



UNIVERSIDAD LATINA S. C.

**Universidad
Latina**

3344-25

**ESTRÉS LABORAL, REPERCUSIONES Y
CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJADOR**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A :

ROMÁN LEÓN MARIANA LIZBETH

ASESOR: Dr. RENÉ ESTRADA CERVANTES

MÉXICO, D.F. DICIEMBRE 2014



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

“Así es la vida, un constante querer apagarse y encenderse” J. Cortázar.

A Dios, por permitirme cumplir una meta más en la vida, por darme la fortuna de tener a mi familia conmigo.

A mi abue por todos sus consejos, cuidados, paciencia y amor, te amo.

A mis papas, ¡Lo logramos! Gracias por el apoyo incondicional que siempre me han dado. Por darme las fuerzas necesarias para continuar en todos los aspectos; por tener las palabras necesarias en los momentos en los que he querido rendirme, pero sobre todo por su amor. ¡Los amo!

A Nolo por ser mi compañero, mi hermano, mi confidente por todos tus consejos, por las travesuras, por las aventuras y por el apoyo. ¡Te amo hermano!

A mi tía Ana, por estar en todo momento conmigo, siendo un pilar importante en mi vida, no me queda más que decirte gracias. Te quiero mucho.

A Paco y Janita, los quiero mucho, gracias por su apoyo en esto que se llama vida, por ser como mis hermanos.

A la Familia León por todo el cariño y apoyo, por ser un ejemplo de superación y por motivarme a ser mejor persona cada día. Los quiero mucho.

A mi asesor Dr. René Estrada, por apoyarme en mi proyecto y motivarme en los momentos de desesperación. Gracias.

A mis amigas y amigos por todo su cariño y apoyo en todo momento. Los quiero

INDICE

Resumen.....	2
Introducción.....	4
Capítulo I: El objeto de estudio de la investigación	
1.1 Antecedentes.....	8
1.2 Pregunta de investigación.....	10
1.3 Objetivo general.....	10
1.4 Justificación.....	10
Capítulo II: Estrés laboral	
2.1 Definiciones de estrés.....	13
2.2 Concepto de Riesgo Psicosocial del estrés.....	14
2.3 Síntomas y características del estrés laboral.....	17
2.4 Estresores.....	20
2.5 El estrés en el trabajo.....	24
2.6 El estrés individual frente al estrés organizacional.....	25
2.7 Diferencias individuales.....	27
2.8 Enfoques organizacionales.....	28
2.9 Naturaleza de la tarea.....	29
2.10 Complejidad de la tarea.....	29
2.11 Autonomía relacionada con la tarea.....	30
2.12 Rol inherente a la tarea.....	30
2.13 Ambigüedad del rol.....	30
2.14 Entorno de la tarea.....	31
2.15 Control y manejo del estrés.....	31
2.16 Controlando emociones.....	34
2.17 Autoestima y factores de personalidad.....	37

2.18 Umbral del estrés.....	40
2.19 Calidad de vida.....	40

Capítulo III: Clima organizacional

3.1 Importancia del clima organizacional.....	44
3.1.1 Carácter específico y general del clima organizacional.....	45
3.1.2 Causas y efectos del clima organizacional.....	46
3.1.3 Clima y estructura organizacionales.....	47
3.1.4 Tamaño y dimensión.....	47
3.2 Administración por objetivos.....	48
3.3 Poder, liderazgo y clima.....	50
3.4 Clima y relaciones de trabajo.....	51
3.5 Clima, accidentes, ausentismo y tasas de rotación.....	52
3.6 Satisfacción y rendimiento.....	54
3.7 Desarrollo Organizacional.....	61

CAPITULO IV: Consecuencias relacionadas con el estrés organizacional

4.1 Consecuencias del estrés.....	65
4.2 Consecuencias individuales.....	68
4.3 El trauma laboral.....	69
4.4 Antecedentes del Burnout.....	69
4.5 ¿Cómo afecta a nivel organización?.....	71
Propuesta.....	77
Conclusiones.....	89
Referencias.....	92

RESUMEN

El presente trabajo pretende dar un panorama general acerca del estrés laboral, las consecuencias a nivel personal como a nivel organización, y una definición acerca de la calidad de vida. También se aborda el clima organizacional y como se ve afectado por el estrés laboral; al final se proporciona una serie de sugerencias que se pueden llevar a cabo en un contexto laboral para evitar y/o disminuir el estrés en la empresa.

El tema del estrés laboral es un tema actual, el cual pueden padecer los trabajadores y no reconocer la situación por la que están pasando, por ello es importante dar a conocer los síntomas y características de este, claro que estos pueden variar ya que factores como personalidad y autoestima influyen.

Se habla del clima organizacional, porque es la empresa donde las personas pasan la mayor parte de su tiempo, y es importante que dentro de la empresa exista un clima saludable, para que el trabajador desempeñe su trabajo lo mejor posible; con un clima saludable la empresa gana en cuestión de productividad.

Existen varias técnicas y programas para reducir el estrés laboral, en el presente trabajo se presentan algunas que sean fáciles de llevar a cabo durante el periodo de trabajo y con esto no se vea afectado la productividad.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día los seres humanos están sometidos a cierto grado de estrés, esto como resultado del estilo de vida de las grandes ciudades en las que siempre se está preocupado por cubrir necesidades sociales, económicas y personales para tener cierta calidad de vida, esta prisa sugiere un cierto nivel de estrés que tendrá repercusiones en la vida del individuo, desarrollo personal, y que se verá reflejando tanto en el aspecto social, familiar, laboral como en nuestra salud.

El medio laboral representa una de las formas más estables de expresión y compromiso del hombre, tanto en su cotidianidad, como en su proyección vital, por tanto, las emociones, reflexiones, proyectos y todo cuanto ocurren en la actividad laboral, se expresará con un sentido bien definido en el ser humano. El trabajo no tiene un sentido sólo profesional, aquí también se ve reflejado el sujeto como totalidad, produciéndose vivencias e ideas muy diversas, que afectan su autoestima, seguridad emocional, así como otras necesidades humanas, como la de logro, prestigio social, comunicación, etc.

El trabajo influirá en la personalidad y carácter, a su vez, el tipo de configuración subjetiva de la actividad laboral, resulta influida por otras configuraciones del sujeto y/o por elementos dinámicos particulares de ellas, que llegan a tener un papel muy relevante en la personalidad. Por tanto, el trabajo puede ser muy gratificante pero también demandante y desgastante, ya que las presiones laborales mal manejadas influyen en el deterioro emocional y socioafectivo del trabajador, tomando en consideración la calidad y productividad que exige la organización, existe un buen número de trabajadores que no logran desarrollar intensamente un trabajo presentando altos niveles de estrés. Este hecho afecta invariablemente el clima laboral.

El clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industria/organizacional y su definición o su utilización varían a menudo en función de los investigadores que lo estudian. El comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse en función de la persona implicada, la responsabilidad que tiene y su entorno. En las situaciones laborales, los individuos deben tener ciertas actitudes, aptitudes, ciertas características psicológicas, ésta presenta entornos sociales y físicos que pueden serle adversos o favorables, dependiendo de la forma en que pueda ir enfrentando las presiones de trabajo en aras de una satisfacción laboral.

Por consecuencia el sujeto está dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. El comportamiento depende en parte de la situación organizacional que se vive y de la personalidad del sujeto. Lo cual confirma que el comportamiento del individuo en el trabajo no

depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. Ello le conduce invariablemente a una satisfacción en el desempeño de su trabajo.

Derivado de lo anterior, la presente tesina consta de cuatro capítulos, se explicará brevemente de qué consiste cada capítulo.

En el primer capítulo se aborda de una forma muy general los orígenes del estrés y de las organizaciones; y de la relación tan estrecha del estrés en las organizaciones y las repercusiones que tendrá.

El capítulo dos aborda el estrés laboral, definiciones acerca del estrés laboral, los tipos de estrés y sus beneficios, tipos de personalidad más propensos al estrés laboral, todo lo que desencadena el estrés laboral en el individuo, como son cambios de ánimo, las repercusiones en el desempeño laboral; cómo se ve afectado su estado de salud y a nivel socioafectivo los cambios por los que puede atravesar, los síntomas del estrés laboral que no deben dejarse pasar para prevenir enfermedades desencadenadas por este y técnicas para manejar el estrés en la organización.

El capítulo tres abarca las organizaciones, antecedentes de la organización, definición de organización, clima laboral; la percepción del individuo y el clima organizacional, y su importancia del clima laboral dentro de las organizaciones. Las repercusiones del clima laboral, también es importante mencionar que las instalaciones y material del lugar de trabajo afectaran al individuo en todos los aspectos. En este capítulo se aborda el estudio del liderazgo, dado que también es importante para el desarrollo de la empresa y del individuo y de la interacción entre empleado-jefe-empleado. La comunicación en las empresas es primordial tanto para obtener un desempeño óptimo dentro de la empresa cómo en la relación de los empleados, ya que si surgen mal entendidos se verá afectado la producción. También habla del ausentismo del trabajador, las posibles causas de este. La satisfacción laboral ya que es primordial para que el trabajador se desarrolle tanto en su ámbito profesional, personal, como el reconocimiento de su labor desempeñada dentro de la empresa.

El capítulo cuatro está enfocado a las consecuencias relacionadas con el estrés laboral tanto a nivel individual como grupal. Se aborda brevemente el síndrome de estar quemado (Burnout), dado que está completamente relacionado con el estrés laboral; la repercusión y costo

que tendrá en la empresa, las medidas que pueden tomar las empresa y el individuo para mantener niveles óptimos de estrés.

Y por último la propuesta donde en base a la bibliografía revisada se sugieren algunas técnicas por las cuales se puede prevenir y disminuir los niveles de estrés en los trabajadores.

CAPÍTULO I
EL OBJETO DE ESTUDIO DE LA
INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

La psicología de las organizaciones es el área más moderna de psicología industrial. Habla del influjo de la organización y demás factores ambientales sobre la conducta y la satisfacción laboral y del modo como pueden cambiarse estos factores para hacer crecer el rendimiento y la satisfacción (Korman, 1978).

El término estrés ha estado presente en el lenguaje varios siglos, pero en un contexto diferente al de hoy en día. La definición se ha extendido a las actividades humanas, que desde luego son una carga. Uno de sus promotores fue un inventor inglés del siglo XVII llamado Robert Hooke que lo aplicaba para sus experimentos sobre la tolerancia de los materiales de carga (Kay, 2009).

Para saber un poco de donde proviene el clima organizacional se hablará brevemente del origen del estudio de clima organizacional nace a partir de dos escuelas denominadas Gestalt y escuela Funcionalista (Brunet, 1999). El enfoque de Gestalt menciona que “el todo es mayor que la suma de sus partes” y que los individuos captan su entorno basados en juicios percibidos y deducidos por ellos mismo.

El enfoque funcionalista menciona que el comportamiento de los sujetos depende del ambiente en el que están, así mismo las diferencias individuales juegan un rol importante en la adaptación del individuo con respecto al medio.

Hoy en día la tecnología avanza a pasos agigantados por ende las organizaciones están incorporando nuevas tecnologías y formas de trabajo, y estamos siendo testigos de la importancia que el capital humano tiene dentro de la empresa. Como resultado de dichos cambios las empresas están llevando a cabo una batalla por la captación, el desarrollo y el mantenimiento del talento, que es donde se generan las ventajas competitivas de las compañías (Ángeles y Gutiérrez, 2012).

El mundo laboral se encuentra en constante movimiento dentro de la empresa, es por esto que en las organizaciones se permite a cada trabajador desarrollar una serie de competencias orientadas a la satisfacción laboral y con ello, ser más productivos y competitivos, situación que genera los sentimientos de pertenencia e identidad, necesarios para desarrollar una carrera al interior de las empresas, una motivación personal para generar ideas, acciones, proyectos e

iniciativas que contribuyan a la calidad y al fortalecimiento de la imagen de la organización(Judge y Robbins, 2009)

En toda empresa debe esperarse una presión laboral, problemas, exigencias, retos, competencia interna y externa, que influyen para generar climas de trabajo altamente estresantes, dado por las exigencias que el ámbito laboral requiere. Este hecho traerá consigo en un cierto número de trabajadores, angustia, zozobra, preocupación, miedo, temor y una serie de sentimientos y emociones que quizás no pueden controlar, que se verá reflejado en alteraciones de personalidad con sus efectos físicos, mentales y emocionales, y estos niveles de estrés en cierta medida son saludables para la organización, pues de ello depende el ser más productivos y competitivos, pero cuando se rebasan esos niveles de estrés saludable se ve afectado el trabajador y su desempeño, lo cual se verá reflejado en la productividad y en la organización(Moleiro, Rodríguez y Roque, 1999 en Ángeles y Gutiérrez, 2012).

Un tipo de clima organizacional altamente, demandante, exigente y estresante suele ser costoso y por lo tanto, directivos y empresarios están interesados en mantenerlo en un nivel bajo, dado que la empresa evitará perder a toda costa y no le conviene invertir tanto tiempo y dinero en solucionar problemas que se pueden prevenir a costos muy bajos. En el momento en que aparecen las primeras señales de los problemas en la estabilidad laboral que afectan el ejercicio diario, es necesario buscar las causas de la situación (Brunet,1999).

En las empresas donde hay altos índices de rotación de personal, ausentismo, accidentes laborales, conflictos, encontramos por lo general climas organizacionales que impiden una satisfacción laboral, sabemos que cada empleo tiene su función importante dentro de la empresa y por ello cada puesto tiene retos, dificultades o adversidades, se tiene que hacer, incluso a variables organizacionales que pudieran afectar el logro de los objetivos propuestos; por ejemplo malas relaciones interpersonales, sueldos bajos y horarios demandantes; sin embargo, cuando un trabajador labora en climas organizacionales altamente estresantes, el ambiente que prevalece dentro de dicha organización representa un factor preponderante en la conducta, el ánimo y estabilidad emocional del trabajador, teniendo en cuenta la importancia que tiene el clima laboral sobre la calidad y el servicio que otorga la institución, no demeritando el costo que implica el contar con trabajadores desmotivados o alterados en el equilibrio emocional (Ángeles y Gutiérrez, 2012).

Derivado de lo anterior si los directivos, gerentes o empresarios no toman en cuenta la variable clima organizacional que repercute directamente en la productividad, calidad y competitividad, sin duda el estrés que generan ambientes laborales adversos, repercutirá no sólo en la eficiencia de la empresa, sino en el equilibrio emocional del trabajador y su desempeño, que permanentemente se motiva para encontrar en el trabajo, la fuente de su satisfacción en el empleo.

1.2 Pregunta de investigación

En este orden de ideas, la pregunta de investigación de la presente tesina es:

¿Cómo afecta el estrés laboral al trabajador, a la empresa y las repercusiones del estrés laboral en el clima laboral?

1.3 Objetivo general

Proporcionar una serie de recomendaciones para reducir el estrés en los trabajadores y mejorar el clima organizacional, lo cual traerá como consecuencia un cambio de actitud en la vida personal y profesional de los trabajadores.

1.4 Justificación

El estrés que sufren los trabajadores por el ritmo de vida actual, le está generando diversos trastornos de carácter psicológico que afecta invariablemente sus relaciones sociales, afectivas y laborales, ya que en el ámbito empresarial este hecho repercute negativamente en la productividad y por ende, en la eficiencia que el trabajador presenta. De igual manera los altos niveles de estrés en el recurso humano, propicia un ambiente negativo de trabajo, que se traduce en el clima organizacional adverso, mismo que nos da un panorama general acerca de cómo perciben los empleados su organización, cómo es el ambiente laboral que afecta su desempeño, y los efectos que tiene en la conducta de los empleados.

Uno de los errores más grandes de las organizaciones es no tomar la debida importancia al clima organizacional ni a sus empleados, ya que la mayoría de las personas pasan gran parte de su tiempo en el trabajo, y son los trabajadores los que reflejan los valores, calidad y servicio que da la organización.

Debe tomarse en cuenta que cuando el capital y la tecnología son accesibles a todos por igual, lo que marca la diferencia es el rendimiento laboral de los trabajadores y el desempeño en sus actividades diarias. En las empresas, las características del sistema organizacional generan un

determinado Clima Organizacional; este influye sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento, que repercutirá en la empresa por ejemplo en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

CAPÍTULO II

ESTRÉS LABORAL

Hoy en día las organizaciones viven bajo cierto grado de estrés laboral, por las exigencias y cumplimiento de metas de la empresa o quizás porque no hay un buen clima organizacional o las instalaciones no son las adecuadas. Investigaciones muestran que los cambios en las estructuras laborales están aumentando la insatisfacción en el trabajo y el estrés.

El estrés, es una respuesta adaptativa puede ser benéfica para aumentar y mantener el rendimiento y la salud (Bueno, Buceta y Mas, 2001).

2.1 Definiciones de estrés

El estrés se define como una "respuesta adaptativa moderada por las diferencias individuales, consecuencia de cualquier acción, situación o suceso, que impone exigencias especiales a una persona" (Ivancevich, Konopaste y Matteson, 2006, p. 281).

Existen varias definiciones de estrés, no hay una descripción definitiva del concepto de estrés, ya que es muy subjetivo, lo que para un sujeto puede parecer estresante, para otros es aceptable o incluso placentero.

Desde un punto de vista médico acerca del estrés, es "un proceso en el que las demandas ambientales comprometen o superan la capacidad adaptativa de un organismo, dando lugar a cambios biológicos y psicológicos que pueden situar a las personas en riesgo de enfermedad" (Hernández, 2010, p. 30).

Toda respuesta ante el estrés tiene un objetivo que es mantener un equilibrio y una dualidad, es decir una respuesta de adaptación para mantener el equilibrio y una dañina donde no existe el equilibrio y llegan a surgir enfermedades, lo cual es un factor estresante (Camacho y Galón, 2012).

El estrés puede ser considerado como un factor de riesgo de enfermedad psíquica y somática. El hecho de que el estrés puede ser considerado como un factor de riesgo de otros factores de riesgo y que el estrés resultante de los factores psicosociales en el trabajo constituye el único factor de riesgo laboral que puede afectar a todos los trabajadores es lo que le confiere al estrés una identidad propia (Cohen, S. et al., 1995 en Peiró (s.f.); Hernández, 2010).

El estrés laboral es un estado de tensión física y psicológica que se genera cuando hay un desbalance entre las demandas que diseña la empresa y el medio laboral, y los recursos que tiene sujeto para enfrentarlas o controlarlas (Catalina, Gelpi, Guillen y Pousada, 2009).

El estrés se define como una diferencia entre las habilidades de la persona y los requerimientos de la tarea, y como una diferencia entre las necesidades de las personas y las que puede cumplir a través del entorno (French, Rogers y Cobb, 1974 en Turcotte, 1986).

El estrés laboral se puede definir en general como un estado de tensión personal o displacer, al respecto Hernández (2010) “siente que existe un desequilibrio entre lo que se le exige y los medios con los que cuenta para satisfacer dichas exigencias” (Hernández, 2010, p.32) donde el sujeto puede identificar las situaciones que lo provocan (estresores).

Varios pueden ser los factores que generan estrés, se clasifica en internos, en estos se incluye los que dependen del sujeto y los externos, sobre los cuales no se tiene control y no los produce la persona que los está experimentando (Rosas y Toledo, 2013).

El estrés tiene tres fases, reacción de alarma aquí el organismo se altera y se siente amenazado por las circunstancias y actúa el cerebro, después de una amenaza prolongada se origina el estado de resistencia y después la fase de agotamiento, que ocasiona un deterioro en las capacidades del sujeto que está padeciendo el estrés (Soto, 2011).

El tiempo en que tarda en manifestarse el estrés varía ya que factores como tipo de personalidad y de la capacidad de afrontamiento que tenga el sujeto para la presión sostenida (Nastri, s.f.).

“En México, no hay cifras de enfermos de estrés porque, por un lado, no está considerado como una enfermedad y, por otro, los afectados no toman este padecimiento como un motivo de consulta médica”(Ortega en Valderrama, 2012. p.5).

Ahora que se han mencionado algunas definiciones de estrés, podemos inferir que este es el resultado de la interacción entre los empleados y su entorno. El origen del estrés puede ser positivo (oportunidad) o negativo (obligación) y puede tener como resultado el rompimiento de la homeostasis psicológica o fisiológica.

2.2 Concepto de riesgo psicosocial de estrés

Es importante mencionar el riesgo psicosocial, ya que dentro de la empresa este nos ayudara a prevenir riesgos que afectaran directamente a los empleados.

“Aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, por ejemplo el contenido del trabajo y la

realización de la tarea, que pueden afectar tanto el bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo.” (Hernández, 2010, p. 29).

Los riesgos físicos (abarcando los riesgos biológicos, biomecánicos y radiológicos) y riesgos psicosociales, definidos como: Los aspectos relativos al diseño de trabajo, así como a su organización y gestión, y a sus contextos sociales y ambientales, que tienen el potencial de causar daños de tipo físico, social o psicológico. (Hernández, 2010).

Los riesgos psicosociales pueden influir en la salud física como psicológica, de modo directo o indirecto, a través de la experiencia de estrés. El estrés es o bien inferido a partir de la existencia de interacciones problemáticas entre la persona y el entorno o se mide en términos de procesos cognitivos y reacciones emocionales en las que se sustentan tales interacciones.

