reacción orgánica frente a las hormonas que el cuerpo segrega como respuesta al estrés. Por otro lado, tienen propiedades relajantes y mantienen a raya el ritmo cardíaco. Frutas, verduras, cereales enteros y carne son alimentos ricos en potasio. El magnesio se encuentra en las verduras (puede desaparecer en la cocción, por eso es aconsejable consumir esta agua en forma de sopa o salsas). Los frutos secos, cereales y semillas también lo contienen, pero hay que consumirlos enteros porque el magnesio se destruye en el proceso de trituración. El calcio, por último, es conocido como “el tranquilizante natural” y, desde luego, pocas cosas tienen un efecto tan sedante como beber un vaso de leche tibia antes de acostarse.

Existen algunos alimentos que resultan ser relajantes, algunos de ellos estimulan el buen funcionamiento de las células nerviosas ayudando al organismo a mantenerse relajado mientras que otros favorecen la irritabilidad.

Entre los alimentos “relajantes” están el plátano, las almendras, el germen de trigo, la levadura de cerveza y las semillas de girasol.

El chocolate es uno de los alimentos más utilizados por miles de personas y más las mujeres para calmar los nervios. Incluso se ha llegado a afirmar que crea adicción y efectivamente el cacao contiene sustancias de efecto calmante, además del placer que produce su sabor. Pero hay que tener cuidado por que si se abusas de él, lo único que sucederá es tener calorías extras al organismo e incluso puede producir un efecto excitante. Un par de onzas de chocolate negro (menos calórico) pueden ayudarte a calmar la ansiedad y proporcionar combustible a tu cerebro sin aportar apenas calorías.

Lo mismo nos ocurre con los dulces, aparte del chocolate, es lo que más nos apetece comer cuando estamos nerviosos. La explicación es que los glúcidos provocan un aumento de la cantidad de insulina en sangre, lo que permite la secreción de triptófano, un aminoácido que se transforma en serotonina, que calma la depresión y la ansiedad. Los azúcares de digestión rápida producen este efecto casi inmediatamente, por lo que no debe extrañarte que te apetezca comer dulce cuando estás triste. Una vez más se deben utilizar de forma inteligente para no darle a tu cuerpo grasas y calorías en exceso.

También la administración del tiempo forma parte de las estrategias para la prevención del estrés. La administración del tiempo es uno de los recursos más apreciables, sin embargo se trata de un bien que no se puede ahorrar o ir almacenando, sino que pasa y no hay retroceso además de que es imposible de recuperar, por lo que se debe aprender a valorar y planificar mejor nuestro tiempo tanto a corto como a largo plazo habría que llevar a cabo las siguientes tareas:

- Identificar metas, objetivos y prioridades.
- Conocer las prácticas habituales en cuanto a la organización y planificación del tiempo
- Conocer el ciclo vital de trabajo y adaptar la planificación del tiempo
- Seleccionar las estrategias más idóneas para alcanzar las metas, los objetivos y las prioridades.

- Trasladar la planificación del tiempo a nuestra vida personal

Dentro de las organizaciones existen sistemas como el justo tiempo u otros modelos de gestión para cumplir con las diversas actividades programadas por la organización. Es por ello que en las distintas empresas se ha encontrado que debido a que se crean plazos para cumplir con ciertas tareas en cierto tiempo hay estrés, pues los empleados se sienten agobiados por que hay que cumplir con informes que revisar o trabajos que hacer, con esto se ha encontrado que existe una necesidad por aprovechar mejor el tiempo en los lugares de trabajo, con una planificación adecuada los empleados podrán disfrutar de tiempo de ocio y que este sirva para que los empleados carguen las pilas y el lunes que regresen a trabajar lo hagan con animo.

Nivel Grupal

- Mejorar las relaciones interpersonales entre compañeros y superiores
- Fortalecer los vínculos sociales entre los trabajadores tanto en el aspecto emocional como en el profesional
- Realizar cursos de formación continua como mejora de recursos instrumentales y de aumento de la competencia psicosocial del profesional.

El que uno pueda no llevarse bien con los compañeros de trabajo o con un superior lleva a tener estrés, muchos de esto conflictos pueden deberse a malos entendidos, falta de comunicación e información, además de no tener claras cuales son las actividades a realizar dentro de su puesto de trabajo. Es por ello que la organización siempre debe ser muy clara en cuanto a la información, de manera que los empleados no tengan dudas en cuanto a las actividades que tiene que realizar.

