



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Estudios Superiores Zaragoza



Carrera de Psicología

Alteraciones Psicosomáticas Asociadas al Estrés en
un Cargo Gerencia

Tesina

Que para obtener el título de:

Licenciada en Psicología

Presenta:

López Polo Martha Patricia

Con número de cuenta: 301054294

Tutora: Julieta Becerra Castellanos

Tutor Adjunto: Dra. María del Socorro Contreras
Ramírez

Tutor Adjunto: Lic. Jesús Barroso Ochoa

Mtro. Sergio Rodríguez Arrieta

Lic. Guadalupe Gregor López

Junio 2015

México, D. F.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

A mi hijo:

Agradezco a la vida por darme el regalo más hermoso. Eres la persona más importante en mi vida, agradezco tu apoyo, comprensión y compañía así como tu amor en momentos de flaqueza ¡Gracias! Por ser el mejor hijo del mundo.

A mi madre:

Sé que sin tu ayuda no estaría aquí. Tu amor y consejos me han dado las bases para lograr lo que quiero, te quiero mucho mama.

A mi hermano:

Gracias por ser como eres, he aprendido mucho de ti, agradezco que estuvieras conmigo.

A mis maestros:

Le agradezco que tuvieran la paciencia para enseñarme y guiarme, como alumnos somos difíciles pero ustedes saben cómo llegar a nuestras mentes para enseñarnos.

A mi amor:

¡¡Gracias!! Por darme tú apoyo incondicional en los momentos difíciles que hemos pasado, por darme tu amor cuando más te necesite y por impulsarme para ser mejor cada día.



INDICE

Introducción	1	4.2 Fisiopatología del estrés.....	41
Capítulo 1 Trabajo	3	4.3 Estrés y sistema inmune.....	44
1.1 Historia	3	4.4 Causas.....	46
-Sociedad primitiva.....	3	4.5 Consecuencias.....	49
-Sociedad esclavista.....	5	4.6 Estrés laboral.....	51
-Sociedad feudal.....	7	-Estrés a nivel individual.....	52
-Sociedad de la revolución industrial	10	-Estrés a nivel organizacional..	52
-Sociedad contemporánea.....	12	-Estrés extra organizacional....	52
1.2 Definición	13	-Estrés intra organizacional....	53
Capítulo 2 Psicología Industrial /		Burnout.....	57
Organizacional y Laboral	15		
2.1 Historia	15	Karoshi.....	61
2.2 Organización	17	Capítulo 5 Alteraciones	
		psicosomáticas asociadas al trabajo	64
2.2.1 La estructura de la		5.1 Definición de alteración	
organización	18	psicosomática.....	64
2.2.2 Organigrama	19	5.2 Teorías sobre las alteraciones	
		psicosomáticas.....	65
2.2.3 Componentes de los sistemas		5.3 Causas que provocan las	
sociales	21	alteraciones psicosomáticas.....	67
-Clima organizacional.....	21	5.4 Alteraciones psicosomáticas	
		más frecuente.....	69
-Roles.....	23	-Sistema cardiovascular.....	70
-Normas.....	24	-Sistema digestivo.....	72
-Poder.....	25	-Sistema endocrino.....	73
-Cultura.....	26	-Sistema inmune.....	75
2.3 Definición	27	-Alteraciones psicológicas.....	77
-Psicología industrial.....	27	Capítulo 6 Propuesta	79
-Psicología organizacional.....	28	6.1 Intervención	79
-Psicología laboral.....	29	6.2 Propuestas de intervención para	
		el estrés.....	81
Capítulo 3 Trabajo a nivel		6.3 Proyecto de intervención para	
Gerencial	32	las alteraciones psicosomáticas en	
3.1 Concepto de gerente	32	gerentes.....	92
3.2 Habilidades gerenciales	34	Conclusiones.....	100
3.3 Funciones gerenciales	37	Referencias bibliográficas.....	102
Capítulo 4 Estrés	40	Anexo.....	115
4.1 Concepto	40		



INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Fig. 1 Organigrama vertical	20
Fig. 2 Organigrama Horizontal	21
Fig. 3 Clima organizacional	22
Fig. 4 Ilustración de estructuras cerebrales	43
Fig. 5 Modelo de la homeostasis	44
Fig. 6 Interrelaciones entre sistema endocrino e inmune	45
Tabla 1 Tipos de alteraciones	50
Tabla de Intervenciones	98
Tabla de Plan de acción	99
Tabla de Técnicas y estrategias	99

Introducción

Existe una estrecha relación entre el trabajo y el ser humano, ya que desde que el hombre comenzó a realizar actividades para subsistir, la actividad laboral tomó gran importancia para la supervivencia de las personas, debido a que por medio de esta se pueden obtener los recursos para cubrir las necesidades de los individuos; lo cual lleva a pensar que el trabajo es primordial para todo ser humano. Por lo que para hacer posible esta acción se desarrollan diversas actividades tanto en una organización bien estructurada como en una pequeña y mediana empresa, de forma que los ambientes que se crean en las organizaciones llegan a afectar el estado de *salud* de los empleados, deteriorando su fortaleza, a veces de forma inmediata (accidente de trabajo) y otras a largo plazo (enfermedad profesional).

En 2012, de acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS) la *salud*, es considerada como un estado de bienestar o de equilibrio que puede ser vista a nivel subjetivo (un ser humano asume como aceptable el estado general en el que se encuentra) o a nivel objetivo (se constata la ausencia de enfermedades o de factores dañinos en el sujeto en cuestión).

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el 2005 es frecuente encontrar empleados con algún tipo de daño en la salud en las organizaciones, a partir de ello, surgió lo que se conoce como *salud laboral* que es definida como: la promoción y el mantenimiento físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones y tiene como fin el evitar que se pueda alterar la integridad psicofísica de los trabajadores, por medio de el mejoramiento de las condiciones de trabajo, protegiendo al trabajador de posibles riesgos físicos, psicológicos y sociales. Los riesgos surgen a partir de las condiciones de trabajo, estas a su vez pueden tener relación directa con la salud del trabajador y pueden desencadenarse por la acción de uno o varios factores de riesgo; como los factores psicosociales. En el caso de los gerentes las probabilidades de estar expuesto a un factor de riesgo es muy alto, debido a que constantemente su organismo se encuentra ante situaciones estresantes. Lo cual merma su bienestar provocando alteraciones psicosomáticas.

Debido a todo lo anterior el presente trabajo desarrollara el tema de alteraciones psicosomáticas en un cargo gerencial. En *el primer capítulo* se verá la concepción del tema del trabajo a través de la historia. En el *segundo capítulo* la psicología y la organización, se unen para desarrollar la rama de la psicología que se ocupa de los problemas psicológicos que presentan los trabajadores dentro del ambiente laboral. Se expondrá la estructura de una organización, así como los componentes sociales que afectan a sus trabajadores. El *tercer capítulo* da un panorama amplio sobre el trabajo a nivel gerencial, que va desde las habilidades hasta las funciones que conllevan dicho cargo. El *cuarto capítulo* despliega las concepciones sobre el estrés, la fisiología, también causas y consecuencias, así como la afectación de los sistemas (endocrino, inmunológico y nervioso), entre otras cosas. El *quinto capítulo* trata sobre las alteraciones psicosomáticas asociadas al trabajo, las causas que las provocan, así como las más frecuentes de acuerdo a los sistemas biológicos con mayor afectación. En el *sexto* y último capítulo se pretende desarrollar una propuesta de intervención, por medio de las técnicas cognitivo conductual (terapia racional emotiva conductual) para personal con un cargo gerencial que presentan alteraciones psicosomáticas.

Capítulo I

Trabajo

Hoy en día se viven momentos de crisis e incertidumbre, ya que no se ha inventado la fórmula perfecta para solucionar, en corto plazo, los grandes problemas que tiene la humanidad como son: el desempleo, el hambre, el desbordado crecimiento de la población, el deterioro del ambiente y la violencia, una de las finalidades básicas de saber y conocer los antecedentes de cualquier tema es ayudar a las personas a comprender mejor la sociedad en la que viven, contribuyendo a resolver problemas.

Por este motivo cuando se habla de Psicología industrial/ organizacional y laboral así como de los avances que ha tenido, no se puede dejar de mencionar el trabajo, ya que de ahí se derivan tanto las relaciones laborales como las transformaciones del medio, los métodos y su organización que condicionan cambios que directamente repercuten en la salud de la población. Sin el trabajo no existirían empresas u organizaciones, aunque sea muy extremo mencionarlo, pero es verdad, ya que el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia solo es posible a través de ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte de grupos sociales. A continuación se mencionara tanto su historia y definición.

1.1 *Historia del trabajo*

➤ *Sociedad primitiva*

El origen del trabajo tiene que ver con las cualidades del cerebro privilegiado del hombre, cuyo singular poder explicaría el “dominio” humano sobre el resto de los animales. Los antropólogos y paleontólogos creyeron durante mucho tiempo que el desarrollo del cerebro era la verdadera clave para explicar el principio mismo de la evolución de nuestra especie de la cual derivarían, la postura erecta y el lenguaje articulado como manifestaciones secundarias. Sin embargo al saber, que el cerebro del hombre comenzó a crecer debido a la postura erecta; el estímulo poderoso que

suministró la inteligencia a las manos ya liberadas de la locomoción. Hizo que el hombre desarrollara sus capacidades motrices para utilizar herramientas. Este fue un paso decisivo en la transición del simio al hombre. La postura erecta libera las manos para fabricar herramientas. En consecuencia, las manos no son solo una extremidad mas del cuerpo, sino que alcanzan un alto grado de perfección (Rieznik, 2001).

En ese entonces el hombre vivía en familia y en los bosques, la organización social estaba compuesta por clanes y tribus, donde el trabajo ni siquiera era concebido como algo propio de la actividad humana, es decir, como un atributo específico de la acción del hombre dirigida a asegurar y crear las condiciones de su propia vida de un modo único y que de él es propio. En realidad no era preciso trabajar de la forma en que se conoce y han venido haciéndolo los seres humanos, porque el bosque, los animales y ríos proporcionaban el alimento y abrigo a quienes habitaban. Y donde la caza, la pesca y la recolección de frutos que espontáneamente se producían constituían la forma de subsistir (Jaques, 1973).

Dentro de los integrantes que se quedaban, el modo de producción existente era la división natural del trabajo, ya que todos cumplían distintas funciones según sus aptitudes, gustos o capacidades. Existía la necesidad de supervivencia, pues estaba en una constante batalla por su vida, era poco el tiempo dedicado al ocio, por lo cual no tenía mayor tiempo para meditar y crear nuevas técnicas. No se identificaba la riqueza con el trabajo en ningún sentido. No existía propiedad privada y como consecuencia de ello no existía división de clases, ya que nadie poseía más que el otro, tampoco existía explotación del hombre por el hombre y todos trabajaban en beneficio de la comunidad (Gregorovius, 2009).

Pero en ese entonces, el hombre debió inventar herramientas para proporcionarse alimentos y calidad de vida, debió estudiar la manera para sobrevivir mientras su especie se incrementaba. El uso de diferentes técnicas para alivianar el trabajo eran poco desarrolladas, pasaron miles de años para que el hombre pudiera dominar el fuego, inventar la rueda, pudiéndose observar primero con el cincel, luego con la lanza, seguidamente con el rastrillo, posteriormente con el taladro neumático y hoy con la computadora; el ser humano fue creando sus herramientas de trabajo acordes a la época, con diferentes tecnologías que va adaptándose al comportamiento y al paradigma de calidad de vida de las personas (Gregorovius, 2009).

La idea misma de producto o producción humana estaba completamente ausente en la antigüedad. El avance de la civilización y la aparición de organizaciones sociales son características del asentamiento de las familias, esto impuso la realización de tareas agrícolas y ganaderas. Los instrumentos de producción que se utilizaban dependían de la fuerza muscular del hombre que era ayudado por los animales a los que había logrado domesticar (Dumont, 1982). El jefe de la familia era secundado por todos los miembros y trabajaban mientras hubiese luz solar; por tanto vida y trabajo se confundían en una misma concepción: el campesino construía su vivienda, fabricaba y reparaba sus herramientas, así también, se procurada la alimentación. Estos asentamientos dieron paso a los nuevos estilos de vida social y a la propiedad privada, ya que por medio de la fuerza se sometía a los débiles, dando inicio a las diferencias entre quienes poseían y no poseían la propiedad, quienes poseían la propiedad eran la clase dominante y quienes no la poseían eran los dominados (Braverman, 1987).

➤ *Sociedad esclavista*

Las primeras sociedades esclavistas datan de hace 8000 años aproximadamente, tienen sus antecedentes en forma paralela y como resultado de las continuas guerras de conquista, que fueron generando la esclavitud, ya que los derrotados eran tomados prisioneros para ser utilizados como esclavos en minas, talleres, reparación de caminos, construcción, tareas domésticas, entre otras. Durante la sociedad esclavista el sector productivo lo constituían los esclavos quienes realmente producían, los amos se limitaban a cuidar lo que producían los esclavos y someterlos para que continuaran produciendo y aumentaran lo producido, para tener más terrenos, defender lo conquistado, obtener religiones, ya que con esto la diferencia de clase se justificaba como algo natural y de origen divino (Bialostosky, 2001).

La esclavitud fue considerada por las más diversas civilizaciones como la forma natural y más adecuada de relación laboral. Las sociedades esclavistas más importantes eran la egipcia, la griega, la romana y algunas de oriente, pero sin lugar a dudas los más representativos fueron los griegos de la edad de oro pensaban que sólo el ocio recreativo era digno del hombre libre (García, 1981).

En esa época para evitar peligros y molestias lo habitual era matar al prisionero, por lo cual la esclavitud llegó a ser considerada como un acto humanitario, que incluso fue reglamentada por el derecho romano (Bialostosky, 2001). Es decir, la esclavitud era

una pena de muerte conmutada en cautiverio, los esclavos eran considerados como una cosa u objeto (a la manera de las bestias de carga) y no como seres humanos y como tal su fuerza de trabajo era alquilada, siendo la utilidad para el dueño del esclavo. El esclavo carecía de derechos y se le ocupaba en cualquier labor de producción. (García y Münch, 1999).

En el mundo griego se juzgaba que la cualificación y la distinción entre actividades era algo esencial, el trabajador era esclavo, no era hombre; el hombre no trabajaba. De acuerdo a Rieznik (2001) el trabajo se identificaba con tres sustantivos: labor, proesis y praxis. *Labor*, refería a la disposición corporal en la tareas pertinentes del hombre para mantener su ciclo vital y por lo tanto, de la perpetuación de la especie, bajo el dominio de los ritmos propios de la naturaleza y del metabolismo humano. *Poesis*, define en cambio, al trabajo que no se vincula a las demandas de la sobrevivencia; es el hacer y la creación del artista, del escultor, del que produce un testimonio perenne y libre (no asociado a las exigencias inmediatas de la producción de su vida). *Praxis*, finalmente, es la identificación de la más humana de las actividades, su instrumento es también algo específicamente humano: el lenguaje, la palabra y su ámbito privilegiado es la vida social y política de la comunidad, de la polis. Mediante la praxis el hombre se muestra en su verdadera naturaleza de hombre libre y consecuencia de animal político, de ciudadano, de miembro de una colectividad, que es lo que le da sentido su vida individual.

Con relación a la servidumbre natural, Aristóteles expuso que algunos por naturaleza son libres y otros esclavos, ya que el hecho de ser hombre no necesariamente lo hace libre, porque le sirve a otros, por consenso, pero de igual forma es una relación servil (Barnes, 1984). En tal sentido, la ciencia del señor consiste en saber usar a los esclavos, éste debe simplemente “saber mandar lo que el esclavo debe saber hacer” (Wells, 1974). Son esclavos por naturaleza aquellos que difieren tanto entre sí como el alma del cuerpo. La tesis aristotélica de la servidumbre natural menciona que algunas personas ya están predestinadas a ser esclavos y otras son libres de acuerdo a sus características físicas, las cuales serán mejor aprovechadas para el servicio al que están encomendados. Por lo tanto menciona que es justo y necesario por efecto de la ley y de las guerras (Ortiz y Riaño, 1984).

Aristóteles considera que “Buscar en todo la utilidad es lo que menos se ajusta a las personas libres y magnánimas”. Precisando preguntarse, según él, en qué modo determinadas actividades contribuyen a la formación del carácter y del alma. En suma en aquellos tiempos el ocio era mucho más valorado que en la actualidad y más apreciado que cualquier tipo de trabajo. De ahí que para Aristóteles el *trabajo* y el *ocio* son necesarios, pero el ocio es preferible tanto al trabajo como a su fin (Barnes, 1988).

Claramente se ve en la sociedad esclavista que la posesión de esclavos era un hecho habitual, natural, considerado lógico, en tanto que la idea de establecer la abolición de esta era considerada como artificial e impracticable. En las sociedades esclavistas comenzó a aparecer la escritura y un mayor uso de técnicas, permitiendo avanzar al hombre en la búsqueda constante de su propio perfeccionamiento, pero esto lo llevo también a someter a otros seres humanos (Rieznik, 2001).

➤ *Sociedad feudal*

Al llegar la edad media (Periodo comprendido desde la caída del Imperio Romano de Occidente, año 476, hasta la caída de Constantinopla en poder de los turcos otomanos, año 1453) las costumbres se modificaron: la organización feudal de la sociedad atenuaba las características de la esclavitud pero sustituía el término por el de servidumbre. Los hombres aunque libres se agrupaban ante un señor feudal que poseía los elementos para protegerlos, pero a cambio se celebraba un contrato de fidelidad o alianza (foedus) por el que el señor feudal se comprometía a proteger y defender a los siervos junto con sus familias a cambio de que ellos presten le sirvieran. El feudalismo fue el producto de la síntesis de formas germánicas y romanas, que dieron origen a un nuevo orden social. Se puede señalar que su origen fue posterior a la caída del Imperio Romano, pero como ya se ha señalado, el desarrollo de la historia y de las fuerzas productivas no era uniforme, de hecho todavía hoy en día se mantienen sociedades y actitudes feudales (Aizpuru y Rivera, 1994).

Es por esta razón el feudalismo es una formación social y económica caracterizada por el predominio de la economía agraria y en la que buena parte de la población, estaba sujeta personalmente a los propietarios. Se formó una organización social en todos los niveles, desde el económico hasta el ideológico (Álvarez, 1999).

Ser hombre de otro hombre, servía para expresar la dependencia personal, fuese cual fuese la naturaleza jurídica exacta del vínculo y sin que sirviese de óbice ninguna distinción de clase. El conde era el hombre del rey como el siervo era de su señor rural. Las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre, donde la idea se refería al elemento común: *la subordinación de un individuo a otro* (Braverman, 1987).

Los hombres que no eran terratenientes, se agrupaban alrededor de alguien sumamente poderoso. El siervo no está ligado al señor feudal sino a la tierra por consiguiente si cambiaban de propietario también cambiaba la dependencia de la servidumbre. El hombre al estar ligado a la tierra que cultivaba, compartía con el señor feudal los frutos obtenidos, y en caso de cesión de la tierra a otro dueño la transacción comprendía la vasallo que en ella trabajaba (Álvarez, 1999).

La idea de un vehículo contractual individual entre el rey y sus vasallos, fue práctica común en la época feudal. El único señor verdadero era el que daba algo. El jefe de un grupo de vasallos, como todo patrono, tenía dos opciones en cuanto a la remuneración que debía dar: podía retener al hombre en su vivienda, alimentarlo y vestirlo a su costa, o bien, atribuyéndole una tierra, al menos unas rentas fijas sacadas del producto de la tierra y dejarle a su propio cuidado la tierra (Smith, 1987).

En esta época el trabajo en general no gana mayor aprecio. Desde la perspectiva cristiana hay una inclinación a *justificar* el trabajo, pero no verlo como algo valioso. Los pensadores cristianos hacían referencia al principio paulino “quien no trabaja no debe de comer...”, pero entendían que el trabajo era un castigo o cuando menos un deber. Se justificaba el trabajo por la maldición bíblica y por la necesidad de evitar el *ocio*. Éste comienza adquirir otra connotación distinta a la del mundo antiguo. Sin embargo, la vida monástica dedicada a la *contemplación* se valora mejor que el trabajo. Para legitimar esta acepción al principio paulino, filósofos como Santo Tomas argumentan que el trabajo es un deber que incumbe a la *especie humana*, pero no a *cada hombre* en particular (Lafargue, 2011).

Pastor (2000) refiere que el feudalismo entro en crisis por alguna de las siguientes circunstancias:

A) Los empleadores, de la clase dominante, eran los señores de la nobleza y el clero, que reciben territorios del rey en agradecimiento a los servicios prestados.

B) El trabajador es el ciervo que ha debido someterse al señor para sobrevivir en aquella época de constantes luchas. Ya es persona, aun cuando el poder del señor sobre él no se limite la fuerza laboral, pues también lo vincula de pleno por el deber de lealtad y fidelidad entregando una parte de los frutos obtenidos en la labor; por fin, se llega a la prestación en dinero, por la que se obliga a pagar una renta o cantidad en metal.

C) Los artesanos, comerciantes y siervos fugitivos, se establecen en poblaciones, muchas de ellas francas y libres, sin vinculación feudal, bien por los fueros otorgados por los reyes, bien por sus propias milicias urbanas, que se afectan con éxito a las mesnadas señoriales.