Algunas condiciones de trabajo que implican riesgos psicosociales son (en Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo):

- “cargas de trabajo excesivas;
- exigencias contradictorias y falta de claridad de las funciones del puesto;
- falta de participación en la toma de decisiones que afectan al trabajador y falta de influencia en el modo en que se lleva a cabo el trabajo;
- gestión deficiente de los cambios organizativos, inseguridad en el empleo;
- comunicación ineficaz, falta de apoyo por parte de la dirección o los compañeros;
- acoso psicológico y sexual, violencia ejercida por terceros.”

La mayoría de las personas hablan del estrés en forma negativa, es común escuchar de los efectos de estar estresado. Pero en determinadas situaciones, el estrés puede tornarse positivo: la capacidad de utilizar los recursos internos para confrontar los retos y lograr objetivos realistas. Pero si la persona es relativamente despreocupada, puede que carezca de ese estrés positivo.

Hay dos clases de estrés estos son eustrés y distrés (Selye, 1956, Edwards y Cooper, 1988 en Hernández, 2010). Eustrés se refiere a situaciones y experiencias en las que el estrés da resultados y consecuencias mayormente positivas porque estimula y activa a las personas para lograr resultados satisfactorios. Distrés hace referencia a situaciones y experiencias personales desagradables, molestas y con probables consecuencias negativas para la salud y bienestar psicológico.

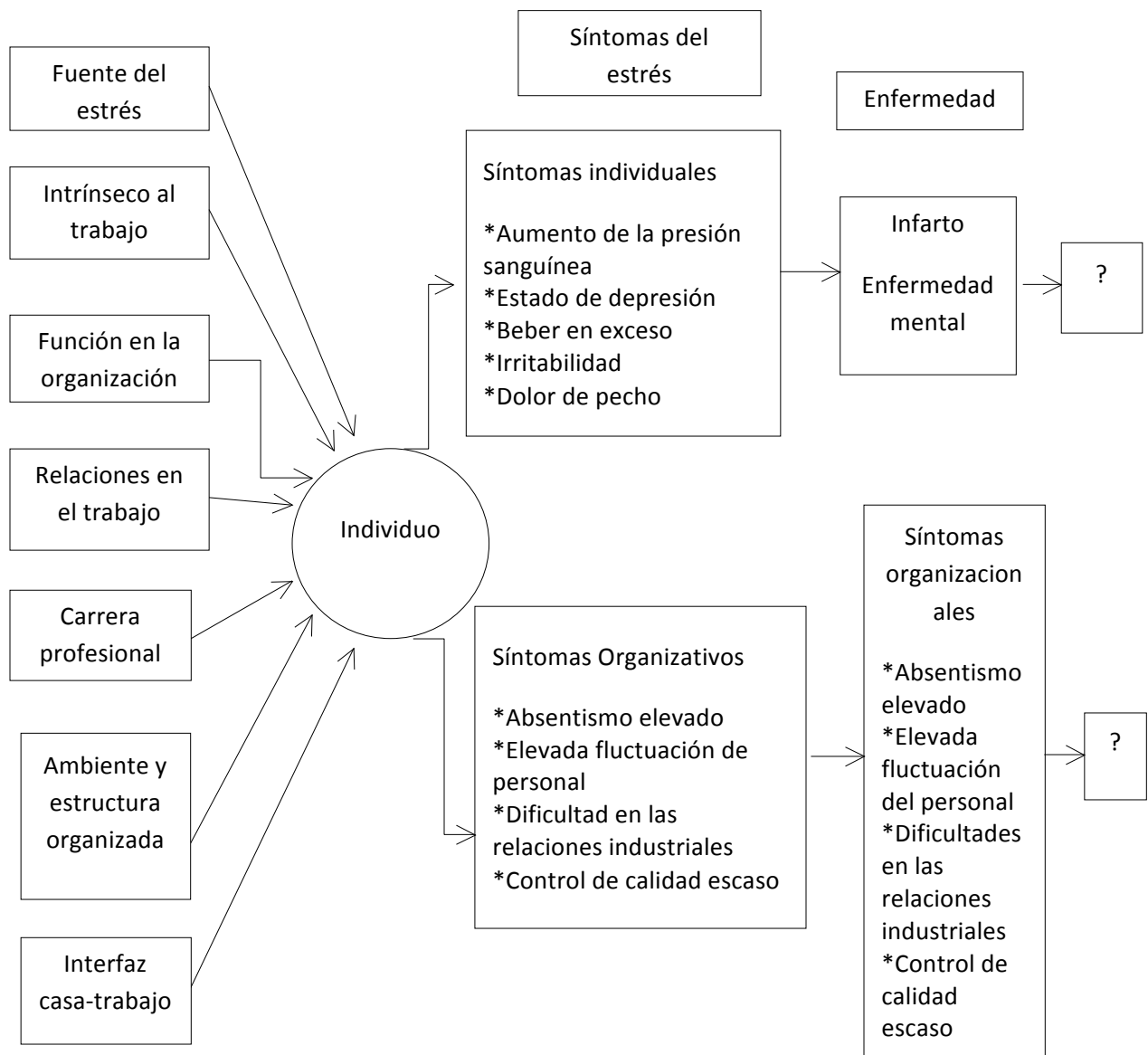


Figura 1. Estrés laboral. Fuente: Hernández J. (2010) Estrés laboral en Guía de Gestión del estrés laboral, protocolo de detección, actuación y reconducción (p. 31). España: Thompson Reuters.

El modelo explicativo de Cooper, presenta los factores que afectan directamente al individuo y los síntomas que puede presentar, algunos pueden variar dado que como ya se ha mencionado algunas personas son más susceptibles que otras, a continuación se muestran las determinantes y consecuencias del estrés laboral (Tabla 1).

Tabla 1

Determinantes y consecuencias del estrés

Determinantes	Consecuencias
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contenido del trabajo <ul style="list-style-type: none"> Ritmo de la maquina Infrautilización de las capacidades Sobreutilización de las capacidades Sobrecarga cuantitativa Baja participación en las decisiones laborales Presión horaria Monotonía 2. Estructura y política organizacional <ul style="list-style-type: none"> El rol de la ambigüedad Rol conflictivo Trabajo compartido Supervisión directiva Salario inadecuado 3. Ambiente laboral <ul style="list-style-type: none"> Ruido Contaminación Temperatura Escasa seguridad 4. Factores no relacionados con el trabajo <ul style="list-style-type: none"> Eventos estresantes no laborales Demandas familiares Inseguridad económica 5. Personalidad <ul style="list-style-type: none"> Ansiedad Personalidad Tipo A Locus de control externo-interno 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conductuales <ul style="list-style-type: none"> Huelgas Absentismo Rendimiento disminuido Uso de drogas y alcohol Aumento del uso de los servicios médicos Accidentes 1. Salud física <ul style="list-style-type: none"> Hipertensión Úlcera péptica Enfermedad respiratoria Dermatitis Enfermedad coronaria Cáncer 3. Salud psicológica <ul style="list-style-type: none"> Depresión Ansiedad Alcoholismo, abuso de drogas Neurosis Enfermedad Psicógena

Fuente: Buendía J. (1998) El estrés y sus vías de desarrollo en la institución laboral Alternativas para su prevención e intervención en Estrés laboral y salud (pp.51-75). Madrid: Biblioteca Nueva.

Como se observa el estrés laboral, es el primer paso hacia el desencadenamiento de otros problemas de origen psicosocial, el cual es otro riesgo más a evitar en las organizaciones por los servicios de prevención.

2.3 Síntomas del estrés laboral

Es necesario mencionar los síntomas que genera el estrés laboral, para ello es importante saber cuáles son y cómo detectarlos para poder dar al trabajador los elementos necesarios para que este pueda canalizar y seguir desempeñando su trabajo.

No hay una lista única y definitiva de los síntomas del estrés (Arroba y James, 1990).

El estrés puede alterar la manera de sentir, pensar y comportarse de una persona. Los síntomas son los siguientes (Hernández, 2010):

- A nivel organización: absentismo, elevada tasa de rotación del personal, falta de puntualidad, problemas de disciplina, acoso, disminución de la productividad, accidentes, errores y aumento de los costes de indemnizaciones o de atención sanitaria.
- A nivel personal: reacciones emocionales como irritabilidad, ansiedad, problemas de sueño, depresión, hipocondría, alienación, agotamiento, problemas en las relaciones familiares; reacciones cognitivas como dificultad para concentrarse, recordar, aprender nuevas cosas, tomar decisiones; reacciones en la conducta (consumo de drogas, alcohol, tabaco; conducta destructiva, y reacciones fisiológicas problemas de espalda, debilitamiento del sistema inmunológico, úlceras pépticas, cardiopatías, hipertensión.

Durante periodos cortos de tiempo puede ser tolerable, pero si se convierte en una costumbre, deben tomarse medidas para reducir lo que puede llevar al Burnout. Llegar a este punto puede incluso llevar a abandonar el trabajo o sus relaciones, a causa de ese estrés y la insatisfacción que crea, también puede traer cansancio, irritabilidad, depresión y problemas graves de salud (Kay, 2009).

Características del estrés

Las características del estrés dentro de una organización, ayudan a detectar áreas de oportunidad dentro de la empresa y/o también a prevenir las fuentes que generan el estrés laboral., son las siguientes:

- Cultura organizativa y función encomendada: poca comunicación, bajos niveles de apoyo para la resolución de problemas y desarrollo personal, falta de definición de objetivos organizativos.
- Papel desempeñado en la organización: ambigüedad y conflicto de rol desempeñado, responsabilidad sobre personas.
- Desarrollo de la carrera profesional: estancamiento de la carrera e incertidumbre, con una promoción inferior o superior a la correspondiente, bajo salario, inseguridad del empleo, baja valoración social del trabajo.

- Libertad de decisión y control: poca participación en la toma de decisiones, falta de control sobre el trabajo – el control, especialmente en la forma de participación, también es una cuestión de contexto y un aspecto organizativo más amplio-.
- Relaciones interpersonales en el trabajo: aislamiento social o físico, poca relación con los superiores, conflictos interpersonales, falta de apoyo social.
- Relación hogar-trabajo: conflictos entre el trabajo y el hogar, poco apoyo en el hogar, problemas derivados de una doble carrera.

En relación con el contenido:

- Entorno del trabajo y equipo de trabajo: problemas relacionados con la fiabilidad, disponibilidad, idóneos y mantenimiento o reparación tanto del equipo como de las instalaciones.
- Diseño de tareas: falta de variedad o ciclos de trabajo cortos, trabajo fragmentado o de carente significado, infrautilización de las cualificaciones, elevada incertidumbre.
- Carga y ritmo de trabajo: sobrecarga o infracarga de trabajo, falta de control con respecto al ritmo, elevados niveles de presión de tiempo.
- Programa de trabajo: trabajo por turnos, programas de trabajo rígido, horarios imprevisibles, largas jornadas de trabajo a horas fuera de lo normal.

“Cuanto más se ajusten los conocimientos y capacidades del trabajador a las exigencias y presiones del trabajo, menor será la posibilidad de que sufra estrés laboral” (Cox, Griffiths y Leka, 2004, p. 5).

Hoy en día, en el mundo laboral hay una exigencia constante para una mayor productividad. Esto, aunado a los avances tecnológicos, que permiten que las cosas sucedan más deprisa, está produciendo una depresión digital. Cada vez, son más los empleados que están permanentemente pendientes del teléfono, el correo electrónico o los mensajes de texto, porque se espera de ellos una respuesta inmediata.

Algunas clases y ejemplos de estímulos que provocan estrés (Kay, 2009 pp. 35-36):

- Sensoriales: Dolor, luz intensa en el área de trabajo, ruidos molestos y constantes

- Acontecimientos vitales: nacimientos, muerte de algún amigo o familiar cercano, matrimonio y divorcio
- Responsabilidades: falta de dinero o de trabajo.
- Enfermedad: depresión, trastorno obsesivo compulsivo, cáncer.
- Trabajo/estudios: ascensos, exámenes, plazos de entrega de proyectos, proyectos en grupo.

2.4 Estresores

“Un estresor se define como un suceso o situación externo potencialmente perjudicial para una persona” (Ivancevich, 2006, p. 281).

Los estresores se dividen en tres categorías: ambientales, organizacionales y personales (Figura 2)(Judge y Robbins, 2009).

Factores ambientales así como la incertidumbre ambiental influye en el diseño de la estructura de una organización, también influye en los niveles de estrés entre los empleados de ésta. Evidencias demuestran que la incertidumbre es la razón principal por la que las personas tienen problemas para manejar los cambios organizacionales. Se dividen en tres tipos de incertidumbre ambiental: económica, política y tecnológica.

Los cambios en el ciclo de los negocios generan incertidumbres económicas. Cuando la economía está en contracción, por ejemplo, la gente siente ansiedad con respecto de la seguridad en su empleo. Las amenazas y cambios políticos inducen estrés. El cambio tecnológico es el tercer tipo de factor ambiental que genera estrés. Debido a que las innovaciones hacen que las aptitudes y experiencias de los empleados queden obsoletas en corto tiempo, las computadoras, robótica, automatización y otras formas similares de innovación tecnológicas son una amenaza para muchas personas y les ocasiona estrés.

Factores organizacionales por ejemplo las presiones para evitar errores o concluir las tareas en un tiempo limitado, un jefe demandante e insensible, y compañeros desagradables. Se han clasificado los factores alrededor de las demandas de la tarea son factores relacionados con el trabajo de una persona- Incluyen el diseño del trabajo del individuo (autonomía, variedad de la tarea, grado de automatización, etc.), condiciones de trabajo, y distribución física del sitio; las demandas de rol se relacionan con las presiones que sufre una persona como función del rol

particular que desempeña en la organización. Los conflictos de roles generan expectativas difíciles de reconciliar o satisfacer. La sobrecarga del rol se experimenta cuando se espera que el empleado haga más de lo que el tiempo permite. La ambigüedad del rol se crea cuando las expectativas de éste no se entienden con claridad y el trabajador no está seguro de lo que hace; las demandas interpersonales son presiones creadas por otros empleados. La falta de apoyo social de los colegas y las malas relaciones interpersonales ocasionan estrés, en especial entre los empleados con una gran necesidad social, lo cual se verá reflejado en la organización.

Factores personales un empleado promedio trabaja de 40 a 50 horas por semana. Pero las experiencias y problemas que las personas enfrentan en las otras 120 horas en que no laboran de cada semana se reflejan en el trabajo. Los factores de la vida personal del empleado, sobre todo los familiares, problemas económicos y las características inherentes a la personalidad.

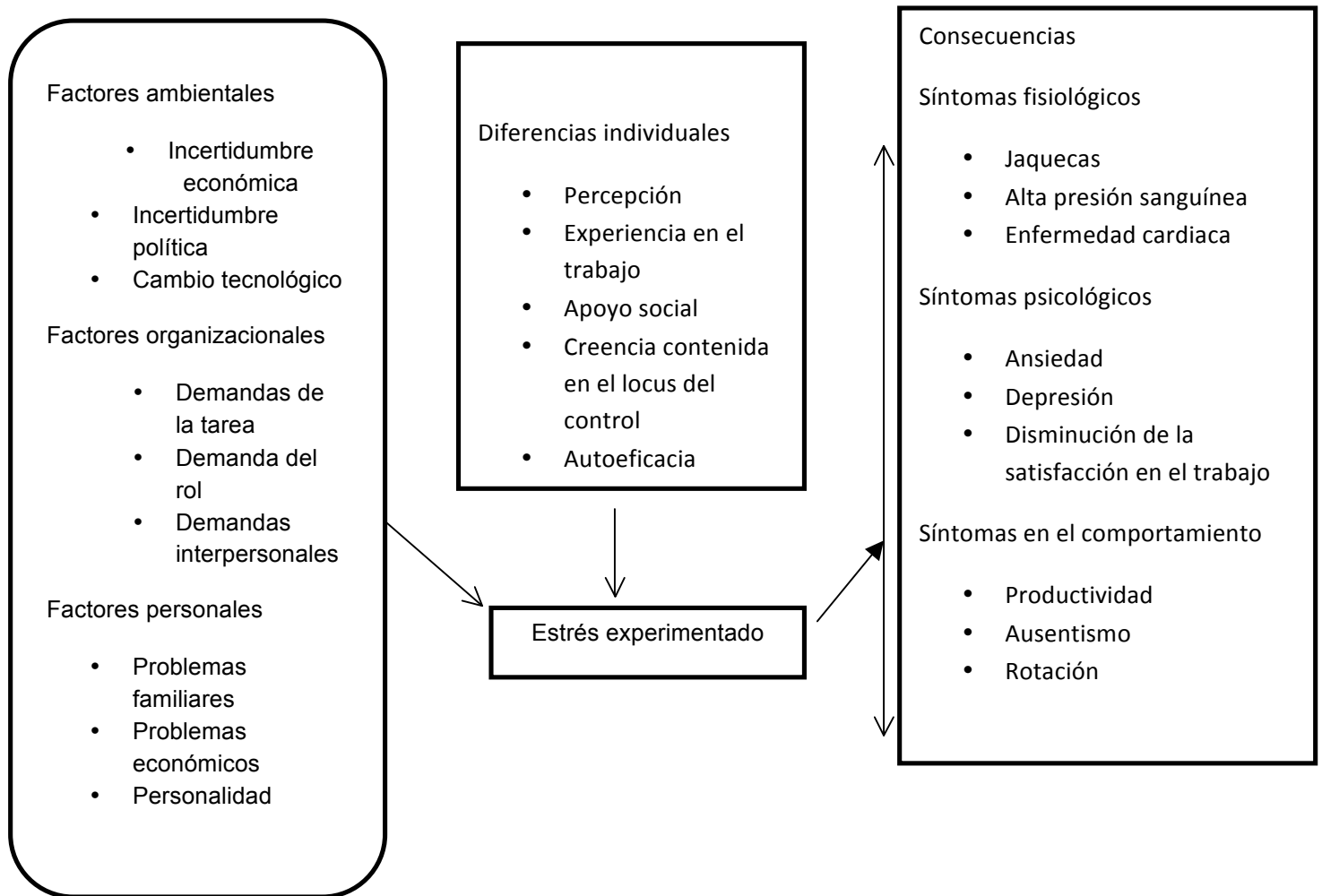


Figura 2. Modelo del estrés. Fuente: Judge, T. y Robbins, S. (2009) Cambio organizacional y administración del estrés en. *Comportamiento Organizacional* (p.638). México: Pearson Education.

El estrés laboral no sólo puede analizarse desde una perspectiva a individual, como una problemática personal e intransferible del otro, sino que es necesario ampliar esa mirada hacia el contexto organizacional y social, como agentes estresores y depositarios de disfunciones. En una lógica, los factores de riesgo presentes en una empresa han de derivarse de una evolución de riesgos propia, y no de una fotocopia de un proceso ajeno. Tampoco debería de perderse de vista que existen numerosas evidencias de que el estrés es causa de accidentes laborales.

José María Peiró (1999) propone una lista de estresores (en Hernández, 2010):

- Estresores del ambiente físico: ruido, vibración, iluminación, temperatura, higiene, toxicidad, condiciones climatológicas y disponibilidad y disposición del espacio físico para el trabajo.
- Principales demandas estresantes del trabajo: trabajo por turno y nocturno, sobrecarga, exposición de riesgos y peligros.
- Contenidos: oportunidad para el control, oportunidad para el uso de las habilidades, variedad de las tareas, feedback de la propia tarea, identidad de la tarea, complejidad del trabajo.
- Estresores del rol: contexto social y antecedentes del estrés de rol, estrés de rol en el trabajo.
- Relaciones interpersonales y grupales: presencia y densidad social en los lugares de trabajo, tipos de relaciones, relaciones con los superiores, con compañeros, con subordinados, relaciones con los usuarios y clientes, estresores grupales (falta de cohesión, presiones de grupo, clima grupal y conflicto grupal).
- Desarrollo de la carrera: inseguridad, transiciones de carrera, infra promoción y promoción excesiva, estresores en los diferentes estadios del desarrollo de la carrera.
- Nuevas tecnologías: aspectos relacionados con el diseño del lugar de la tarea, demandas planteadas por las nuevas tecnologías en relación a las tareas y al puesto de trabajo, aspectos organizacionales, implantación de nuevas tecnologías en las organizaciones, potenciales estresores del uso habitual de las nuevas tecnologías de la información.
- De nivel organizacional: estructura organizacional, clima organizacional.
- Fuentes extra organizacionales: procesos relacionados con el rol, procesos de desbordamiento o de generalización, procesos de socialización. También las influencias de la vida familiar, las relaciones y conflictos familia-trabajo y los estresores procedentes de otros ámbitos extra laborales (problemas legales graves, experiencias sexuales traumáticas, problemas con el alcohol y las drogas, deudas económicas, sufrir un atraco o robo, cambios importantes en las actividades sociales, etc.).

2.5 El estrés en el trabajo

Se ha destacado que la relación supervisor-subordinado es una de las fuentes más comunes de estrés en las organizaciones (Tepper, 2000 en Peiró y Rodríguez, 2008).