El que un empleado se le muestre aprecio por hacer bien su trabajo es parte de la motivación para que este siga haciendo su trabajo bien.

De acuerdo con Chiavento (2002) menciona que existen algunos factores que pueden ayudar a reducir el estrés, dichos factores son:

- Permitir que los empleados conversen amigablemente entre sí: los empleados habituados a una atmósfera libre y abierta en donde pueden

consultar a los compañeros de trabajo sobre asuntos laborales e enfrentan el estrés con humor.

- Reducir conflictos personales en el trabajo: los empleados pueden resolver conflictos mediante comunicaciones abiertas, negociaciones y respeto mutuo. Dos aspectos son básicos: trate a los empleados equitativamente y defina con claridad las expectativas frente al trabajo.
- De a los empleados el control sobre como hacer su trabajo: los trabajadores se sienten orgullosos y productivos, son más capaces de enfrentar el estrés cuando tienen control sobre lo que hacen en sus cargos.
- Proporcionar la asesoría adecuada y los presupuestos de gastos: muchas empresas enfrentan la necesidad de reducir costos y ajustar presupuestos, pero las personas pueden contribuir con sugerencias que concilien la necesidad de ahorro con la necesidad de accesoria
- Hablar abiertamente con los empleados: preguntar de vez en cuando a los empleados como ven las actividades, además de investigar sobre los temas relacionados. Los niveles de estrés se reducirán de manera significativa.
- Proporcionar beneficios personales competitivos: Los empleados que disponen de tiempo para relajarse y reponer sus energías, después de su jornada de trabajo, tiene menor posibilidad de desarrollar enfermedades relacionadas con el estrés.
- Mantener los niveles actuales de beneficios a los empleados: Los recortes de beneficios como salud, seguridad social, vacaciones y ausencias por enfermedad aumenta el estrés de estos. Se debe apreciar el ahorro de dinero y los costos elevados de incapacidad y descontento.
- Reducir la cantidad de papeleo para los empleados: La empresa puede reducir los niveles de ausentismo cuando garantiza que el tiempo de sus empleados no se utilizara en procedimientos y papeleo innecesario.
- Reconozca y recompense a los empleados: Una palmadita en los hombros, una palabra pública de reconocimiento, un acenso o un bono por el cumplimiento o contribución de un empleado pueden servir para elevar la moral y la productividad del personal.

Nivel organización

- Estudio de los procesos de estrés laboral, debido a que la calidad laboral y el estado de salud física y mental que conlleva tiene repercusiones en la organización.
- Desarrollo de programas de prevención dirigidos a la mejorar el ambiente y clima de la organización
- Reestructuración y diseño de los lugares de trabajo.
- Establecer objetivos claros para los roles profesionales, aumentar las recompensas de los trabajadores y mejora de las redes de comunicación.

CONCLUSIONES

La Psicología Industrial surgió como producto de la necesidad de resolver un problema de la manera más práctica; posteriormente las crisis, demandas y exigencias estimularon su desarrollo.

Algunos autores hacen hincapié en que el surgimiento de la psicología se da en los siglos XIX y XX, los primeros en aplicar la psicología al ámbito laboral fueron los psicólogos experimentales, y estos se enfocaron a problemas sobre desempeño laboral y eficiencia laboral. Los diversos estudios que la psicología hizo sobre las organizaciones abrieron otro panorama y dieron paso a lo que ahora se conoce como una rama de la psicología que es la psicología industrial.

Y aunque en un principio los psicólogos no eran muy aceptados en la industria poco a poco se abrieron paso y en la actualidad cuentan con el reconocimiento profesional de su ejercicio y capacidad autónoma suficiente para desarrollarse en el ámbito laboral. Además de que son muy bien aceptados y solicitados por los departamentos de Recursos Humanos, trabajando junto con administradores de empresas, ingenieros industriales, relaciones industriales etc.

La administración de recursos humanos tiene como tarea mantener a las personas en la organización para que produzcan y den lo máximo de sí mismos con una actitud positiva y favorable. Para ello es necesaria una buena administración y constancia de los recursos humanos de la empresa y para lograrlo habría que desarrollar en cada individuo una cultura de servicio y de productividad, resaltando la calidad total de los trabajadores y también estimulando su espíritu emprendedor, de tal forma que repercuta en el beneficio de la organización y de la sociedad.