Quizá por influencia del derecho feudal, el trabajo se articula también aquí en gremios o asociaciones obligatorias de derecho público: quien quiera trabajar en un oficio debe ingresar en el gremio correspondiente sin otra opción y ascender en los grados de aprendiz y oficial hasta poder independizarse como maestro (empresario). Con el tiempo los maestros imponen largos periodos de aprendizaje, duros exámenes de oficialía y de maestría y elevadas por examen, cortando el paso al ascenso. Los estatutos gremiales imponen, además, numerosas trabas en materia de precios, de fabricación, en números de maquinas por taller, etc..., para evitar la competencia en el oficio (Ojeda, 1983).

El desarrollo del comercio marítimo y su repercusión en el comercio terrestre, gracias a las ferias internacionales y los descubrimientos de las indias orientales y occidentales, amplía el mundo conocido y el comercio de manera insospechada. En el siglo XII, los señores apremiados por necesidades económicas, concedían carta de liberación que, aunque no desligaba por completo al siervo de los vínculos feudales fijaban las rentas determinadas que debían pagar y les concedían derechos civiles (Gould, 1996).

Los mercaderes, propietarios, villanos de la ciudad; todos aspiraban a la libertad que los debía emancipar del dominio del señor y desde mediados del siglo XI hasta mediados

del siglo XIII se sublevaron y lograron por fuerza su independencia, que los señores les concedieron por contrato.

La pequeña burguesía también se benefició, así como las personas de oficio que estaban bajo la dependencia del señor, proveyendo el castillo, de pan de trajes. El declive definitivo del sistema feudal en Europa se produjo entre los siglos XVI y XVII, sustituido por las relaciones capitalistas de producción.

➤ *Sociedad de la revolución industrial*

La revolución comercial que se generó, transformó la historia del hombre permitiendo la sustitución progresiva de paradigmas económicos y sociales medievales. En tanto que la revolución industrial presentó como signo distintivo la introducción de modificaciones de fondo al sistema económico y consecuentemente al sistema social de la época. Dando así lugar al nacimiento de la industria y el desplazamiento moderno del centro de la producción del campo a la ciudad. Entre los siglos XVI y XVIII, los mercados crecieron y se multiplicaron, ofreciendo así una mayor cantidad y diversidad de mercancías. Este fenómeno ocurrió a causa de que la población europea creció, por lo tanto la expansión del comercio y el mejoramiento de los medios de transporte y comunicación. Las ciudades se convirtieron en los centros de actividad bancaria y mercantil, política, intelectual, científica y religiosa. Por ello fueron espacios más atractivos y concurridos. Fue en Inglaterra donde se dieron las condiciones para la industrialización, debido a las circunstancias de lograrse notables progresos técnicos. En 1760 la creación de la máquina de vapor por Watt generó el desarrollo de numerosas actividades industriales y el agrupamiento de un gran número de trabajadores, en especial en la industria textil, lo que permitió que las máquinas de vapor también se aplicaran al transporte (navegación y ferrocarril), el consecuente desarrollo vertiginoso de la industria del hierro y el mejoramiento de las comunicaciones a través del telégrafo fueron el cimiento de la industria moderna (Cipolla, 2000).

Rápidamente se multiplicaron las fábricas y los molinos. Miles de campesinos abandonaron los campos y se generó la existencia de grandes concentraciones de obreros en tareas fabriles. Se verifica también el desordenado desarrollo de las ciudades, que en muchos casos, se convierten en sinónimo de aglomeración y contaminación. El exceso de mano de obra a causa de la migración y de progresos tecnológicos y las periódicas crisis de sobreproducción por afán de acumulación de

riquezas que inspiraba a la nueva clase de propietarios, generaron situaciones de explotación y miserias graves (Braverman, 1987).

La jornada laboral hasta mediados del siglo XIX era de doce a catorce horas y debido a la demanda explosiva de mano de obra, se llegó a utilizar a menores y mujeres en la realización de tareas peligrosas y penosas. La concentración poblacional y la vida en las ciudades son modificaciones sociales que impuso la Revolución Industrial que se caracterizó, además de los horarios prolongados, por malas condiciones de trabajo, insalubridad, inseguridad y bajo nivel de las remuneraciones siendo los peores pagos a los menores y las mujeres (Pliego, 1997). Así mismo se sometió a los obreros a trabajar a más por menos o el mismo pago, obteniendo los burgueses más riqueza. Provocando descontento entre el proletariado, dando como resultado los movimientos sociales. Los cuales tenían como propósito denunciar abusos de las empresas industriales en perjuicio de los trabajadores. Estos movimientos dieron comienzo en 1769 y se tradujeron en huelgas y manifestaciones populares que fueron respondidas con represión (Braudel, 1986).

En 1850 en Inglaterra y parcialmente en Estados Unidos de América queda dispuesta la jornada de diez horas para todos los obreros. En este último país donde el reclamo generalizado para que se limite la jornada de trabajo a ocho horas diarias tiene más fuerza, a tal punto que para lograr el objetivo sistemáticamente se organizaban huelgas y manifestaciones. Durante el desarrollo de una huelga, que se realizó en la ciudad de Chicago, el primero de mayo de 1866 se produjo una represión durísima y sangrienta. Por ello se conmemora anualmente como el “Día Internacional del Trabajo” (Braverman, 1987).

Gracias a este antecedente las grandes luchas y esfuerzos de los trabajadores a finales del siglo XIX, fueron por conseguir mejores condiciones laborales como: salario digno sin distinciones de sexo, religión, estado civil o procedencia, que pudiera satisfacer todas las necesidades de vivienda, alimentación, educación, vestido y recreación, dieron inicio a las garantías de las cuales gozan los obreros actualmente como: jornada laboral de ocho horas diarias, periodo de vacaciones, derecho de reunión y trabajo en condiciones higiénicas, entre muchas más. Esto fue decretado en el Congreso Obrero Internacional celebrado en París en 1889 (Ojeda, 1983).

A través de todos esos años se tuvo en cuenta que la reducción de la jornada laboral representaba que la producción material individual disminuyera y que a su vez aumentara el nivel de educación por aprovechamiento del tiempo libre, produciendo un sustancial mejoramiento no solo de la preparación para el trabajo sino también del bienestar físico, moral e intelectual de los trabajadores, logrando de este modo la dignificación del ser humano por medio del conjunto de leyes laborales (Hardy, 1999).

➤ *Sociedad contemporánea*

A partir de estos cambios el capitalismo toma fuerza para desarrollarse plenamente modificando a la sociedad en general, ya que solo con este nuevo modelo de producción, el poder social del trabajo encuentra una dinámica y un modelo de elaboración benéfico para la burguesía. El crecimiento sistemático de la sociedad es una necesidad de la propia producción capitalista y una forma de existencia compulsiva de los propietarios de los medios de producción (Álvarez, 1999).

En la actualidad, el trabajo es realizado a cambio de un salario. Así, el trabajador vende su fuerza en el mercado y recibe una remuneración por éste. El empleador, por su parte, contrata al personal con la finalidad de percibir una ganancia, no obstante dentro del capitalismo no es importante el factor humano porque para una plaza de empleo hay más de una persona disponible para laborar. Este tipo de pensamiento modifico la estructuración de empresas y organizaciones, ya que el fantasma del desempleo atemoriza a la mayoría, así que los trabajadores tienden a ferrarse a su empleo como lo único en la vida.

De hecho existen algunas organizaciones y ejecutivos que presumen tener como norma o sistema, trabajar más allá de los horarios establecidos. Para este tipo de personas el éxito es no tener tiempo para salir a comer o simplemente no se dan cuenta de que el ocio y la vida con la familia también son importantes para su bienestar. Los rasgos del trabajo aquí descritos están de alguna manera presentes en nuestra sociedad actual (Castañeda y Martínez, 2006).

En la era moderna donde la cultura laboral es de suma importancia, el personal que se desenvuelve en esta comienza a presentar alteraciones en su salud. No iguales a las de épocas pasadas, pero con la misma importancia que debe tener el bienestar humano. Como en el caso de los gerentes, que en su mayoría son determinados con un alto grado

de responsabilidad laboral y gran, fomentando una mayor prevalencia a presentar niveles de estrés elevados.

En conclusión el trabajo tiene un papel central en la vida de la mayor parte de las personas adultas y es también una construcción social y un pilar fundamental de la sociedad humana. Una actividad laboral satisfactoria contribuye a dar sentido a la propia existencia, mejorar la salud y al autoestima, las relaciones sociales y el estatus socioeconómico. Las empresas, organizaciones e instituciones son ámbitos donde los individuos pasan la mayor parte del tiempo en estado de vigilia. Es por esto que es importante conocer a las organizaciones y cómo la psicología interviene, para que los trabajadores se desenvuelvan en las mejores condiciones dentro de su área de trabajo.

1.2 *Definición*

La palabra trabajo proviene del latín *Trabs, trabis, traba* (Parra, 2008). Así mismo Romagnoli (1997) señala que se origina del vocablo latín *laborare* que significa trabajar, labrar la tierra. En el diccionario de la lengua española señalan de la misma forma que se deriva del latín *tripaliare, tripallium*, por lo que se deduce que es la acción de esfuerzos y actividades. Razón por la cual su origen etimológico proviene del latín *trabajolium*, que era un castigo que se les aplicaba a los esclavos con sobre carga de trabajo (Gregorovius, 2009). Se le ha visto como una actividad esencialmente humana que es compleja y variable, en la cual se utilizan instrumentos o herramientas que se orientan a la obtención de medios para subsistir. Asimismo es un medio por el cual se persiste contribuyendo para preservar la vida, alterando de algún modo el medio en el cual es desarrollada cualquier actividad, pues su objetivo es modificar algún aspecto del medio físico, ya que es una vía de desarrollo de las personas en todos los planos.

El hombre es el único animal que es capaz de transformar la naturaleza para su propio beneficio y perfeccionar sus técnicas para aumentar la producción, esto lo distingue del resto de los animales que actúan principalmente por sus instintos. Aunque ha sufrido varios cambios a lo largo de la historia. Se considera como el esfuerzo realizado por los seres humanos con la finalidad de producir riqueza. Aunque esta enunciación no resulta muy favorecedora, se puede señalar con toda justicia que es la esencia del hombre, pues le permite transformar la naturaleza, para su mayor bienestar posible brindándole amor propio y valor personal (García y Münch, 1999).

El concepto del trabajo puede ser examinado desde diversos enfoques a causa de sus alcances relevantes en el desarrollo de la humanidad. Su definición básica indica que es la medida del esfuerzo hecho por los seres humanos (Pliego, 1997). Para la visión neoclásica de la economía, por ejemplo, es uno de los tres factores de la producción, junto a la tierra y al capital. Debido a que es una de las categorías centrales de la sociología, puede definirse como la ejecución de tareas que implican un esfuerzo físico o mental y que tiene como objetivo la producción de bienes y servicios para atender las necesidades humanas además de dar valor personal al individuo (Aizpuru y Rivera, 1994). La naturaleza colectiva del trabajo “humano” y el sistema de relaciones sociales que lo conforman, hacen del trabajo un centro de atención constante para los sociólogos: Comte el fundador de la sociología, sostenía que la división del trabajo llevaba a la evolución social. La constitución misma de la humanidad como especie social está vinculada al desarrollo de relaciones cooperativas en el trabajo. Por otra parte el conflicto social derivado de las relaciones laborales es una de las cuestiones más atendidas por la psicología (Sanchis, 2011).

Por lo tanto se puede decir que el trabajo es primordialmente un proceso que se da en la relación del hombre con la naturaleza (Marx, 1958). A través del cual el hombre obtiene sus medios de subsistencia, por lo que el trabajo es la actividad por la cual el hombre vive para sobrevivir y trabaja para vivir (Sanchis, 2011).

De acuerdo a lo revisado con los autores en síntesis el trabajo es una actividad compleja: ya que requiere de cierta organización por parte de los individuos que la realizan, Versátil, porque dependiendo del fin va a ser la actividad a realizar. Instrumental, porque en la mayoría de las actividades se necesita herramientas. Protectora, debido a que contribuye a dar valor a la vida de los individuos. También es exclusiva de los humanos, durante este las personas se desarrollan en todos los planos. Así pues su objetivo es modificar algún aspecto del medio físico para provecho de las personas.

Capítulo II

Psicología y Organización

2.1 *Historia de la psicología en la industria y organizaciones*

La psicología como ciencia tiene más de 100 años de iniciada. Sin embargo, la rama de la psicología que pone un especial interés en el trabajador en el ámbito empresarial, se originó en la psicología experimental con los libros de: *Vocación y aprendizaje* (1912) y *Psicología y eficiencia industrial* (1913) de Münsterberg, ambos fueron los primeros textos en este campo y tratan temas como; aprendizaje, ajuste a las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta, métodos de selección de personal, métodos de incremento de la eficiencia en el trabajo y técnicas de mercado y publicidad (Bohlander, 2006).

Münsterberg y Scout (publicó el primer libro sobre psicología de la publicidad) son considerados los psicólogos fundadores en esta área. Aunque Scout, escribió otros artículos relacionados a la industria de la publicidad y el libro *The Theory of Advertising*, el cual puede considerarse como el primer libro que trata al mismo tiempo temas psicológicos y laborales (Enciso y Perilla, 2004).

Sin embargo con los estudios de Hawthorne realizados en 1929 en la planta de la Western Electric Company, se abrió un nuevo campo de investigación y aplicación en las organizaciones, tomando en cuenta factores como; la calidad e índole de la supervisión, grupos informales entre los trabajadores, actitudes de éstos ante su empleo, la comunicación y diversas fuerzas socio psicológicas (Álvarez, 1995). Es entonces que se complementa la investigación psicológica con los test psicológicos, que surgen a partir de la segunda guerra mundial; debido a la necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas dentro del ejército, ya que se comisionó a un grupo de psicólogos para que idearan un test de inteligencia general con el cual identificar a los que tenían

baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar (Spector, 2002).

Adquiriendo prestigio y reconocimiento a raíz de sus notables aportes a la empresa bélica. De hecho los jefes de gobierno estadounidense y de la industria se dieron cuenta de que los psicólogos estaban en condiciones de resolver los problemas prácticos más apremiantes, contribuyendo a elaborar programas de selección de oficiales, de adiestramiento especializado y técnicas de análisis de puestos y evaluación del rendimiento (Schultz, 1997). Teniendo como objetivo principal el seleccionar y reclutar al personal por medio de los test. Sin embargo las pruebas que el ejército estadounidense había utilizado se adaptaron para el uso civil, diseñándose después otros para situaciones de lo más heterogéneos. Se inició así un amplio e intenso programa de aplicación de este tipo de evaluación en las escuelas públicas, en la industria y en la milicia, muchos de los cuales siguen aplicándose en forma sistemática. Así pues las aportaciones de los primeros psicólogos organizacionales fueron centrándose en torno a lo que conocemos hoy con el nombre de psicología industrial / organizacional y laboral, la cual versa sobre la selección y asignación de la persona adecuada a un puesto determinado (Brown, 1981).

Llevándose éste aspecto a la administración de negocios, cobrando mayor valor en el mundo laboral, junto con el reconocimiento de la repercusión del ambiente organizacional en el que se realiza el trabajo, ya que en muchas ocasiones los adelantos técnicos han originado ocupaciones enteramente nuevas, los psicólogos tuvieron entonces que establecer las aptitudes indispensables para realizar bien este trabajo, el tipo de persona que las posee y los métodos óptimos para seleccionarla y adiestrarla. Las técnicas de relaciones humanas han ido adquiriendo mayor importancia a medida que los líderes se dan cuenta del influjo que la motivación, el liderazgo y otros factores psicológicos ejercen sobre el rendimiento laboral (Muchinsky, 2007).

Conforme se ha avanzado en esta área se han ampliado los roles que un psicólogo realiza, su rol se asemeja entonces al de un gestor con conocimientos y competencias multidisciplinarios (Chiavenato, 2001). Permitiendo al psicólogo hacer un verdadero aporte desde la disciplina psicológica a la realidad organizacional. En conclusión lo que demuestra la historia de la psicología industrial / organizacional y laboral, es que los psicólogos han cambiado sus objetivos conforme ha habido cambios en el mundo

laboral tratando de mejorar las condiciones de salud de los empleados en las organizaciones. Ya que el objetivo del psicólogo en la organizaciones realizar un análisis de las relaciones interpersonales laborales para optimizar su rendimiento y permitir, de esta manera, una mayor efectividad global. Lo que hace necesario mencionar a la organización (Semana, 2004).

2.2 *Organización*

Dado que el trabajo se volvió complejo con la jerarquización, la lucha de poderes y el delegar responsabilidades según el status dentro de la organización, esto dio pie a realizar investigaciones sobre ¿qué es lo que pasa con las personas dentro del área laboral? Con lo que se refiere a la parte psíquica del individuo y cómo el individuo se desenvuelve dentro de éste. De hecho conforme se fue avanzando en la disciplina, el campo se fue extendiendo y el objetivo ya no se enfocaba únicamente a sólo realizar pruebas a los empleados, sino a coordinar el esfuerzo de todos los empleados en pro de las metas propuestas. La organización es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funcionan en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes. Por lo tanto se entiende que es un sistema constituido por un grupo de personas que conforman subgrupos sectoriales, integrados por individuos interactuantes e interdependientes, que constituyen un sistema abierto en constante comunicación con el contexto para percibir sus variaciones y adaptarse a sus necesidades (Jiménez, y cols., 2010).

Organizar no implica una especialización, al decir que las tareas deben ser específicas no quiere decir que deben ser limitadas o mecánicas (Shultz, 1997). Si no que consiste en dotarla de todos los elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento adecuado de sus funciones para lograr los objetivos propuestos. El psicólogo se centra en factores tales como el comportamiento relacionado con el rol, presiones que los grupos pueden imponer sobre los individuos, sentimientos personales de compromiso hacia la labor a realizar y los modelos de comunicación entre empleados (Robbins, 1999).

Para llevar a cabo el cumplimiento de sus actividades debe de contar con los recursos necesarios como: los humanos, materiales, económicos, tecnológicos y para que la

administración de estos recursos sea eficiente, existen instrumentos o directrices que permiten apoyar la atención o realización de tareas diarias, las cuales se constituyen en elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa (Galicia, 2000). De ahí que la organización se refiere a una estructura, que es la parte más típica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa que alude a las funciones, niveles o actividades que están por estructurarse más o menos de manera remota (Grados, 2003).

2.2.1 *La estructura de una organización*

La estructura organizativa, es la configuración de un esquema juicioso, en el que se toman en cuenta todos los procesos de ejecución, procedimientos y relaciones que pueden existir dentro del grupo humano, considerando para ello todos los elementos materiales y humanos para el logro de los objetivos, así como las diferentes tareas en que se divide el trabajo y su correspondiente coordinación (García, 2001).

Debido a que una estructura bien diseñada proporciona bases y directrices para la planificación, dirección y control de las operaciones aún cuando la nomenclatura no suele ser uniforme en las distintas empresas el orden y las denominaciones, cambian de una empresa a otra (Grados, 2003). Donde los componentes o bases que forman parte de la estructura organizativa son:

La alta dirección; nivel está formado por personas que deciden el presente y futuro de la organización, aprueban las políticas, estrategias, procedimientos, presupuestos, etc. (Por Ej.: Directorio, consejo de administración).

Los altos ejecutivos; está formada por personas que ejecutan las políticas, estrategias, procedimientos aprobados por la alta dirección; también toman decisiones y velan por la eficiente administración de los recursos.

La departamentalización; este se integra por personas, que conforman los equipos de las secciones, divisiones operativas o administrativas, cuyas actividades son homogéneas y, generalmente a cargo de un responsable de departamento.

Las funciones; corresponde a los procesos que se realizan en la actividad propia de la organización, aquí las personas aplican y cumplen los procesos establecidos para el logro de los objetivos.

Toda organización privada o pública, debe contar con políticas, estrategias, procedimientos y normas para el desarrollo normal de sus actividades. De acuerdo a su tamaño y giro, varía el grado en el que se le da autonomía a la gente y a las distintas unidades que la conforman (Méndez y cols., 2004). Es por ello que es conveniente que estos componentes o bases de la estructura organizativa, sean representadas en los denominados diagramas operativos, es decir en un organigrama. Para ofrecer una imagen resumida de la organización, mediante representaciones esquemáticas que reflejen los diferentes niveles y posiciones dentro de la organización (Garrido, 2003).

2.2.2 *Organigrama*

Desde los primeros días de la industrialización, los ejecutivos se preocuparon por la cantidad de personas y departamentos que se podían manejar con eficacia. Esta interrogante pertenece al control administrativo que significa la cantidad de personal y departamentos que dependen directamente de los gerentes. El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía. Casi todas las organizaciones tienen una estructura que cuando se traza gráficamente, se parece a una pirámide. A lo que se puede llamar organigrama también conocido como cartas o graficas de organización, los sistemas de organización se representan de manera intuitiva y con objetividad (Blum y Taylor, 1996). En las que cada puesto de jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones una foto); la unión de los cuadros mediante líneas indica canales de autoridad y responsabilidad. Cada una de las casillas del organigrama representa una unidad o posición. Esas unidades están ligadas por medio de enlaces. El esquema de enlaces entre las unidades es lo que proporciona la estructura de todo el sistema de la organización (Grados, 2003).