El estrés en el trabajo, se puede manifestar de varias formas claro que también depende de la personalidad de los empleados, a continuación mencionaremos algunas:

- El aumento de bajas por enfermedad, los empleados se enferman con frecuencia y la productividad se ve afectada por las incapacidades que les proporcionan los servicios de salud.
- La elevada rotación del personal, al estar en un ambiente hostil o bajo un constante estrés, el trabajador optara salir de la empresa.
- El trabajo deficiente en equipo y en grupos (por ejemplo conflictos de roles, problemas interpersonales, etc.), Si entre los empleados hay conflictos, no tienen bien definidas su tareas o la posición que tiene el empleado dentro de la empresa o departamento.
- La mala relación con compañeros y clientes, si la relación entre empleados-empleados, empleados-jefe o empleados-clientes es mala se verá afectada la productividad del empleado y se reflejara en la empresa.
- Dolor de espalda, lesiones por movimientos repetitivos/trastorno de las extremidades superiores, no permitirá que el empleado se sienta cómodo en el lugar de trabajo y pueda desempeñarse adecuadamente en su jornada de trabajo.
- Acoso, bajo rendimiento, que algún empleado este hostigando a otro, o haciendo burlas, provocara un ambiente hostil dentro de la empresa y/o organización provocará un bajo rendimiento.

Los requerimientos del puesto del trabajo se deben asignar al trabajador de forma equilibrada; se debe evitar las demandas excesivas de trabajo ya que algunos trabajadores son más propensos a estresarse, para ello es indispensable que haya una buena reciprocidad entre los jefes y empleados. Se mencionan algunas técnicas para mejorar en este sentido (Organización Internacional del Trabajo, 2013, p. 25):

- Ajuste la carga de trabajo total;
- Prevenga las demandas excesivas a cada trabajador;

- Planifique plazos alcanzables;
- Defina claramente las tareas y responsabilidades;
- Evite la sub-utilización de las capacidades de los trabajadores

2.6 El estrés individual frente al estrés organizacional

El estrés laboral es un problema que incumbe a todo el mundo en el trabajo por sus implicaciones para la salud y la seguridad. Quizás se padezca un tipo de estrés propio de una cierta organización o tal vez padezca estrés de manera individual. Los dos tipos son graves y afectaran a nivel organizacional tanto personal, pero cada uno tiene su tratamiento.

“No son los acontecimientos los que determinan que estemos o no estresados, sino nuestras reacciones a ellos” (Fontana, 1992, p.3).

Si cree que padece estrés laboral, una de las cosas más importantes es compartir con los demás lo que está sucediendo, por medio de una o más de las siguientes herramientas:

- Dar a conocer a los demás los riesgos del estrés, compartir los síntomas o cambios por los que está pasando el empleado
- Hacer sugerencias positivas, decirle al empleado las cosas buenas que resultaron de la situación.
- Identificar alguna área que pueda tener problemas en particular, al estar inmersos en la organización quizá sea difícil ver cuáles son las áreas con mayor problema, pero acercarse a los empleados y preguntar en donde detectan ellos problemas, ayudará para identificar las áreas que puedan tener problemas.
- Motivar a la empresa a realizar su propio auto diagnóstico del estrés, para así ver cuáles son sus áreas de oportunidades y poner en marcha planes para disminuir el estrés.
- Explicar los beneficios para la salud y la seguridad, y la responsabilidad de la empresa a este respecto, Dar a conocer los beneficios que tiene el estrés en cierta medida y también cuando se rebasan los niveles como perjudica, así como los síntomas y las consecuencias que se verán reflejados a nivel personal y organizacional y de esta forma se podrán evitar accidentes dentro de la empresa.

En el manejo del estrés individual, es fundamental identificar el problema, algunas veces las personas no admiten fácilmente que están bajo presión, ya que es preocupante que se piense que son débiles si no son capaces de sobrellevar el estrés.

Algunos empleados no saben cómo enfrentar el problema, así que siguen soportando las situaciones desagradables con la ilusión de que finalmente desaparezcan, éstas no desaparecerán, solo aumentará el estrés y por ende habrá repercusiones.

Recientemente, los investigadores afirmaron que los estresores de desafío- aquellos asociados con la carga de trabajo, presión para terminar las tareas y la urgencia del tiempo- operan de modo muy distinto de los estresores de estorbo –los que lo mantienen alejado de sus metas (malas evaluaciones, políticas en la oficina, confusión en las responsabilidades en el trabajo, etc. Aunque apenas inician las investigaciones sobre los estresores de desafío y de estorbo, las primeras evidencias sugieren que los estresores de desafío son menos dañinos (producen menos tensión) que los de estorbo (Judge y Robbins, 2009).

El estrés algunas veces se asocia con las demandas y recursos. Las demandas son responsabilidades, presiones, obligaciones e incluso incertidumbres que los individuos enfrentan en el lugar de trabajo. Los recursos son todo aquello sobre lo cual el individuo tiene control y que utiliza para resolver las demandas.

Cuando un trabajador pasa por la evaluación anual en el trabajo, experimentará sensación de estrés ya que enfrenta presiones de oportunidades y desempeño, porque una buena revisión de desempeño podría llegar a un ascenso, mayores responsabilidades y un mejor salario. Una mala evaluación le impedirá obtener el ascenso, y una muy mala provocaría incluso que fuera despedido.

Los recursos adecuados ayudan a reducir la naturaleza estresante de las demandas cuando éstas coinciden con los recursos. Así, cuando hay demandas y recursos potenciales para aplicar en el estrés, el tener aquellos en medida suficiente para enfrentar el estrés es muy importante conforme aumentan las demandas.

“Los síntomas del estrés expresados en el trabajo en realidad se originan en la personalidad del individuo “(Judge y Robbins, 2009, p. 640).

El estrés es un fenómeno acumulativo por ello cada estresor nuevo y persistente se agrega al nivel de tensión de un individuo. Por lo tanto, un estresor tal vez carezca de importancia por sí

mismo, pero si se agrega a un nivel de estrés ya elevado puede convertirse en “la gota que derrame el vaso”. Si se desea evaluar la cantidad total de estrés a que está sometido un individuo, se debe sumar el estrés por oportunidades, por restricciones y demandas.

2.7 Diferencias Individuales

Algunas personas se desempeñan bien en situaciones de estrés, mientras que otras se ven superadas por éstas. Las distintas variables individuales que moderan la relación entre los estresores potenciales y el estrés experimentado, se han encontrado al menos cuatro variables- percepción, experiencia de trabajo, apoyo social y personalidad-como moderadores relevantes.

El estrés tiene efectos negativos en la salud cuando es agudo y constante, cuando va más allá de los recursos del individuo para hacerle frente (Arias, 2012).

La *percepción* moderará la relación entre una condición de estrés potencial y la reacción de un trabajador ante éste. Por ejemplo, el temor de una persona a perder su empleo porque la compañía está despidiendo personal puede ser percibido por otros como una oportunidad para obtener una remuneración económica y comenzar su propio negocio. De modo que el potencial de estrés no radica en las condiciones objetivas sino en la interpretación que le da el empleado.

Las evidencias indican que la *experiencia en el trabajo* tiende a relacionarse de manera negativa con el estrés en el trabajo. Se proponen dos explicaciones que la rotación voluntaria ocurra entre personas que experimentan más estrés. Entonces las personas que permanecen en la organización más tiempo son aquellas con características de mayor resistencia al estrés o a las características del estrés en su organización. La segunda es que las personas con el tiempo desarrollan mecanismos para manejar el estrés. Como esto toma tiempo, los miembros más antiguos de la organización tiene mayor probabilidad de adaptarse por completo y deberían de experimentar menos estrés.

En base a lo antes mencionado, hay una evidencia creciente de que el *apoyo social* (House, 1991 en Guerrero 2003) es decir las relaciones con los colegas o supervisores aminora el impacto del estrés. La lógica de esta variable moderadora es que el apoyo social actúa como un calmante y aminora los efectos negativos incluso de trabajos de mucha tensión.

La *personalidad* afecta el nivel en que las personas experimentan estrés y el cómo lo manejan. Quizás la característica más estudiada de la personalidad en relación con el estrés, sea la personalidad Tipo A,-se manifiesta en hostilidad e ira- se asocia con mayores niveles de estrés y

riesgos de desarrollar enfermedades cardiacas. Las personas que se enojan con facilidad, mantienen un aspecto permanente hostil.

2.8 Enfoques organizacionales

Algunos de los factores que causan estrés – en particular las demandas de la tarea y el rol- están controlados por la administración por lo que pueden ser modificados o cambiados. Las estrategias que la administración puede considerar incluyen una mejor selección del personal y colocación en el trabajo, capacitación, planteamiento realista de metas, rediseño de trabajos, más involucramiento del empleado, mejor comunicación organizacional, oferta de periodos sabáticos a los empleados, y el establecimiento de programas de bienestar corporativo.

Ciertos puestos son más estresantes que otros, pero los individuos difieren en su respuesta a la situación de estrés. Por ejemplo, las personas con poca experiencia o locus externo de control tienden a ser más susceptibles al estrés. Las decisiones de selección y colocación deben tomar en consideración estos hechos. Es obvio que la administración no debe restringir la contratación solo a individuos experimentados con un locus interno, sino que éstos se adaptan mejor a los puestos de mucha tensión y los desempeñan con más eficacia. De manera similar, la capacitación aumenta la auto eficacia de un individuo, por lo que disminuye la tensión en el trabajo.

El uso de metas reduce la tensión y da motivación. Las metas específicas que se perciben como alcanzables aclaran las expectativas de desempeño. Además, la retroalimentación sobre las metas reduce las incertidumbres respecto del desempeño real en el trabajo. El resultado es menos frustración de los empleados, ambigüedad en el rol y estrés.

El estrés ocasionado por el rol es perjudicial dado que los empleados sienten incertidumbre sobre las metas, expectativas, cómo serán evaluados, etc. Al darles voz en las decisiones que afectan directamente su desempeño en el trabajo, la administración aumenta el control del empleado y reduce dicho estrés por el rol. Por tanto los directivos deben considerar un mayor involucramiento del trabajador en la toma de decisiones.

La comunicación dentro de las organizaciones es un punto fundamental, para mantener un clima organizacional estable a mayor comunicación organizacional con los empleados se disminuirá la incertidumbre porque disminuye la ambigüedad del rol y el conflicto por éste. Dada la importancia que tienen las percepciones para moderar la relación entre el estrés y las respuestas, la administración también usa la comunicación eficaz como un medio de dar forma a las

percepciones de los empleados. Los empleados clasifican a las demandas, amenazas u oportunidades con la sola interpretación de que ellas hacen y que ésta se ve afectada por los símbolos y acciones comunicados por la dirección. .

Los agentes de estrés provocan reacciones tanto a nivel individual como a nivel de la organización, las variables modeladoras son las que tienen un efecto mediador entre los agentes de estrés y las reacciones frente a éste. Dichas variables alteran los factores individuales, como los recursos del individuo y los factores socioculturales. Los agentes de estrés producen una tensión en un individuo tanto como intervienen las emociones.

2.9 Naturaleza de la tarea

La diferencia entre la naturaleza real de las tareas y las expectativas del trabajador en muchas ocasiones se considera como una fuente importante de estrés. Los elementos importantes asociados con la tarea son el nivel de complejidad, la autonomía en lo que se refiere a su realización, los problemas inherentes al rol y la participación en la toma de decisiones.

2.10 Complejidad de la tarea

Turcotte (1986) menciona que una tarea puede presentar una simplicidad tal que lleva a la subutilización de las habilidades del trabajador o una complejidad tal que el trabajador sea incapaz de realizarla. Tareas demasiado complejas pueden sobrepasar la capacidad y competencia de un trabajador o requerir la intervención de un equipo de trabajo. Así pues, las tareas demasiado simples, que se hacen rutinarias muy pronto, y las tareas demasiado complejas, que implican demasiados cambios, son ambas, generadoras de estrés.

Los dos principales agentes de estrés en las empresas son la rutina y el cambio. La rutina es una fuente de estrés en virtud de la frustración misma que provoca. Por ende a la larga, el individuo llega a perder la conciencia del carácter rutinario de su tarea y ya no puede identificar los orígenes de su estrés. De esta manera, de acuerdo con Pelletier, una reacción normal de adaptación al estrés tiene lugar cuando su fuente es identificable y clara; en tanto que el individuo no encuentra con rapidez un equilibrio cuando la fuente del estrés es ambigua o prolongada (Turcotte, 1986).

2.11 Autonomía relacionada con la tarea

La autonomía se encuentra íntimamente ligada al nivel jerárquico y mientras más alto este una persona en jerarquía, más aumenta el control sobre su propio destino. Algunos estudios demuestran que existe una relación invertida entre el nivel jerárquico y el estrés organizacional (Turcotte, 1986).

2.12 Rol inherente a la tarea

El rol relacionado con la tarea es una fuente importante de estrés y puede provocar en el individuo distintas reacciones como la disminución de la confianza en sí mismo, ansiedad y diversos problemas fisiológicos. Kahn y Quinn definen el estrés inherente al rol como todo aquello que se relaciona con el rol organizacional y produce consecuencias adversas para el individuo (Turcotte, 1986).

Según el modelo de Kahn y sus colegas, las variables organizacionales afectan las expectativas con respecto a los individuos en lo que se refiere al comportamiento asociado con el rol de los demás. Estas expectativas se transmiten a una persona que se puede nombrar como el receptor quien las interpreta en términos de las normas o las presiones para comportarse de una manera dada. Si el receptor percibe que estas normas o presiones son claras y aceptables, son pocos los problemas que resultan de esto. Por el contrario, si el receptor percibe que las presiones son conflictivas o ambiguas, la consecuencia es un estrés organizacional (Turcotte, 1986).

2.13 Ambigüedad del rol

Existe una ambigüedad de rol cuando los objetivos que el individuo debe lograr son imprecisos, cuando él no conoce la extensión de sus responsabilidades o cuando no dispone de toda la información necesaria para una toma de decisiones claras.

La ambigüedad de rol, así como el conflicto del mismo, pueden convertirse en obstáculos e impedir que el individuo logre los objetivos relacionados con su tarea además de atentar contra la satisfacción de sus necesidades de realización. Las fuentes de estrés que provienen del rol crean un desequilibrio significativo entre el individuo y su entorno inmediato de trabajo.

2.14 Entorno de la tarea

Los agentes de estrés indirectamente relacionado con la tarea son los siguientes (Turcotte, 1986):

- Contexto físico, agentes patógenos son el ruido, calor, el frío, así como contaminantes químicos o biológicos.
- Estructura de organización, determinadas estructuras pueden ser más propensas para el estrés que otro o que una estructura puede no ser la adecuada para una situación dada.
- Variables de profesión y “política” referente a las variables de profesión, reducir el paternalismo y los juegos de “política externa”. Es importante que el individuo indicado se encuentre en el puesto indicado y que se acuerde el ascenso por el interés de la organización y no para aumentar el área de poder de un superior.
- Variables Modeladoras, son los factores individuales y factores socioculturales. Las variables moderadoras afectan la relación agente de estrés/síntoma, la cual no siempre es directa.

Factores individuales, el nivel de tolerancia al estrés varía de una persona a otra y dado que cada persona le da su propia interpretación.

En conclusión, las principales fuentes de estrés en la empresa son la naturaleza de la tarea, su contexto físico, la naturaleza de las relaciones interpersonales, la tecnología empleada, así como el entorno organizacional; todas estas representan las variables independientes. Mientras haya gran concordancia entre el individuo y su tarea, son más favorables las condiciones para mantener un estrés óptimo.

2.15 Control del estrés

Existen diversas técnicas que podemos poner en marcha con los trabajadores para controlar y disminuir el estrés, para esto es importante que reconozcamos cómo reaccionamos ante el estrés, y hacer algo al respecto. Nuestras actitudes determinan si vamos a percibir una experiencia como agradable o desagradable. Para tener un mejor control del estrés se debe comenzar por modificar nuestras actitudes.

Conocerse mejor: Si estamos conscientes de nuestras fortalezas y debilidades estaremos mejores condicionados para conocer nuestro propio nivel de tolerancia al estrés. De este modo se evitara determinadas situaciones y modificar otras para beneficio.

Programa de desarrollo personal: Conocer fortalezas y debilidades, se podrá seleccionar mejor las áreas de mejoramiento y, mientras más competente y hábil se sea, se podrá actuar mejor sobre el entorno.

Saber reconocer las fuentes de estrés: algunas personas pueden reconocer la presencia de estrés al analizar la situación en la cual se encuentran. Otros se dan cuenta de su presencia a través de alteraciones en el sueño, cansancio o dolor de cabeza. Para poder controlar mejor el estrés, es necesario, aprender a reconocer su presencia y por consiguiente ser sensible uno mismo y al entorno.

Conocer qué es lo que hacen las personas cuando tiene problemas, contratiempos y adversidades, qué piensan en relación con esos problemas, cómo se siente y qué hacen para resolver sus dificultades, son algunos aspectos que tienen que ver como los llamados estilos de manejo del estrés (*coping*). Al proceso de la gestión de las demandas internas o externas que se perciben de manera agobiante o que exceden los recursos de un individuo (Lazarus y Folkman, 1948, en Robbins y Judge, 2008). El determinar la manera en que los individuos enfrentan el estrés y el cómo manejan los problemas de la vida, es un importante tema en la investigación de la personalidad, y dadas sus repercusiones en la calidad de vida de las personas, es imperativo abundar en su estudio de manera sistemática.

Manejo del estrés

Una de las acciones para manejar el estrés es el proceso que mezcla esfuerzos cognitivos y conductuales en cambio constante, que se despliegan para manejar las demandas externas e internas que la persona percibe que exceden sus recursos. Este aspecto implica dominio y control del entorno a través de evitar, minimizar, tolerar, y/o aceptar las condiciones estresantes presentes. Por ende el término debe diferenciarse de una conducta automática o pensamiento automatizado, lo que no conlleva esfuerzo alguno.

Este proceso empleado ante diferentes amenazas y producido por alguna fuente generadora de estrés psicológico, depende del contexto y varía en función de la significación adaptativa y de los requerimientos de otras amenazas.

Este aspecto de resolución de conflictos implica considerar tres puntos importantes:

- La diferencia entre las observaciones y valoraciones relacionadas con lo que la persona realmente piensa o hace en ese momento, en contraposición con lo que piensa o hace en su vida diaria.
- Lo que el individuo realmente piensa o hace es analizado dentro de un contexto específico, ya que los pensamientos y acciones de afrontamiento se hallan siempre dirigidos hacia condiciones particulares. Para entender y evaluar la resolución de conflictos se necesita conocer aquello que el individuo afronta mientras más exacta sea la descripción del contexto, más fácil resultará asociar un determinado pensamiento o acto de afrontamiento con una demanda generada de ese entorno.
- La resolución de conflictos implica una modificación o cambio en los pensamientos y actos a medida, que la interacción va desarrollándose. El afrontamiento es un proceso cambiante en el que el individuo, en determinados momentos, debe contar principalmente con estrategias defensivas, y en otros, con aquellas que sirvan para resolver el problema, todo ello a medida que va cambiando su relación con el entorno.

Como podrá observarse, las estrategias de solución de conflictos pueden agruparse en dos, las dirigidas al problema y a la emoción. La estrategia dirigida al problema trata de manejar o alterar la fuente generadora de estrés. Se presenta cuando se evalúan las condiciones como susceptibles de cambio, para lo cual se identifica la fuente y se desarrolla e implementa una estrategia de lucha para alterarla.

Desde un enfoque individual un empleado tiene la responsabilidad personal de reducir sus niveles de estrés. Las estrategias individuales que se han mostrado eficaces incluyen la implementación de técnicas de administración del tiempo, ejercicio físico, capacitación para relajarse y aumento de la red social de apoyo. Por tanto, la comprensión y utilización de los principios básicos de la administración del tiempo ayuda a los individuos a manejar mejor las tensiones creadas por las demandas de su trabajo. Algunos de los principios más conocidos de administración del tiempo son:

- elaborar listas diarias de las actividades por hacer,
- dar prioridad a las actividades según su importancia y urgencia,
- programar las actividades de acuerdo con las prioridades, y

- conocer su ciclo personal diario y ejecutar las partes más demandantes de su trabajo durante la parte alta del ciclo, cuando está más alerta y es más productivo.

Los individuos pueden aprender a reducir la tensión por medio de técnicas de relajamiento tales como la meditación, hipnosis y bio-retroalimentación. El objetivo es alcanzar un estado de relajación profunda en el que se sientan relajados físicamente, algo apartado del ambiente inmediato y de las sensaciones corporales. La relajación profunda es de 15 a 20 minutos diarios, libera la tensión y da a las personas una marcada sensación de paz. Es importante señalar que con la relajación profunda se logran cambios significativos en el ritmo cardiaco, presión sanguínea y otros factores fisiológicos.