Y aquí es donde entra el psicólogo debido a que es la persona capacitada en el área laboral y puesto que el objetivo de la administración de recursos

humanos comprende todos los conceptos elementales que el psicólogo, especialista en la conducta humana orientado al comportamiento organizacional, conoce y domina, de tal manera que maneja los fundamentos de la gestión relativa al aprendizaje de conductas, su reforzamiento, motivación y satisfacción laboral, así como la organización y dirección eficaz de equipos de trabajos, así aprovecha al máximo el potencial de cada recurso humano para desarrollarlo con iniciativa y eficacia, diseñando objetivos claros, decidiendo a través de una comunicación bien estructurada y organizada a grupos internos capaces de ser semilla del liderazgo en la organización.

Puedo concluir que la misión del psicólogo que labora en las organizaciones se vuelve más compleja conforme pasa el tiempo, para ello el psicólogo se tiene que volver líder y pieza fundamental para potencializar dichos elementos, haciendo de la labor organizacional una forma de vida y acoplándose completamente con la misión, visión y cultura de la empresa, dando como resultado, técnicas forjadas de dicha organización que se adapten a ésta cultura y su posterior eficiencia y eficacia en el desarrollo de los recursos humanos.

Como ya se mencionaba anteriormente, una de las tareas del psicólogo dentro de las organizaciones es la selección de personal a distintos niveles, en este caso el nivel al que me enfocaré es el directivo, pero el seleccionar al personal adecuado para este puesto no es nada fácil debido a que son muchas, complejas y variadas las actividades que un directivo tiene que prevenir, organizar y controlar por ello son pocos los capacitados, por ende pocos son los que logran el éxito.

Resulta complejo que una persona posea las condiciones de sensibilidad, madurez y fuerza física que permitan impulsar e influenciar a otras personas, además de la inteligencia para analizar problemas tan complejo como los que se presentan en toda empresa, ya sea grande o pequeña, los dotes de persuasión para conseguir que otras personas acepten directrices y objetivos, la paciencia y capacidad para enseñar a los demás la habilidades para resolver rápidamente determinados asunto para dedicar el tiempo necesario a otros, la

capacidad de humildad para aceptar asesoramiento de los demás cuando lo considere necesario, la sabiduría para determinar que procedimientos se deben de emplear en cada caso, la valentía para mantener su posición contra fuerzas contrarias y la disposición para delegar responsabilidades en personas con menos experiencia y capacidad.

Debido a que las funciones directivas que se exigen, para que la adecuada ejecución, consisten en un gran número de habilidades específicas de tipo técnico, como el conocimiento de los trabajos, de organización, de planificación, de administración, de coordinación (capacidad de relaciones efectivas con superiores, iguales e inferiores en la línea jerárquica) de perseverancia (en todas las fases de toma de decisiones) y personales (características psicológicas y éticas).

Por consiguiente todas las funciones que debe desempeñar un directivo pueden llevar al sujeto a un estrés laboral. Se conoce que el estrés que se relaciona con el trabajo puede provenir de muchas fuentes, que van desde las demandas de las tareas excesivamente bajas o altas, los conflictos o ambigüedades de los papeles que desempeñan, las relaciones interpersonales deficientes o el avance profesional que puede ser demasiado lento o demasiado rápido

Y por ello las consecuencias que puede traer el estrés por lo general, afectan al desempeño del individuo en el trabajo y en otros roles de la vida. También se involucra la salud del individuo, esto sucede cuando la persona está muy expuesta a agentes estresantes físicos y por la respuesta a estresores psicológicos recurrentes. Además es posible que el estrés externo al trabajo pueda afectar la actitud y conducta en el trabajo como por ejemplo los patrones de exceso de compromiso, ansiedad en el rol del trabajo y depresión relacionada con el trabajo.

Por lo anterior resulta importante realizar una detección de los factores estresantes en niveles gerenciales, de tal manera que se puedan eliminar

dichos factores y así la organización no se vea afectada en su estructura y productividad.