Así, el enlace de tipo piramidal asume los siguientes tipos de relaciones entre unidades. Casi todos los contactos toman la forma de órdenes que descienden e informes de resultados que ascienden por la pirámide. Así como cada subordinado deberá recibir instrucciones y órdenes de un solo superior. Las decisiones importantes se toman solamente en la parte más alta de la pirámide. Y cada superior tiene solamente un “tramo de control” limitado; o sea, sólo supervisa a un número limitado de individuos. Un individuo en cualquier nivel (excepto en la parte superior y la inferior) solo tienen contacto con el jefe situado por encima de él y con sus subordinados (Grados, 2003).

El organigrama permite establecer los planes de acción diseñados por los miembros de mayor jerarquía como los gerentes, que tienen la responsabilidad de encaminar a la empresa para lograr los objetivos generales y que en conjunto con los directivos a nivel medio son los encargados de coordinar y asignar la ejecución de estos planes, que son realizados por los operarios, los cuales hacen referencia a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad. Estas son unas representaciones gráficas de las organizaciones (ver fig. 1 y fig. 2). En ella se ve con claridad como existen diferentes grados de responsabilidad, por lo tanto diferentes niveles de estrés ya que dependiendo del grado de responsabilidad, es el grado de estrés que se puede tener. Considerando que el estrés es directamente proporcional al grado de responsabilidad.

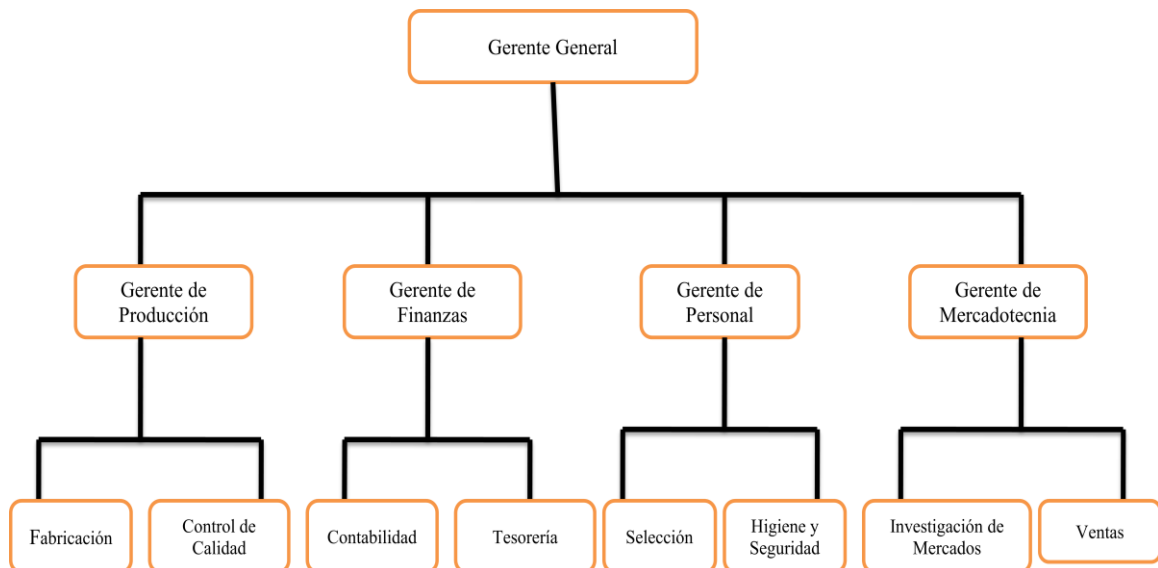


Fig. 1 Organigrama vertical (Grados, 2003)

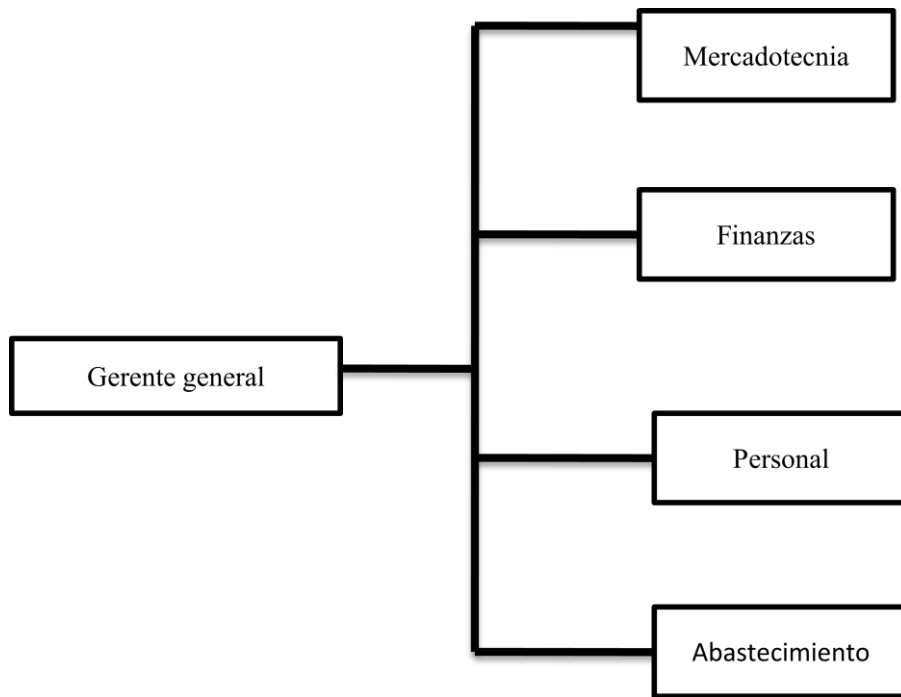


Fig. 2 Organigrama Horizontal o aplanado (García y Münch, 1999)

2.2.3 *Componentes de los sistemas sociales*

Las organizaciones tienen estructuras físicas, que por sí mismas no las definen. El componente social como el clima, normas, roles, poder y cultura tienen una influencia decisiva en la conducta de los miembros. Estos componentes no son entidades tangibles, sino que serían atributos de la compañía como lo es su tamaño. Se diferencian por las normas, los roles, utilización del poder y cultura (Jiménez y cols., 2010).

Un sistema social es una estructura de sucesos o acontecimientos; que no tiene otra estructura formal aparte de su funcionamiento. El ser humano vive en constante interrelación social, debido a que no hay una anatomía, cuando deja de funcionar, no queda ninguna estructura identificable. El sistema cuenta con componentes abstractos como los que se enumeran a continuación (Roe, 2003):

Clima Organizacional

De acuerdo a Mazabel (2000) es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Afectando positiva o negativamente a la existencia de las interacciones entre los miembros y el grado de seguridad para expresar los sentimientos

o preocupaciones entre los miembros. De acuerdo a Méndez y cols., (2004), Zarza (2006) y Salazar y cols., (2009) el clima suele considerar diferentes aspectos entre los que se mencionan los siguientes:

- *Ambiente físico*: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- *Características estructurales*: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- *Ambiente social*: abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- *Características personales*: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- *Comportamiento organizacional*: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.



Fig. 3 El clima organizacional, es afectado por el personal y por la organización.

Roles

Cuando un empleado entra a una organización, tiene mucho que aprender. Aquí se incluyen los niveles de rendimiento esperados, el reconocimiento de sus superiores, códigos sobre la vestimenta y demandas de tiempo. El concepto designa el modelo de comportamiento que caracteriza el lugar del individuo en el seno del grupo teniendo las expectativas de los otros sobre la conducta apropiada (Muchinsky, 2007).

Los roles se aprenden por medio de episodios es decir, los miembros del grupo tienen expectativas sobre el rendimiento laboral que comunican formalmente o bien haciendo que el ocupante observe a sus similares. El ocupante se comporta como cree que es apropiado. Si la conducta difiere mucho de las expectativas del grupo, el ocupante obtiene retroalimentación del grupo que le muestra esta discrepancia. Con esto se intenta modificar la conducta por medio de las expectativas del grupo (Bohlander, 2006).

Otro aspecto es la diferenciación que se refiere a la medida en que se ejecutan los diferentes roles por empleados del mismo subgrupo. El trabajo de una persona puede consistir en mantener buenas relaciones grupales, como un coordinador de unidad de trabajo. Su responsabilidad además podría requerir que otorgue un apoyo emocional o interpersonal a otras. El de Otro puede consistir en fijar horarios, agendas y el cumplimiento de plazos, esa persona suele ser el administrador. Cuando en un grupo de trabajo encajan embonan las obligaciones resulta un grupo eficaz, sin embargo no siempre resulta esto (Gutiérrez y Piedrahita, 2005).

De hecho existen roles relativos a la *tarea* que facilitan y coordinan el esfuerzo del grupo en cuanto a la definición de sus objetivos y en cuanto a los medios para lograrlos, y otros relativos al *mantenimiento de la vida colectiva y de constitución*; los que por preocupaciones socio-afectivas son llevados a mantener la moral del grupo y los *individuales*, que tienen que ver con la satisfacción de necesidades individuales propias. Esta satisfacción se realiza en dimensión de la productividad. Algunos de estos son realizados por el **gerente** (Decenzo, y Robbins, 2001). De estos se mencionaran los siguientes:

Iniciador contribuyente: es quien sugiere o propone al grupo nuevas ideas o una forma diferente de ver el objetivo o el problema. *Inquiridor de información*: es la persona que

pregunta para aclarar las sugerencias hechas, en términos de su adecuación a los hechos, para obtener información autorizada y hechos pertinentes al problema que se discute. *Elaborador*: explica las sugerencias en términos de ejemplos o significados ya desarrollados. *Coordinador*: muestra o clarifica la relación entre las diferentes ideas y sugerencias. *Orientador*: define la posición del grupo con respecto a sus objetivos. *Critico-evaluador*: somete las realizaciones del grupo a alguna norma o serie de normas de funcionamiento en el contexto de la tarea fijada. *Dinamizador*: intenta estimular al grupo a la acción o a la decisión. *Estimulador*: elogia, está de acuerdo y acepta la contribución de los otros. Expresa comprensión y aceptación de otros puntos de vista (Decenzo y Robbins, 2001).

O al menos es él que dirige los planes de acuerdo con la estructura organizacional motivando, conduciendo, abriendo las líneas de comunicación entre empleados para lograr la integración del grupo y así creando un ambiente favorable de trabajo, así como tomando decisiones importantes para alcanzar las metas con los mejores resultados posibles (García y Münch, 1999).

Normas

De acuerdo a Mondy y Noe (2006) son reglas de conducta establecidas por los miembros del grupo con objeto de mantener una coherencia en el comportamiento. Si cada miembro del grupo decidiera por sí mismo la forma de comportarse en cada interacción, nadie sería capaz de prever lo que los demás harían y reinaría el caos. Por eso son productos sociales que se forman a lo largo de la interacción social, pueden ser *implícitas* y *explícitas*. Las *implícitas* son aquellas que son sobreentendidas, por ejemplo, un individuo dentro de un grupo de trabajo sabe que no debe ofender a los demás miembros, lo cual no es necesario que se le comunique. Las *explícitas* son aquellas que requieren de una instrucción previa para tener conocimiento de ellas. Estas definen la conducta aceptable de grupo, establecen lo que se espera de cada uno del grupo: cuándo toman los descansos los empleados, cuánto producen, cuándo parar de trabajar y qué deben vestir, ya que son reglas no escritas que gobiernan la conducta.

Menciona Furham (2001) que la conformidad con la norma se hace respetar por medio del reforzamiento positivo o el castigo. El reforzamiento positivo puede ser una forma de alabanza o inclusión en actividades grupales. El castigo puede ser desde una mirada recelosa, un comentario sarcástico o un abuso físico. Otra forma de castigo muy común

es su exclusión de las actividades grupales. Las normas no siempre son contrarias a las reglas organizacionales formales o independientes de ellas. A veces las normas ayudan a conseguir los objetivos que persigue la organización.

Poder

En una organización, los miembros ceden de su libertad individual para formar parte de un total que les ayude a conseguir sus metas, los individuos entran en una relación con una organización, en donde ésta y sus partes pueden controlar aspectos de la vida de los individuos. La fuente de control es el poder que la organización ejerce sobre sus miembros. Sin embargo el poder es un tema complejo ya que funciona en ambas direcciones: los empleados pueden ejercer a su vez poder sobre la organización (Spector, 2002).

Castañeda y Martínez (2006) proponen cinco fuentes o bases de control.

- Poder de recompensar.- Es la capacidad de una organización de ofrecer incentivos para las conductas deseables. Los incentivos suponen promociones, aumentos, vacaciones, mejores asignaciones laborales, etc. El poder de recompensar a un empleado se identifica con las autorizaciones formales inherentes a un rol superior.
- Poder coercitivo.- la organización puede castigar a un empleado por conductas indeseables. El despido, rebajas en la paga, reprimendas y asignación de tareas desagradables son algunos de los ejemplos. Esta capacidad de castigar se define también por sanciones formales inherentes a la organización aceptable.
- Poder legítimo.- significa que el empleado cree que el poder de la organización sobre él o ella es legítimo, por ejemplo, si un jefe pide a un empleado que trabaje fuera del horario de trabajo esto se vería muy probablemente como legítimo dada la autoridad del jefe. Sin embargo, si la misma petición la hace un compañero podría rechazarse, quizá porque el compañero no tiene autoridad legítima para hacer la petición.
- Poder del experto.- los empleados creen que hay personas especialistas en un área dada y que él o ella deberían respetar el juicio del especialista. La fuente de poder del experto es la percepción de la práctica, conocimiento o capacidad de una persona.
- Poder del referente.- es el tipo de poder más abstracto. Un empleado puede admirar a otro, quiere gustarle a la otra persona y ser como ella. Otro trabajador es un referente, alguien a quien el empleado tiene como referencia. La fuente de poder del referente son sus cualidades personales.

Las organizaciones se diferencian en la medida que utilizan las diversas bases de poder. Los directores autoritarios confían en el poder de recompensa y coercitivo; los que poseen un estilo participativo confían el poder del experto y del referente. Los empleados pueden conseguir y utilizar el poder al tratar con la organización (Castañeda y Castañeda, 2007).

Cultura

La cultura se compone del idioma, valores, actitudes, creencias y costumbres de una organización. Uribe (2008) define la cultura organizacional como: un patrón de creencias básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado para aprender a hacer frente a sus problemas o a su adaptación externa e integración interna, que haya funcionado suficientemente bien para considerarlo válido y además se pueda enseñar a los nuevos miembros el modo correcto de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.

Esto se realiza por medio de las actividades sociales comunes, los nuevos miembros aprenden el conjunto de actitudes, valores y creencias comunes a los miembros del sistema social (Robbins, 1999). Este proceso de socialización facilita el control de la conducta individual y la dirige hacia metas más amplias de la organización. Se cree que el concepto de cultura tiene una relevancia para la selección, formación e incluso para la evaluación del rendimiento. Cada organización tiene una cultura diferente, así como valores y comportamientos, que atraen así a un tipo diferente de empleados (Alonso, 2002).

En resumen, los psicólogos no pueden hacer a un lado a la cultura, ya que además de pertenecer ellos mismos a una, tienen la obligación de tomar en cuenta para poder prestar sus servicios a la comunidad entendiendo cómo funciona sin prejuicios (Muchinsky, 2007). En una organización es lo mismo ya es un conjunto de personas reunidas con un propósito, pero de igual forma con sus costumbres, creencias, actitudes y valores, las cuales se conjugan y se mezclan, al interactuar unos con otros. Es donde los gerentes tienen un papel importante, el cual es integrar en su grupo de trabajo para poder llegar a las metas. Para entender la labor de la psicología en la organización se tiene conocer su definición (Castañeda y Martínez, 2006).

2.3 *Definición de Psicología Industrial / Organizacional y Laboral*

La *psicología* se define como ciencia fáctica y se considera tanto ciencia social como natural, gracias a las aportaciones realizadas por la psicología, sociología y otras ciencias sociales. Su objetivo principal es el estudio científico para la predicción y el control del comportamiento de la conducta humana y animal, avanzado notablemente en el intento de lograr explicar y predecir el comportamiento de los individuos en el trabajo procurando en forma sistemática el entendimiento de cómo y por qué las personas actúan como lo hacen (Alonso, 2002). En la actualidad la mayoría de las personas todos los días entran en contacto con organizaciones, ya sea porque trabajan en ellas o porque interactúan con ellas (Spector, 2002). Para cualquiera que trabaje en alguna, seguramente su vida laboral tendrá alguna influencia de la psicología. Por ello el papel que el psicólogo ejerce en el desarrollo de los individuos en las organizaciones es importante (Enciso y Perilla, 2004). El estudio del comportamiento organizacional es confundido por la enorme cantidad de términos que se intercambian y se han utilizado como sinónimos: *psicología aplicada, industrial, ocupacional, organizacional y laboral* utilizándose indistintamente. Sin embargo se darán o retomaran los conceptos a los que se refiere cada uno.

Psicología industrial. Posiblemente el primer término utilizado en esta área reflejaba los intereses iniciales de los especialistas en psicología aplicada, a muchos de los cuales les interesaba los factores ambientales y físicos en el trabajo (factores humanos), la ergonomía y los grupos humanos (Mazabel, 2000).

La psicología industrial moderna estudia el comportamiento con el propósito de aprovechar al máximo la potencialidad de ejecución y satisfacción personal. Por lo tanto, tiene responsabilidades para con los empleados y los patrones. El psicólogo considera el comportamiento como una función de los factores provocadores (condiciones-estímulo) y de las variables concurrentes que determinan la manera como algunos individuos percibirán e interpretarán los estímulos (Vargas, 2007).

Uribe (2008) considera a la psicología industrial como la precursora que estudiaba tradicionalmente los fenómenos psicológicos dentro de las industrias en las décadas de 1920, 1930 y 1940.

Asimismo Zepeda (1999), lo define como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las industrias y de cómo a través de las formas los **procesos** industriales ejercen su impacto en las personas.

Por otro lado Mazabel (2000) lo define como la rama de la psicología que estudia la interrelación entre los trabajadores y la **empresa**. La psicología industrial desarrolla y aplica las técnicas psicológicas a la administración del personal, a la dirección y a los problemas del mercadeo. Observa los detalles de trabajo, entrevista a los trabajadores para establecer los requisitos de los trabajos físicos, mentales, educativos, entre otros. Desarrolla las técnicas de entrevista, aplica pruebas psicológicas para evaluar habilidades, aptitudes, intereses en la selección, colocación y promoción. Organiza programas de entrenamiento, usando principios de aprendizaje. Considera las diferencias individuales, además evalúa y mide la efectividad de entrenamiento a través de métodos diversos, efectúa análisis estadísticos de proporción a la producción, así como para la reducción de accidentes, la reducción del ausentismo y el mejoramiento de la producción.

Autores como Jiménez, Montero, Rodríguez, y Trejos, (2010) consideran a la psicología industrial como los procesos de productividad que están en búsqueda del máximo desempeño del trabajador. Partiendo del hecho social de que los hombres se reúnen para trabajar en común en la empresa y se relacionan entre sí de diversos modos, en un plan de igualdad, superioridad o inferioridad. La psicología organizacional va más allá de los procesos de productividad como se verá a continuación.

Psicología organizacional. Mondy y Noe (2006) la define como el conocimiento multidisciplinar del comportamiento de individuos y grupos en el marco de la estructura y funcionamiento de las organizaciones, ya que estudia el contexto social del trabajo con temas como la motivación, satisfacción en el trabajo, relaciones personales y tipos de liderazgo.

La psicología organizacional se dedica al estudio de la forma en que las personas se reclutan, seleccionan y socializan en el ámbito laboral; así como la manera en que son recompensadas y motivadas; así mismo investiga cómo se comportan los individuos agrupándose de manera formal e informal en grupos, secciones y equipos. También

analiza la manera en la cual el trabajo influye en los pensamientos, de todos los empleados a través del comportamiento real, debido a que es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar su eficacia. Por lo que en ella se conjugan otras disciplinas que no deberían ser ajenas, como lo son la sociología, la antropología, la administración, la ingeniería y la economía, entre otras. Este término es utilizado en la aplicación de la psicología en escenarios laborales, idéntico a los términos de psicología de los negocios (Kahn y Katz, 1993).

Los psicólogos organizacionales aconsejan a los trabajadores para mejorar el bienestar económico, social, de salud, ambiental y mental en cada uno de los miembros de la organización. Investigando las conductas o problemas relacionados con el ambiente físico y social, para mejorar la eficacia y efectividad de los individuos, centrándose en el comportamiento relacionado con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el rendimiento humano y la administración (Muchinsky, 2007). El siguiente tipo de psicología relacionada al trabajo, busca la relación que existe entre los trabajadores y el ambiente laboral.

Psicología laboral. Un término relativamente nuevo, utilizado primordialmente por psicólogos europeos para referirse a la psicología en los negocios, industrial, ocupacional, organizacional y vocacional (Schultz, 1997).

La psicología laboral es una disciplina que estudia el comportamiento humano dentro del trabajo y sus campos de estudio son múltiples, cada uno con una función particular en una empresa. Según Robbins (1999) es el estudio científico de la relación entre el hombre y el mundo del trabajo: el estudio de la gente, a los lugares a los que va, a la gente que se encuentra y las cosas que hace en el proceso de “hacerse un sitio”. Por otra parte, Blum y Taylor (1996) consideran que es la aplicación o extensión de los hechos o principios psicológicos a los problemas que conciernen a los seres humanos que operan dentro del contexto de los negocios y la industria.