2.16 Controlando emociones

Respecto al control de las emociones, por ejemplo en una empresa, donde se pasa la mayor parte del tiempo y se convive con personas de diferentes personalidades y carácter, puede resultar tarea difícil, controlar nuestras emociones en ciertos momentos puede ser benéfico en situaciones poco favorables para evitar un conflicto mayor. La estrategia dirigida a la emoción trata de regular o modular la respuesta emocional de la persona, al suprimir sus efectos negativos. Existe la percepción de que el estresor no puede ser modificado y que inevitablemente se deberá interactuar con éste.

El objetivo del empleado será conservar la esperanza y el optimismo, negar tanto la situación como lo que ésta puede suponer para no tener que aceptar lo peor; o actuar como si no importara la situación. En esta categoría están algunos procesos encargados de disminuir la disonancia cognitiva y el grado de trastorno emocional e incluyen estrategias y mecanismos como la evitación, minimización, el distanciamiento, la atención selectiva, las comparaciones positivas, la extracción de valores positivos a los acontecimientos negativos, etc.

Así el individuo se encuentra atrapado en un ciclo de afrontamiento dirigido al problema (búsqueda de información y evaluación), lo que puede agravar su trastorno emocional e interferir con mecanismos, como la evitación, que en otras circunstancias podría utilizarse para reducir tal trastorno.

En relación con esta valoración, estrictamente sólo podría considerarse como estresor al estímulo que es percibido y evaluado como amenazante y que sobrepasa la posibilidad que se tiene, o se percibe que se tiene, de hacerle frente. Los autores plantean el concepto de

afrontamiento para explicar el porqué una persona reacciona de forma particularizada ante un estímulo estresante.

En los conceptos de evaluación cognitiva y afrontamiento, se debe considerar los siguientes aspectos (Ángeles y Gutiérrez, 2012):

- ciertas presiones y demandas ambientales producen estrés en un número considerable de personas, pero las diferencias individuales y de grupo; en cuanto a grado y clase de respuesta, hacen la diferencia.
- Para sobrevivir, el hombre debe distinguir entre situaciones favorables y peligrosas. Es necesario poseer un sistema cognitivo eficiente y de una gran versatilidad, resultante de la evolución y del enriquecimiento propiciado por todo lo aprendido a través de la experiencia sobre su mundo y sí mismo.

De esta forma se permite al estrés como un proceso mediado cognitivamente por el individuo, en el cual se considera los siguientes cuatro aspectos:

Un *agente causal externo o interno*, en el que se enfatiza la relación *ambiente-persona* y el significado relacional.

Una *evolución por un sistema psicológico* que distingue lo que es amenazante o nocivo de lo que es benigno o neutro.

Los *procesos de afrontamiento* usados por la mente (o el organismo) para tratar con las demandas estresantes.

Un *patrón complejo de efectos* en la mente y en el cuerpo a menudo referidos como la reacción al estrés o distrés.

El modo de afrontamiento del estrés va a quedar determinado irremediamente por los recursos con los que cuenta la persona y por su habilidad para aplicarlos a la situación. La manera en que se afrontan las situaciones conflictivas de la vida modifican los distintos tipos de exigencias propias de una etapa y ajenas de otras (Lazarus y Folkman, 1991 en Ángeles y Gutiérrez, 2012). Dentro del campo de estudio sobre el estrés laboral se han descrito diferentes conductas de afrontamiento a nivel directivo, que pueden tener cierta efectividad si no quedan en un simple nivel de intención.

- Hablar con otros, comentar con los compañeros de la empresa la situación.

- Trabajar más y durante más tiempo, poner énfasis en el trabajo por más tiempo
- Cambiar a una actividad de tiempo libre, hacer alguna actividad que le guste al empleado para disminuir el estrés
- Adoptar una aproximación de solución de problemas, plantear una posible solución al problema
- Alejarse de la situación estresante, en la medida que sea posible.

Desde otro punto de vista, Dewe y Guest (1990) señalan que las siguientes estrategias son útiles para el afrontamiento en el contexto organizacional:

- Abordar o trabajar sobre el problema, ignorar el problema no es solución, se debe de afrontar el problema y buscar una solución.
- Intentar que el problema no se apodere de la persona, el apoyo que se den entre empleado-empleado o jefe-empleado ayudar a aminorar el estrés.
- Propiciar la descarga de emociones, es importante que la persona que esta padeciendo estrés laboral, exprese sus emociones, esto también le ayudara a disminuir el estrés.
- Tomar medidas preventivas, mostrar los efectos que tiene el estrés a nivel de empresa e individual.
- Recuperarse y prepararse para abordar en mejores condiciones el problema, reponerse de la situación estresante y prepararse mental y laboralmente para afrontar el problema.
- Utilizar los recursos familiares, apoyarse en la familia, contarles la situación por la que esta pasando, ayudara a disminuir el estrés.
- Hacer intentos pasivos de tolerar los efectos del estrés, ser conscientes de los efectos que el estrés está provocando en todos los aspectos y controlarlos.

Agrupando las estrategias de afrontamiento según la clasificación clásica inherente al estrés (individuales, grupales y organizacionales) Gil y Peiró, proponen (1997 en Ángeles y Gutiérrez, 2012):

- Las *individuales*, donde se requiere de entrenamiento y adquisición de diversas habilidades, como serian la solución de problemas, la asertividad, el manejo del tiempo, el rediseño de tareas y el establecer objetivos reales y factibles de lograr.
- Las *grupales*, que promueven redes de apoyo social.

- Las *organizacionales*, que comprenden, junto con las grupales, programas de socialización anticipatoria, de evaluación y retroalimentación.

Para que estas estrategias de afrontamiento en programas de prevención e intervención del estrés tengan éxito se debe incluir un diagnóstico detallado de aquellas variables que influyen en la forma en que se afronta una situación. Estas variables se denominan modeladoras y se dividen en dos categorías generales: las personales y las ambientales.

A continuación se mencionaran las variables personales psicológicas.

2.17 Autoestima

Se define como la propia valoración que tiene una persona de sí misma. Si una persona tiene baja autoestima siempre buscará la aprobación de las demás personas, no impondrá sus opiniones o quejas.

Tener una autoestima alta permite al individuo sentirse capaz de enfrentarse exitosamente a los retos, ya que al contar con un alto valor de su persona, confía en que sus habilidades y conocimientos que le permitirán obtener los resultados planeados, y con ellos lograr sus objetivos.

Una baja autoestima implica una valoración personal donde resaltan los defectos del individuo. Por tanto, es más probable que la persona experimente más estrés en situaciones de trabajo severas que una persona con alta autoestima, ya que no confía en su capacidad para cumplir con las demandas y no tendrá el valor de imponerse o expresar su desagrado ante cierta tarea o problemas con algún compañero de trabajo.

Factores de personalidad

Muchos rasgos de la personalidad están relacionados con el estrés, entre ellos la autoestima y locus de control. Por ejemplo una persona con baja autoestima tiene más probabilidades de experimentar estrés en situaciones de trabajo exigentes que otra que tiene autoestima alta. Es muy probable que las personas con un alto locus de control interno piensen que pueden atenuar la situación estresante (Hellriegel y Slocum, 2009).

Locus de control

Esta variable o dimensión de la personalidad se relaciona con las creencias sobre el control (personal y social) interno y externo que tiene la persona para determinar su vida, es decir,

si los sujetos creen que tiene o no el control de la situación o los rebasa (Conte y Landy, 2005). Supone que los individuos crean expectativas generales respecto a su capacidad para controlar su vida.

Las personas que creen que lo que sucede en su existencia es el resultado de su propio esfuerzo, comportamiento y habilidades, tienen expectativas del control interno, lo cual se relaciona con el deseo de dominar los acontecimientos constituyéndose en un rasgo que refleja el grado en que los individuos se sienten motivados a controlar lo que sucede o sucederá en su vida.

Por el contrario aquellas personas que tienen expectativas de control externo consideran que lo que pasa en su vida sucede porque es su destino, en la voluntad de Dios (de la Virgen de Guadalupe o de algún santo) o porque esa es su suerte.

Se considera que los ejecutivos con locus de control interno tienden a ver las grandes adversidades del trabajo como situaciones de reto, menos estresantes, ya que los pueden dominar y solucionar.

Es interesante resaltar que los individuos con locus de control interno tienden a preferir los sistemas de evaluación parcial, y las personas con locus de control externo se sienten más satisfechas con la supervisión directa para poder cumplir con las exigencias de sus supervisores y las demandas sociales.

Friedman y Rosenman (1974) señalan dos patrones de personalidad en función de su reacción a los estresores (en Ángeles y Gutiérrez, 2012).

El patrón de conducta o personalidad tipo A. Competitividad, agresividad, impaciencia, habla rápida y tendencia a irritarse fácilmente y en general envuelve un aire de hostilidad. Es definido como el comportamiento caracterizado por un crónico e incesante sentido de urgencia y compulsión para lograr los cometidos propuestos en el menor tiempo posible. Las personas con este patrón son asertivas y competitivas, se fijan normas y metas elevadas, son poco tolerantes consigo mismas y trabajan bajo presión social o de tiempo. Generalmente no distinguen que la mayor de las presiones que experimentan son autogeneradas y no producto de su entorno. Este tipo de personalidad se encuentra estrechamente relacionado con la aparición de crisis coronarias del miocardio.

En cambio el **patrón de conducta o personalidad de tipo B**. Se caracterizan por percibir la vida de una manera tranquila y relajada, no se presionan por el tiempo, son muy pacientes, es poco probable que reaccionen de manera hostil o agresiva ante el mundo.

Tipo de personalidad llamada C. muestran dificultad para expresar emociones, particularmente las negativas, como pueden ser la ira, la hostilidad o la agresividad, poco asertivas, defensivas y sumisas, que viven una vida aburrida, sin variaciones, no pueden cambiar el ambiente a su favor, asumen actitudes pasivas y evitan aquello que afecte su paz y armonía personal. Cualquier cambio que demande adaptación les genera estados estresantes, de hecho, este patrón se ha planteado como un tipo de personalidad proclive al cáncer y otras patologías.

En algunos individuos, el comenzar la vida laboral, puede generarles estrés dado que nunca han estado inmiscuidos en un ambiente laboral y las exigencias que trae consigo. En el caso de individuos con menos de dos años o con más de diez años de antigüedad, se presentan bajos niveles, lo cual es explicable, pues seguramente los primeros todavía no se enfrentan a situaciones difíciles, y los últimos ya están bien adaptados a éstas.

Es importante tomar en cuenta los conocimientos y las habilidades para realizar el trabajo son factores impactantes en el momento de valorar y establecer las posibilidades personales de experimentar o no estrés. Por lo que si las capacidades no van acorde con las exigencias del puesto, el trabajador no podrá enfrentarlas y será incapaz de saber cómo solucionar los problemas.

Cuando las tareas sobrepasan las capacidades de las personas en situación de trabajo, será indiscutible la presencia de frustración, insatisfacción y del estrés en la vida laboral y personal.

Es precisamente a través del apoyo social en el trabajo como las personas obtienen información oportuna, reforzamiento social y retroalimentación sobre la ejecución de las tareas, pero también adquieren nuevas habilidades o mejoran las que ya poseen.

Lo interesante es tratar de aplicar el conocimiento que se tiene de las diferentes estrategias de afrontamiento para implementarlas en programas de prevención que fomenten la salud de las personas, tanto en el ámbito laboral como personal. Al lograr lo anterior se estará proporcionando una herramienta útil que conduzca al aprendizaje de cómo enfrentar los problemas, sin verse afectado en demasía por ello.

2.18 Umbral del estrés

Es el nivel percibido de agentes estresores (frecuencia y magnitud), que la persona puede tolerar antes de que se manifiesten sensaciones negativas, las cuales afectan el desempeño (Fernández, 2010). Con base a lo mencionado se establece que algunos individuos tienen un umbral bajo, lo que significa que el estrés debido a cambios o alteraciones relativamente pequeños en sus rutinas de trabajo provoca en ellas una disminución del desempeño. Los sujetos con umbral alto, pueden mantenerse relajadas, tranquilas y productivas durante más tiempo bajo las mismas condiciones.

Karasek (1979) menciona que las experiencias de estrés inician cuando la demanda laboral es alta y a la par la capacidad de control de la misma por no tener los elementos necesarios es baja (Peiró, 2001).

Aunque esta respuesta puede ser en parte por la experiencia y seguridad en la capacidad personal, un umbral alto de estrés no genera bajo desempeño, a menos que el agente estresor sea muy intenso o prolongado.

2.19 Calidad de vida

El concepto de calidad de vida varía de sujeto a sujeto, es decir, lo que yo puedo definir como calidad de vida, para otra persona puede no serlo, dado que las metas, sueños, desarrollo profesional y personal es diferente; poniéndolo en un contexto laboral ocurre lo mismo.

“En el interés de todos está mejorar la calidad de vida del trabajador y el cumplimiento de los fines de la organización” (Martínez, 2004, p. 34).

“La calidad de vida integra todos los factores de la vida personal y social de cada individuo” (Yarce, 2011, p.120).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define calidad de vida como: “La percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y el sistema de valores en lo que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, norma e inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno” (Yarce, 2011).

CAPÍTULO III

CLIMA ORGANIZACIONAL

El ámbito laboral es una de las principales fuentes potenciales del estrés en la sociedad occidental (Salvador y González- Bono, 1995 en González, Moya, Serrano, Rodríguez, y Salvador, 2005).

El clima organizacional de una empresa va a ser fundamental para el desempeño de los trabajadores, ya que como se menciona la corriente de la Gestalt ve un todo, y así ocurre con las organizaciones, si hay instalaciones deficientes, equipos en malas condiciones, problemas entre compañeros o directivos, mala comunicación; se desencadenaran una fuente de mal entendidos que siempre llegarán al mismo punto ver dañado el desempeño de el o los trabajadores y la producción.

Para entender el clima de una empresa se debe entender el comportamiento de las personas, estructura de la organización y los procesos que se desarrollan en la empresa (Segredo, 2013).

Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si ésta es malsana, afectará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Así mismo una empresa puede no siempre estar consciente de su personalidad y la imagen que proyecta, ya que al estar todos los empleados inmiscuidos en el mismo ambiente no se percataran de las actitudes nocivas de otros empleados o de las instalaciones, por eso muchas veces se pide que un externo evalúe el clima organizacional.

La teorías de las relaciones humanos ve al trabajador como un ser social que siente, con deseos, necesidades y miedos que en conjunto lo motivaran a alcanzar ciertas metas, donde por medio de los estilos de liderazgo y las normas de grupo se definirán, los niveles de producción (Cortés, 2009).

El concepto de clima organizacional es reciente, fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Gellerman, en 1960(García, 2009). Sin embargo, los orígenes teóricos de este concepto no están claros en las investigaciones. Frecuentemente se le confunde con la noción de la cultura y algunas veces, de liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos. De todas formas analizando la documentación sobre este tema, parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente.

Escuela de la Gestalt. Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como estas existen en el mundo y
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

El concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones de los sujetos que son parte de una organización, acerca al trabajo, el ambiente físico que hay, las relaciones interpersonales que hay dentro de esta y las diferentes regulaciones formales que afectan el trabajo (Rodríguez, 2005).

El clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización. También hay que mencionar que la mayor parte de los estudios que existen actualmente sobre el clima no son lo suficientemente descriptivos o válidos para ofrecer un trabajo de síntesis definitiva. Igualmente, los estudios que buscan establecer un vínculo entre el medio externo y el clima organizacional interno son poco numerosos. Los investigadores en este ámbito tampoco se ponen de acuerdo para definir el clima organizacional y todavía no hay consenso en lo que concierne al papel exacto de clima en el rendimiento de la organización.

Al clima humano o psicológico de una organización generalmente se le llama clima organizacional. Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir percepciones. Mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados. Al formar sus percepciones del clima el empleado actúa como un filtro de información que utiliza la información que viene: a) de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización, y b) de sus características personales.

El clima determina el apoyo dado a una actividad por la organización, su aceptación como un hecho integrado a la vida organizacional y su relación con los fines y aspiraciones de los individuos dentro de la organización, así como los fines y objetivos de la organización misma.

Es posible determinar dos aspectos importantes en el estudio del clima. Un primer aspecto concierne al clima organizacional en tanto que hay una serie de características, relativamente estables en el tiempo, que describen una organización y la distinguen de otras e influyen en el comportamiento de los empleados. Un segundo aspecto es el hecho de que el clima emerge de los sistemas y los procedimientos como el estilo de gestión, las políticas organizacionales y los procedimientos generales de operación tal como son percibidos por los empleados.

Se ha mencionado que las tres variables involucradas en la definición son: A) variables del medio (tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado), B) variables personales (aptitudes, las actitudes, y las motivaciones del empleado), C) variables resultantes (satisfacción y la productividad) que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición reagrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización. (Brunet, 2011, p. 20).

3.1 Importancia del clima organizacional

Que una empresa se mantenga dentro del mercado competitivo como el de hoy en día depende del apoyo que cada empresa proporciones en la búsqueda de mantener un excelente clima laboral a sus trabajadores (Bonilla y Fausto, 2013).

De manera global el clima refleja, los valores, actitudes y creencias de los trabajadores, dado que estos forman parte del clima. Es importante que un jefe sea capaz de analizar y diagnosticar el clima de su empresa, por tres razones (Brunet, 2011):

- 1 evaluar las fuentes de conflicto, estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas dentro de la organización.

- 2 Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

3 Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, se puede tener un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

3.1.1. Carácter específico y general del clima organizacional

En una empresa puede haber varios climas organizacionales. La empresa puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada este la organización, más se pueden observar diferentes climas. El aspecto diferencial del clima juega un papel determinado en el estudio de las tensiones o de los controles impuestos por los niveles superiores o niveles más bajos.

La posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular puede influir en la percepción del clima. Los profesionales o los miembros del personal directivo en una organización, tienen siempre tendencia a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los trabajadores manuales. Al estar más activamente mezclados con la vida de su organización, los miembros del personal directivo y los profesionales se sienten de antemano implicados en el clima de esta última.

Las relaciones que mantienen los jefes y los profesionales entre sí son también susceptibles de producir un tipo de clima particular a estos dos grupos de empleados, sobre todo si sus relaciones se transforman en conflicto a lo que comúnmente se llama conflicto entre personal de línea (funcional) Staff (asesoría). Los empleados que ocupan una función de línea tienen una posición de autoridad y ejercen el control sobre las actividades que se desarrollan en su dominio de supervisión, son frecuentemente ayudados por empleados que ocupan una función staff o de asesoría como los ingenieros, los abogados, los fiscalistas, etc.

Así dentro de una misma organización, algunos empleados pueden percibir el clima de su departamento como detestable mientras que los otros trabajadores de la misma empresa perciben su clima respectivo de manera más positiva.

Empresas grandes que tienen oficinas o sucursales en diferentes ciudades o regiones, lejos de la sede social, verán generalmente aparecer climas diferentes en el interior de sus componentes, aun cuando estén bajo las mismas estructuras y las mismas políticas que la sede social. El origen de esta diferenciación puede deberse a varios factores entre los que está la cultura local de la gente del lugar, el tamaño de los componentes, las fuerzas del mercado, etc.

Si se quiere evaluar el clima de una organización, no es necesario preguntar a todos para hacer una evaluación así. La encuesta puede ser válida si se interroga a una muestra representativa de empleados por cada departamento o unidad que componga a la organización. El clima total equivale entonces a la media de los climas reunidos de todos los departamentos.

“El clima global de una empresa es la resultante de los microclimas que la componen. (Brunet, 2011, p. 24).

Los determinantes físicos (estructura, tamaño, tecnología, etc.) de las dimensiones del clima son aplicables a todos los departamentos o unidades y las dimensiones se perciben comparativamente por los individuos de las diferentes unidades. Así, un grupo de trabajadores particulares, un departamento funcional y la organización entera pueden producir cuatro series de climas diferentes. Sin embargo puede haber una cierta correspondencia de las percepciones del clima organizacional entre los empleados; lo que vuelve a confirmar que la distinción entre los diferentes climas percibidos puede no ser tan grande, se puede llegar a concluir que el clima percibido por un individuo está influenciado por el clima general de su organización y por el clima de su departamento.

3.1. 2 Causas y efectos del clima organizacional

Los efectos del clima organizacional se dividen en: efectos directos y efectos de interacción. Los efectos directos se refieren a la influencia de las propiedades o de los atributos propios a una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de una organización. Según este tipo de efecto, los comportamientos de un individuo varían de un clima a otro. El efecto de interacción se refiere a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo.

Así el clima puede tener efectos sobre el comportamiento de un empleado ya que éste define los estímulos que son o no apoyados dentro de la organización y que vienen a determinar la libertad de acción de los actores en ese sistema.

La naturaleza multidimensional del clima hace que las variables que lo componen, sean numerosas y estén en interacción de manera que algunas veces es difícil aislarlas. Así; una empresa que tiene baja productividad por parte de sus empleados buscará generalmente reforzar su supervisión e indirectamente, contribuirá a deteriorar aún más la percepción del clima. Por esto,

cuando se desea comprender y analizar el clima de una empresa, no es posible analizar aisladamente las causas y efectos.