En los últimos años el estilo de vida que llevamos ha hecho que el estrés se vuelva un problema de salud, desde los años 90 el estrés se ha considerado como un problema de salud laboral. Sin dudas que el estrés, es la epidemia del siglo XXI. La Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) lo consideran como uno de los problemas de salud más graves de éste Siglo, con consecuencias que afectan tanto a las personas como a las sociedades en que estas viven, estableciéndose círculos viciosos entre instituciones enfermas que enferman a los individuos que las constituyen y viceversa.

Desde hace más de media década, la relevancia del estrés en el trabajo y sus efectos a nivel físico y mental de los individuos además de la calidad de vida en general se han vuelto una preocupación, no solo para médicos, investigadores o psicólogos si no para el público en general. Más aún las circunstancias económicas tan cambiantes, el nivel de vida y las constantes reestructuraciones organizacionales traen consigo un aumento en la inseguridad laboral y el desempleo que influye sobre el nivel de estrés de los individuos.

Pero no solo el estrés se atribuye a condiciones laborales, también existen otras fuentes como cambios vitales, relaciones familiares o conyugales, enfermedades graves o crónicas, desastres naturales, guerras, asaltos, asesinatos y de la enorme inseguridad que existe en el país.

Sabemos que los aspectos laborales contribuyen significativamente a la variedad de demandas psicosociales a las que cada persona está expuesta y muchas de las investigaciones se han enfocado a la naturaleza y las consecuencias del estrés laboral, pero pocos se han dedicado a la elaboración de un instrumento que permita ver los factores que llevan al estrés de una persona y más aun un instrumento que esté enfocado en personas que tengan puestos gerenciales.

Uno de los propósitos del trabajo es generar una propuesta que ayude a diseñar alternativas que permitan reducir los niveles de estrés laboral, para tal propósito se diseñó un cuestionario que tiene como propósito evaluar los distintos factores que producen estrés laboral a nivel gerencial, tal cuestionario se basa en las distintas cualidades y habilidades que exigen las funciones directivas, es por ello que este consta de varias áreas tales como: relaciones interpersonales, toma de decisiones, habilidades generales de carácter ejecutivo y características personales. (ver anexo)

De acuerdo a los resultados arrojados por el cuestionario se formularán algunas alternativas para reducir el estrés laboral, tales alternativas pueden ser a nivel micro o macro, algunas soluciones pueden ser: enseñar a detectar los factores de estrés, instruir a las personas sobre como pueden manejar el estrés para que este sea constructivo y no destructivo, enseñar a tener relaciones cooperativas, compensadoras y agradables con los compañeros, no intentar obtener más de lo que cada uno puede hacer, desarrollar relaciones contractivas y eficaces, comprender los problemas de los subordinados y jefes, negociar metas realistas de trabajo y estar preparado para proponer metas diferentes a las impuestas, estudiar el futuro y aprender a enfrentar los retos, saber administrar el tiempo para encontrar un tiempo donde se puedan dejar de lado las preocupaciones y relajarse fomentar el ejercicio para mantener la salud física y mental, aleccionar sobre la relajación progresiva y la respiración profunda, enseñar a aplicar el método de solución de problemas y no dedicar demasiado tiempo a problemas desagradables, taller de asertividad, rediseñar los puestos para disminuir la sobre carga de trabajo, asegurarse de que los empleados ocupen el puesto adecuado y así comprendan su alcance de autoridad, permitir que los empleados conozcan con precisión lo que la organización espera de ellos para que se eviten el conflicto de rol y la ambigüedad de rol, aplicar la ergonomía al espacio de trabajo, es decir adaptar el ambiente al individuo y sugerir que los empleados reciban apoyo terapéutico.

Anejo

Factores de estrés laboral en niveles gerenciales, una propuesta de detección

Instrucciones: A continuación se presenta una serie de oraciones, siendo sincero, tache su respuesta.