Este tipo de psicología se preocupa por aplicar el conocimiento para resolver problemas en el mundo del trabajo. Los hallazgos de la investigación psicológica son usados para contratar mejores empleados, reducir el absentismo, mejorar la comunicación, aumentar la satisfacción en el trabajo y resolver problemas de salud en el trabajador. Está

dividida en varios campos como psicología del personal, comportamiento organizacional, consejo vocacional y de carrera, desarrollo de las organizaciones, las relaciones industriales, entre muchas otras; cada uno con una función en particular dentro del mundo laboral (Dunnette, 1999).

Noe (2006) la define como la ciencia psicológica aplicada que tiene por objeto el estudio de la conducta humana en el trabajo y como fin, el mejorar esta conducta haciéndola satisfactoria para el individuo y más útil para la sociedad. Spector (2002) y Muchinsky (2007) puntualiza diciendo que es el campo de la psicología que se encarga de estudiar la conducta del individuo dentro de su ambiente de laboral así como la influencia que tiene la estructura y el tamaño en las empresas, comprende el desarrollo y la aplicación de principios científicos en el trabajo.

A medida que los psicólogos extienden su ámbito de investigación se obtiene un mayor campo de trabajo organizacional. Para concluir todos estos términos tienen en común el área laboral ¿Se pueden considerar igual? Quizá considerarlas iguales no, pero similares sí, debido a que seleccionan personal para la industria, capacitan y evalúan desempeños en la industria. Sin embargo, los principales temas del área no se pueden categorizar como estrictamente industriales u organizacionales o laborales. Por ejemplo, la motivación es importante para la industria en relación con la eficiencia y el desempeño de los empleados, pero también resulta de gran relevancia para la organización además de que para la psicología laboral busca el beneficio de la organización y de sus integrantes por medio la salud física y mental (Furnham, 2001). Por lo tanto cualquiera de los términos es válido, ya que son similares y como una complementa a la otra, para tener una mejor perspectiva se tomará como concepto final el de **psicología industrial / organizacional y laboral** de acuerdo a lo revisado con los autores se define como:

Una ciencia de la conducta y otras variables cognitivas humanas, que pone más interés en el trabajador, ocupándose de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar y salud de los empleados. Utilizando teorías psicológicas de la cognición, motivación y aprendizaje entre otras, para describir, predecir y controlar la conducta humana en el trabajo y las organizaciones. Por lo tanto es una disciplina que se dedica básicamente a temas como reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño. Con el deseo de revalorizar el trabajo humano a fin de

mejorar la eficiencia; fundamentada en la economía de la producción, y por consiguiente, en la productividad de los empleados.

La labor del psicólogo es ayudar al personal en general a que se integren fácilmente al grupo de trabajo con ayuda del superior a cargo del personal osea el gerente, no obstante este último tiene mayor responsabilidad, lo cual hace importante realizar una descripción a detalle de las características del trabajo a nivel gerencial.

Capítulo III

Trabajo a nivel gerencial

3.1 *Concepto de gerente*

Cuando se menciona la palabra gerente por lo regular se piensa en un hombre o mujer de buen vestir, con un buen empleo, que tiene la encomienda de tomar el control del trabajo que realizan otras personas, para que éste se lleve a cabo de la mejor manera y en pro del desarrollo de la compañía, así mismo son vistos por los demás como personas de éxito. Las ciencias sociales en general y la psicología han analizado las transformaciones del mundo laboral y el paso de la automatización en el trabajo, relegando a un segundo plano la problemática que crean las innovaciones desde la perspectiva de los trabajadores; poco se habla de los responsables del control dentro del campo laboral, es decir, los *managers o gerentes*.

Por lo general es un término que se utiliza para expresar las operaciones que realizan ejecutivos de negocios, pero también es un título formal para ciertos ejecutivos de dependencias, aunque las labores de un gerente varían según la industria en la que se desarrolle la empresa donde labore. Es importante aclarar que el nacimiento de la gestión empresarial comenzó a principios del siglo XX y tuvo como consecuencia el surgimiento de un nuevo grupo social de directores y administradores asalariados, designados posteriormente con el término de *gerente*, al cual se le fue transfiriendo progresivamente la gestión operativa de las grandes organizaciones, quedando relegados los propietarios, en general, al papel de accionistas (Ávila, 2010).

El término hace referencia a cualquier ejecutivo que tenga la responsabilidad de administrar los elementos de **ingresos y costos** de una **compañía**. Esto significa que él usualmente vela por todas las funciones de **mercadeo** y **ventas** de una **empresa**, así como de las operaciones del día a día. Frecuentemente él es también responsable de liderar y coordinar las funciones de la **planificación estratégica**. En muchos casos su puesto en un negocio tiene otros nombres; algunos son llamados presidentes

(Szclechter, 2010). En otros casos menos frecuentes, puede ser financiero, gerente operativo, gerente de mercadeo o gerente de producción, todos pueden actuar bajo las funciones de un gerente general. Dependiendo de la compañía, personas con los puestos de vicepresidente, gerente de país, gerente de producto o gerente de segmento pueden tener también responsabilidades de administración general. Para tener un marco de referencia amplio se retomaran algunas de las definiciones que han propuesto diferentes autores (Jiménez, y cols., 2010).

Para Terry y Franklin (2010) la planificación, organización dirección y control son características básicas y universales, a pesar del tipo de actividad o nivel en que trabaje el gerente, ya que con esto se prevee que las decisiones sean innovadoras para los retos futuros. Por su parte Alvarado (1990) señala que el gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización. A pesar de que esta misión varía según las características del contexto donde actúe él menciona que existen **seis responsabilidades** básicas que constituyen la esencia de su acción a saber: *incrementar* el estado de la tecnología de la organización, *perpetuar* a la organización, así como darle *dirección* incrementando la *productividad*, por medio de la *satisfacción* de los empleados y *contribuir* a la comunidad.

Ruiz (1992) refiere que dentro de las organizaciones el personal con este cargo interactúa por medio de las actividades de planificación, organización, dirección y control, con el objeto de utilizar los recursos humanos, físicos y financieros, con la finalidad de alcanzar ciertos objetivos. Por su parte Bonilla (2001) expresa que el gerente realiza un proceso interactivo que otorga al individuo y a los grupos la responsabilidad de crecer y desarrollarse en un ambiente organizacional apto para el aprendizaje.

Por su lado, Chiavenato (2001) considera que la gerencia implica la previsión, organización, dirección y control en la búsqueda de mejores resultados, señalando que no es un fin en sí misma sino un medio de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia. Distinguiendo *tres aspectos claves* al definir la gerencia como proceso: en *primer lugar*, la coordinación de recursos de la organización; *segundo* la ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación y *tercero*, el establecimiento del propósito del proceso gerencial; es decir el dónde se quiere llegar o

qué es lo que se desea lograr. Sin embargo para poder ser un buen gerente se necesita tener o desarrollar habilidades especiales, para poder desempeñar el cargo.

3.2 *Habilidades gerenciales*

Desde siempre el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos con los que cuenta, para ello el gerente debe reunir ciertas habilidades para lograr que la meta sea cumplida. De ahí que este apartado tiene la tarea de exponer lo que se demanda del ser humano en general cuando se es gerente en las organizaciones productivas de clase mundial que hoy se preocupan fundamentalmente por la calidad, la productividad y por ser competitivas en todos los aspectos. A los ejecutivos les corresponde una gran responsabilidad en la búsqueda de la excelencia organizacional, esto es a través de su “Capital Humano”, el que se convierte en los momentos actuales como el producto del progreso y principal ventaja competitiva (Hellriegel y Slocum, 1998).

Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. Las habilidades gerenciales son un conjunto de **capacidades** y **conocimientos** que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y **liderazgo** en el rol de gerente de una organización (Lanari, 2005).

La responsabilidad que como líder se tiene, no sólo con la organización o empresa, sino también con los subordinados, los seguidores que a fin de cuentas son los que hacen y permiten que se logren las metas de la organización. Para desempeñar bien este papel debe preocuparse por ayudar y apoyar a los subordinados en el logro de sus metas individuales, que les darán satisfacción a sus necesidades. Se debe recordar que entre más se asciende en la pirámide organizacional, mayor responsabilidad se tiene con quienes no han alcanzado posibilidades de poder, autoridad y decisión (Galicia, 2000).

El liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente sea éste personal, dirigencial o institucional. En los negocios se evalúan dos características importantes en sus ejecutivos con la intención de verificar la capacidad

de dirección que posean, por un lado la aptitud y por otro la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos, por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing, pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos, entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse. Una clasificación de la tipología del liderazgo es la formal, que representa la dirección de un grupo de trabajo de forma oficial o designada y otra menos evidente, el reconocimiento por los miembros de la institución de una manera informal de que tiene gran influencia, pero de una manera libre, sin ánimo retributivo y de forma carismática (Galicia, 2000).

Autores como Garrido (2003) y Medina (2004) mencionan que un líder cumple con las siguientes características:

-El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

-La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.). Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

-Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

-El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

-Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

Albers (1997) señala que las cualidades de los gerentes exitosos no pueden considerarse como universales o absolutas, puesto que muchas pueden aplicarse o no de acuerdo a determinadas circunstancias específicas. Para Alvarado (1990) la combinación

apropiada de habilidades varía a medida que el individuo avanza en la organización. En los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto; así, el requerimiento conceptual variará en relación inversa a los conocimientos técnicos o dicho de otra manera, su necesidad de conocimiento teórico o conceptual aumentará a medida que se ascienda en la escala jerárquica. La importancia relativa de éstas varía conforme el nivel de responsabilidad administrativa u operacional como ya se ha mencionado.

Pérez (1997) refiere tres tipos de habilidades: Las denominadas **habilidades técnicas** que están representadas por la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y métodos de una disciplina especializada, implica la capacidad de aplicar el conocimiento técnico, métodos y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas y que puede ser obtenida mediante la educación formal o a través de la experiencia personal de otros. Dichas habilidades son relativas a los aspectos operativos de la empresa, es decir, se encuentran referidas a la aplicación de conocimientos y técnicas específicas a una tarea concreta, que están relacionados con los niveles más bajos dentro de la escala jerárquica de la empresa.

En todos los niveles son importantes las **habilidades humanas o sociales** definidas como aquellas relacionadas con las aptitudes necesarias para las relaciones interpersonales. Estas se refieren a la capacidad para trabajar con otras personas en el nivel individual o grupal, entenderlas, motivarlas. Entonces es conocida como la capacidad de sensibilidad del gerente para trabajar de manera efectiva en su condición de integrante de un grupo y lograr el compromiso, la cooperación y la interacción necesaria dentro del mismo.

Por último, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las **habilidades conceptuales**, para poder ver a la empresa como un todo y son aquellas que se refieren a la capacidad que debe tener el gerente para coordinar e integrar los intereses de la organización y sus actividades. Es necesario percibir a la organización de manera sistémica, para reconocer sus elementos, interrelaciones y los cambios que afectan o pueden afectar positiva o negativamente a la organización.

Alvarado (1990) señala que la combinación apropiada de las tres habilidades descritas anteriormente varía a medida que un individuo avanza en la organización, desde el nivel gerencial hasta los altos puestos directivos.

3.3 *F*unciones gerenciales

Según Mercader (1998) el ser humano posee la capacidad de pensar con claridad, de mostrar decisión, de tener una mentalidad única que permite discernir entre las posibilidades reales, eligiendo la mejor alternativa para la solución de problema. Ahora bien todo gerente debe establecer prioridades, definir metas, identificar una visión personal y profesional.

La gerencia es vista como un proceso en el cual la **planeación** es la primera fase que se ejecuta, una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograrlos son presentados como planes. Estos determinan el curso de la organización y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el logro. Para poder llevar a la práctica y ejecutar, una vez que éstos han sido preparados, es necesario crear una organización la cual señale una estructura de funciones y una división del trabajo (Castañeda y Castañeda, 2007).

La gerencia determina el tipo de **organización** requerida para llevar adelante la ejecución, al determinar de qué se verifica si es apropiada la planeación. La tercera fase es la **dirección** considerada como una actividad que tiene que ver con los factores humanos de la organización la cual envuelve los conceptos de: liderazgo, toma de decisiones, motivación y comunicación.

La última fase del proceso gerencia es el **control**, la cual tiene como propósito inmediato medir cualitativamente y cuantitativamente la ejecución en relación con los patrones de actuación y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas que encaucen la ejecución en línea con las normas establecidas.

Noraida y Mineira (2007) considera que se necesitan gerentes líderes democráticos pero con autoridad, esa autoridad que refería dicho autor, era la autoridad moral, el respeto, la credibilidad que un gerente proyecta y logra de su gente, lamentablemente no hay escuela de gerentes, sin embargo, es una necesidad formar auténticos gerentes líderes que las organizaciones necesitan. El control basado en el temor y la disciplina autoritaria, no es posible ni aconsejable, por razones bien sabidas, y aún si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa es la

autoridad legítima que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás. Estas pruebas son innecesarias, en virtud de que la gerencia conoce ya lo que los trabajadores piensan y sienten.

Muchos gerentes tradicionales siguen pensando que la mejor manera de obtener productividad en su organización, es a través de un mayor control y supervisión estrecho del personal, siempre diciéndoles qué deben de hacer, cómo lo harán, como si fueran autómatas en un trabajo sin sentido (Cimoli y Yoguel, 2005).

Actualmente se pretende cambiar eso por medio de un clima de trabajo agradable, despertando potencialidades, estableciendo capacitación y confianza son valores que un verdadero líder tiene para dirigir, creando un clima de aprendizaje, libertad para aprender, equivocarse, mejorar, tener iniciativa y creatividad para aportar ideas innovadoras, el gerente se acerca a sus subalternos para aprender con ellos, reconocer que se equivoca. Generando en los nuevos ambientes laborales la destreza y el valor agregado que llevan a cabo los equipos de trabajo. El crecimiento profesional está cada vez más ligado al crecimiento y desarrollo personal e interpersonal (que se expande hacia todas direcciones) que al nivel o posición alcanzada dentro de la organización (Clemenza, y Ferrer, 2006).

Tomasina (2001) destacan las **funciones** que son esenciales para un efectivo trabajo gerencial:

- Comparte con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su departamento y de la organización.
- Estimula la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
- Se preocupa por mejorar continuamente la comunicación.
- Busca medios para que los colaboradores se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización.
- Analiza y evalúa conjuntamente con sus colaboradores los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
- Enlaza logros con recompensas de una manera justa y objetiva.
- Facilita el trabajo de sus colaboradores y más que ejercer control, les presta el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus tareas.

- Delega tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.
- Cuando se presentan conflictos, los afronta para resolverlos no para buscar culpables.
- Considera los errores propios y ajenos, como una oportunidad para aprender y mejorar.

Sin embargo, las responsabilidades que conlleva el ser gerente afecta en varias formas a los individuos, sí como todo trabajo. Pero, sin lugar a dudas las responsabilidades y la carga de trabajo pueden afectar al individuo de diversas formas que si no se sabe cómo manejarlas, pueden causar problemas de salud como las enfermedades psicosomáticas que vienen a desarrollarse gracias a los altos niveles de estrés y a los estilos de vida acelerados que hoy en día lleva la mayoría de la gente. Es por ello que se necesita hacer una revisión sobre el estrés, sus causas, consecuencias, tipos, etc...

Capítulo IV

Estrés

4.1 Concepto

El estrés en dosis pequeñas es necesario para realizar ciertas actividades cotidianas ya que controlado puede tener efectos positivos como estimular al individuo para superarse tanto individual como profesionalmente. No obstante puede ser devastador para cualquier persona cuando se está expuesto a él por tiempo prolongado y más aún cuando no sabe cómo afrontarlo. Por ejemplo, en el ambiente laboral cuando afecta la salud de los trabajadores se considera como negativo, ya que trae graves consecuencias en la salud (Leal, 2009).

De hecho es un término con poco tiempo de uso, no fue sino hasta 1911 que comenzó a mencionarse con Cannon y De la Paz, dos fisiólogos que realizaron estudios sobre la tensión arterial en gatos. Estas investigaciones llevó a Cannon a la conclusión de que este suceso era el nivel de tensión a partir del cual los mecanismos homeostáticos fallan, nombrándolo como; reacción de lucha o huida. Se considero así hasta la década de los 30`s cuando Selye retoma el concepto y lo llama Síndrome General de Adaptación, debido a que la adaptación tiene sus límites, ya que si la situación estresante se mantiene durante mucho tiempo, uno se agota y el organismo funciona de manera negativa afectándose el mismo (Ramírez, 2001).

En la actualidad se pueden encontrar diferentes concepciones desde la de Sandín (2003) dice que es una condición dinámica donde el individuo se enfrenta a una oportunidad, una limitación o una demanda relacionada con sus deseos y cuyo resultado percibe como algo incierto e importante. Posteriormente Cox, Griffiths, y Stavroula (2004) mencionan que es la reacción que tiene el individuo ante exigencias y presiones que no se ajustan a sus conocimientos y habilidades. Hasta la de De Pablo (2007) que lo precisa como un desequilibrio sustancial (percibido) entre la demanda y la capacidad de respuesta (del individuo) bajo condiciones en la que el fracaso ante esta demanda posee

importantes consecuencias (percibidas), entendiéndose como el resultado del balance entre las demandas de la realidad y la capacidad de respuesta del individuo, siendo modulado este balance por la percepción que el individuo tiene de sí mismo y del mundo. Esta concepción es la más aceptada dentro de la psicología por lo tanto es la que se tomara como definición de estrés.

A partir de estos postulados se abrió el campo para la participación de varias disciplinas médicas, biológicas y psicológicas con la aplicación de tecnologías diversas y avanzadas para mejorar la calidad de vida de las personas en todos los ámbitos (Doval y cols., 2004). En suma se puede decir que el estrés es una enfermedad que ha comenzado a dañar lentamente a las personas dejando graves consecuencias para la salud.

4.2 *Fisiopatología del estrés*

Es la respuesta del organismo a condiciones externas que perturban el equilibrio del individuo, participando casi todos los órganos, incluyendo el cerebro, el sistema nervioso, el corazón, el flujo de sangre, el nivel hormonal, la digestión y la función muscular. De acuerdo a Alonso (2002), y Zarza (2006) proponen que el estrés pasa por tres fases denominadas Sistema General de Adaptación en el modo de producción:

1ra. Fase- Reacción de Alarma

Durante esta primera etapa el organismo al verse amenazado por diferentes circunstancias se altera fisiológicamente por la activación de una serie de glándulas, especialmente en el hipotálamo y la hipófisis ubicadas en la parte inferior del cerebro y por las glándulas suprarrenales localizadas sobre los riñones en la zona posterior de la cavidad abdominal. El cerebro, al detectar la amenaza o riesgo estimula al hipotálamo que produce "factores liberadores" segregando sustancias específicas que actúan como mensajeros para zonas corporales también determinadas, una de estas sustancias es la hormona Adrenal Cortico Trophic Hormone (A.C.T.H.) que funciona como un mensajero fisiológico que viaja por el torrente sanguíneo hasta la corteza de la glándula suprarrenal, la que bajo el influjo de tal mensaje produce la cortisona y los corticoides. De esta forma, cuando el ser humano se siente amenazado tensa los músculos, se le acelera el pulso cardíaco, aumenta la segregación de adrenalina, la mente se pone en

"alerta" y acciona un conjunto de respuestas adaptativas aprendidas con el pasar del tiempo.

2da.Fase- Estado de Resistencia

Durante esta segunda etapa el individuo es sometido en forma prolongada a la amenaza de agentes lesivos físicos, químicos, biológicos o sociales, si bien el organismo prosigue su adaptación a dichas demandas de manera progresiva, puede ocurrir que disminuyan sus capacidades de respuesta debido a la fatiga que se produce en las glándulas del estrés. En esta fase suele ocurrir un equilibrio dinámico u homeostático entre el medio ambiente interno y externo. Los efectos del estrés a largo plazo pueden ser devastadores, ya que alguien se puede reponer a un mal día, pero puede ser muy difícil soportar un estrés continuo. Se puede decir entonces que a lo largo del tiempo el organismo humano crea un conjunto de respuestas físicas y psicológicas ante situaciones amenazantes o de peligro. Así, si el organismo tiene la capacidad para resistir mucho tiempo, no hay problema alguno, en caso contrario sin duda avanzará a la fase siguiente.

3ra.Fase - Agotamiento

En la última fase ya hay una disminución progresiva del organismo que conduce a un estado de gran deterioro con pérdida importante de las capacidades fisiológicas y con ello sobreviene la fase de agotamiento en la cual el sujeto suele sucumbir ante las demandas pues se reducen al mínimo sus capacidades de adaptación e interrelación con el medio.

Cuando estas respuestas se realizan en armonía, respetando los parámetros fisiológicos y psicológicos del individuo, se adecuan en relación con la demanda y se consume biológica y físicamente la energía dispuesta por el Sistema General de Adaptación, entonces se puede llamar como "*eustrés*" o "estrés positivo" y si las respuestas han resultado insuficientes o exageradas se produce el "*distrés*" o "sobre estrés" por su permanencia (cronicidad) o por su intensidad (respuesta aguda). Los episodios de estrés poco frecuentes o de corta duración no representan un riesgo importante, sin embargo cuando las situaciones estresantes siguen sin resolverse durante mucho tiempo, el organismo se mantiene en un estado de activación constante que aumenta su ritmo de

deterioro. Lo que llevar hacer mención del estrés agudo y crónico. El *agudo* aparece en casos de exposición breve e intensa a los agentes lesivos, en situaciones de gran demanda que el individuo debe solucionar, aparece en forma súbita, evidente, fácil de identificar y generalmente es reversible. En el estrés *crónico* la persistencia del individuo ante los agentes estresantes durante meses o aún años, produce enfermedades de carácter permanente, con mayor importancia y gravedad. El estrés genera inicialmente alteraciones fisiológicas, pero su persistencia crónica produce finalmente serias alteraciones de carácter psicológico y en ocasiones falla de órganos blanco vitales (Zarza, 2006).