3.1.3 Clima y estructura organizacionales

El medio físico y social así como la comprensión del comportamiento de los individuos en el medio organizacional son primordiales para delimitar mejor el clima. Las empresas difieren mucho a nivel de su disposición jerárquica, de sus productos/servicios, de su medio externo, de sus beneficios sociales y de las posibilidades de recompensas (remuneración) que ofrecen sus empleados. Se llega entonces a hablar de medio formal o de aspecto estructural de una organización. La estructura define las propiedades físicas de una organización que existen sin tener en cuenta los componentes humanos del sistema, se encuentran así elementos organizacionales tales como la dimensión de la organización, los productos, los procedimientos de fabricación, la tecnología, la estructura jerárquica y el número de niveles jerárquicos. La estructura se diferencia del clima organizacional ya que éste se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización.

La estructura es objetiva e influye mucho en el clima el cual es subjetivo percibido por los integrantes de una empresa. No es fácil estudiar las propiedades objetivas de una organización y se comprueba que la principal dificultad que surge es la misma con la que se enfrentan los psicólogos para estudiar la personalidad; las variables son demasiado numerosas y específicas para interpretarse inmediatamente. Esto confirma que la investigación en este dominio es bastante compleja. A continuación se mencionan los efectos causados por ciertas características físicas y objetivas:

3.1.4 Tamaño y dimensión

Cuanto más importantes es una organización, más numerosos son los empleados dentro de los departamentos o de las unidades, y más riesgos tiene el clima de estar caracterizado por la alineación y la falta de compromiso. Comúnmente es aceptado decir que las grandes organizaciones, los empleados no se sienten parte de la empresa, fácilmente reemplazables y que consideran que el clima de su organización es frío (Brunet, 2011).

El tamaño de la organización tiene un efecto negativo sobre el proceso social en el interior de la organización y sobre las relaciones interpersonales; cuanto más grande sea una empresa, más alto será el control emocional, más formales y convencionales los papeles y más estructuradas las tareas mediante leyes o definiciones que la rigen. Las relaciones entre los

empleados se vuelven rutinarias, formalizadas y, muy frecuentemente reducidas al mínimo a causa de la especialización de tareas. La disolución del poder engendrada por los numerosos niveles jerárquicos confiere un sentimiento de anonimato y aislamiento. En efecto, mientras más alto sea el puesto que ocupa un individuo, más percibe su organización como: 1. Menos autocrática, 2. Centralizada en sus empleados, 3. Más amigable y 4. Más apta para renovarse.

El sujeto que tiene un alto rango dentro de la jerarquía organizacional es más susceptible de tener más responsabilidades, de ver su tarea menos estructurada y de considerar de antemano las relaciones interpersonales como importantes a su nivel. Las grandes organizaciones tienen también una tendencia a ser más burocráticas y dar importancia a la planificación de las actividades. Cuanto más grande sea una organización, más poder cree tener, y por ello puede subestimar la gravedad de los problemas a los cuales se tiene que enfrentar, así como también se puede hacer esclerótica y estereotipada en su forma de solucionar los problemas.

Las empresas centralizadas y fuertemente jerarquizadas tienden a producir climas cerrados, autoritarios, rígidos, forzados y fríos; molestos, por lo tanto, para la creatividad de sus empleados, por lo cual el empleado siempre estará limitado y no se desarrollara con la libertad deseada, Las empresas creadoras tienen generalmente climas abiertos, participativos y cálidos. Estos factores pueden explicar la debilidad creativa de las organizaciones en países totalitarios en donde la burocracia y la falta de autonomía son, algunas veces, características. Hay que notar también que cuanto más numerosos sean los mecanismos de control, menos estarán los empleados tentados a sugerir innovaciones por miedo a ser castigados en una forma u otra. (Brunet, 2011).

3.2 Administración Por Objetivos

La Administración Por Objetivos (APO) consiste en hacer que el empleado participe en el establecimiento y alcance sus objetivos de rendimiento o de productividad. Es un sistema dinámico cuyo finalidad es hacer coincidir la necesidad de la empresa de definir y alcanza los objetivos de expansión y de rentabilidad con la necesidad del administrador de darse y ampliarse (Brunet, 2011, p. 59).

Es una técnica que debería normalmente incitar la motivación en el individuo mediante la participación personal y las responsabilidades que esto implica. La APO debe permitir que un empleado sea más productivo y esté más satisfecho.

Se ha observado que algunos empleados fijaron objetivos ridículos y fáciles de alcanzar o aun establecer sus objetivos de manera tal que éstos no fueran verificables o medibles. Igualmente, se tiene presente que algunas fallas pudieran ser imputadas a la dirección que fue negligente u olvidó los postulados de base de esta política. De la misma manera, ciertas organizaciones restringieron el margen de responsabilidad de los empleados en la determinación y el alcance de los objetivos o también olvidaron darle retroalimentación al individuo sobre el alcance de sus resultados y de sus éxitos.

Se deben considerar algunos puntos en la Administración por Objetivos:

Los *objetivos* deben ser realizables a mediano plazo y deben estar ligados a la tarea misma de los individuos.

Las *diferencias individuales* en los empleados. Los objetivos por alcanzar deben estar vinculados a las aptitudes y capacidades de aquel a quien se supeditan.

Los *factores de orden situacional o ambiental*. El empleado debe tener a su disposición todos los recursos físicos, monetarios y humanos necesarios para alcanzar sus objetivos y debe sentir también que cuenta con el apoyo de la dirección y de sus compañeros, así como que su contribución juega un papel dentro de la organización y que es apoyada.

También se verán influenciadas las necesidades, las actitudes en el trabajo, la personalidad, igual que la formación y la cultura de un empleado, van a determinar hasta qué punto éste responderá favorablemente la determinación de los objetivos. Factores como éstos pueden también influir sobre la percepción que el individuo tenga de la dificultad de los objetivos y del nivel de participación que le corresponda.

El clima organizacional puede también considerarse como una variable reguladora en las oportunidades de éxito de un programa de APO. En este caso, se incorporarán cuatro variables importantes para el éxito de dicho programa, son las siguientes:

- El apoyo que da la organización a propósito de la autonomía y las posibilidades de innovación que puedan demostrar sus empleados.
- La importancia que se da a la formación y al desarrollo del empleado.
- La seguridad y la retroalimentación vinculadas al logro de los objetivos.

- Las políticas de recompensa y de remuneración de la organización.

Cuanto más abierta se perciba una empresa por sus empleados respecto a las cuatro dimensiones del clima organizacional mencionado anteriormente, más seguro parecerá el éxito del programa de la APO, dado que los empleados podrán expresarse libremente y mejor el desempeño dentro de las empresa. La implantación de un programa de la APO supone la existencia de un excelente sistema de comunicación entre los superiores y subordinados, de un sentimiento de “traer bien puesta la camiseta” implicación de todos los miembros de la empresa frente a los objetivos perseguidos por ésta y de una oportunidad de participación en el alcance de los objetivos, resulta implícito que el éxito de un programa así está ligado a un clima organizacional que presenta todas esas características.

El establecimiento de un sistema de APO dentro de una organización muy autocrática, será percibido por los empleados como otro proceso burocrático destinado a encuadrarlo y a estructurar su tarea. Mencionemos que un programa de APO puede generalmente vincularse a un fracaso si se implanta en una organización en la que los empleados participan ya mucho en el alcance de los objetivos organizacionales y son particularmente autónomos en su trabajo. Así, los individuos que trabajan eficazmente desde hace varios años sin objetivos específicos pueden sentirse mortificados y contrariados cuando se les impone esta política.

En consecuencia, además de estar relacionado con el tipo de empleo y el tipo de organización en la que se implanta, el éxito del programa APO depende también de la naturaleza del clima organizacional. Un clima que ofrezca un grado de autonomía, de apoyo en el trabajo y de participación bastante grande puede ser un factor importante para el éxito de un programa así.

3.3 Poder, liderazgo y clima

Un clima autoritario se caracteriza por el uso de castigos y de recompensas por parte de la dirección para controlar a los empleados. Así el clima participativo se caracteriza por una integración de los procesos de control y de decisión que está dispersa en todos los niveles jerárquicos de la organización.

El refuerzo y el aprendizaje continuos, apoyados por el clima, podrían explicar la persistencia de un tipo de liderazgo particular y la resistencia de cambio que se puede observar en los líderes. El líder tiene un papel primordial dentro de la empresa dado que de él depende como afrontan los empleados las situaciones estresantes (Peiró, s.f.).

Los investigadores han tratado durante mucho tiempo de delimitar el clima humano analizando simplemente el estilo de liderazgo de los dirigentes. Antes de que se utilizara verdaderamente en la documentación el concepto de clima organizacional, en tanto que resultado de los componentes de una organización, lo cual fue a partir de 1964, los términos “clima de liderazgo” (Leadership climate) aparecían frecuentemente en las investigaciones como sinónimos del concepto de clima. El término “clima de liderazgo” se utilizaba para definir el clima engendrado por el estilo de supervisión de los auditores o de la alta dirección de una empresa. A la luz de las investigaciones recientes y en función misma de definición perceptual del clima, esta denominación se distingue ampliamente del clima, puesto que no se refiere más que a una de las dimensiones de este último (Brunet, 2011).

“El estilo de dirección marca poderosamente el clima laboral de una organización (Lasa, 2004, p. 15).

3.4 Clima y relaciones de trabajo

El clima organizacional y la satisfacción están estrechamente relacionados, el clima ejerce una influencia a nivel de las relaciones de trabajo. La percepción de tener poder y de jugar un papel importante dentro de una empresa crean predisposiciones para el deseo de sindicalización de los empleados. Cuando un individuo se siente preso en el interior de un sistema totalitario de una organización fría, rígida y burocratizada, éste va a buscar mecanismos que le permitan hacerse escuchar. Las tensiones y el aspecto impersonal de ciertos climas de trabajo y la ausencia o la debilidad de las fuentes de comunicación pueden empujar a los empleados a desear una cierta forma de representación formal para expresar sus quejas.

Cuando un empleado no sabe qué tiene que hacer, con quién tiene que intervenir y cómo debe intervenir, entonces sufre de un gran estrés. Para evaluar el carácter nocivo de la ambigüedad de los papeles. La ambigüedad de papeles puede disminuirse mediante un mejor conocimiento de las tareas por hacer, mediante una política de toma de decisiones mejor definida y mejor integrada, mediante condiciones motivacionales adaptadas a las necesidades humanas y a través de una fuente de comunicación eficaz y actualizada.

La comunicación. Las empresas con climas cerrados no tienen generalmente más que una fuente de comunicación de tipo descendente la cual podría calificarse de “monólogo gerencial”. Cuando todos los medios de comunicación ascendentes (subordinado-superior) están bloqueados, surgen inmediatamente vías colaterales que se desarrollan y que pueden tomar la forma de

rumores, de actos delictivos, de huelgas, de quejas y de militancia sindical. Es claro que el establecimiento de un buen sistema de comunicación ascendente , descendente y lateral puede mejorar el clima y reducir los recursos de los empleados respecto a toda otra forma de comunicación de todas formas , no hay que tomar esto como una panacea que el mejoramiento de las comunicaciones en una empresa no puede, obligatoriamente mejorar el clima. Si los componentes del clima se quedan igual, toda reforma a este nivel estará destinada al fracaso.

3.5 Clima, accidentes, ausentismo y tasas de rotación

Los accidentes en el trabajo generan numerosas heridas a los empleados y para la empresa representa pérdidas materiales y monetarias. El accidente puede definirse como un hecho no planeado que interrumpe una actividad normal cualquiera. Este hecho puede causar daños personales (heridas) en los otros compañeros de trabajo.

Generalmente se dice que hay 2 grandes causas de accidentes: externas e internas (Brunet, 2011, p. 76):

- “Causas externas, las condiciones físicas, mecánicas o químicas peligrosas presentes en los lugares de trabajo.
- Causas internas, los comportamientos personales peligrosos.”

Entre estas dos grandes causas de accidentes, el clima organizacional ejerce una acción a nivel de los comportamientos susceptibles de provocar un accidente (causas internas). El clima influencia sobre el comportamiento de los empleados. Aparte de los problemas ligados a las habilidades deficientes o a los factores de la personalidad relacionada con la predisposición a los accidentes, el individuo actuará en reacción a su ambiente y este lazo, reacción-ambiente, puede ser causa de accidentes.

El empleado que percibe el clima de su empresa como negativo, cerrado o rígido, desarrollará una actitud negativa frente al trabajo que lleva a cabo, por ende la producción se verá afectada y el desarrollo de la persona dentro de la empresa será hostil.

Cuando las actitudes se usan como cuadros de referencia, se deben considerar como un trasfondo de los sentimientos a través de los cuales percibimos los acontecimientos y hechos que ocurren cotidianamente.

Los accidentes son más altos en las empresas que tienen tasas bajas de movilidad y pocas oportunidades de cambio o de promoción, puesto que esto puede llevar al desarrollo de actitudes de indiferencia hacia el trabajo. Los accidentes también están relacionados con la frustración de necesidades, haciendo énfasis en aquellas que se refieren al cumplimiento o al dominio de una tarea, a la autonomía y a la implicación en la toma de decisiones. La satisfacción de estas necesidades no implica solamente el dominio o el cumplimiento en sí, sino también un estatus de reconocimiento.

El clima determina también el nivel de riesgos a los cuales se puede exponer al empleado. Entre más forzado sea el clima, más susceptible será el empleado de tomar riesgos inútiles, ciegamente, para querer demostrar su capacidad en el trabajo. En el mismo orden de ideas, un clima así puede provocar un sentimiento de frustración en el empleado, ya sea porque se siente ignorado, o porque le sea difícil soportar la tensión de su atmósfera de trabajo. Así la vigilancia, el nivel de conciencia y la atención del individuo están normalmente afectados por los cambios en la carga de trabajo y por la tensión que surge del medio de trabajo. El accidente puede entonces darse porque el empleado es incapaz de concentrarse y de poner atención a los riesgos. El individuo también puede adoptar comportamientos agresivos y hostiles, rudos y bruscos que pueden degenerar en accidentes, todo esto debido a la frustración que resiente (Brunet, 2011).

La importancia que una organización da a los programas de sanidad y seguridad en el trabajo es un indicador del tipo de clima que puede existir dentro de esta. El clima de una empresa tiene una tendencia a humanizarse en la medida que se interesa por la seguridad y la salud de sus empleados; el clima no se centra solamente sobre la producción sino también sobre los recursos humanos.

En las organizaciones con tasas de accidentes bajas se observa que (Brunet, 2011, p. 77):

- a) La dirección se siente personalmente inmiscuida en los programas de seguridad en el trabajo y pone énfasis en las reglas de seguridad, que considera como una parte integral del sistema de producción.
- b) El personal responsable de la seguridad tiene un estatus muy elevado y se incluye un programa de formación en seguridad en el entrenamiento inicial de todos los empleados.
- c) Las fuentes de comunicación entre la dirección y sus empleados están muy bien articuladas y sufren poca o ninguna distorsión.

- d) La maquinaria y los lugares están en buen estado.
- e) Las tasas de rotación de los empleados son bajas.

El ausentismo está ligado a la percepción de un clima organizacional malsano, cerrado o autócrata., que se da cuando el empleado sufre demasiadas presiones, molestias o insatisfacciones, el empleado tendera a retirarse por algunas horas o algunos días para tomar un respiro y reducir la tensión.

Los empleados que tienden a ausentarse causan enormes problemas a las empresas y perdidas que trastorna el ritmo de trabajo, reduce o modifica las tareas de un departamento o de un grupo de empleados y produce accidentes o incidentes, puesto que los ausentes frecuentemente se reemplazan con personal menos experimentado o no experimentado. Parece entonces evidente que una tasa de ausentismo elevada es el reflejo de un malestar organizacional grave.

La rotación es un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Para saber que está pasando con la rotación del personal, la evaluación de salida es de utilidad para ver las zonas de oportunidad que tiene la empresa. Dentro de los fenómenos internos se encuentran: política salarial, política de beneficios, oportunidades de desarrollo, condiciones ambientales de trabajo, proceso de reclutamiento y selección, procesos disciplinarios, evaluación del desempeño, etc. Dentro de los fenómenos externos se encuentran: comportamiento del mercado laboral, situación económica, problemas familiares, seguir estudiando, en algunos casos el cuidado de los hijos, etc.

Existe generalmente una relación muy fuerte entre la ambigüedad de papeles, la satisfacción en el trabajo, la ansiedad, la tensión que se vive y el deseo de abandonar la empresa. Los empleados que perciben su papel con ambigüedad y confusión dirán que medio organizacional no tiene claridad y precisión que es frío, impersonal y conflictivo.

3.6 Satisfacción y rendimiento

El clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo. Larouche y Delorme mencionan que la satisfacción en el trabajo es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detecta, resultado de la interacción dinámica de dos vínculos llamados necesidades humanas e incitaciones del empleo. Cuando un empleado puede encontrar dentro de los elementos de una empresa una adecuación o

una respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho. Es obvio que un clima que permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, será fácil que tenga una visión positiva acerca de su empleo (Brunet, 2011).

Vollner menciona que la satisfacción en el trabajo varía según la percepción que tenga el individuo del clima organizacional, lo cual también es subjetivo. Investigadores han demostrado que hay una relación entre el clima y la satisfacción. Las principales dimensiones del clima implicadas en esta relación son las siguientes (Brunet, 2011, p. 79):

- Las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización;
- La cohesión del grupo de trabajo;
- El grado de implicación en la tarea y
- El apoyo dado al trabajo por parte de la dirección.

El rendimiento está influenciado por el clima; el rendimiento en el trabajo es función de las capacidades de un individuo y de un clima organizacional que permita la utilización de las diferencias individuales. Es difícil aislar el efecto del clima y el papel de las aptitudes, habilidades o motivaciones para la productividad de un individuo.

La satisfacción en el trabajo y el COSR

La satisfacción en el trabajo debe ser un determinante significativo para el comportamiento organizacional socialmente responsable (COSR) de los empleados. Los empleados satisfechos parecen hablar en forma positiva de la organización, ayudan a otros y van más allá de las expectativas normales de su puesto. Quienes se encuentran satisfechos son más proclives a hacer algo más que sólo cumplir con su deber, porque desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas. Inconsistencia con esta concepción las evidencias sugieren que la satisfacción en el trabajo tienen una correlación moderada con el (COSR), de modo que las personas más satisfechas con su empleo son más proclives a involucrarse con aquel, a tener bien puesta la camiseta de su empresa. Sin embargo, evidencias más recientes sugieren que la satisfacción incluye en el COSR pero a través de la percepción de justicia.

La satisfacción en el trabajo y la rotación de empleados

Evidencias señalan que un moderador importante de la relación entre la satisfacción y la rotación es el nivel del desempeño del empleado todo lo opuesto tiende a aplicarse para quienes tienen un mal desempeño. Ocurrirá lo contrario con un empleado que llega tarde, que no está comprometido con la organización ni con su trabajo, que es negativo. La organización se esfuerza poco para retenerlos. Incluso llega a haber presiones sutiles para que renuncien. Entonces, se esperaría que la satisfacción en el trabajo fuera una influencia más significativa para la permanencia de los trabajadores con desempeño deficiente, que para la de los empleados de alto rendimiento. Sin importar el nivel de satisfacción, es más probable que los últimos continúen con la organización por que el reconocimiento, los elogios y otras recompensas que reciben les dan más razones para quedarse.

La satisfacción en el empleo y la desviación en el sitio de trabajo

Si a los trabajadores no les gusta su ambiente de trabajo, expresaran de algún modo su inconformidad, y no siempre es fácil predecir con exactitud como lo harán. Las evidencias indican que los trabajadores a quienes no les gusta su trabajo “la van pasando” de diversas maneras; y como los empleados son muy creativos para hacerlo, controlar cierto comportamiento, como tener una política de control de asistencia. Si los empleadores desean controlar las consecuencias indeseables de la insatisfacción en el trabajo, harán mejor si atacan la fuente del problema -la insatisfacción- en lugar de tratar de controlar las distintas respuestas.

Hernández (2010) menciona que las causas más frecuentes que provocan la rotación de personal en las organizaciones son: contenido del trabajo vs. Salario, escasos beneficios y prestaciones, condiciones laborales, sistema de estimulación moral y material e inconformidad con los métodos y estilos de dirección.

Para conocer más al respecto de estos fenómenos internos o externos es importante aplicar entrevistas de salida a las personas que se retiran de la organización, de esta forma será más fácil diagnosticar y determinar las causas de rotación del personal. La entrevista de salida debe abarcar los siguientes aspectos: verificación del motivo de retiro, percepción del colaborador respecto a la empresa, el cargo que ocupó, su jefe inmediato, horario de trabajo, condiciones laborales, salario y beneficios.

En el clima organizacional, esta la rotación de personal que es la renovación constante de personas en una empresa debido a las bajas y altas que se dan durante un período específico de tiempo. Si la rotación es muy baja, quiere decir que hay un estancamiento y envejecimiento del personal; si el índice de rotación es muy alto significa que hay muchas personas retirándose de la organización, lo cual puede perjudicar a la misma. La rotación de personal frecuentemente se debe a que los intereses de los empleados y los de la empresa no son los mismos el ser humano siempre tiende a superarse. Idealmente las organizaciones deberían retener al personal de calidad y sustituir a las personas que presentan problemas difíciles de corregir, sin que estos cambios afecten la operación.