Si	No	1.- Me es complicado aprender nueva información y conceptos con rapidez
Si	No	2.- Me enfurece tener limitaciones en el tiempo para llevar a cabo mi trabajo
Si	No	3.- Me inquieta la supervisión constante de mi trabajo
Si	No	4.- Me cuesta trabajo reajustar mis métodos y programas de trabajo
Si	No	5.- Me agobia no poder llevar a cabo mis proyectos y metas
Si	No	6.- Me cuesta trabajo hacer un enfoque amplio sobre toda clase de problemas
Si	No	7.- Me enfada no tener los materiales necesarios para comenzar a trabajar
Si	No	8.- Usualmente convivo con mis seres queridos
Si	No	9.- Cumplo siempre con mi palabra
Si	No	10.- Me cuesta trabajo planificar
Si	No	11.- He dormido bien
Si	No	12.- Me intranquiliza no poder presentar presupuestos con destino a la organización
Si	No	13.- Me es difícil tener que seleccionar subordinados de gran capacidad
Si	No	14.- Me resulta complejo tener que sincronizar mi propio trabajo con las actividades de la organización
Si	No	15.- Me es complicado tener que resolver diferentes problemas al mismo tiempo
Si	No	16.- Me es difícil trabajar con eficacia en condiciones desfavorables
Si	No	17.- Habitualmente me siento cansado
Si	No	18.- Me es difícil tener que tomar decisiones sobre la organización
Si	No	19.- Me molesta la irrupción constante por que afecta mi ritmo de trabajo
Si	No	20.- Me agobia la excesiva responsabilidad laboral
Si	No	21.- Me enoja tener que tomar constantemente decisiones importantes
Si	No	22.- Me inquieta no tener todos los datos pertinentes antes de tomar una decisión
Si	No	23.- Es frecuente que reciba reproches de jefes y compañeros

Si	No	24.- Me disgusta viajar con frecuencia por razones laborales
Si	No	25.- Me siento preocupado por no conseguir los objetivos propuestos
Si	No	26.- Es frecuente sentirme inquieto por tener que hacer declaraciones a Hacienda
Si	No	27.- Me es complicado tomar decisiones sobre problemas técnicos
Si	No	28.- Me preocupa la desorganización laboral
Si	No	29.- Constantemente me excedo en las horas de trabajo
Si	No	30.- Me preocupa llegar tarde al trabajo
Si	No	31.- Normalmente salgo con mis amigos
Si	No	32.- Me irritan los constantes cambios de horario en el trabajo
Si	No	33.- Siento que tengo mucha responsabilidad por los empleados que tengo a mi cargo
Si	No	34.- Me es frecuente tener una alta demanda de tareas
Si	No	35.- He hecho bien mi trabajo
Si	No	36.- Me cuesta trabajo ceder la autoridad en otras personas
Si	No	37.- He podido expresar mi ideas y opiniones
Si	No	38.- Resulta complicado tener que explicar a los empleados detalladamente sus tareas
Si	No	39.- Me cuesta trabajo tener una buena disposición para con los empleados
Si	No	40.- Siento que no me puedo ganar la confianza de los demás
Si	No	41.- Me resulta trabajoso establecer nuevos enfoques para la resolución de problemas
Si	No	42.- Me inquieta tener que manejar nueva tecnología con la que no estoy familiarizado
Si	No	43.- Escucho las opiniones de los demás aunque no siempre tengan razón
Si	No	44.- Me angustia tener que relacionarme con mandos más altos
Si	No	45.- Me preocupa lo que los demás piensen de mi
Si	No	46.- Siento que tengo exceso de trabajo

Si	No	47.- Me he esforzado por mis ideales
Si	No	48.- Frecuentemente salgo a divertirme
Si	No	49.- Me preocupa llegar tarde a reuniones de trabajo
Si	No	50.- Siempre respeto las opiniones de los demás
Si	No	51.- Permanentemente me siento cansado
Si	No	52.- Constantemente me enfermo
Si	No	53.- Me es difícil tener que fijar prioridades con eficiencia y realismo
Si	No	54.- Frecuentemente me asignan tareas que no me corresponden
Si	No	55.- He cumplido con mis propósitos y metas
Si	No	56.- Me es difícil tener que relacionarme con los demás compañeros
Si	No	57.- He podido descansar bien
Si	No	58.- Me es difícil resolver eficazmente los detalles administrativos de la rutina diaria del trabajo
Si	No	59.- Disfruto estar con mi familia
Si	No	60.- Me preocupa no poder resolver situaciones en el momento adecuado
Si	No	61.- Siempre tengo buena disposición para aceptar responsabilidades
Si	No	62.- Me adapto fácilmente a nuevas situaciones y métodos
	No	63.- Siempre guardo la calma en situaciones de emergencia
	No	64.- Tengo decisión para resolver los problemas que se presentan en lugar de buscar excusas
	No	65.- Me preocupa no representar bien a mi empresa en todos los niveles