Existen estructuras neuro anatómicas (fig. 4) específicas que liberan la respuesta, el eje límbico-hipotalámico-pituitario-adrenal (LHPA). El hipocampo también está aquí involucrado, considerado una de las regiones cerebrales más sensibles al estrés (Charney, 2004 y Shwabe y cols. 2011).

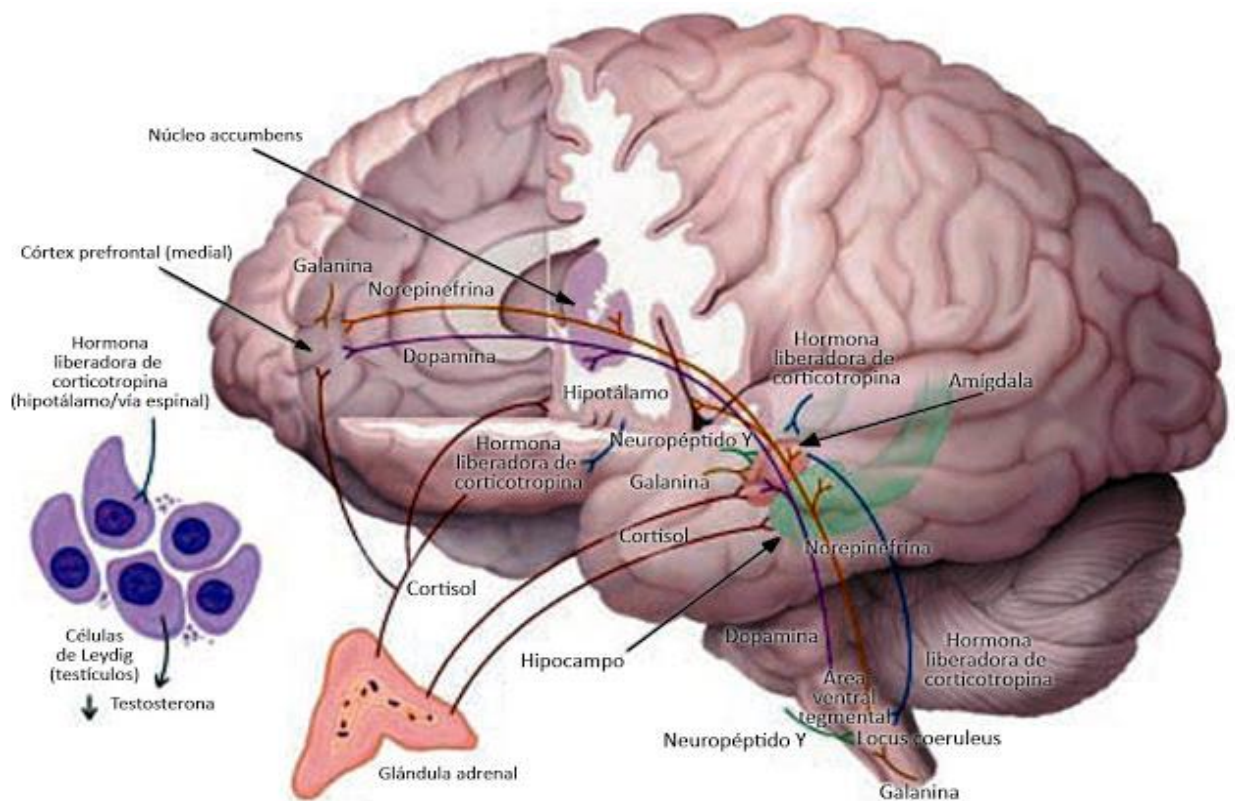


Fig. 4. Ilustración de las estructuras cerebrales, neurotransmisores, neuropéptidos y hormonas implicadas en el estrés (Charney, 2004).

Es evidente que el estado funcional de las regiones del cerebro como, la amígdala (neuropéptido Y, galanina, hormona liberadora de corticotropina [CRH], cortisol y

norepinefrina), el hipocampo (cortisol y norepinefrina), locus coeruleus (neuropéptido Y, galanina, y CRH), y el córtex prefrontal (dopamina, noradrenalina, galanina y cortisol) dependerá del equilibrio entre los múltiples inputs neuroquímicos inhibidores y excitadores, así como los sistemas inmune, endocrino y nervioso.(Charney 2004).

4.3 *E*strés y sistema inmune

De acuerdo a autores como De Pablo (2007) y Basset y cols.,(2011)que dicen que las dolencias psicofisiológicas provienen de la influencia del sistema nervioso y endocrino sobre el sistema inmunitario, el cual se encuentran en permanente vigilancia defendiendo al cuerpo, aislando y destruyendo las bacterias, virus o cualquier otro agente ajeno liberando al cuerpo produciendo y liberando a los anticuerpos y linfocitos (células blancas especializadas).

Para Venegas (2006) la homeostasis o equilibrio corporal es un proceso complejo que implica la regulación de muchas actividades fisiológicas diferentes que se produce por la actuación conjunta del Sistema Inmune, Sistema Nervioso y el Sistema Endocrino. El sistema endocrino está compuesto por glándulas (células especializadas en la secreción de sustancias) que metabolizan el alimento para elaborar y liberar hormonas en la circulación sanguínea, actuando sobre tejidos y órganos específicos y diversos receptores, compartidos entre los tres sistemas, para los mediadores solubles (citocinas, neuropépticos y hormonas) generados en las células que los componen (ver fig. 5).



Fig. 5 Modelo de la homeostasis (Venegas, 2006).

El funcionamiento inmunológico es muy complejo y los factores que afectan el funcionamiento óptimo no son muy conocidos del todo. En la fig.14 se muestra cómo el hipotálamo secreta vasopresina y el factor liberador de corticotropina (CRF) lo que potencia la liberación de hormona adreno corticotropina (ACTH) de la hipófisis anterior que induce la secreción de corticoides de la corteza adrenal lo que produce depresión general del sistema inmune. El CRF también induce la secreción hipofisaria de encefalinas y endorfinas las que podrían aumentar la actividad de células naturales killer (NK) y suprime las blastogénesis de células T. La ACTH y el CRF ejercen efectos directos sobre la inmunidad. La ACTH disminuye la formación de anticuerpos, produce atrofia del tejido linfoide. El CRF activa el simpático reduciendo la actividad NK esplénica. También influyen en la inmunidad las catecolaminas (epi y norepinefrina) liberadas a través del SNA. Linfocitos B se forman en la medula ósea, estos combaten infecciones bacterianas. Y los linfocitos T se forman en el timo y otros tejidos linfáticos, y cuya función es atacar las células cancerosas, virus y otras sustancias extrañas, incluso las de carácter positivo, como los trasplantes de órganos. El macrófago, identifica, persigue y devora a los invasores perjudiciales (Leonard y Song, 2000).

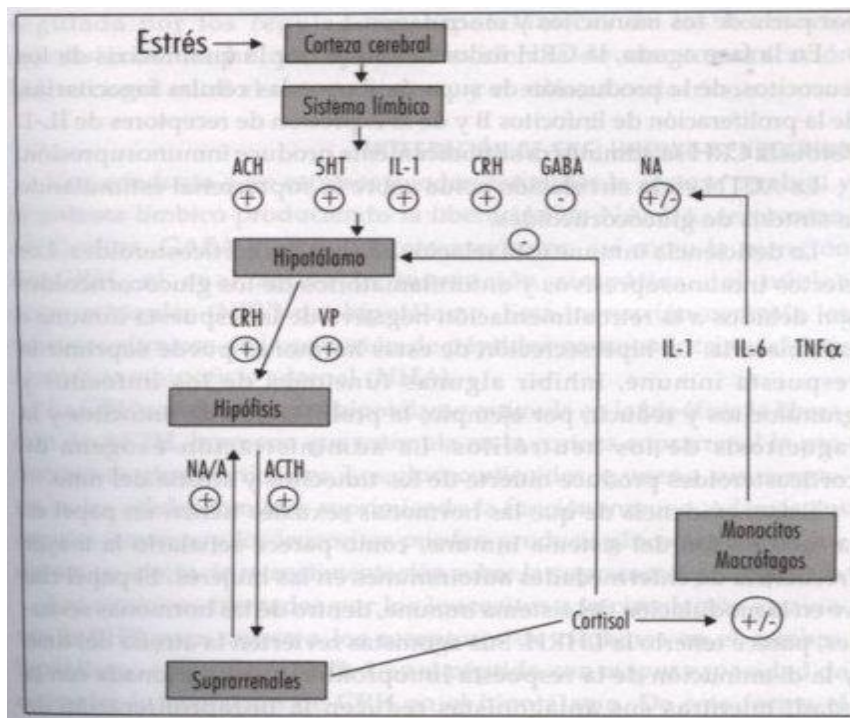


Fig. 6 Interrelaciones entre sistema endocrino y el sistema inmune (Leonard y Song, 2000).

Características del sistema inmune

El sistema inmune tiene la capacidad de **reconocer** a los antígenos con las moléculas llamadas anticuerpos y receptores linfoides T. Teniendo un amplia **diversidad** en el reconocimiento antigénico. Lo cual indica que las moléculas poseen **memoria** con la capacidad de mejorar la eficiencia y eficacia de la respuesta inmune específica, tras contactos repetidos con los antígenos. Produciéndose de manera **redundante** en múltiples estímulos o contactos (citocinas) originando un efecto. Lo cual lleva a la característica **pieltrópica** donde un estímulo (citocina), produce múltiples efectos en diferentes células. Existiendo una **autorregulación** en la que intervienen la red de citocinas, mediadores químicos, segundos mensajeros intracelulares y la expresión de genes (intrones- exónes). Sin embargo es **influenciable** por estímulos externos, red neuro- hormonal y disponibilidad energética (Escobar y González, 2002).

La genética, temperatura corporal, nutrición, edad y el estrés, son factores que influyen sobre la actividad del sistema inmunitario. El sistema inmunitario puede fallar en dos sentidos: con excesivo vigor atacando los tejidos del propio cuerpo, provocando artritis, con ataques alérgicos, reaccionando débilmente ante cualquier virus adormecido, como: el herpes, que se manifieste y multipliquen las células cancerígenas (García y Trujillo, 2007).

Así como existen factores que influyen en la actividad de los sistemas, se hallan causas para desarrollar el estrés.

4.4 *Causas*

Los agentes o causas son estímulos estresantes de los distintos aspectos que constituyen un factor de desequilibrio en el individuo. La actuación de estos estresores en la generación de estrés es debido a su magnitud o intensidad, a la acumulación de varios estresores o bien a su prolongación. El nivel de estrés que se experimenta depende del modo en que se aprecian los hechos de la vida cotidiana (De Pablo, 2007).

De acuerdo a De Pablo (2007) y Aquino, Arias y Fernández (2009) los agentes se dividen en grupos: catástrofes, acontecimientos vitales, presiones cotidianas y condiciones laborales.

Las catástrofes: Situaciones o episodios en la vida impredecibles, como lo son los desastres naturales. Las personas que suelen sufrir alguno de estos episodios suelen tener repercusiones.

Los acontecimientos vitales: Todo ser humano experimenta en algún momento de la vida, viene representado por situaciones tales como son la muerte de algún ser querido, divorcio, separación matrimonial, condena penitenciaria, lesión o enfermedad, despido laboral, jubilación, embarazo, dificultades sexuales, un nuevo miembro en la familia, hija (o) que se van de casa, el éxito personal, cambio de trabajo o residencia, cambio de actividades sociales, vacaciones y navidad.

Las presiones cotidianas: Dentro de los nuevos estilos de vida que hay es inevitable no sufrir de irritación por el tráfico excesivo, los vecinos, las largas filas en los bancos o supermercados, desencadenando estrés. Algunas personas son capaces de no tomarle importancia a este tipo de situaciones, sin embargo otras se dejan arrastrar, por estos pequeños factores estresantes diarios que a la larga se van acumulando afectando la salud y bienestar de las personas.

Las condiciones laborales: La interacción en el ambiente de trabajo, las condiciones de organización laboral y las necesidades, hábitos, capacidades y demás aspectos personales del trabajador y su entorno social, en un momento dado pueden generar cargas que afectan la salud, el rendimiento en el trabajo y la producción laboral.

- ✓ *condiciones de seguridad son una fuente importante de estrés*, desde las instalaciones, máquinas, herramientas hasta las características estructurales del lugar.
- ✓ *riesgos ambientales*, denominados contaminantes que de acuerdo a su naturaleza pueden ser físicos, químicos y biológicos.
- ✓ *carga de trabajo* determinada por los requerimientos físicos y psicológicos que el trabajo exige a quien lo efectúa y puede clasificarse en: *Carga física*, puede ser estática (permanecer sentado, agachado o en posiciones incómodas por mucho tiempo) o dinámica (carga, descarga, caminar mucho, ascenso y descenso de escaleras). *Carga mental*, es el conjunto de elementos perceptivos, cognitivos y afectivos involucrados en el desarrollo de una actividad.

- ✓ *Fatiga* es resultado de la exposición de estos riesgos. Refiriéndose a la fatiga como el cansancio físico o mental que experimenta un trabajador de acuerdo a la situación de trabajo en la que se encuentre.
- ✓ *riesgos psicosociales*, los cuales incluyen aspectos globales de la organización y del contenido de trabajo, entre los que se destacan el tiempo de trabajo, ritmos de trabajo, automatización, comunicación, estilos de conducción o gestión de la fuerza de trabajo (Nieto, 2000 y Alonso, 2002).

En las condiciones laborales se encuentran características que causan estrés en el ambiente laboral, las que a continuación se mencionaran (Juárez, 2007):

-Incertidumbre: La inseguridad, quizá sea la característica más frecuente en el trabajo ya que hace surgir pensamientos negativos que afectan el desempeño laboral.

-Cambio: El adaptarse o no a una nueva situación. Un cambio en el horario de trabajo, produce una alteración en los ciclos circadianos, lo que puede llevar incluso a accidentes dentro del trabajo. Suele pasarles a los trabajadores que rolan turnos o a los que viajan constantemente.

-Falta de información: Sentirse indefenso y no saber qué hacer. El estar mal informado puede ocasionar dificultades en la práctica laboral ya que al no existir una inducción adecuada en el puesto puede provocar fallas y existen pérdidas económicas dentro de la empresa.

-Sobrecarga de los canales de procesamiento: Hoy en día se tienen que realizar varias tareas al mismo tiempo y en ocasiones son tantas que algunas veces las personas se bloquean y no logran hacer nada. Esto se debe a que las diversas actividades que realizan como, contestar el teléfono, escribir en la computadora, dirigir la atención en documentos, entre otras; provoca una saturación sensorial que impide la realización de las tareas más sencillas.

-Falta de conductas o habilidades para afrontar y manejar una situación imprevista: Afecta la manera de resolver problemas. La toma de decisiones es sumamente importante para poder desarrollarse dentro del campo laboral. En la actualidad un empleado eficiente debe saber manejar las situaciones inesperadas.

Las características anteriores junto con los agentes hacen que los niveles de estrés sean constantemente altos provocando distintas consecuencias y diferentes tipos de alteraciones en los individuos.

4.5 *Consecuencias*

Las enfermedades gástricas, la cefalea, las alteraciones del sueño, del estado de ánimo (enojo, tristeza, entre otros), la depresión y las relaciones perturbadoras con la familia, los amigos y/o los compañeros de trabajo así como las situaciones laborales se encuentran entre los primeros síntomas de estrés.

Al mismo tiempo, la persona que tiene estrés puede volverse vulnerable a las enfermedades infecciosas. Los individuos pueden habituarse a consumir sustancias para sentirse mejor y si no las tienen al alcance aumenta su estado de ansiedad y con ello el grado de estrés. Este comportamiento y las alteraciones que se provocan en el organismo pueden acarrear finalmente otras consecuencias negativas en una persona, y estas consecuencias se han clasificado en alteraciones conductuales, emocionales, cognitivas y fisiológicas (Kortum, 2001). A continuación se muestra en la tabla 1 los tipos de alteraciones.

Tabla 1 Tipos de Alteraciones

Alteración conductual	Alteración emocional	Alteración cognitiva	Alteración fisiológica
La <i>alteración conductual</i> implica a la <i>conducta o conductas desadaptativas</i> relacionadas con la salud.	La <i>alteración emocional</i> implica a la <i>repercusión</i> que se produce después del <i>esfuerzo de afrontamiento</i> .	En la <i>alteración cognitiva</i> existe un <i>mal funcionamiento de los procesos superiores</i>	La <i>alteración fisiológica</i> se da cuando el <i>sistema nervioso</i> se altera provocando <i>hiperactividad en hormonas y vísceras</i> .
Son comportamientos nocivos como: consumo de sustancias (alcohol, drogas, tabaco, y otros fármacos) sedentarismo, prácticas sexuales poco seguras, agresividad, violencia, mala comunicación, correr riesgos innecesarios en el trabajo y hábitos de alimentación (el comer en exceso o lo contrario, no comer. El comer comida rápida y muy grasosa), ocasionando sobre peso o malnutrición (Doval y cols., 2004).	Se manifiestan a través de emociones de ansiedad, enojo, angustia, apatía, sentimientos de culpa, vergüenza, baja autoestima, soledad, tristeza, irritabilidad, depresión y culpabilidad (Tomasina, 2001).	Se puede ver que el mal funcionamiento se presenta en procesos como: el <i>pensamiento</i> , es confuso; la <i>memoria</i> , distraída; se sufren alteraciones notables en la <i>atención</i> y en la <i>toma de decisiones</i> (Cerezo y cols., 2009).	Se produce un incremento de tamaño de las glándulas adrenales y una reducción del tamaño de las glándulas linfáticas (Venegas, 2006).

En suma los problemas surgen cuando las condiciones de trabajo son mayores a las necesidades del ser humano y ponen a prueba sus recursos durante un largo periodo, dando lugar, en consecuencia, al fracaso de los intentos de hacer frente. Algunos de los primeros indicios de esas situaciones de estrés son las emociones negativas, la tensión, la preocupación y la depresión, que pueden ir acompañadas por la perturbación de las funciones cognoscitivas y de la capacidad de rendimiento. Los efectos psicósomáticos sobre el sistema endocrino e inmunitario se desarrollan con facilidad cuando se presenta el estrés laboral, este puede llegar a provocar el burnout y en el más extremo de los casos el karoshi.

4.6 *E*strés laboral

Ciertas *condiciones laborales* adversas tienden a causar el estrés, un solo agente puede causar mucho daño y cuando se combinan varios de ellos se desarrolla lo que se llama estrés laboral. Se conceptualiza como el conjunto de fenómenos que se suceden en el organismo del trabajador con la participación de los agentes estresantes lesivos derivados directamente del trabajo o que con motivo de éste, pueden afectar la salud del trabajador (Jiménez y Videra, 2010).

Ya que el estrés laboral está presentándose con más frecuencia en los trabajadores, la seguridad e higiene en el trabajo incluye no solamente los riesgos físicos, químicos y biológicos de los ambientes laborales, sino también los múltiples y diversos factores psicosociales inherentes a la empresa así como la manera en que influyen en el bienestar físico y mental del trabajador (Neira, 2009).

De acuerdo a la OIT (2005) y la OMS (2012) los factores psicosociales en el trabajo son las interacciones entre el trabajo, el medio ambiente, la satisfacción en el empleo y las condiciones de la organización, por una parte y por la otra, las capacidades del empleado, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo; todo lo cual a través de percepciones y experiencias que influyen en la salud y el rendimiento. Originados por diferentes aspectos de las condiciones y organización del trabajo. Cuando se producen tienen una incidencia en la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos.

Según Hernández y Martínez (2005) en Holanda se encontraron evidencias claras de que el estrés y la fatiga psicológica están muy correlacionados con las condiciones y la carga de trabajo.

Información proporcionada por la OIT (2005) muestra que es un fenómeno cuya importancia es más que evidente, sin embargo en nuestro país apenas empieza a ser tomada en consideración, sin que esto quiera decir que en México estén ausentes estos problemas, por el contrario cada vez es más común presenciar incluso en nuestros centros de trabajo, fenómenos como el ausentismo, índices altos de invalidez o

desempleo y los descalabros económicos y sociales que afectan a la sociedad mexicana (Hernández y Martínez, 2005 y Jiménez y Videra, 2010).

Así mismo, se puede decir que las *principales fuentes* de estrés laboral en los empleados se dividen en estresores a nivel individual y estresores a nivel organizacional (Omar, 2006).

Estresores de nivel individual

Las diferencias individuales que hay entre empleados, pueden causar que algunos de ellos responden a los agentes estresores con una presión positiva (que los estimula), mientras que otros experimenten estrés negativo (que demerita sus esfuerzos). Como resultado de ello, pueden darse consecuencias constructivas o destructivas tanto para la empresa como para el empleado. Estos efectos pueden ser de corto plazo y desaparecer rápidamente o prolongarse mucho tiempo. De hecho esta es la razón por la cual, el estrés es considerado como un proceso interactivo entre las demandas y los recursos que tiene el individuo (De Pablo, 2007).

Cuando las demandas superan a los recursos la tendencia será producir una situación de estrés en la que, para cubrir las demandas el sujeto intentará producir más recursos llegando el estrés en ocasiones hasta su fase final que es el agotamiento. Las demandas y recursos están directamente relacionados con los factores psicosociales que inciden en el estrés laboral (Zarza, 2006).