Los gerentes deben estar al pendiente en las actitudes de sus empleados debido a que éstas alertan sobre problemas e influyen en el comportamiento. La creación de una fuerza de trabajo satisfecha difícilmente es una garantía de un desempeño organizacional exitoso, pero las evidencias sugieren con fuerza que todo lo que hagan los gerentes para mejorar las actitudes de los empleados probablemente dará como resultado el incremento de la eficacia de la organización.

Las compañías que ocupan una participación dominante en el mercado dominante de sus industrias deben cambiar, a veces radicalmente. Siempre son buenos los cambios, pero claro que estos cambios pueden alterar a los empleados y haber mucha confusión. Debido a que el éxito o fracaso de una organización en esencia se debe a las cosas que sus empleados hacen o dejan de hacer, el cambio planeado también tiene que ver con la modificación del comportamiento del individuo y de los grupos dentro de la organización.

Los agentes de cambio son gerentes u otras personas, empleados comunes de la organización, nuevos empleados contratados o consultores externo.

En cierta forma la resistencia al cambio es positiva. Hace que el comportamiento sea más estable y predecible. Si no hubiera cierta resistencia, el comportamiento organizacional adoptaría las características de un azar caótico. La resistencia al cambio también es una fuente de conflicto funcional. O una mejor decisión. Hay una desventaja definida a la resistencia al cambio, y que es obstaculizado la adaptación y progreso.

La resistencia al cambio no necesariamente aflora de manera estandarizada, puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Para la administración es más fácil tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. El mayor desafío es administrar la resistencia que es implícita o diferida. La resistencia implícita es más sutil – pérdida de lealtad con la organización, carencia de

motivación para trabajar, más errores y fallas, mayor ausentismo por “enfermedad”- y por ende es más difícil de detectar. De manera similar, las acciones diferidas ocultan la relación que hay entre el origen de la resistencia y las reacciones respectivas (Judge y Robbins, 2009).

Un cambio tal vez produzca lo que parece ser sólo una reacción mínima en el momento en que se inicia, pero luego la resistencia aflora semanas, meses o incluso años más tarde. Las reacciones al cambio crecen y luego explotan como respuestas que parecen totalmente fuera de proporción a la acción precedente. Por supuesto, la resistencia sólo se difirió y se acumuló. Lo que surge es la respuesta a la acumulación de cambios previos.

Las fuerzas individuales de la resistencia se basan en las características básicas humanas tales como percepción, personalidad y necesidades. Los orígenes organizacionales residen en la estructura de las organizaciones en sí mismas. En ocasiones, la línea entre la resistencia necesaria al cambio y caer en la “trampa de la velocidad” es muy tenue.

A continuación se mencionan las principales fuerzas de la resistencia al cambio clasificadas de acuerdo con los orígenes individuales y organizacionales:

Fuentes individuales

Hábito- a fin de resolver las complejidades de la vida nos basamos en hábitos o respuestas programadas. Pero cuando nos enfrentamos al cambio, esta tendencia a responder en la forma acostumbrada se vuelve fuente de resistencia.

Seguridad- las personas con mucha necesidad de seguridad es probable que se resistan al cambio porque amenaza su sentimiento de seguridad.

Factores económicos- los cambios en las tareas o las rutinas establecidas de trabajo originan temores económicos si a las personas les preocupa no ser capaces de realizar las nuevas actividades en especial cuando el pago está en función de la productividad.

Miedo a lo desconocido- el cambio constituye la ambigüedad y lo incierto por lo desconocido.

Procesamiento selectivo de información- los individuos son respónsables de procesar selectivamente la información a fin de mantener sus percepciones intactas. Escuchan lo que quieren escuchar e ignoran la información que contradice el mundo creado por ellos

Orígenes organizacionales

Inercia estructural- las organizaciones han construido mecanismos- como sus procesos de selección y regulaciones formales- para producir estabilidad. Cuando una organización se enfrenta al cambio, esta inercia estructural actúa en contra a fin de sostener la estabilidad.

Centro limitado del cambio-las organizaciones están constituidas por cierto número de subsistemas interdependientes. No puede cambiarse uno sin afectar a los demás. Por tanto los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema mayor.

Inercia de grupo-aun si los individuos quieren cambiar su comportamiento, las normas grupales actúan como una restricción.

Amenaza a la experiencia- los cambios en los patrones organizacionales amenazan la experiencia de los grupos especializados.

Amenaza a las relaciones de poder establecidas-cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones amenaza las relaciones de poder establecidas desde tiempo antes dentro de la organización.

Amenaza a la asignación establecida de los recursos- los grupos en la organización que controlan los recursos limitados con frecuencia ven el cambio como una amenaza. Tienden a estar contentos con las cosas como están.

Vencer la Participación, es difícil que los individuos resistan la decisión de un cambio en el que hayan participado. Antes de hacer el cambio, aquellos que se oponen a él debieran ser llamados al proceso de decisión. Con la suposición de que los participantes tienen la experiencia de hacer una contribución significativa, su involucramiento reducirá la resistencia, se obtendrá su compromiso y aumentará la calidad de la decisión de cambiar. Sin embargo, contra estas ventajas están algunos puntos negativos el potencial para una solución deficiente y el gran consumo de tiempo.

Algunas personas pueden ver como un área de oportunidad el cambio, otras puede tomarlo como una amenaza, pero si las personas que no temen al cambio transmiten esa confianza a las que le temen se puede tener una mejor respuesta de estas personas. Seleccionar a las personas que aceptan el cambio, se cree que la aptitud de aceptar con facilidad el cambio y adaptarse a éste se relaciona con la personalidad: algunas personas simplemente tienen actitudes más positivas hacia el cambio que otras. Parece que las personas se ajustan mejor al cambio son aquellas que

están abiertas a las experiencias, adoptan una actitud positiva hacia el cambio, están dispuestas a correr riesgos y son flexibles en su comportamiento. Las organizaciones pueden facilitar el proceso del cambio al seleccionar al personal que sea más apto.

En conclusión, los empleados de una organización que tienen una percepción buena de su entorno del clima tienen tendencia a estar más satisfechos en su trabajo.

Las actitudes son enunciado de evaluación –favorable o desfavorable- de los objetos, persona o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto a algo. Cuando alguien dice “me gusta mi trabajo”, expresa su actitud hacia el trabajo. Las actitudes tienen tres componentes- cognición, afecto y comportamiento- es útil para entender su complejidad y la relación potencial entre ellas y el comportamiento. . Es el componente cognitivo de una actitud, aspecto que es una descripción de ésta o la creencia de cómo son las cosas. El efecto es el segmento emocional o sentimental de una actitud. El componente del comportamiento de una actitud se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo. La cognición y el afecto son inseparables de muchos modos.

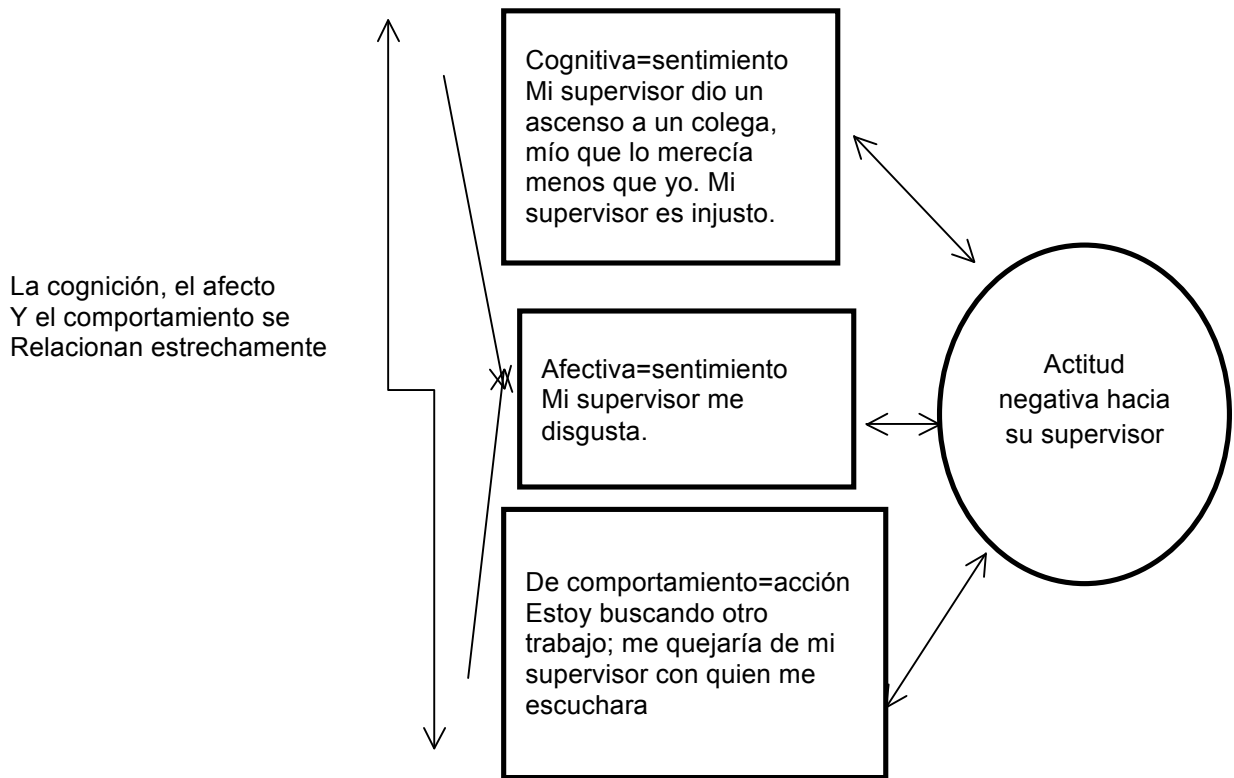


Figura 4. Los componentes de una actitud. Fuente: Judge, T. y Robbins, S. (2009) Cambio organizacional y administración del estrés en . Comportamiento Organizacional (p. 646). México: Pearson Education.

3.7 Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional (DO) es un término que se usa para agrupar un conjunto de intervenciones para el cambio planeado con base en valores humanistas y democráticos que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados (Judge y Robbins, 2009).

El paradigma del DO valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos colaboradores y participativos y un espíritu de búsqueda. El agente de cambio puede ser un directivo en DO. A continuación se muestran brevemente los valores que subyacen en mayor parte los esfuerzos para el DO.

1. Respetar a las personas. Los individuos son percibidos como seres responsables, conscientes y cuidadosos. Deben ser tratados con dignidad y respeto.

2. Confianza y apoyo. Una organización eficaz y saludable se caracteriza por confianza, autenticidad, apertura y un clima de apoyo.

3. Igualdad del poder. Las organizaciones eficaces quitan el énfasis en la autoridad y el control jerárquicos.

4. Confrontación. Los problemas no deben esconderse bajo la alfombra, sino que deben confrontarse abiertamente.

5. Participación. Entre más se involucren las personas afectadas por un cambio las decisiones que lo rodean, más comprometidas estarán para implementar dichas decisiones.

Las actividades consideradas en la formación de equipos es común que incluyan el establecimiento de metas, desarrollo de relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, análisis del papel a fin de clarificar el que tiene cada miembro, y sus responsabilidades, y el análisis del proceso de equipo. Por supuesto, la formación de equipos hace énfasis o elimina ciertas actividades, lo que depende del propósito del esfuerzo de este desarrollo y los problemas específicos con que el equipo se enfrenta. Básicamente la formación de equipos trata de formar mucha interacción entre los miembros a fin de incrementar la confianza y apertura.

Es recomendable que el equipo de la empresa defina metas y prioridades del equipo de trabajo. Esto hará que surjan las diferentes percepciones del propósito del equipo. Después, los miembros evalúan el desempeño del equipo esto debiera identificar las áreas potenciales de problemas. Este análisis autocrítico de los significados y fines se realiza con todos los miembros del equipo presentes o cuando el gran tamaño impide el libre intercambio de puntos de vista, al inicio puede tener lugar en grupos pequeños seguidos por alguna forma de compartir los descubrimientos con todo el equipo.

La formación de equipos también se dirige a aclarar el papel que tiene cada miembro en el equipo. Cada rol se identifica y aclara. Las ambigüedades anteriores salen a la superficie. Para ciertos individuos ofrece una de las pocas oportunidades que tienen para pensar acerca de cuál es su trabajo y cuales las tareas específicas que se espera ejecuten a fin de optimizar la eficacia del equipo.

Desarrollo intergrupar

Existen varios enfoques para mejorar las relaciones intergrupales, un método reconocido hace hincapié en la solución de problemas; en este método, cada grupo hace listas de las

percepciones que tiene de sí mismo, del otro grupo y de la forma en que piensa que el otro grupo lo percibe. Después, se intercambian opiniones para analizar las similitudes y diferencias. Las diferencias se articulan con claridad y los grupos buscan las causas de las disparidades (Judge y Robbins, 2009).

Identificada la causa del conflicto, los grupos avanzan a la fase de integración: trabajan para desarrollar soluciones que moderen las relaciones entre los grupos. Ahora se crean subgrupos con miembros de cada uno de los grupos en conflicto a fin de formular un diagnóstico y comenzar a determinar posibles acciones alternativas que mejoren las relaciones.

CAPÍTULO IV

**CONSECUENCIAS
RELACIONADAS CON EL ESTRÉS
ORGANIZACIONAL**

En este último capítulo se hablará de las respuestas que surgen del estrés laboral y cómo podemos prevenir y reducir los niveles; es importante que los gerentes y jefes conozcan las consecuencias que traerá el estrés a sus trabajadores. Se abordará de forma muy general el Burnout o también conocido como el Síndrome de estar quemado, dado que está estrechamente relacionado con el estrés laboral.

El organismo responde al estrés a través del mecanismo de adaptación que Selye describió como el síndrome de adaptación general en tres estados (Guía sobre el manejo y prevención del estrés, p. 2):

- Alarma de reacción, cuando el cuerpo detecta el estímulo externo.
- Adaptación, cuando el cuerpo toma medidas defensivas hacia el estímulo percibido como agresor.
- Agotamiento, el cuerpo comienza a perder sus propias defensas.

4.1 Consecuencias del estrés

Las consecuencias del estrés laboral, son variadas, no solo se ve afectada la esfera profesional, frecuentemente se ve afectada la vida personal y familiar (Martínez, 2004). Un trabajador estresado tiende a ser más enfermizo, estar desmotivado, ser menos productivo y tener menos seguridad laboral.

El estrés laboral traerá consigo consecuencias entre ellas el costo humano (incrementa el riesgo de accidente de trabajo o enfermedad), organizacional y social (empeoramiento de las relaciones interpersonales y coste sanitario).

Un trabajador estresado no estará dando el cien por ciento de concentración en sus actividades ni se sentirá bien en el ambiente en el cual está inmerso, por ende puede haber incidentes. El accidente laboral supone un coste social y económico. Se divide en coste directo (horas perdidas, coste baja accidentado, etc.) coste indirecto (pérdida de imagen de la empresa, conflictos laborales, números de día de baja, etc.) y otros costes (sanciones, coste personal, familiar, coste de asistencia médica, etc.).

“El estrés si no se disminuye trae consigo demasiadas consecuencias y puede provocar el desencadenamiento de numerosas enfermedades que afectan a todos los órganos y sistemas de nuestro organismo” (Hellriege y Slocum, 2009, p.201)

- Aficciones cardiovasculares, como son presión arterial alta, ritmo cardiaco acelerado

- Patología respiratoria, dificultad para respirar
- Afecciones digestivas, trastornos digestivos
- Enfermedades autoinmunes. Enfermedades arópicas.
- Trastornos neurológicos.
- Trastornos reumáticos.
- Repercusiones hematológicas del estrés
- Afecciones cutáneas
- Trastornos urinarios.
- Afecciones endocrino-metabólicas.
- Estrés e infecciones
- Estrés y cáncer.
- Estrés, trastornos ginecológicos y función reproductora femenina.
- Estrés y trastornos sexuales en el varón.
- Otros trastornos relacionados con el estrés
- Estrés y alteraciones del sueño.
- Estrés y conductas de riesgo en enfermedad.
- Trastornos psíquicos y estrés.

Como se ha visto a lo largo del capítulo el estrés también constituye un problema para la empresa, traducido en tasas elevadas de absentismo, rotación en el puesto de trabajo, frecuentes conflictos o quejas, incumplimiento de horarios, bajo rendimiento y baja productividad, desánimo entre los empleados que índice en la falta de innovación, que a su vez afecta a la competitividad en el mercado. Estos efectos son los desencadenantes de otros problemas más graves: económicos y legales. Las bajas y el descenso de productividad redundarán en más gasto (de

tiempo y económico). La repercusión extra laboral alcanzará las relaciones familiares y sociales. Unas y otras se realimentarán durante el proceso.

Síntomas fisiológicos como son cambios en el metabolismo, aumento de los ritmos cardíacos y respiratorios, aumento de la presión sanguínea, dolores de cabeza y ser propenso a ataques cardíacos.

Recientemente las evidencias sugieren que el estrés tiene efectos fisiológicos dañinos. Por ejemplo un estudio relacionó las demandas estresantes de trabajo con el aumento de la susceptibilidad a las enfermedades respiratorias superiores y el mal funcionamiento del sistema inmunológico, en especial en los individuos con auto eficacia baja.

Síntomas psicológicos aquellos relacionados con el trabajo produce insatisfacción relacionada con el empleo. Sin embargo, el estrés se manifiesta en otros estados psicológicos: tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento e indecisión.

Cuando se coloca a los trabajadores en trabajos con demandas múltiples y en conflicto, o en los que no está clara los deberes, autoridad y responsabilidades, aumentan tanto el estrés como la insatisfacción. Entre menos control tengan las personas sobre el ritmo de trabajo, mayores serán el estrés y la insatisfacción. Las evidencias sugieren que los empleos que dan poca variedad, significancia, retroalimentación e identidad a quienes la desempeñan, crean estrés y reducen la satisfacción e involucramiento en el empleo.

Síntomas en el comportamiento por ejemplo cambios en la productividad, ausentismo y rotación, así como cambios en los hábitos alimenticios, más tabaquismo y consumo de alcohol, habla rápida, inquietud y desordenes del sueño.

La lógica de U invertida es cuando los niveles bajos o moderados de estrés estimulan al cuerpo aumentando su aptitud para reaccionar. Pero un nivel de estrés excesivo pone demandas insoportables en la persona, lo que da como resultado un desempeño menor. La U invertida describe la reacción al estrés a lo largo del tiempo, así como a los cambios en la intensidad del estrés, es decir, aun niveles moderados de estrés tienen una influencia negativa en el desempeño a largo plazo a medida que la intensidad persistente del estrés mínima al individuo y agota sus recursos de energía.

En cualquier relación entre un factor de riesgo y una enfermedad no todos los expuestos enferman, esto dependerá de la persona, tiempo y lugar, además de la dosis. Pero la exposición a

estresantes tiene una singularidad que hace más compleja su estudio. Se trata de ver cómo responde el individuo que puede salir dañado o reforzado de la experiencia.

El estrés es un estado en el que se siente que ha perdido el control sobre las cosas. Va acompañado de la sensación abrumadora de que, se haga lo que se haga, no podrá hacer nada para cambiarlo (Principio de Indefensión Aprendida).

EL cerebro se sirve del estrés para afrontar las emergencias. En una crisis, las personas experimentan una descarga de adrenalina que las prepara para la lucha o la huida. Ésta, es una importante fuente de energía que la naturaleza ha puesto a disposición del ser humano para garantizar su supervivencia.

Comenzaremos hablando de las consecuencias a nivel individual que genera el estrés.

4.2 Consecuencias individuales

El ser humano como cualquier ser vivo responderá a cualquier situación de estrés, y habrá una respuesta en todos los sentidos, fisiológica, psicológica y social, en este caso se habla del estrés laboral y cómo puede reaccionar un individuo.

La respuesta fisiológica implica la activación de los sistemas neuroendocrinos hipotálamo-hipófiso-corticosuprarrenal y médulo- suprarrenal, así como también la activación del sistema nervioso autónomo simpático.

La respuesta psicológica, es la sensación subjetiva de malestar o bienestar ante la situación desencadenante de la experiencia estresante y la respuesta motora conductual conlleva propiamente el modo de afrontamiento ante el estrés.

Cuando la situación estresante provoca que la activación fisiológica se presente de manera frecuente, duradera o intensa, y los órganos afectados se van desgastando prematura y excesivamente sin que tengan tiempo de recuperación. Aparecen consecuencias perjudiciales en la salud física y mental mejor conocidos como trastornos fisiológicos que son producto no sólo del agotamiento de los recursos, sino también de la falta de capacidad para afrontar al estresor de manera eficaz.

La respuesta al estrés determinara las funciones del sistema inmunológico, con lo cual el organismo del individuo se forma susceptible a ataques de virus, bacterias, microbios, hongos y otros tipos de parásitos. En conclusión el sujeto será más susceptible a enfermedades.