Referencias

- ♦ Arias G F (2004) **Administración de recursos humanos**. ED. Trillas. México
- ♦ Bakal. A (1996) **Psicología y salud**. Ed. Biblioteca de psicología. España
- ♦ Barba S. Ma. del R. (1998) **Estrés laboral**. México. Tesis. UNAM FES-I
- ♦ Buendía J. (1998) **Estrés laboral y salud**. Ed. Pirámide. Madrid
- ♦ Buendía J. y Ramos F. (2001) **Empleo, estrés y salud**. Ed. Pirámide. México
- ♦ Caballero B, A. (2003) **Psicología forense**. México. Tesis AMAPSI
- ♦ Chiavenato I (2002) **Gestión de talento humano**. Ed. McGraw-Hill. Colombia
- ♦ Chiavenato I (2004) **Administración de recursos humanos**. Ed. McGraw-Hill. Colombia
- ♦ Cohen, B (1975) **Como seleccionar nuestro personal**. Ed Limusa. México
- ♦ Decenzo D. (2001) **Administración de recursos humanos**. Ed. Limusa. México
- ♦ Invancevich J. y Matteson M. (1989) **Estrés y trabajo**. Ed. Trillas. México
- ♦ James L, G (1990) **Psicología aplicada a las organizaciones**. Ed. McGraw-Hill. México
- ♦ Landy F. y Conte J. (2005) **Psicología industrial**. Ed. MacGraw-Hill. México
- ♦ León P, Christian J. P. (2001) **El rol fundamental del psicólogo en la administración de recursos humanos para las organizaciones del siglo XXI** en <http://www.arearh.com/colab.htm>
- ♦ Lizancos F. Y Serrano M. (2000) **Enfermería en psiquiatría y salud mental**. Ed. Grupo paradigma. México
- ♦ Marín C. y Fernández L. (2001) **Estrés: entenderlo es manejarlo**. ED. Ediciones universidad católica de Chile. México
- ♦ Meichenbaum D. (1988) Terapias cognitivo-conductuales en Linn, S. L y Garske. **Psicoterapias contemporáneas**. Modelos y Métodos. Ed. Bilbao: Desclée de Brouwer. Cap. 8

- ♦ Meza G, G.M (2001) **Factores de riesgo psicológico en el desarrollo de actividades gerenciales.** Tesis. UNAM. FES-Iztacala
- ♦ Muchisnky M. P (2002) **Psicología aplicada al trabajo.** Ed. Thomson learning. México
- ♦ Orlandini A. (1999) **El estrés: Que es y como evitarlo.** Ed. Fondo de cultura económica. México
- ♦ Pellitero M. (2001) **El estrés humano.** Ed. Universidad pontifica de Salamanca. España
- ♦ Rodríguez, A. (1985). **Psicología social.** Trillas. México.
- ♦ Schultz, D. P. (1985) **Psicología Industrial.** Cáp.6 México. MacGraw-Hill
- ♦ Servin G, L (1997) **Importancia y papel de la psicología y del psicólogo en el área de reclutamiento y selección; reporte de un caso.** Tesis. UNAM. FES-Iztacala
- ♦ Shermerhorn, R.J; Hunt, G.J y Osbor, N.R (2004) **Comportamiento organizacional.** Ed. Limusa Wiley. México
- ♦ Shturman S.S. (2005) **El poder del estrés.** Ed. Edamex. México
- ♦ Spector, (2002) **Psicología industria y organizacional.** Ed
- ♦ Vargas T. R. (1997) **La psicología en la seguridad industrial en**
<http://www.monografias.com>
- ♦ Velásquez, M. (2000). **La importancia de la capacitación en el nuevo milenio para el desarrollo de las empresas mexicanas.** México. Tesis. UNAM FES I
- ♦ Vidal J. (1993) **Estrés y psicopatología.** Ed. Pirámide. España
- ♦ Ortega V. J (1999) Revista de medicina y salud en Internet. **Estrés y trabajo** en <http://www.geocities.com>
- ♦ Guic E, Bilbao M^a A. y Bertin C. (2002) Estrés laboral y salud en una muestra de ejecutivos chilenos. Revista médica de Chile V.130 N.10 en <http://www.scielo.cl>
- ♦ Feuer L. (1992) Como triunfar sin estrés. Ed. Panorama. México