Estresores de nivel organizacional

Es importante destacar una clasificación de los estresores en extra organizacionales o intra organizacionales (Omar, 2006).

➤ *Estresores extra organizacionales*

Los estresores extra organizacionales son los que se plantean fuera del ámbito de la empresa. Comprenden los factores familiares, políticos, sociales y económicos que inciden sobre el individuo. Es mayor la incidencia de los factores estresantes laborales sobre la vida familiar y conyugal, existiendo una interrelación entre el ámbito laboral y el hogar o la vida de relación social (Omar, 2006).

➤ *Estresores intra organizacionales*

Se debe tener muy en cuenta el hecho de que las personas invierten gran parte de su tiempo en su trabajo, encontrando una parte sustancial de su identidad y gratificación personal en sus tareas. Sin embargo, estas consideraciones no siempre son valoradas adecuadamente por las organizaciones, ni aun por los propios trabajadores. Se cree que existen estresores que en una situación de equipo se evidencian más que en el trabajo individual. De tal forma que se pueden agrupar en cuatro tipos de acuerdo a Cox, Griffiths y Stavruola (2004):

- A) Estresores del ambiente físico
- B) Estresores del trabajador
- C) Estresores grupales
- D) Estresores organizacionales

A) *Estresores del ambiente físico*: Son todas aquellas condiciones ambientales en donde se desarrolla cualquier actividad laboral, como; falta de luz o luz muy brillante, ruido excesivo o intermitente, vibraciones, aire contaminado, alta o baja temperatura, así como la infraestructura inadecuada. Estos factores requieren una doble adaptación, tanto física como psicológica.

B) *Estresores del trabajador*: Son todos aquellos que se refieren solamente al trabajador como individuo, es decir, lo que al trabajador afecta dentro de la organización.

- *Sobrecarga de trabajo*: Representa asignaciones excesivas de actividades a un trabajador. La sobrecarga o estrés por sobre estimulación puede ser objetiva o subjetiva, de acuerdo con la valoración y las características de las personas, se considera sobrecarga de trabajo el ejercer responsabilidades importantes, es decir, por ejemplo, responsabilidad por la tarea o las decisiones de otros. Estas personas habitualmente tienen más estrés, fuman más, tienen presión más alta y aumentan los índices de colesterol que aquellas que solamente se responsabilizan por objetos o por la realización de su propia tarea. La sobrecarga genera insatisfacción, tensión, disminución de la autoestima, sensación de amenaza, taquicardia, aumento del colesterol, del consumo de nicotina y otras adicciones, para tratar de responder a la sobre exigencia.

- *Conflicto de roles*: El es la manera en que se realiza la función. El conflicto se presenta en un empleado cuando una persona de su medio ambiente de trabajo le comunica ciertas expectativas de cómo él debería comportarse y esta expectativa dificulta o imposibilita cumplir con otras. Existen diferentes tipos de conflictos de roles:
- Intra-demandante: Es cuando el supervisor o una persona que dirige, comunica expectativas incompatibles e incongruentes entre sí.
 - Inter-demandante: Ocurre cuando dos o más personas comunican expectativas de rol incompatibles.
 - Conflicto persona-rol: Cuando se presenta una incompatibilidad entre los valores de un individuo o sus creencias y las expectativas.
 - Conflicto inter-rol: Los requerimientos de un rol son incompatibles por la misma persona.
 - Ambigüedad del rol: Se genera cuando *no* hay una adecuada información sobre el rol esperado. Dicha información es poco clara y confusa acerca de las expectativas del rol (conductas), así como también cuando hay confusión en cuanto a cuáles son las conductas de las que dispone el sujeto para satisfacer las expectativas del rol y poca certeza acerca de las consecuencias de ciertas conductas-rol.
- *Discrepancias con las metas de la carrera laboral*: Las discrepancias y dudas sobre la carrera laboral o la profesión del individuo están dadas por la falta de seguridad laboral, las dudas sobre los ascensos y las legítimas ambiciones frustradas. La insatisfacción en cuanto a las discrepancias entre aspiraciones y logros lleva a la ansiedad y la frustración, la depresión y el estrés, especialmente entre los 40 y 50 años. Es frecuente que además de una calidad deficiente del rendimiento laboral encontremos adicciones como el alcohol, las drogas, el café, el tabaco, entre otros.
- *Alteración de ritmos biológicos*: Es el estrés que se produce al alterar las constantes biológicas determinadas por el ritmo cardíaco determinado a su vez por las secreciones hormonales, los ciclos del sueño y el ritmo metabólico. Requiere un alto esfuerzo adaptativo, generando irritabilidad, disminución de la concentración, trastornos del sueño, fatiga, ansiedad, además de provocar modificaciones en la vida social, conyugal y sexual. De acuerdo a Cruz, y Rivero (2008) se presenta principalmente en: Trabajadores nocturnos o

trabajadores que rolan turnos; pilotos de líneas aéreas y azafatas, controladores aéreos, personal de sanidad, personal de seguridad, trabajadores del transporte, diplomáticos, atletas profesionales.

C) *Estresores de nivel grupal:* Definiéndose al grupo o equipo como más de dos personas que comparten los valores, metas, normas y que interactúan entre sí, para realizar una tarea. La falta de apoyo por parte del grupo o de los miembros del mismo, tanto como los conflictos intra e intergrupales pueden ser de gravedad y conllevan sentimientos de inseguridad, ansiedad y ausentismo como una manera de abandonar el conflicto.

Un estresor a nivel grupal se presenta cuando más de un integrante del grupo de trabajo se encuentra bajo mucha presión provocando conflictos en el mismo. De acuerdo a Olvera (2005) los factores estresantes a nivel grupal son los siguientes:

- **Falta de cohesión** entre los miembros del equipo. La cohesión es la atracción que tienen los miembros por pertenecer al grupo, lo que los lleva a trabajar gustosos y a obtener una mayor productividad, cuando más de un miembro no se siente a gusto en el grupo se genera la falta de cohesión.
- **Conflictos intergrupales.** Es inevitable en las organizaciones debido a que cuando los grupos dependen de los unos y otros para llevar a cabo las tareas, existe una área potencial para el conflicto. Existiendo tres tipos de conflicto intergrupales: de roles (cuando las expectativas de dos o más miembros son incompatibles), de asuntos (se da cuando existe un desacuerdo entre los miembros de un grupo para resolver un problema) y de interacción (se presenta cuando una parte del grupo culpa a la otra, frenando los recursos para lograr el fin planeado).
- **Apoyo inadecuado del grupo.** Si los miembros de un equipo se encuentran estresados las tareas no se realizan de la forma adecuada. De hecho si los integrantes de un equipo están estresados, muchas veces llevan sus problemas y preocupaciones al resto del equipo bajando el nivel de rendimiento, provocando baja satisfacción de los integrantes durante y después de conocer los resultados del equipo.

D) *Estresores organizacionales.* En la organización las actividades laborales que desarrolla el individuo implican una totalidad de ideas y vivencias, afectando la

autoestima y seguridad emocional, del trabajador y de los demás individuos con los que se convive diariamente. Entre ellos se cuentan (Cox, Griffiths y Stavruola, 2004):

➤ *Clima de la organización*: Una organización tiene un carácter, una atmósfera propia de su esquema productivo. Este clima condiciona la conducta de los individuos que la integran, pero su valoración es difícil de lograr, ya que su medición carece de rigor científico. Puede ser un clima tenso, relajado, cordial o no. Produciendo distintos niveles de estrés en los individuos, según la susceptibilidad o vulnerabilidad que tenga cada uno. El comportamiento de un trabajador no es resultado de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las *percepciones* que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. De las cuales se pueden destacar las siguientes:

-*Estilos gerenciales*: Pueden estar determinados por estructuras rígidas e impersonales, por una supervisión o información inadecuada, por la imposibilidad de participar en las decisiones, etcétera.

-*Tecnología*: Será de gran valor estresante la no disponibilidad con que la organización dote a sus empleados de los elementos necesarios para su acción, así como no capacitarlos para utilizar la tecnología nueva.

-*Diseños y características de los puestos*: Los atributos de las tareas como son la variación, autonomía, la información del empleado acerca de la ejecución, carga de trabajo pesada, jornadas de trabajo largas, pausas de descanso escasas, trabajo repetitivo y la importancia que tiene, se encuentran íntimamente relacionados con el desempeño..

-*Fechas topes no racionales*: Es un factor determinante el impacto que produce el establecimiento de metas inalcanzables en los tiempos prefijados para ello. Especialmente en los equipos de trabajo en donde el tiempo es factor fundamental para su realización.

-*Control de sistemas informáticos*: Cuando los integrantes de la organización, objetiva o subjetivamente, no dominan o controlan los sistemas informáticos que

se utilizan, se generan situaciones de ansiedad y estrés que disminuyen la eficiencia.

-Estimulación lenta y monótona: Es el estrés por sub estimulación. Se produce por la falta de estímulo normal y fisiológico de los sentidos y del pensamiento. Se presenta, en el trabajo rutinario y automatizado que no permite la creatividad y el pensamiento independiente, en casos como: Cadena de trabajo lenta y monótona, jubilación brusca, vacaciones excesivamente tranquilas y falta de trabajo.

En suma, está claro que el proceso de trabajo puede llegar a consumir al trabajador con su vorágine operativa y de presión. Ocasionando el burn out o karoshi, como se muestra a continuación.

Burnout

Este síndrome fue descrito por primera vez por el psicoanalista Herbert J. Freudenberger en 1973, cuando observo que varios profesionistas perdían el interés y la simpatía por su trabajo. Describiéndolo como un conjunto de síntomas médico, biológico y psicosocial, que no son específicos ya que se desarrollan en la actividad laboral como resultado de una demanda excesiva de energía. Después Pines y Crafty en 1978 por su parte lo definieron como una experiencia general de agotamiento físico, emocional y de actitud. En 1980 Edelwich y Brodsky lo definen como una pérdida progresiva del idealismo, energía, y motivos vividos por la gente en las profesiones de ayuda, como resultado de las condiciones de trabajo. No fue sino hasta 1981 que Maslach y Jackson lo definieron desde una perspectiva tridimensional caracterizada por agotamiento emocional, despersonalización y sentimiento de bajo logro. Posteriormente fue Maslach quien lo dio a conocer en el congreso anual de la Asociación de Psicología Americana (APA) refiriéndose a él como una condición cada vez más frecuente en los trabajadores de servicios de salud (Jacob, 2004).

Hoy en día Braga y cols. (2009) definen al ***burnout*** como una respuesta al estrés laboral crónico que afecta a las personas por la tensión extrema a la que se ve expuesto, generandosíntomas que van desde el agotamiento físico hasta los problemas con las relaciones interpersonales.

Alfaro y Olmos (2011) lo asocian a una respuesta excesiva del estrés laboral donde existen tres componentes:

- **agotamiento emocional** ocurre cuando los individuos se sienten emocionalmente exhaustos por el trabajo.
- **sentimiento de despersonalización** es cuando se han endurecido por el trabajo y tienden a tratar a sus clientes como objetos.
- **bajo logro personal** las personas no pueden lidiar con los problemas de manera efectiva y son incapaces de entender o identificar los problemas de los demás. Se sienten débiles para impactar realmente en los problemas por tanto no suelen implementar soluciones efectivas.

Cuando se dice que una persona padece burnout, tanto dentro del ambiente de la organización como a nivel del público ordinario se entiende que ésta sufre de fatiga o está cansada; sin embargo, dicha comprensión tiende a hacerse en el lenguaje común, por lo que no se dimensiona el serio problema que se presenta. En realidad, el padecimiento es más que el cansancio habitual que puede ser reparado con unos días de descanso y envuelve una serie de padecimientos a nivel psicológico, físico, social y también en relación con la empresa, lo que le da su connotación de síndrome. Dentro de las *características generales* están (Forbes, 2011):

Negación: es no aceptar que existe una afectación por el trabajo, ya que suele sentirse como un fracaso profesional y personal. Los compañeros son los primeros que lo notan y esto es muy importante para un diagnóstico precoz.

Irreversibilidad: es la dificultad para reparar el daño, presentándose entre el 5 y el 10% de los casos. Por lo tanto es importante la prevención ya que normalmente el diagnóstico precoz es complicado y la línea que separa el desgaste del burnout es muy delgada.

A nivel psicosocial, genera deterioro en las relaciones interpersonales, depresión, cinismo, ansiedad, irritabilidad y dificultad de concentración. Es común el distanciamiento de otras personas y los problemas conductuales pueden progresar hacia conductas de alto riesgo (juegos de azar, comportamientos que exponen la propia salud y conductas orientadas al suicidio, entre otros). Gradualmente el cuadro se agrava en relación directa a la magnitud del problema, inicialmente los procesos de adaptación

protegen al individuo, pero su repetición los agobia y a menudo los agota, generando sentimientos de frustración y conciencia de fracaso, existiendo una relación directa entre la sintomatología, la gravedad y la responsabilidad de las tareas que se realizan (Alfaro y Olmos, 2011).

Ayala, Sphan y Thomaes (2006) plantean que los síntomas observados pueden evidenciarse como:

- *Físicos*: Dentro de los daños físicos que pueden padecerse debido al síndrome, se incluyen: insomnio, deterioro cardiovascular, úlceras, pérdida de peso, dolores musculares, migrañas, problemas de sueño, desórdenes gastrointestinales, alergias, asma, fatiga crónica, problemas con los ciclos menstruales o incluso daños a nivel cerebral.
- *Conductuales*: conducta despersonalizada en la relación con el cliente, absentismo laboral, desarrollo de conductas de exceso como abuso de barbitúricos, estimulantes y otros tipos de sustancias (café, tabaco, alcohol, etc.), cambios comportamentales por cambios bruscos de humor, incapacidad para vivir de forma relajada, incapacidad de concentración, superficialidad en el contacto con los demás, comportamientos de alto riesgo o aumento de conductas hiperactivas y agresivas.
- *Emocionales*: predomina el agotamiento emocional, síntomas disfóricos, distanciamiento afectivo como forma de autoprotección, ansiedad, sentimientos de culpabilidad, impaciencia e irritabilidad, soledad, alienación, impotencia o depresión, baja tolerancia a la frustración, desorientación, aburrimiento o, entre otros, vivencias de baja realización personal.
- *Actitudinales*: actitudes de desconfianza, apatía, cinismo e ironía hacia los clientes de la organización, hostilidad, suspicacia y poca verbalización en las interacciones.
- *Sociales*: actitudes negativas hacia la vida en general, disminuyendo la calidad de vida personal, aumentando los problemas de pareja, familiares y en la red social extra laboral del sujeto (debido a que las interacciones son hostiles, la comunicación es deficiente, no se verbaliza, se tiende al aislamiento, etc.).
- *Laborales*: la condición afecta, por cuanto es de esperar una disminución en la calidad o productividad del trabajo, actitud negativa hacia las personas a las que se les da servicio, deterioro de las relaciones con compañeros, aumento del

absentismo, disminución del sentido de realización, bajo umbral para soportar la presión y conflictos de todo tipo, entre otros factores.

El Síndrome del burnout es un proceso, más que un estado y se han podido establecer *cuatro estadios* de evolución de la enfermedad aunque éstos no siempre están bien definidos (Cox y cols., 2004):

Forma leve: los afectados presentan síntomas físicos, vagos e inespecíficos. **Forma moderada:** aparece insomnio, déficit atencional y en la concentración, tendencia a la auto-medicación. **Forma grave:** mayor en ausentismo, aversión por la tarea, cinismo, abuso de alcohol y psicofármacos. **Forma extrema:** aislamiento, crisis existencial, depresión crónica y riesgo de suicidio.

Pérez (2000) menciona que de primera impresión se puede identificar si se está presentando el síndrome por medio de la tríada sintomatológica constituida por el cansancio emocional, la despersonalización y la falta de realización personal, elementos que pueden ser evaluados a través del Maslach Burnout Inventory (MBI). El diagnóstico diferencial debe realizarse con el síndrome depresivo, el síndrome de fatiga crónica y los sucesos de crisis.

Alfaro y Olmos (2011) presentan algunos de sus datos sobre quién experimenta el Burnout. Es más alto entre empleados más jóvenes que comparado con empleados mayores, así mismo entre las ocupaciones que lo presentan son los administradores, controladores de tráfico aéreo, trabajadores del sector salud, maestros y profesionales de la milicia. Además una característica de *personalidad* que suelen compartir los pacientes afectados es la dificultad para expresar sentimientos y afrontar factores estresantes generales, estos estados anímicos activan o inhiben los procesos corporales. De acuerdo a la OMS (2012) se ha demostrado que el afrontar de forma optimista estos sucesos protege de la aparición de estos trastornos.

Por otro lado Aranda, Pando y Preciado (2006) han definido ciertos patrones de conducta que parecen asociarse a algunas enfermedades como los tipos de personalidad:

- **personalidad tipo A** (sujetos hiperactivos, agresivos, impacientes, muy implicados en el trabajo) es un factor de riesgo para padecer cardiopatía isquémica (angina de pecho, infarto de miocardio).

- **Personalidad tipo B** (personas tranquilas, confiadas, con expresión abierta de sus emociones) no está asociada a ninguna enfermedad (actuaría como factor "protector")
- **personalidad tipo C** (sujetos pasivos, conformistas, sumisos, con escasa expresión de sus emociones) parece predisponer a algunos tipos de cáncer.

De hecho en una investigación hecha en el Estado de México a diversas organizaciones privadas, se encontró que el 70% de los gerentes presentaron burnout, lo cual indica que los niveles de eficacia profesional disminuyeron significativamente dentro de las organizaciones (Escobar, García y Romero, 2006).

Karoshi

El fenómeno fue reconocido inicialmente en Japón debido a que fue utilizado por primera vez por Uehata en 1978, quién lo pudo conceptualizar gracias a los casos que encontró con enfermedades laborales y que posteriormente dio a conocer en ese mismo año en la 51ª Reunión Anual de la Asociación Japonesa de Salud Industrial. Esto originó que un grupo de abogados en 1988 creara el Consejo Nacional de Defensa de Víctimas de Karoshi en Japón. Para finales de los 80's Uehata utilizó el término a nivel médico social comprendiendo en el los fallecimientos o incapacidades laborales de origen cardiovascular (como accidente cerebro vascular, infarto de miocardio o insuficiencia cardíaca aguda) que pueden producirse cuando el trabajador con una enfermedad arteriosclerótica o hipertensiva se ve sometido a una fuerte sobrecarga de trabajo. Uehata en 1991 después de haber realizado nuevos estudios concluyó que los afectados en su mayoría eran varones con horarios de trabajo muy prolongados, con sobrecargas generadoras de estrés, con estilos de trabajo que exacerban hábitos de vida poco saludables, originando ataques por pequeños sucesos o problemas laborales (Hratani, 1997).

Después de las investigaciones de Uehata se ha investigado muy poco sobre este fenómeno. Pero hoy en día es considerado por autores como García, Ochoa y Ramírez (2011) como una enfermedad que agota los recursos físicos y mentales en el cuerpo, llevando a la muerte. Esto se debe a que ocurre un esfuerzo desmesurado que incluye la sobrecarga laboral con largas horas de trabajo para alcanzar un fin realizable.

Considerando muerte por exceso de trabajo si el trabajador laboró continuamente las 24 horas anteriores a su deceso o si lo hizo durante siete días consecutivos durante 16 horas ininterrumpidas. Así mismo ligando al karoshi a trabajadores con patrón de comportamiento tipo A. La personalidad es un factor importante para presentar problemas de salud, especialmente a aquellos que les cuesta delegar (Katsuo y Jeffrey, 1999).

De acuerdo a García (2001) las personas más propensas tienen entre 40 y 50 años, más de la mitad son ejecutivos, empleados de oficina y funcionarios públicos. Los *directivos* y técnicos tienen una gran responsabilidad en la toma de decisiones, por lo tanto sus demandas son muy altas y más si se muestran entusiastas en su trabajo ya que pueden no controlar sus horas para laborar, en cuyo caso serían un grupo de riesgo para el karoshi por la sobreexplotación.

Para que este fenómeno no se presente en las organizaciones mexicanas es preciso mejorar el entorno laboral manteniendo siempre en condiciones de comodidad: las condiciones de trabajo, reduciendo la sobrecarga laboral y facilitándose instalaciones para el bienestar de los trabajadores que necesiten recuperarse de la fatiga, al mejorar las condiciones de los centros de trabajo y aumenta la salud psicológica, se estimula la puesta en práctica de las exploraciones de salud por medio de programas. Es preciso reducir el número de horas trabajadas para prevenir el karoshi (García, Ochoa y Ramírez, 2011).

En conclusión se puede decir que el *estrés* tiene un precio y las sociedades industriales lo han ignorado hasta la fecha solo contabilizándolo en estadísticas de salud. Hay algunas enfermedades que se agrupan, según los especialistas en estrés, bajo el título genérico de “enfermedades causadas por estrés”; las principales son: alcoholismo, enfermedades coronarias que pueden conducir al karoshi o muerte por el trabajo y los trastornos más importantes de la salud mental: depresión y ansiedad. La comprobación de estos costos y sus consecuencias sobre los ingresos tanto de las empresas como a nivel social, son los que dieron origen a numerosos estudios sobre el estrés profesional (Omar, 2006).