4.3. El trauma laboral

Es consecuencia del deterioro del autoconcepto y de la pérdida de confianza en las capacidades de los empleados, como consecuencia del hostigamiento en el trabajo, el despido injustificado, la discriminación o la percepción de que no se pueden satisfacer las crecientes expectativas que se tienen sobre el desempeño. Algunos síntomas son el malhumor, la dificultad para concentrarse, la impuntualidad, el ausentismo y la franca propensión a sufrir o provocar accidentes (Ángeles y Gutiérrez, 2012).

4. 4 Antecedentes del Burnout

Se empleo en la década de 1970 por los abogados californianos para describir el proceso gradual de pérdida de responsabilidad profesional y desinterés cínico entre compañeros de trabajo. Bajo esta misma línea fue adaptado por Freudenberger (1974), al percartarse de que su trabajo, que durante años fue muy satisfactorio, recompensante y gratificador, le estaba dejando un mero sentimiento de fatiga y frustración que lo llevaba a un estado de depresión (“depresión clínica”); el cual hacia que tratara a sus pacientes de una manera fría y rechazante (en Ángeles y Gutiérrez, 2012).

Un rasgo clave en el síndrome del Burnout es la sensación de no poder dar más de uno mismo y el cansancio emocional, en consecuencia el sujeto intenta aislarse de los demás, mostrando una actitud cínica, siendo despectivo o culpando a los demás de sus frustraciones (Ayuso, s.f.).

El síndrome de Burnout es el resultado de un estrés laboral crónico, con la diferencia de que este afecta ámbitos de la vida profesional como de la personal (Sánchez, s.f.).

El Burnout es el resultado de un desequilibrio entre las demandas del trabajo y las características de cada sujeto (Marrau, 2009).

Manassero y colaboradores (1995), Esparza y colaboradores (2000) y Atance (2002) mencionan que las relaciones interpersonales negativas entre compañeros de trabajo, tienden a ser como un factor de riesgo en el síndrome de Burnout (en Miño, 2012).

Se considera un síndrome el Burnout dado que tiene síntomas (manifestaciones sugestivas) por ejemplo dolor de cabeza y desanimo y signos (manifestaciones objetivas) que son

objetivos o verificables por ejemplo, hipertensión, disminución del sistema inmune, aumento de colesterol (García y Romero, 2007).

En el síndrome de *burnout* se identifican tres componentes esenciales:

Agotamiento emocional o sentimiento de estar literalmente exhausto totalmente desgastado y carente de entusiasmo; es la sensación de no poder dar más de sí y se manifiesta con síntomas de ansiedad, tensión, labilidad, irritabilidad, abatimiento e incapacidad de enfrentarse al trabajo diario.

Despersonalización; que probablemente sea un mecanismo de afrontamiento e incluye actitudes negativas y cínicas respecto a quienes reciben los servicios, ya sean clientes, pacientes o estudiantes. Implica una actitud impersonal y negativa hacia los demás; es el acto de poner distancia psicológica entre la persona y los demás, lo que lleva al desapego virtual.

Decremento manifiesto en los logros personales; sentimiento de vacío existencial, abatimiento de metas y expectativas y una disminución de la eficacia y calidad del desarrollo profesional. Implica un sentimiento de insatisfacción debido a la sobrecarga y condiciones de trabajo que se traduce en un reducido sentido de competencia (Ángeles y Gutiérrez, 2012; Bergoglio 2011, Catsicaris et al., 2007; Thomaé et al., 2006 en González ,2012; Merino 2013;).

Este síndrome está relacionado con ciertas actividades y profesiones de servicio o asistenciales tales como médicos, enfermeras, trabajadores sociales, terapeutas de varias disciplinas, ciertos cuerpos de policía, ejecutivos y profesores, cuyo trabajo demanda incesantemente a sus ocupantes un exacerbado involucramiento emocional de dependencia personal y una intensa implicación con las necesidades extremas de sus clientes, pacientes o estudiantes (quienes acuden por ayuda porque se encuentran en situaciones problemáticas, muchas veces severas), en donde la relación está cargada de sentimientos de frustración, temor o desesperación, lo que provoca que el profesional se quede con el sentimiento de vacío existencial ya mencionado.

Para el desarrollo del síndrome de Burnout se ven involucrados factores ambientales, culturales y personales (Bergoglio, 2011).

En el plano organizacional, por las presiones inherentes al trabajo, los empleados pueden percibir que la calidad del trabajo ya no es tan buena, lo que conduce a una sensación de malestar con éste y a que consecuentemente, su desempeño vaya de mal en peor. Así el trabajador que

alguna vez fue generoso y amable se convierte en una persona que culpa a los colegas de sus propios errores, pues empieza a criticarlos y reprenderlos.

4.5 ¿Cómo afecta a nivel organización?

Las organizaciones son algo más que la simple suma de sus partes, son sistemas sociales complejos con un alto nivel de integración entre sus componentes para poder lograr los objetivos propuestos y su permanencia mediante el mantenimiento de su estabilidad interna. En la actualidad están inmersas en un medio muy inestable debido a los cambios sociales, económicos y políticos mundiales y entre, otros factores, al rápido desarrollo de la tecnología y la expansión en los mercados internacionales.

Rodríguez, Roque y Molerio (1999) mencionan que el destino de la organización depende de la calidad, especialización y compromiso de sus elemento humano, el capital humano es parte fundamental de una organización, ya que su esfuerzo permitirá enfrentar con éxito los retos de la competencia y aprovechar al máximo los recursos tecnológicos, técnicos y materiales disponibles. Las alteraciones que se produzcan en cualesquiera de los componentes y subsistemas de la organización puede generar situaciones susceptibles de actuar como agentes estresantes, por lo que el estrés en sí mismo resulta un factor de alerta para la organización en el sentido de que hay una disfunción en el sistema; y por tanto, es necesario atender, previo diagnostico, a corto o mediano plazos para evitar que afecte severamente la marcha del sistema sociotécnico bajo análisis (en Ángeles y Gutiérrez,2012).

Beer (1980) clasifica a una organización como saludable cuando tiene la capacidad de autoevaluar sus acciones, actividades y operaciones para identificar incongruencias entre los componentes de los sistemas sociales y desarrollar planes en atención a la necesidad de un cambio en la organización. Señala que la adaptabilidad, flexibilidad y productividad son las tres características primordiales que diferenciaran a una organización saludable de aquella que presenta cierto grado de patología (en Ángeles y Gutiérrez, 2012).

La *adaptabilidad* se refiere a la habilidad de la organización para amoldarse al cambio impuesto por el entorno, respetando el funcionamiento y operación de los procesos.

La *flexibilidad* capacidad de la organización para aceptar y ajustarse a las emergencias internas y externas que se presenten.

La *productividad* se refiere a la cantidad de productos o servicios provistos por la organización.

Puede decirse que una organización sana es aquella que además de ser competitiva en el mercado, presenta tasas de baja enfermedades, accidentes, lesiones o invalidez en su personal. Puede alcanzar un alto nivel de productividad al atender y reconocer a sus empleados cuando éstos tienen un buen desempeño. Pero cuando la organización no presta atención a estas consideraciones se presentan graves y a veces irreversibles consecuencias.

Por otra parte, cuando el trabajador pierde la aptitud o la destreza de manejar las situaciones, se vuelve incapaz de tomar decisiones y exhibe una conducta errática. La atención del trabajador se ve afectada por falta de estimulación y largos periodos sin descanso.

El estrés excesivo puede ocasionar que el empleado no asista a laborar, o que constantemente falte por incapacidades, por lo cual la empresa le despedirá o él mismo renunciará (o no se presentará más al trabajo) y así, evitará enfrentarse nuevamente a la situación.

La presencia de enfermedades y accidentes laborales repercute directamente en la situación económica de la empresa, al encargarse de los gastos médicos inherentes y de las posibles demandas y las correspondientes indemnizaciones. Además es importante tomar en cuenta que el malestar de los empleados con su organización puede llegar a un extremo en el cual ellos deciden dejar de trabajar para demandar cambios en sus condiciones laborales (aumento salarial, más prestaciones, mejores condiciones físicas del lugar del trabajo, mejor trato, etc.).

Toda organización debe procurar mantener un nivel de salud interna para permitir a su capital humano emplear de manera funcional y racional los recursos a sus disposición, con miras a realizarlos objetivos de ésta, logrando a nivel individual un desarrollo profesional y personal.

Peiró, Ramos y González-Roma presentan una clasificación de los programas de intervención basada en (en Peiró y Ramos, 1994 en Ángeles y Gutiérrez, 2012):

- El nivel donde se centra la intervención (individual, organizacional o en la interfaz individuo-organización).
- El objeto de cambio de la intervención (control de estresores, procesos de apreciación o estrategias de afrontamiento).

La combinación de los elementos que conforman estos dos criterios da como resultado una clasificación a nivel organizacional, individual e individuo-organización que incluye:

- El control de estresores.
- Los procesos de apreciación.
- Las estrategias de afrontamiento.
- A nivel sistémico

Aquí se considera a la organización como un sistema sociotécnico y contempla el aspecto ergonómico-estructural y el nivel estructural-organizacional desde el punto de vista humano.

Desde este nivel, la intervención se describirá a partir de dos categorías, en una de ellas encontramos aquellas técnicas o medidas a las cuales recurren las empresas como primera alternativa para afrontar un estresor específico y sobre el cual pueden intervenir directamente (medidas ergonómicas). En la segunda programas diseñados para intervenir sobre diversos estresores, y en donde la participación de la empresa debe acordar con la del trabajador (medidas interorganizacionales).

Medida integral-organizacionales

Se incluyen talleres para clarificar roles y expectativas de los empleados, especificar metas y estrategias, mejorar la comunicación, solucionar conflictos entre personas y entre grupos, crear equipos de trabajo, efectuar cambios de una manera adecuada (eliminando las tensiones y emociones negativas), formalizar programas de manejo de tiempo y programas de asistencia a los empleados, efectuar ajustes de la cantidad de trabajo por empleado y rediseño del puesto, incluso proporcionar consejería individual a través de consultores especializados sobre estrés (Schabracq et al., 2001; Schreurs, Winubst y Cooper, 1996 en Ángeles y Gutiérrez, 2012)

A nivel individual

El ejercicio físico ayuda a aminorar las molestias provocadas por el estrés; ya que aligera el corazón, dilata las arterias, aumenta la irrigación del sistema muscular, reduce el colesterol, y favorece la producción de endorfina (la cual produce una sensación de bienestar).

En la actualidad, en varias organizaciones productivas se han desarrollado *programas de bienestar* que consisten en actividades que la directiva o gerencia patrocinan para fomentar los buenos hábitos de salud de su personal o para identificar y corregir problemas de salud. Hellriegel y colaboradores (1999) describen tres tipos de programas de bienestar físico que proporcionan altas dosis de convivencia e involucran el apoyo social y organizacional (en Ángeles y Gutiérrez, 2012):

1. Programas dirigidos a sensibilizar (crear conciencia) a través de proporcionar información. Aunque esto por sí mismo puede o no mejorar directamente la salud, su intención primordial consiste en informar a los trabajadores sobre las consecuencias de conductas no saludables. Por ejemplo, presentar seminarios sobre nutrición, estrategias para prevenir enfermedades o técnicas para enfrentar el estrés.
2. Programa de bienestar físico que incluyen esfuerzo continuos por modificar a los estilos de vida. Estos esfuerzos abarcan programas sostenidos de condición física (correr o caminar), programas para dejar de fumar, para control de pesos y otros similares.
3. Programas que tienen como meta la *creación* de un ambiente que ayudará a los trabajadores a mantener estilos de vida saludables, producto de los anteriores programas.

PROPUESTA

**“PROGRAMA DE INTERVENCIÓN
ORGANIZACIONAL PARA
REDUCIR EL ESTRÉS LABORAL.”**

Propuesta

La siguiente propuesta va dirigida a todos los empresarios, administradores y psicólogos industriales, el cual contiene una serie de acciones que a manera de actividades pueden ser implementadas al interior de las empresas para contrarrestar el efecto de estrés en los trabajadores.

“La Condición previa ineludible para el desarrollo de una intervención es (Guía para la prevención de riesgos laborales p.11):

- Realización de un diagnóstico de la problemática.
- Conocer los factores que están provocando el estrés.
- Evaluar la magnitud de sus consecuencias.”

Intervención para el manejo del estrés en las organizaciones

El concepto de control de estrés laboral-organizacional o manejo de gestión del estrés laboral se refiere al conjunto de estrategias dirigidas a la prevención de las consecuencias negativas experimentadas tras la exposición a una situación estresante. El concepto implica estrategias centradas en el individuo como en la organización. Así mismo, involucra mecanismos de intervención modificadora que suponen una respuesta asertiva al estrés o a los procesos y condiciones que puede impedir su aparición.

Existen programas preventivos, primarios, secundarios y terciarios que son fundamentales para el manejo y control de los efectos del estrés:

Prevención primaria se refiere a las actividades destinadas a reducir la incidencia de un trastorno, es decir, se dirige a las personas o grupos en situación de riesgo.

Prevención secundaria tienen como meta reducir la duración de un trastorno mediante una intervención rápida.

Prevención terciaria intenta reducir la severidad o discapacidad asociada con un trastorno.

“La diferencia para adoptar el tipo de intervención para el control del estrés se refiere a la etapa en que esté experimentando el proceso, ya sea la situación previa al estrés, el inicio

de sus efectos o el desarrollo intenso del fenómeno” (Ángeles y Gutiérrez, 2012, pp.141-142).

En el siguiente apartado se muestran técnicas que se pueden dar a conocer a los trabajadores para reducir los niveles de estrés, técnicas que pueden aplicar en la oficina y a si reducir, prevenir el estrés entre los trabajadores.

Tabla 2

Objeto de intervención

Nivel	Control de estresores	Proceso de apreciación	Estrategias de afrontamiento
	*Mejora de los recursos para afrontar situaciones de riesgo a través de:	*Modificar la forma en que se valoran tanto los estresores como los propios recursos para afrontarlos , a través de:	*Proporcionar las técnicas necesarias para responder adecuadamente a la situación estresante haciendo uso de:
Individual	-Capacitación y entrenamiento en habilidades sociales, solución de problemas, conflicto y negociación, relaciones interpersonales, liderazgo y técnicas de puesto.	-Técnicas dirigidas a modificar la evaluación de los estímulos; desensibilización sistemática, inoculación y solución de problemas e inoculación -Modificación cognitiva; autoestima, locus de control y tolerancia a la ambigüedad	-Técnicas cognitivoconductuales; interrupción del pensamiento, solución de problemas, establecimiento de objetivos, reorganización cognitiva, modelamiento, desensibilización sistemática e inoculación -Técnicas de relajación y meditación -técnica de biorretroalimentacion -Ejercicio físico y mantenimiento de la salud -Programas de asistencia a los empleados (EAP) -Programas de entrenamiento en gestión o manejo del estrés
Organizacional	*Mejora de las condiciones laborales a	*Intervención en el grado de participación	*Intervención en determinadas variables

	<p>través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cambio de horarios de trabajo, elección de turnos, horarios flexibles, semana laboral comprimida -Rediseño de puestos; enriquecimiento y ampliación de las tareas, instaurar grupos autónomos de trabajo -Cambios en la estructura organizacional; descentralización u horizontalidad -Cambios en los procesos organizacionales; estilo de dirección y liderazgo (dirección por objetivos y dirección participativa) -Nuevas tecnologías; ergonomía, participación en la implantación de dichas tecnologías 	<p>de los miembros de la organización a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Formación de equipos de trabajo; fortalecimiento de apoyo social, establecimiento de redes de comunicación, reducción de la incertidumbre ambiental e incremento de la disponibilidad de recursos (experiencia de los compañeros, tareas compartidas, etc.) -Comités de seguridad y salud laboral orientados a la vigilancia y prevención de estresores -Modificación de la cultura y/o del clima laboral; fortalecimiento de valores, creencias y actitudes que disminuyan la percepción del entorno laboral como amenazante. 	<p>con objeto de evitar disminuir los efectos negativos que pueden tener determinados eventos, a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Programas integradores para el control de estrés -Programas de intervención de crisis
Individuo organización	<p>*Ajuste entre demandas y recursos (supone lograr la adaptación entre las personas y su entorno de trabajo a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programas adecuado de selección de personal, asignación de puestos y de responsabilidades y planes de promoción. 	<p>*Intervención en el grado de autonomía de los trabajadores a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Participación en la gestión de la organización e incremento de independencia 	<p>*Armonía binomio de dirección- trabajador</p> <ul style="list-style-type: none"> -Rediseño sociotécnico -Optimización de redes de comunicación

Fuente Ángeles I. y Gutiérrez, R. (2012). Acerca del afrontamiento y manejo del estrés en Estrés Organizacional (pp. 144-146). México: Editorial Trillas

Aquí es necesaria la participación de un profesional de la salud. La posición que aquí se tiene es de proporcionar apoyo al sujeto y familia, según indique el profesional; facilitar documentos para que acuda al centro de salud (Fernández, 2010).

Gestión del tiempo y del estrés

Es primordial establecer prioridades, para ello es útil la tabla de urgencia/importancia que ayudara a clasificar las actividades que realiza, para optimizar el tiempo y el tiempo que se dedica a cada tarea.

Uno de los mayores peligros de la gestión del tiempo es confundir la urgencia con la importancia cuando se establecen prioridades. Hay un gran número de factores que pueden hacer que una actividad sea más o menos importante, pero el tiempo no es uno de ellos. Una tarea que no es importante, no lo será nunca aunque dispongas de un plazo extremadamente ajustado para realizarla.

Tabla 3.

Urgencia/ importancia

	IMPORTANTE	NO IMPORTANTE
URGENTE		
NO URGENTE		

Fuente: Kay, F. (2009) La gestión del estrés en *Gestión del tiempo y del estrés* (p.66). México: Lid: México.

En base a sus actividades diarias y al nivel de importancia se debe decidir qué actividades debería insertar en cada zona.

ZONA 1

Las tareas son importantes y urgentes a la vez, y son la principal prioridad. Cualquier trabajo que sea urgente e importante requiere atención inmediata. Dada la

importancia de la tarea, debe asegurarse de que le dedicas el tiempo suficiente para hacerla bien.

ZONA 2

Las tareas son importantes, pero no urgentes. Esto quiere decir que, probablemente, no tenga un plazo específico para realizarlas o, si lo hay, este sea bastante lejano en el tiempo

Las actividades que son importantes pero no urgentes, a menudo desaparecen del mapa. Algunas tiene una importancia vital, pero se aplazan debido a que el plazo es amplio (planificación estratégica, análisis de progresos) y son complejas. Para tener bajo control estas tareas, dedícales un tiempo específico en tu planificación y hazlas poco a poco.

ZONA 3

Aquí van las tareas relativamente urgentes pero poco importantes. Dado su carácter urgente es fácil perder un tiempo con ellas. Lo ideal sería llevarlas a cabo de forma adecuada, pero utilizando poco tiempo. No debe dedicar demasiado tiempo a estas actividades.

ZONA 4

Aquí van las tareas que no son ni importantes ni urgentes, lo que las convierte en peligrosas. Suelen estar relacionadas con interacciones con clientes o compañeros y con la realización de tareas agradables pero no muy valiosas. Si las cortas de golpe puede que te distancies de algunos de los aspectos más emocionales de tu entorno laboral, y que sus compañeros le presionen para que las retomes. Tendrá que ser estricto contigo mismo para evitar la situación.

Descubra sus A'S SUS B'S Y SUS C'S

Ahora se clasificaran las tareas que se identificaron en el registro de actividades y en la tabla. Se debe decidir a qué categoría pertenecen A, B o C (Kay, 2009, pp. 68-69).

A son tareas importantes y urgentes (zona 1 de la tabla) que conllevan un estrés alto.

B son tareas importantes o urgentes pero no las dos cosas a la vez (zona 2 y 3 de la

tabla) y conllevan un estrés medio.

C son actividades que ni son importante ni urgentes (zona 4 de la tabla). Son tareas rutinarias si conllevan poco estrés.

- **Tareas tipo A** Trate de completar alguna de estas tareas urgentes e importantes cada día. Márquelas claramente con una A. Si no las está llevando a cabo averigüe por qué. Si no se realizan aumentara sus niveles de estrés.
- **Tareas tipo B** Probablemente estas son las tareas que consumen la mayor parte de su tiempo, y generalmente son bastante numerosas.
- **Tareas tipo C** Debe introducir estas tareas de prioridad baja en su plan de gestión del tiempo, cuando su agenda lo permita.

Cuando se programen las tareas para la jornada laboral se debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones: la jornada de trabajo típica incluye una combinación de tareas de tipo A, B y C. no pretenda finalizar de golpe todas las tareas de tipo A, a continuación todas las B y más tarde las C. Es mejor tener periodos de alta concentración seguidos de espacios donde realices tareas que exijan una menor dedicación.

Todo el mundo experimenta fluctuaciones en su rendimiento a lo largo de la jornada laboral. A determinadas horas, se es más eficaz y se tiene más energía que en otras. Si es consciente de su estilo y su ciclo de rendimiento, programaras las tareas que requieran un mayor esfuerzo en las horas en las que rindas mejor. Este es un gran avance en la lucha por conseguir la eficacia personal y controlar el nivel de estrés.