No obstante se debe reconocer que hasta la fecha, más del 90% de las investigaciones, se efectúan en países anglosajones. En nuestro país a pesar de que no hay una larga tradición y es poca la investigación sobre estrés relacionado al trabajo, las alteraciones psicosomáticas y el Burnout cada vez hay más interés.

Capítulo V

Alteraciones psicosomáticas asociadas al trabajo

En las organizaciones la caída de la productividad, se ve influenciada por la deficiente calidad de vida laboral de las personas, llevando como consecuencia la pérdida de competitividad de la organización dentro del mercado. Y a medida que la organización se da cuenta de esta pérdida, es cuando se ejerce presión sobre el personal para aumentar la misma. Provocando altos niveles de estrés, sin embargo, la mejor solución es implementar programas para optimizar la calidad de vida de los trabajadores. Dándole al principal recurso que es el humano, un trato justo.

Si el trabajador se encuentra debilitado la organización no rinde al cien por ciento. Por lo tanto las experiencias de estrés, en especial cuando son intensas o tienen carácter crónico, se relacionan con malestares psicológicos, como las molestias psicosomáticas con los trastornos músculo esqueléticos, enfermedades gastrointestinales y cardiovasculares (Robaina y Sevilla, 2003). Como lo menciona Mondy y Noe (2006) en algunas ocasiones cuando hay un aumento de carga de trabajo, escándalos corporativos y una economía en recesión, existe un aumento en la tasa de ataques cardíacos, accidentes cerebro vasculares entre las afectaciones a la salud más destacadas, debido a que estos padecimientos son los más frecuentes en los ejecutivos de alto nivel. Por lo que Peiro y Salvador (2008) sugiere que el deterioro del clima social, el incremento del absentismo o la reducción de la productividad son causa de las alteraciones psicosomáticas que a su vez suelen tener repercusiones negativas económicas sobre las organizaciones.

5.1 *Definición de Alteración Psicosomática*

Antes de seguir es imprescindible saber qué es una **alteración psicosomática**, para entender qué pasa dentro de este enorme campo de trabajo, donde lo principal es el recurso humano. Para ello se mencionarán algunas definiciones que esclarecerán este

rubro. Para Diez (2002) son originadas por la psique, y generan síntomas físicos propios de un sólo sistema de órganos, con inervación vegetativa. Por lo general, en estos trastornos existe una patología orgánica clara y evidente, comprobable por medios clínicos o complementarios, ya que en los trastornos psicósomáticos hay lesión orgánica. Ávila (2010) hace mención de la afectación psíquica por el ambiente social donde se desarrolla el individuo, refleja al mismo tiempo el malestar en alguna parte del cuerpo. Mur de VÍu, y Maqueda, (2011) afirman que en la mayoría de las alteraciones psicósomáticas existen factores psíquicos que generan cambios orgánicos que son el sustrato corporal de la enfermedad. Aclarando que estas alteraciones son multifactoriales y por lo tanto lo psíquico es sólo uno de los mecanismos implicados en la génesis de estas patologías.

En el Manual de Diagnóstico y Estadísticas de Trastornos Mentales V (2014) se expone a las alteraciones psicósomáticas como factores psicológicos que afectan el estado psíquico o la condición médica.

A partir de estos planteamientos se puede considerar a la **alteración psicósomática** como:

La alteración en la que el cuerpo se enferma así mismo, de tal modo que la parte psíquica afecta al organismo.

5.2 Teorías Sobre Alteraciones Psicósomáticas

Conforme se han hecho investigaciones se han propuesto diferentes tipos de teorías para describir el fenómeno de las alteraciones psicósomáticas y cada una tiene diferentes hipótesis, como se muestra a continuación.

Teoría de Especificidad Estímulo-Respuesta

En esta teoría se menciona que un determinado estímulo o complejo estimular, induce determinadas respuestas fisiológicas y por consecuencia, una determinada enfermedad en diferentes personas. Aquí las relaciones de predictibilidad entre estímulos y respuestas fisiológicas son independientes de la persona. Debido a que en la especificidad estímulo respuesta, un determinado estímulo produce una jerarquía estable de respuestas fisiológicas en distintos sujetos (Robaina y Sevilla, 2003).

Teoría de Especificidad Individuo-Respuesta

En la especificidad individuo-respuesta, un único individuo emite una jerarquía estable de respuestas a diferentes estímulos, ya que el individuo tiende a responder al estímulo estresante con hiper reactividad de alguna modalidad fisiológica que puede ser cardiaca, respiratoria, gastrointestinal por mencionar algunas. En esta modalidad se asocia algún atributo de la persona con tendencia a reaccionar de una forma estereotipada debido a que el tipo de enfermedad está determinada por el eslabón más débil dentro de su sistema funcional orgánico. En otras ocasiones la especificidad de respuesta se incorpora a la psicósomática mediante formulaciones más sofisticadas, incluyendo connotaciones en las respuestas no sólo de orden fisiológico sino también psicológico, por ejemplo: ante las mismas condiciones estresantes, un individuo más vulnerable es más probable que desarrolle un trastorno que otro individuo con menor predisposición (Ayala, 2009).

Teoría de Especificidad Psicológica-Física

Este es otro tipo de especificidad que poco se ha manejado pero que se focaliza en la formulación de las relaciones específicas entre componentes psicológicos y físicos de la respuesta. No se trata de descripciones de eventos idénticos, sino de dos conjuntos de eventos diferentes, cada uno de los cuales se considera parte de la respuesta total. Se plantea que cualquier formulación que se asocie a una emoción específica con una enfermedad determinada es un ejemplo de esta teoría. Este tipo de relación puede darse junto o con independencia de la especificidad estímulo-respuestas e individuo-respuesta o de ambos (Uribe, 2006).

Teorías multifactoriales y multidisciplinarias

En la actualidad las teorías tienden a ser explicaciones multifactoriales y multidisciplinarias en vez de estar centradas en un único aspecto como las teorías anteriores. Las teorías multifactoriales hacen referencia a las causas y el mantenimiento de la enfermedad física dependiendo de múltiples factores (biológicos, psicológicos y sociales) y las multidisciplinarias apuntan a la necesidad de abordar el problema de los trastornos psicósomáticos desde diferentes disciplinas. Pero que cada trastorno sea multifactorial (más que estrictamente psicógeno) ha potenciado la búsqueda de teorías implicadas en trastornos específicos. Lo que lleva a considerar que las alteraciones o

enfermedades son simultáneamente un fenómeno físico, psicológico y socio-cultural debido a que sus causas son diversas como se podrá ver a continuación (Uribe, 2006).

5.3 *Causas de las alteraciones psicosomáticas*

Cada persona puede valorar de manera distinta los estímulos o perturbaciones en el mundo, para algunos puede ser un desafío que los motiva a ser mejores y desarrollarse, en cambio para otros quizá sea una amenaza que atenta en su autoestima, tolerancia a la frustración, el optimismo, la creatividad o la sensación de seguridad, tanto externa como interna. Haciendo surgir una alteración psicosomática en respuesta a la inquietud psicológica (Martínez, 2011).

La Organización Mundial de la Salud (2012) define a las enfermedades profesionales como: aquellas producidas a consecuencia del trabajo, que en general obedecen a la habitualidad y constancia de algunos agentes etiológicos presentes en el ambiente laboral y provocan alguna alteración en los trabajadores; teniendo como requisito ser consideradas como tales en las Legislaciones respectivas de los distintos países.

Así mismo dentro de las alteraciones psicosomáticas existe una serie de *consideraciones* que se deben de tener en cuenta: Pueden *independizarse de la causa psicológica* que las originó e ir avanzando en el plano orgánico, transformándose en un proceso patológico independiente. Manifestándose por *fases*, de acuerdo a las crisis de la biografía del enfermo. Cambiándose de un trastorno psicosomático a otro, sin reglas fijas, y dependiendo de las situaciones ambientales y personales que concurren en cada momento. Pueden asociarse a otros procesos psicopatológicos, como la depresión o el estrés (Uribe, 2008).

Cuando se habla de la etiología de las alteraciones psicosomáticas, no se puede hablar sobre un origen orgánico específico, debido a que este tipo de alteración origina varias alteraciones y de diferentes tipos ya que los síntomas que se presentan no son de una enfermedad en específico. En las alteraciones psicosomáticas se parte de un conflicto puramente psicológico que al no ser elaborado de forma correcta, hace surgir una alteración con toda su sintomatología (Baldoni y Tromboni, 2005).

De acuerdo al DSM V (2014) los criterios para el Diagnóstico de Trastorno de Somatización son los siguientes:

A. Historia de múltiples síntomas físicos que empieza antes de los 30 años, persiste durante varios años y obliga a la búsqueda de atención médica o provoca un deterioro significativo social, laboral o de otras áreas importantes de la actividad del individuo.

B. Deben cumplirse todos los criterios que se exponen a continuación y cada síntoma puede aparecer en cualquier momento de la alteración:

1. Cuatro síntomas dolorosos: historia de dolor relacionada con al menos cuatro zonas del cuerpo o cuatro funciones (por ejemplo: cabeza, abdomen, dorso, articulaciones, extremidades, tórax, recto; durante la menstruación, el acto sexual, o la micción)

2. Dos síntomas gastrointestinales: historia de al menos dos síntomas gastrointestinales distintos al dolor (por ejemplo: náuseas, distensión abdominal, vómitos [no durante el embarazo], diarrea o intolerancia a diferentes alimentos).

3. Un síntoma sexual: historia de al menos un síntoma sexual o reproductor al margen del dolor (por ejemplo: indiferencia sexual, disfunción eréctil o eyaculatoria, menstruaciones irregulares, pérdidas menstruales excesivas, vómitos durante el embarazo)

4. Un síntoma pseudoneurológico: historia de al menos un síntoma o déficit que sugiera un trastorno neurológico no limitado a dolor (síntomas de conversión del tipo de la alteración de la coordinación psicomotora o del equilibrio, parálisis o debilidad muscular localizada, dificultad para deglutir, sensación de nudo en la garganta, afonía, retención urinaria, alucinaciones, pérdida de la sensibilidad táctil y dolorosa, diplopía, ceguera, sordera, convulsiones; síntomas disociativos como amnesia; o pérdida de conciencia distinta del desmayo).

En esto se distingue de un proceso neurótico que también tiene como punto de partida un conflicto psíquico y una manifestación somática, pero que, sin embargo, no cuenta con una lesión orgánica, ni una expresión física cuantificable que justifique los síntomas corporales. Por lo tanto se puede decir que cuando la relación mente cuerpo se ve alterada en su armonía, debido a emociones displacenteras, sentimientos negativos, modificaciones del ciclo vital, baja autoestima, alteraciones funcionales o situaciones de

alto impacto emocional generadoras de estrés, inevitablemente se produce un golpe, que puede representarse en forma de síntomas o alteraciones psicosomáticas y es cuando los individuos no pueden controlar su cuerpo, presentándose una respuesta fisiológica que busca una solución e informa que no se ha solucionado de manera adecuada el problema que se presentó (Baldoni y Tromboni, 2005).

En el ámbito laboral no cabe duda de que la presencia del estrés no motivante sea capaz de afectar al individuo en un alto grado. Esto se debe a que cualquier enfermedad relacionada con el trabajo resulta de dos factores: Un factor *individual* de predisposición constitucional y un factor *profesional* este es el que ejerce una influencia favorecedora o desfavorecedora en relación con las condiciones de trabajo. Al aumentar el estrés hasta un rango patológico puede ser considerado como un factor de riesgo psicopatológico que a su vez puede contribuir a que desarrollen diferentes trastornos mentales y adictivos y con el tiempo el organismo mostrará inevitablemente un daño fisiológico y el individuo se enfermará (Mur de Viu, y Maqueda, 2011).

Existen varios mecanismos etiopatogénicos posibles entre el hecho de padecer un trastorno mental y la actividad laboral: La exposición a *estrés laboral* relacionado con la falta de oportunidad para utilizar las propias capacidades da lugar a fatiga y a varios trastornos mentales, como los adaptativos, así como varias enfermedades cardio y cerebro vasculares. Por otra parte, la *exposición a los riesgos psicosociales* del trabajo pueden contribuir al desencadenamiento de un trastorno mental en el trabajador, haciéndolo vulnerable. Es por ello que el riesgo psicosocial del trabajo interviene como factor desencadenante o agravante en las alteraciones (Mur de Viu y Maqueda, 2011).

A continuación se expondrán algunas enfermedades frecuentes provocadas por las alteraciones.

5.4 *Alteraciones psicosomáticas más frecuentes*

Es frecuente encontrarse que varios pacientes que acuden con su doctor, suelen recibir atención errada por la falta de tiempo en las consultas y el difícil diagnóstico de las alteraciones psicosomáticas. A la hora del diagnóstico, lo primero es descartar que no se trate de un proceso orgánico (dolor de cabeza, puede deberse a una lesión cerebral y no tener nada que ver con la situación psicológica), debido a que puede poner en peligro

la vida de una persona y por supuesto retrasar el diagnóstico y el tratamiento adecuado. Adicional a esto, la medicina alopática tiende a centrarse casi exclusivamente en los síntomas físicos de las enfermedades olvidando la otra posible causa del problema. Al solo concentrarse en la manifestación física de la enfermedad, se deja de lado su parte psíquica, que sin lugar a dudas es sumamente importante para conocer la génesis de la enfermedad (González de Rivera, 2003).

De acuerdo con Miguel (2006) los síntomas somáticos reportados con más frecuencia en las consultas médicas en general son: Dolor de espalda, 71%, Mareos, vértigos, 65%, Dolor en extremidades, 60%, Gases en el estómago, 52%, Dificultad al respirar, 50%, Palpitaciones, Taquicardia, 49%, Dolor en articulaciones, 45%, Dolor en el pecho, 44%, Náuseas, 43%. Afectando a la mayor parte del cuerpo.

Los efectos negativos de la tensión son asumidos por casi todos los órganos y procesos fisiológicos del cuerpo, de acuerdo a Flores y Ontiveros (2008) los sistemas biológicos que más afectación tienen son: el **sistema cardiovascular**, el **sistema digestivo**, el **sistema endocrino**, así como el **sistema inmune**. Estos sistemas están íntimamente relacionados y cualquier cosa que afecta a uno de ellos siempre va a afectar a los otros. El sistema nervioso junto con los otros sistemas son quienes desempeñan la mayoría de las funciones del organismo tendiendo a mantener el equilibrio del medio interno (homeostasis) cuando se afecta surgen también **enfermedades mentales**. En general este sistema controla las actividades rápidas del cuerpo como contracciones musculares, fenómenos viscerales que evolucionan rápidamente e incluso las secreciones de algunas glándulas endocrinas que metabolizan el alimento para elaborar y liberar hormonas en la circulación sanguínea, actuando sobre tejidos y órganos específicos. Algunas de las alteraciones más frecuentes que afectan a estos sistemas, son:

Sistema cardiovascular

Cardiopatía coronaria

La cardiopatía coronaria es una enfermedad que, aunque puede adoptar varias formas, suele identificarse con el concepto de cardiopatía isquémica. Es la responsable del infarto de miocardio. Se ha calculado que cerca de dos tercios de las muertes debidas a enfermedad coronaria tienen un carácter súbito por infarto de miocardio. La isquemia

se emplea para denotar que el aporte de sangre a las células del miocardio (músculo cardíaco) es insuficiente para cubrir las necesidades metabólicas. La presión arterial sube, pero habitualmente vuelve con rapidez a su nivel normal. Sin embargo, en algunos sujetos, especialmente los que tienen una determinada estructura de personalidad (tipo A) o proceden de una familia hipertensa, la reacción no sólo es exagerada sino que tiende a prolongarse (Holst y Quirós, 2011).

En un estudio de tipo transversal realizado en Cuba, se encontró que los hombres son más propensos a tener este tipo de males. El hábito de fumar y el estrés son factores que pudieron estar involucrados en los resultados ya que más del 55 % de los enfermos eran fumadores y la mayoría de ellos (76,66 %) están sometidos al estrés de trabajo (Aguirre, y cols., 1999). En otro estudio realizado por Hernández (2007) con más de tres mil hombres sanos con edades de entre 35 y 59 años durante un periodo de nueve años, reveló que 257 hombres sufrieron un ataque cardíaco, los cuales tenían una personalidad tipo A. Ante estos estudios epidemiológicos se ha demostrado que un 40 y un 50% de los fallecimientos que se producen en los países industrializados, están relacionados con trastornos circulatorios.

En México en 1997, se realizó un estudio de tipo transversal en el Hospital General Docente “Julio Trigo López”, con la finalidad de conocer el comportamiento de las afecciones cardiovasculares entre los trabajadores de la salud en ese hospital y se encontró que en un período de dos años las afecciones cardiovasculares representaron una tasa de 10,64 x 100 trabajadores, la hipertensión arterial estuvo situada en primer lugar con una tasa de 6,31, seguida por las cardiopatías isquémicas con 2,4. Las cardiopatías isquémicas son la segunda causa de muerte en el país (Robaina y Sevilla, 2003).

Según Jiménez, López y González (2009) en otro estudio efectuado en la Ciudad de México, en grupos de bajo estrato social la incidencia de infarto al miocardio era de 6.6 por cada 1,000 habitantes al año en los hombres y de 4.8 por cada 1,000 habitantes al año en las mujeres. Los altos niveles de prevalencia e incidencia de enfermedades isquémicas del corazón en México y el mundo están directamente relacionados con el aumento de factores de riesgo y uno de estos factores son las presiones laborales que provocan estrés laboral.

Sistema digestivo

Enfermedad Gastrointestinal

De acuerdo con la OMS (2012) está demostrado que los problemas gastrointestinales están estrechamente relacionados con los procesos psicofisiológicas asociados al estrés, mediado en gran parte por la activación del sistema nervioso autónomo. Las *enfermedades gastrointestinales* ocupan una de las primeras causas de consulta médica y son también una de las primeras causas de muerte en México y en el mundo, entre las principales se pueden encontrar.

Úlceras

La úlcera gastro duodenal es una patología bastante frecuente que consiste en una lesión en la mucosa que protege el estómago y el duodeno (primera parte del intestino delgado), esta lesión está provocada por un aumento de las secreciones ácidas que alteran las paredes de estas zonas. Se estima que esta patología afecta a entre el 12 y el 17 por ciento de la población en países desarrollados. Hasta hace pocos años se desconocía el origen de esta enfermedad, actualmente se considera que la mayor parte de las úlceras (más del 80 por ciento) son causadas por una bacteria, *Helicobacter pylori*, que también se asocia a la aparición del cáncer gástrico.

La úlcera péptica consiste en la erosión de la mucosa localizada en el estómago, en el duodeno o en ambos y es causada por la acción de ácidos gástricos y pepsina (enzima digestiva que rompe las proteínas), se asocia con un dolor que aparece después de comer y que también puede ocurrir durante el sueño, a menudo cede con la comida o tomando antiácidos. Recientemente se sabe que las reacciones psicofisiológicas relacionadas con las respuestas de estrés determinan el incremento de secreción de ácidos responsables del trastorno (Uribe, 2006).

Síndrome del intestino irritable

Este trastorno figura entre los más comunes, ya que afectan del 15 al 20% de la población en los países occidentales. El síndrome del intestino irritable es una alteración funcional de la motilidad del tracto intestinal caracterizado por varios síntomas crónicos y recurrentes, no explicable por alteraciones estructurales ni

bioquímicas. Debido a que este cuadro suele encontrarse frecuentemente asociado a otras patologías somáticas tanto del aparato digestivo como de otros sistemas. Además es asociado con patologías psiquiátricas. Casi siempre este cuadro clínico queda sin tratamiento porque las otras patologías asociadas a él se consideran de mayor importancia y son tratadas primero dejando a un lado este síndrome (Robaina y Sevilla, 2003).

Colitis ulcerosa

La colitis ulcerosa es una enfermedad intestinal inflamatoria de causa desconocida que afecta fundamentalmente el intestino grueso caracterizándose por una grave inflamación de la mucosa, puede iniciarse de manera aguda e insidiosa, siendo sus principales síntomas los siguientes: diarrea mucosa sanguinolenta, dolor abdominal intenso, fiebre, taquicardia y síntomas secundarios debidos a la diarrea. Las manifestaciones extracolónicas pueden consistir en uveítis, iritis, enfermedades dermatológicas y colangitis esclerosante primaria. El diagnóstico se efectúa principalmente por colonoscopia o rectoscopia (Burguer y Travis, 2011).

De acuerdo a Burguer y Travis (2011) pacientes con colitis ulcerosa han mostrado predominio de rasgos obsesivo-compulsivos, son prolijos, ordenados, puntuales y tienen dificultad para expresar la ira. También menciona que en este trastorno el estrés y ciertos alimentos pueden desencadenar los síntomas. La colitis ulcerativa puede afectar a cualquier grupo de edad, aunque hay picos en edades comprendidas entre los 15 y 30 años y de nuevo entre los 50 y 70. El cáncer de colon es la complicación más seria de la colitis ulcerosa, la relación de que esto ocurra está en función de la duración de la enfermedad y la cantidad de porción de colon dañado, así como del control que tenga el individuo sobre el estrés al que está expuesto cotidianamente.