Es muy fácil confundir urgencia con importancia al identificar las prioridades. La tabla de urgencia/importancia es una forma de comenzar la gestión del tiempo y del estrés y ayudara a clasificar la importancia de sus tareas.

Otro método eficaz para evitar posponer las cosas, es el que propone Kay (2009):

- **Decida diariamente:** Llevar una agenda y anotar el tiempo que se dedicara a cada tarea. También funcionara como recordatorio y la importancia de abordar dicha tarea. De esta forma se comienza a hacer un hábito de realizar las tareas cuando están programa

Delegar: Si hay la posibilidad de que otra persona puede hacer ese trabajo, delegue la actividad a la persona que esté mejor capacitada.

Defina un plazo: Definir el tiempo o plazo que le dedicara a la tarea. Los plazo que se establezcan deben ser realista o apto para dicha tarrea.

Con respeto a la ambigüedad del rol. Ross y Altmaier (1994) describen algunas técnicas específicas que ayudaran a afrontarla:

- *Descripción de puestos*, que implica detallar tanto las tareas, responsabilidades y obligaciones de la persona a cargo del puesto, lo cual permite al empleado contar con un sentido bien definido de lo que debe hacer.
- *Análisis y clarificación del rol*, que parte de la premisa de que la mejor fuente de información acerca del trabajo proviene de la misma persona en su trabajo, es decir al involucrarse en las tareas asignadas al puesto, el individuo puede dar respuesta a las preguntas que tenga sobre el mismo, claro, contando con el apoyo de un supervisor con quien pueda discutirlos.
- *Rediseño de puesto*, que implica cambiar algunos aspectos de las tareas con la finalidad de asegurar la eficacia y eficiencia en su realización.

Schabracq (2001) señalan que la labor de analizar el puesto en sí para identificar sus características, que propician la aparición del estrés, debe estar a cargo de una ergonomista o un experto en el área de higiene laboral; pues debe establecerse correctamente la dificultad o el riesgo intrínseco del trabajador para elegir la mejor modalidad del rediseño (en Gutiérrez y Jiménez 2012).

Estos mismos autores describen las principales modalidades empleadas:

- *Ensanchamiento del puesto*, implica que un empleado realice diferentes tareas relacionadas entre sí con la finalidad de evitar la monotonía.
- *Enriquecimiento del puesto*, forma específica del ensanchamiento, implica una redefinición o reestructura del puesto para hacerlo, más interesante, con mira a que conlleve un desafío y al logro una

recompensa interna

- *Autonomía*, ofrecer la libertad de diseñar y estructurar el propio trabajo, así como la oportunidad de experimentar más libertad que motive para elevar el compromiso con las tareas asignadas.
- *Contacto social*, que lleva a crear más oportunidades de interacción con otras personas (de forma directa, a través de e-mail, etc.), para establecer canales de comunicación que proporcionan apoyo social.
- Equipos *autodirigidos*, en los cuales un grupo de empleados deciden por sí mismos cómo pueden llevar a cabo tareas específicas, diseñando los procesos de trabajo y operación. Su relevancia se enfoca en los efectos que tiene la industria, específicamente en la calidad de producción y costos, más que su trascendencia para aminorar los síntomas del estrés.

Roos y Altamaier (1994) señalan la conveniencia de implementar nuevos tipos de horarios como son(en Judge y Robbins, 2009) :

- Semana comprimida, en donde tal vez se trabajan más de ocho horas al día durante cinco días a la semana, pero dejan al empleado la oportunidad de contar con dos días de descanso.
- Horario flexible, es donde el mismo empleado puede modificar su horario bajo límites prescritos.

Programas de asistencia a los empleados (PAE)

Los programas sistemáticos de asistencia u orientación a los trabajadores, evalúan la situación personal de cada uno. Son un servicio de consulta y asesoramiento de breve duración, abierto a todos los que lo deseen y están a cargo tanto de personal interno como externo. Su objetivo es brindar un clima protector del capital humano de la organización, buscando eliminar conductas indeseables y nocivas para la salud (Judge y Robbins, 2009).

Estos programas van dirigidos a colaboradores que presentan diferentes tipos de

problemas, desde el consumo de alcohol y sustancias tóxicas hasta problemas económicos, personales o familiares. Esta asistencia se concreta en varios aspectos: evolución y diagnóstico del problema, remisión a servicios especializados para su tratamiento y educación encaminada a fomentar el uso de estos servicios e incrementar su eficacia, buscando de éstos usuarios conscientes. Lo anterior se logra a través de técnicas y talleres dirigidos a la solución de problemas, donde la asesoría, consultoría o psicoterapia coadyuvan eficientemente.

La filosofía de estos programas se basa en la absoluta confidencialidad, en el apoyo a los empleados para que consigan los cambios necesarios y con ello, dejar de afectar el ambiente y el desempeño en el lugar de trabajo se busca que dichos trabajadores asuman el compromiso personal correspondiente y efectúen por sí mismos los cambios requeridos, ya que la organización se limita a propiciar y facilitar las condiciones para llevarlos a cabo.

Davis y Newstrom (1999) mencionan que la sesión de orientación consiste en tener una plática con el trabajador sobre un problema de contenido emocional existente, para ayudarlo a resolverlo. El objetivo es propiciar una buena salud mental que restablezca a la seguridad de sí mismo, a la comprensión, al autocontrol y a la capacidad de trabajar eficazmente. Así este servicio tiene seis funciones específicas (en Judge y Robbins, 2009):

- Aconsejar a la persona.
- Dar retroalimentación afirmativa
- Lograr una comunicación tanto a nivel ascendente como descendente.
- Liberar del estrés emocional.
- Esclarecer el pensamiento
- Brindar retroalimentación.

En general las organizaciones manejan tres tipos de consultoría: la directiva, la no directiva y la participativa:

- La consultoría directiva consiste en determinar el problema del trabajador, decidir qué hacer, y finalmente, motivarlo a que decida.

- La consultoría no directiva se fundamenta en el proceso de escucha respetuosa y de la estimulación a la persona en cuestión para que exponga libremente sus problemas, los comprenda, y determine ella misma las soluciones que considere adecuadas.
- La consultoría participativa establece una relación mutua entre consejero y asesorado, en la que hay un intercambio cooperativo de ideas para ayudarlo a resolver sus problemas; uno y otro aplican a dichos problemas sus conocimientos, perspectivas y valores. La consultoría participativa comienza con la aplicación de las técnicas de escucha de la consultoría no directiva, pero a medida que avanza la entrevista, los consejeros participativos pueden desempeñar un papel cada vez más activo. Ofrecen ideas y conocimientos pueden discutir la situación con base en sus amplios conocimientos de la organización y proporcionan al trabajador una visión diferente del problema.

Los programas de asistencia implican una perspectiva necesaria para aquellas empresas de punta que valorar la importancia y valía del capital humano, propiciando bienestar personal y satisfacción con la organización. En la medida en que los trabajadores estén contentos con su actividad laboral, la productividad global no sólo se mantendrá, sino que se incrementará paulatinamente y sostenidamente.

También se presentan *los programas integradores para el control de estrés* que se realizan a la medida de cada organización o situación, y en donde se interviene a diversos niveles del proceso de estrés se busca actuar ofreciendo diversos servicios de forma sistemática y comprensiva (combinando prevención y tratamiento). Alguno de ellos supone una ampliación de las directrices de los programas de asistencia a los empleados tradicionales. Así se pueden ofrecer una combinación de servicios como:

- Orientación confidencial.
- Solución de conflictos.
- Identificación de fuentes de estrés.
- Compromiso organizacional

- Planificación de cambios organizacionales.
- Entrenamiento en las habilidades de la comunicación
- Supervisión y solución de problemas.
- Entrenamiento en técnicas de reducción de estrés y mejora de la salud.
- Orientación de la carrera.

Por otra parte los *programas orientados al entrenamiento en gestión o manejo del estrés* tienen como objetivo prevenir las consecuencias negativas del estrés mediante el fenómeno de la capacidad de aprendizaje de los participantes a partir de sus propias experiencias. Son usuales los programas que integran el análisis del proceso de estrés y sus posibles antecedentes, junto a entrenamiento en gestión del tiempo, modificación de los estilos de vida y entrenamiento en estrategias de afrontamiento.

Una parte importante de estos programas se centra en concientizar a los trabajadores del papel que pueden desempeñar en la prevención del estrés a diversos niveles.

Los programas mencionados son a los que se recurre, en plan preventivo o correctivo, durante la marcha y el funcionamiento “normal” de las organizaciones, pero cuando se presentan situaciones de crisis organizacionales, se usan los *programas intervención de crisis*. Éstos consisten en el establecimiento de mecanismos tendientes a evitar los efectos negativos que se producen en la organización tras un evento traumático, como puede ser el fallecimiento de una persona clave en la organización, situaciones económicas delicadas y repentinas u otras situaciones excepcionales, como la descompostura de una máquina en momento críticos.

Estos programas suelen centrarse directamente en aspectos organizacionales, tales como la disminución de la productividad ante la ausencia directiva o el desbordamiento de los sistemas de comunicación también en procesos grupales como los conflictos generados por la aparición de rumores y percepciones generalizadas de incertidumbre, falta de control, ansiedad y apatía progresiva.

CONCLUSIONES

El estrés laboral es un estado subjetivo, dado que hay personas que ciertas situaciones pueden no parecerles estresantes y dominarlas y otras que simplemente no podrán manejar la situación que les genera estrés; esto se ve influido por el tipo de personalidad y la autoestima de cada trabajador.

Existen dos tipos de estrés; el estrés hasta cierto punto que es benéfico, que ayudará a alcanzar las metas, conocido como eustrés, y el estrés de forma negativa conocido como distrés, se considera malo, porque es el resultado de situaciones estresantes a lo largo del tiempo y que dañan la salud (Landy y Conte, 2005). Claro que estos tipos de estrés influyen en el empleado y por ende se verán reflejados en su desempeño y la empresa.

Es importante que dentro de la empresa se considere un psicólogo, para que apoye y oriente a los empleados ya que el estrés laboral puede presentarse de todos los niveles jerárquicos, el psicólogo puede proporcionar medidas preventivas y técnicas para reducir el nivel de estrés por el que está pasando el trabajador.

Un trabajo conjunto debe ser el de la empresa con los trabajadores para reducir los niveles de estrés laboral, si en dado caso no se detecta a tiempo la situación estresante por la que está pasando el trabajador, este lo podría manifestar de forma incorrecta es decir, ausentándose en el trabajo, llegando tarde, no cumplir con sus tareas, conflictos con los demás compañeros de trabajo por mencionar algunos ejemplos.

La motivación para los trabajadores juega un papel importante dentro de las empresas, el tener trabajadores motivados harán que su desempeño laboral sea el mejor posible, una forma de mantenerlos motivados y donde no es necesario gastar, es dándoles un reconocimiento como el mejor trabajador o el que alcanzó las metas; también pueden ser incentivos económicos, o si se necesita hacer algún viaje de negocios que vaya dicho sujeto; otra manera de motivarlos sería con días de descanso y retroalimentando su labor dentro de la empresa.

Aunado a lo antes mencionado es preferible que dentro de las empresas exista un clima laboral sano, dado que los trabajadores pasan la mayor parte del tiempo dentro de la empresa, y por clima debe entenderse que las instalaciones sean las correctas, que tenga las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo, que sus tareas estén especificadas. Y que se eviten los conflictos entre trabajadores.

Es importante dar a conocer a los empleados por medio de folletos y/o platicas acerca del estrés laboral, como se define, cuales son las consecuencias, como detectarlo y como evitarlo y/o controlarlo.

REFERENCIAS

- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el trabajo (s.f). *¿Qué son los riesgos psicosociales y el estrés?* (sic). Recuperado de https://osha.europa.eu/es/topics/stress/index_html
- Aguilar, M., Arévalo, A., Giraldo, J., Sandoval, J. y Vega, D. (2006) Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994–2005) *Revista Diversitas*.2 (2), 329-349. Recuperado de: http://www.usta.edu.co/otraspaginas/diversitas/doc_pdf/diversitas_4/vol.2no.2/articulo_12.pdf
- Ángeles I. y Gutiérrez, R. (2012). Acerca del afrontamiento y manejo del estrés. En Angeles I. y Gutierrez , R.(Ed.), *Estrés Organizacional* (101-185). México: Editorial Trillas
- Arias Gallegos, W. L. (2012). Estrés laboral en trabajadores desde el enfoque de los sucesos vitales. *Revista Cubana de Salud Pública*, 38(4), 525-535. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21425049004>
- Arroba, T. & James, K. (1990). Cómo descubrir el estrés en los demás: ¿hay mamuts en su oficina? En Arroba, T y James, K.(Ed.), *Cómo manejar la presión en el trabajo: Guía para la supervivencia* (125-141). México: Mc Graw Hill.
- Ayuso J., (s.f.). Profesión docente y estrés laboral: una aproximación a los conceptos de Estrés Laboral y Burnout. *Revista Iberoamericana de Educación*. Recuperado de <http://www.rieoei.org/deloslectores/1341Ayuso.pdf> .
- Bergoglio C. (2011). *Los tres síntomas más frecuentes del estrés laboral*. Recuperado de: http://lagaceta-digital.com.ar/tempor/index.php?option=com_content&view=article&id=4314:los-3-sintomas-mas-frecuentes-del-estres-laboral&catid=35:informes&Itemid=55
- Brunet, L. (1999). Concepciones del clima. En Brunet, L. (Ed.), *El clima de trabajo en las organizaciones* (11-27). México: Trillas.
- Buceta, J., Bueno, A., (2001). Estrés rendimiento y salud. En Buceta, J., Bueno, A. (Ed.), *Intervención Psicológica y Salud: Control del estrés y Conductas de Riesgo* (18-47). Madrid: Dykinson.

- Buendía, J. (1998) El estrés y sus vías de desarrollo en la institución laboral Alternativas para su prevención e intervención. En Buendía, J (Ed.), *Estrés laboral y salud* (51-75). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Camacho E. y Galón, S. (2012). *Estrés y Salud*. México: El Manual Moderno, S.A. de C.V.
- Castello L.; González H. y Pérez M. (2010) *Guía sobre el manejo y prevención del estrés laboral*. Recuperado de: http://www.promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/programas/Guia_Manejo_Estres_30062010.pdf .
- Catalina, C., Gelpi, J., Guillen C. y Pousada A. (2009) Introducción al problema del estrés en el ámbito laboral. En Catalina, C; Cano, A.; Gelpi, J. y Román J. (Ed.), *Manual IBERMUTUAMUR. Cómo combatir el estrés laboral* (41-66) .Recuperado de: http://www.ibermutuamur.es/IMG/pdf/MANUAL_COMO_COMBATIR_EL_ESTRES_LABORAL_-_web.pdf
- Bonilla, G. y Fausto A. (2013). *Investigación y diagnóstico del clima organizacional y ambiente laboral de los empleados y trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.* Recuperado de: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/7225/1/AC-ESPEL-CAI-0359.pdf>
- Chiavenato, I. (2009) Estrés, conflicto y negociación. En Chiavenato I. (Ed.), *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (377-389). México: Mc Graw Hill.
- Comisión Ejecutiva Confederal de UGT (2001). *Guía para la prevención de riesgos laborales*. Recuperado de: http://www.ugt.es/saludlaboral/observatorio/publicaciones/cuader_guias/2002_Guia_Estres_Laboral.pdf
- Conte, J. y Landy, F. (2005) Estrés y salud en el trabajo. En Conte, J. y Landy, F. (Ed.), *Psicología Industrial, Introducción a la psicología Industrial y Organizacional* (553-583). México: Mc Graw Hill.

- Cortés Jiménez, N. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.* (Tesis de maestría en Salud pública. Universidad Veracruzana). Recuperado de: <http://www.uv.mx/msp/files/2012/11/NELSYMARIENCORTESJ.pdf>
- Cox, T.; Griffiths, A. y Leka, S. (2004). La organización del trabajo y del estrés. *Protección de la salud de los trabajadores* (3). Recuperado de: http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf?ua=1
- Fernández, P. (2010, Noviembre) La influencia de los factores estresantes del trabajo en el rendimiento Laboral. *Invenio*, 13 (25) ,111-124. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/877/87715116007.pdf>
- Fontana, D. (1992). *Control del Estrés*. México: Manual Moderno, S.A de C.V.
- García M. (2009, Julio-Diciembre). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>.
- García, C. y Romero, R. (2007). *Estrés laboral y Burnout*. Recuperado de: <http://www.arearh.com/salud%20laboral/burnout2.htm>
- González, N. (2012 Sep/Dic.). Estrés en el ámbito laboral de las instituciones de salud. Un acercamiento a narrativas cotidianas. *Argumentos México* 25(70). Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187579520120003000009&lng=es&nrm=iso
- González, E.; Moya, L.; Serrano, M. Á.; Rodríguez, G. & Salvador, A. (2005). Respuesta psicofisiológica de estrés en una jornada laboral. *Psicothema*, 17(2) 205-211. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72717204>
- Guerrero, J. (2003). Los roles no laborales y el estrés en el trabajo. *Revista Colombiana de Psicología* 2003 (12) .Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80401207>
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009) .Estrés y agresión en el lugar de trabajo. En Hellriegel, D. y Slocum (Ed.), *Comportamiento Organizacional* (187-220). México: Language Learning.

- Hernández, J. (2010). Estrés laboral. En Hernández, J. (Ed.), *Guía de Gestión del estrés laboral, protocolo de detección, actuación y reconducción* (29-50). España: Thompson Reuters.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. y Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Judge, T. y Robbins, S. (2009). Cambio organizacional y administración del estrés. En Judge, T. y Robbins (Ed.), *Comportamiento Organizacional* (617-649). México: Pearson Education.
- Kay, F. (2009) La gestión del estrés. En Kay, F. (Ed.), *Gestión del tiempo y del estrés* (29-47). México: Lid: México.
- Korman, A. (1978). *Psicología de la Industria y de las organizaciones*. Madrid: Ediciones Marova.
- Martínez, J. (2004). *Estrés laboral, Guía para empresarios y empleados*. España: Pearson Education.
- Marrau, M. (2009). El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout), en el marco contextualizador del estrés laboral. *Fundamentos en Humanidades*, X(19), 167-177. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18411965010>.
- Merino, O. (2013). Guía para la prevención del estrés en la empresa. *Mutua de accidentes y enfermedades profesionales de la Seguridad Social* (61). Recuperado de: <http://www.fremap.es/SiteCollectionDocuments/BuenasPracticasPrevencion/Libros/LIB.017.pdf>
- Miño, A. (2012, 7 de mayo). Clima organizacional y estrés laboral asistencial (burnout) en profesores de Enseñanza Media: Un estudio correlacional. *Revista Psicología Científica.com*, 14(9). Recuperado de: <http://www.psicologiacientifica.com/burnout-profesores-ensenanza-media>
- Nastri, S. (s.f.). *Estrés laboral ¿por qué se produce?* Recuperado de: <http://www.hospitalaleman.org.ar/mujeres/estres-laboral-por-que-se-produce/>
- Organización Internacional del trabajo (OIT) (2013) *.La prevención del estrés en el trabajo: lista de puntos de comprobación*. Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_235393.pdf

Peiró, J. (s.f.) .*Nuevas tendencias en la investigación sobre estrés laboral y sus implicaciones para el análisis y prevención de los riesgos psicosociales.*

Recuperado de http://www.ivie.es/downloads/2009/09/Leccion_magistral_JMPeiro.pdf

Peiró, J. (2001). *El estrés laboral. Una perspectiva individual y colectiva.* Recuperado de http://comisionnacional.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Rev_IN_SHT/2001/13/seccionTecTextCompl2.pdf

Peiró J. y Rodríguez I. (2008) Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo* 29(1), 68-82. Recuperado de: <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1540.pdf>

Rodríguez, D. (2005). Diagnostico del clima organizacional. *Diagnóstico organizacional.* Recuperado de: http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/123456789/1803/1/Diagnostico_en_el_clima_organizacional.pdf

Rosas N. y Toledo, H (2013). *Cómo detectar y tratar el estrés laboral para el beneficio de las organizaciones.* Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/como-detectar-tratar-estres-laboral-beneficio-organizaciones.htm>

Sánchez, D. (2011). *Relación entre la percepción del clima organizacional con el estrés laboral en trabajadores del instituto Nacional de Ciencias Neurológicas.* Recuperado de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/rev_academia/2013_n1/pdf/a12v20n1.pdf

Segredo, A (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública* 39(2). Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017

Soto, B. (2011). *Qué es el estrés laboral y cómo combatir el estrés laboral* .Recuperado de: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/21694/que-es-el-estres-laboral-y-como-combatir-el-estres-laboral/>

Turcotte, P. (1986). *Calidad de vida en el trabajo Anti estrés y creatividad.* México: Trillas.

Urrestilla A. (Octubre 2004). Factores Organizacionales del estrés laboral. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, (9). Recuperado de http://www.adur.es/pdf/art_ries_lab.pdf

Valderrama, M. (2012). *El estrés, limitante del buen clima organizacional*. Recuperado de: http://ols.uas.mx/fen/gestione/Desp_Arts.asp?titulo=518

Yarce, J. (2011). *La empresa como un sistema humano*. Colombia: Universidad Católica.