Sistema endocrino

Obesidad

Todos aquellos que pasan mucho tiempo fuera de su hogar, deben buscar en su agenda diaria un momento para comer y en ocasiones no es tan fácil de encontrar. Los casos de desórdenes alimenticios son más frecuentes de lo que uno se imagina, los empleados comen de prisa y se alimentan de manera poco saludable, debido a las horas tan

demandantes en una oficina de trabajo. La falta de tiempo es la causa principal por la cual las personas no pueden ordenar su alimentación dentro de la jornada laboral. El sedentarismo, el comer rápido y los malos hábitos pueden ocasionar problemas de obesidad, muchas veces difíciles de revertir y ya que más de la mitad de las horas que una persona pasa despierta, la pasa en el trabajo, es casi inevitable no alimentarse con las comidas rápidas como los dulces y el café, que se han transformado en lo que nos permiten ahorrar tiempo y retomar de manera inmediata las funciones (García y cols., 2011).

Otro factor es el estrés que al estar presente provoca en los trabajadores alteraciones emocionales como sensaciones de irritabilidad, culpabilidad, ansiedad o depresión, llevando al trabajador a conductas no apropiadas relacionadas con la alimentación, como comer cuando se presenta ansiedad o depresión tratando de compensar estas sensaciones que ocultan sentimientos que no se han podido resolver y los calman con la comida (García y cols., 2011).

Diabetes mellitus

La principal causa de muerte en México es la diabetes mellitus principalmente la tipo 2. Es una de las enfermedades crónicas más comunes, aparece entre el 1 y el 3% de la población general, incrementándose al 5-10% entre mayores de 40 años, es una enfermedad caracterizada por un descenso de insulina (e hiperglucemia) o una inadecuada efectividad de la misma, originada a partir de una actividad insulínica deficiente, esto se produce, bien porque las células del páncreas secretan insuficientes niveles de esta hormona o bien porque la insulina producida no se utiliza de forma efectiva (SINAIS, 2010).

Existen dos tipos de diabetes: la Diabetes Tipo I o Diabetes Dependiente de la Insulina y la Diabetes tipo II o Diabetes No Dependiente Insulina.

Diabetes Tipo I

Trastorno propio de la infancia y de la adolescencia (edad de comienzo: 12 años aproximadamente), el organismo no genera insulina endógena como consecuencia de un deterioro pancreático producido por una infección viral o por alguna alteración genética. También se piensa que puede llegar a constituir una enfermedad autoinmune. Para

poder sobrevivir estos pacientes dependen de la administración de insulina exógena, tienen que seguir un régimen diario bastante estricto que ayuda a balancear la ingesta de insulina. El control de la enfermedad nunca puede conseguirse mediante la dieta o el ejercicio (SINAIS, 2010).

Diabetes Tipo II

Suele comenzar en la edad adulta y se encuentra a menudo (no siempre) asociada con la obesidad. La secreción de insulina endógena es prácticamente similar a la producción normal. Existen problemas en: los receptores de la insulina, o defectos en la acción de la misma, fenómenos que producen niveles altos de glucosa en sangre

El estrés puede contribuir al comienzo de la enfermedad incrementando directamente los niveles de glucosa en sangre a través de la secreción de ciertas hormonas (adrenalina, noradrenalina y acetilcolina). Sucesos importantes como la pérdida del padre o de la madre, separación o divorcio, problemas familiares desencadenados a partir de una enfermedad física o psicológica severa están fuertemente asociados con el diagnóstico de la Diabetes Tipo I. Existe mayor acuerdo entre los profesionales de la salud para considerar el estrés como un factor que incide negativamente el incremento de los niveles de glucosa en sangre y por lo tanto en el agravamiento de la diabetes. Recientemente se ha planteado la posibilidad de que la diabetes misma sea un estresor. Es decir, que dicha enfermedad conllevaría a la presencia de algunos factores psicológicos, tales como la baja autoestima, la pérdida del autocontrol y la sintomatología depresiva (Villalpando y cols., 2010).

Todos estos aspectos influyen a en la posibilidad que los pacientes tengan una mala adherencia al tratamiento y no consigan un buen control metabólico (Panduro y Vázquez, 2001).

Sistema inmune

Cáncer

El cáncer es el resultado de un crecimiento desordenado e incontrolable de células del organismo. Las células del cáncer se dividen y crecen de forma aleatoria, espontánea e incontrolada, debido a la existencia de una alteración en el mecanismo que inhibe la reproducción celular (Ayala, 2009).

Dura e Ibáñez (2000) en sus investigaciones referentes al cáncer, han demostrado el papel del estrés psicosocial sobre el cáncer. En donde los eventos relacionados con las pérdidas (muerte del cónyuge o de un amigo íntimo) y la enfermedad (hospitalización de un miembro de la familia, problemas quirúrgicos, enfermedad de un familiar) tienden a asociarse de forma consistente con el cáncer de mama en las mujeres.

Por otro lado González de Rivera (2003) ha resaltado el papel del estrés psicosocial en la evolución del cáncer, aunque los resultados de los trabajos hoy son poco concluyentes, éstos se orientan en favor de que algunos acontecimientos adversos, particularmente el divorcio y la muerte de una persona querida, ocurridos durante el período postoperatorio de una intervención de cáncer de mama, provocan la recurrencia del mismo.

Ayala (2009) menciona que los individuos con potencial predisposición al cáncer, presentan las características de la personalidad tipo C. Lo que conlleva evidencia empírica demostrando que un estado afectivo negativo, como parte de una reacción a un evento severo, puede predisponer al cáncer. En este sentido, parece más factible que los sentimientos de indefensión (por ejemplo pérdida de autoconfianza, sentimiento de fracaso) ocurridos como respuesta al estrés contribuyen a su desarrollo. Entonces determinados estados anímicos como la depresión se han asociado con la génesis y evolución de procesos malignos. Se ha observado que la respuesta inmunitaria se ha correlacionado con la supervivencia al cáncer.

Alergias y problemas de piel

La alergia se entiende como una reacción desproporcionada del sistema de defensa del organismo ante determinadas sustancias aparentemente inocuas (por ejemplo; polen o polvo). Aunque la mayor tendencia a adquirir alergia y problemas en la piel está determinada por factores hereditarios, la importancia de los factores emocionales ha sido también demostrada. Por otra parte, algunas teorías han relacionado el estrés y el brote o exacerbación de reacciones alérgicas en personas propensas a dichas afecciones, es decir, que ciertos factores estresantes que inducen cambios emocionales reactivan la vulnerabilidad inmunológica de estas personas (Gómez, 2006).

Artritis reumatoidea

Es una enfermedad crónica de tipo autoinmune que se manifiesta mediante una inflamación de las articulaciones, aunque su incidencia es relativamente frecuente, ya que afecta al 1% de la población, sus causas y su curso se desconocen. Sin embargo, Davis, Keith, y Newstrom (1999) coinciden en que ciertos factores estresantes como divorcios, muertes y hospitalizaciones, contribuyen con el comienzo y exacerbación de los síntomas.

Enfermedades infecciosas

Ladou (1999) explica que las personas poseen cierta predisposición o vulnerabilidad a enfermedades infecciosas como la tuberculosis, mononucleosis, neumonía, herpes o gripes virales. Pero también contribuyen a su aparición los estresores psicosociales que "bajan las defensas". La vulnerabilidad a la enfermedad es atribuida al cambio de conducta como consecuencia del estrés. Por ejemplo, cambios en la dieta, ritmo sueño, abuso de drogas pueden incrementar la susceptibilidad a las infecciones.

En suma se ha dado a conocer que las características del trabajo y de la organización, que se determinan por ambientes con altas dosis de estrés, son uno de los principales factores de riesgo para presentar problemas en la salud de los trabajadores. El interés se centra no solo en el diagnóstico sino también en la intervención para reducir las causas de estrés laboral en las organizaciones y así disminuir en un alto porcentaje la incidencia de las alteraciones psicosomáticas. Principalmente en los gerentes, debido a que en ellos es donde recae la responsabilidad de un trabajo bien hecho de cada área de la organización. Por lo que para este sector poblacional el presentar algún tipo de problema asociado con las alteraciones psicosomáticas es muy probable (Peterson y Wilson, 2002).

Alteraciones psicológicas

De acuerdo a Sánchez (2002) el estrés puede desencadenar problemas mentales graves como: Ansiedad y depresión que son las que se presenta con mayor frecuencia.

Ansiedad

La sensación de ansiedad es experimentada por todos los seres humanos. Nace por la emoción que surge cuando la persona se siente en peligro, sea real o no la amenaza. Es una respuesta normal y adaptativa ante amenazas reales o imaginarias más o menos difusas que prepara al organismo para reaccionar ante una situación de peligro la cual se caracteriza por una sensación de aprensión vaga, difusa y desagradable, que a menudo va acompañada de síntomas autonómicos, como son diarrea, mareos, sudoración, hipertensión, palpitación, inseguridad, dificultad para tomar decisiones, entre otros. Hay ocasiones en que las respuestas de ansiedad no desempeñan una función adaptativa, se disparan de forma totalmente incontrolada y son causa de sufrimiento para quien lo experimenta (Tobal, 2000).

Depresión

De acuerdo a Guillermo (2000) la depresión es el cuadro clínico más frecuente y el que potencialmente tiene más peligro de mortalidad debido a las conductas suicidas. Sin embargo sentirse deprimido no es un síntoma suficiente para diagnosticar una depresión, esto es importante ya que la depresión se encuentra en la mayoría de los cuadros patológicos. La principal característica sería una disfunción y una alteración en el estado de ánimo, alteración que se traduce en una exacerbación si es una manía y abatimiento si es una depresión. En la depresión existe un descenso de la actividad vital que se manifiesta a través de alteraciones en el funcionamiento cognitivo, afectivo, motivacional y fisiológico. Cuando la enfermedad es muy severa el conjunto de síntomas son el abatimiento, sentimientos de culpa y pensamientos de suicidio.

En sus formas más leves aparece como un descenso del humor que se muestra principalmente como una falta de respuesta emocional a las actividades cotidianas con síntomas como abatimiento, irritabilidad, apatía, autodepreciación, insomnio o hipersomnio.

Es entonces que en el siguiente apartado se pretende hacer un acercamiento a una intervención en las alteraciones con un enfoque de tipo cognitivo conductual.

Capítulo VI

Propuesta de intervención para las alteraciones psicosomáticas en Gerentes

Cuando se conjugan los altos niveles de estrés con el aumento de intensidad en los factores psicosociales se desencadena la frecuencia con que se pueden presentar las alteraciones psicosomáticas en los trabajadores. De acuerdo a González de Rivera (2003) existen puestos más propensos a padecer estas alteraciones, por las características propias de sus funciones. Como es el caso de los puestos de los ejecutivos y directivos caracterizados por horarios sin fin, responsabilidad excesiva, trabajo en condiciones frenéticas, soledad en momentos difíciles, responsabilidad por los resultados económicos, solución de problemas, consecución de objetivos, así, como el miedo a errar en la toma de una decisión crítica que agrave aún más la situación de la organización y la inseguridad laboral (perder su puesto de trabajo). Por ello es de suma importancia que los psicólogos organizacionales implementen estrategias de intervención para mejorar su calidad laboral y por supuesto su calidad de vida.

Intervención

La intervención es quizá el eslabón más complejo dentro de la cadena de acciones que realiza el psicólogo en su labor. Por lo que es importante saber ¿Qué es? ¿Cuál es su función? o ¿Por qué sin ella el trabajo psicológico estaría incompleto? Para responder a éstas interrogantes se citaran a autores como Tortella (2002) que dice que la intervención consiste en la aplicación de principios y técnicas psicológicas por parte de un profesional acreditado con el fin de ayudar a otras personas a comprender sus problemas, para mejorar su calidad de vida. Por otro lado Méndez, Olivares y Rosa (2004) refieren a la intervención como la actividad donde el psicólogo ayuda a las personas a comprender sus problemas, a reducir o superar éstos, a prevenir la recurrencia de los mismos o a mejorar las capacidades personales.

Por lo tanto la *intervención* se define como el elemento esencial de una contribución profesional del psicólogo, teniendo la función de mejorar y armonizar procesos, para ser más competitivos por medio de cambios benéficos para la salud de los individuos (Cerezo y cols., 2009).

Entonces una función de toda intervención es la de **ayudar** algún tipo de daño en la salud de los individuos disminuyendo la incidencia de enfermedad a base de impedir su probabilidad de aparición. Actuando sobre agentes etiológicos y factores de riesgo. Deteniendo el avance o atenuando sus consecuencias una vez establecidas. Dejando muy claro que no tendría caso que el psicólogo evaluara, diagnosticara, o explicara la etiología de algún padecimiento sino llegase a la intervención, porque ¿Cuál sería la diferencia que él o ella harían?

La OMS (2012) menciona que esta etapa de la intervención supone técnicas y objetivos diferentes, al considerar como criterio el conjunto salud enfermedad, según sea el estado de salud del individuo, grupo o comunidad a las que está dirigida. Por lo que se divide a la prevención en tres fases la primaria, secundaria y terciaria. Las cuales serán descritas a detalle a continuación:

a) *Prevención primaria*: Debe distinguirse de la *promoción de la salud*, en la cual la intervención se dirige a enseñar o potenciar repertorios saludables con el objetivo de mantener la salud y mejorar la calidad de vida, evitando el surgimiento y consolidación de patrones de vida social, económica y cultural que se sabe contribuyen a elevar el riesgo de la enfermedad. b) *Prevención secundaria*: En ello se identifican los problemas en la fase más temprana posible para actuar lo más pronto que se pueda sobre los mismos para que no se agraven. Deteniendo la evolución de la situación de riesgo o mejorando su pronóstico una vez iniciado el proceso. c) *Prevención terciaria*: Tiene como objetivo tratar y rehabilitar cualquier problema de salud previamente establecido con el fin de mejorar sus resultados (evitando complicaciones, incapacidades y agravamiento) y la calidad de vida del individuo, incluyendo la *rehabilitación y recuperación*, reincorporando al individuo a sus actividades habituales. Estos tres períodos suponen tres momentos clave en los que se debe actuar, desde la organización a nivel individual y organizacional (Cerezo y cols., 2009).

Al seguir estas estrategias las relaciones que hay entre el trabajo y la familia se verán beneficiadas, debido a que la calidad de vida de los trabajadores deberá ser mejor. De hecho en un proyecto de investigación que está dirigido a disminuir los niveles de estrés en los trabajadores se toma en cuenta las distintas técnicas de intervención y las estrategias para la recuperación del estrés, así como en el presente proyecto que está dirigido a los gerentes.

Propuestas de intervención para el estrés

En psicología existen diversos tipos de técnicas para afrontar el estrés. Eliminar el estrés es arduo y difícil, pero lo primero que se ha de hacer es centrarse en la *eliminación de las fuentes estresantes* en su origen, interviniendo directamente sobre los estresores que actúan en el ambiente. Pero tener el *control sobre él* se puede llevar a cabo mediante *técnicas de afrontamiento* y de tratamiento clasificándolas en: *generales, fisiológicas, conductuales y cognitivas*.

-Generales: Dentro de este tipo de técnicas se intenta incrementar los recursos personales para hacer frente a todo tipo de estrés. Descubriendo las causas y circunstancias que lo originan para enfrentarse a él como un problema. Con respecto a los factores laborales, se deberán expresar las emociones, elegir las metas a conseguir, terminar los asuntos pendientes y comentar las actividades exigentes o irracionales, bien para reducirlos o aplazarlos dentro de un margen posible. Principalmente para preparar al trabajador ante el estrés aceptándolo como parte inevitable de la vida. (Muchinsky, 2007).

Para apoyar las distintas técnicas es necesario tener el control de la mente y el cuerpo del individuo esto se puede lograr por medio de las técnicas fisiológicas que logran esta unificación.

-fisiológicas: En las técnicas fisiológicas se enseña a controlar los efectos fisiológicos del estrés, contrarrestando la sintomatología orgánica que crea ansiedad, mediante una serie de ejercicios realizados con la atención concentrada en el desarrollo de los mismos y en las nuevas sensaciones. En el control de los efectos fisiológicos se incluyen ejercicios *respiratorios*, como en la técnica de *respiración abdominal*. Así como en la *meditación*, que rompe con la forma habitual de operar de una persona estresada, debido

a que lleva al individuo a un estado de tranquilidad, sin deseos de poseer, sin miedos, libre de preocupaciones e inquietudes, por lo tanto no sólo se logran beneficios en el cuerpo físico sino también en las demás áreas (Bénito, López, y Martín 2004).

Los ejercicios respiratorios ayudan a desarrollar la *tolerancia* porque aumentan el calor del cuerpo. Este aumento de la temperatura limpia el sistema nervioso y contribuye a mejorar la salud, además de revelar una nueva sensibilidad hacia uno mismo y hacia los demás. Este tipo de ejercicios aumenta la capacidad funcional del corazón y los pulmones (Beyer y Sánchez, 2014).

Algo similar sucede con las personas que realizan *ejercicio regularmente*, ya que son capaces de afrontar mejor los momentos estresantes. La *nutrición correcta* ayuda a mejorar la reacción ante un efecto estresante. El cuerpo sintetiza al neurotransmisor serotonina a partir del aminoácido triptófano. Dentro de las organizaciones es necesario implementar los programas de ejercicio y de los buenos hábitos de alimentación, pero primero se tiene que reacondicionar a los individuos con técnicas que los ayuden a superar las vicisitudes que se presentan cotidianamente en los centros de trabajo, por medio de técnicas conductuales (Nuñez, Tobon y Vinaccia, 2004).

-conductuales: Este tipo de técnicas tiene como objetivo la creación de comportamientos que sean adaptativos al tipo de situación o problema que se desee o se necesite resolver, dentro de las cuales se destacan el *entrenamiento asertivo* y las *técnicas de resolución de problemas* (Méndez, Olivares y Rosa, 2004).

- **La técnica de entrenamiento asertivo:** la *asertividad* es la confianza que se pone en la propia persona, opiniones, derechos y reclamaciones. Entonces asertividad es la *capacidad de autoafirmar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás*. Los principales componentes de este tipo de conducta, se manifiestan con los siguientes tipos de habilidades: *Capacidad de mostrarse uno mismo, saber decir no* a demandas o proposiciones que nos puedan parecer exageradas o incompatibles con nuestros principios, *capacidad de expresar* tanto los sentimientos negativos como los positivos y la *habilidad para iniciar, mantener y finalizar cualquier tipo de tema o conversación*. La asertividad es una cualidad para afrontar de manera adecuada las diferentes

complicaciones de la vida y la vida laboral, por eso se debe desarrollar en los empleados en general para poder sortear las vicisitudes de su trabajo sin tener que estresarse tanto. Para llevar a cabo este entrenamiento se utilizan técnicas como:

-Técnica del disco roto. Se repite su punto de vista con tranquilidad, sin dejarse ganar por aspectos irrelevantes (sí, pero... bien, pero todavía no me interesa).

-Técnica del acuerdo asertivo. Se responde a la crítica admitiendo que ha cometido un error, pero separándolo del hecho de ser una buena o mala persona.

-Técnica de la pregunta asertiva. Consiste en incitar a la crítica para obtener información que podrá utilizar en su argumentación.

-Técnica para procesar el cambio. Se desplaza el foco de la discusión hacia el análisis de lo que ocurre entre su interlocutor y la persona, dejando aparte el tema de la discusión.

- ***Técnica de resolución de problema:*** este tipo de técnica ayuda a buscar nuevas *soluciones* situaciones que son difíciles de resolver. Cuando el problema comienza a ser insoluble. De acuerdo a Sandín (2003) para llegar a la resolución del problema, se debe: delimitar y especificar la situación, aclarar el objetivo, realizar una serie de alternativas, elegir la estrategia adecuada, crear un plan de acción, ejecutar el plan y evaluar resultados. Sirve para mejorar la relación de la persona con la situación estresante, dando como resultado que el individuo se sienta mejor en su estado emocional. Teniendo como objetivo principal el dotar al individuo con la capacidad de solucionar cualquier situación estresante de la manera más viable para el individuo y la organización por medio del siguiente procedimiento:

Se identifica y se describe el problema. Se menciona la respuesta habitual a dicha situación. Al describir la situación y la respuesta en términos de quién, qué, dónde, cuándo, cómo y porqué, se verá de forma más clara. Al describir la esto es necesario añadir qué objetivos se pretende, es decir si ello se cumpliera significaría que la problemática estaría resuelta. Se hace una lista con las alternativas. En esta fase se utiliza la estrategia denominada "tempestad de ideas" para conseguir lo recientemente formulado. Esta técnica tiene cuatro normas básicas: se excluyen las críticas, todo vale, lo mejor es la cantidad y lo importante es la combinación y la mejora. Este paso consiste en seleccionar las

estrategias más prometedoras y evaluar las consecuencias de ponerlas en práctica y se evalúan los resultados: Una vez se haya intentado la respuesta nueva se deberán observar las consecuencias.

-cognitivas: Estas técnicas están basadas en la posibilidad que tiene todo ser humano de cambiar su pensamiento. En la mayoría de las ocasiones, transformar el diálogo interno que continuamente se tiene, sirve para enfrentar mejor una situación estresante. Se pretende cambiar la percepción, interpretación y evaluación de los estresores. Por medio de diversas técnicas empleadas, destacando las técnicas de *reestructuración cognitiva*, *técnicas de afrontamiento* y *técnicas de resolución de problemas* de Ellis (2005) y Caballo (2008).

Las características generales de las distintas técnicas cognitivas las cuales serán la base de la propuesta de intervención son descritas a continuación.

- *Técnicas de reestructuración cognitiva:* su núcleo común es la modificación de patrones de pensamiento. Como en las técnicas de Ellis, la Terapia de Beck.
- *Técnicas de afrontamiento:* su núcleo es el entrenar al individuo en un amplio repertorio de habilidades para hacer frente activamente a las situaciones problemáticas. Tomando al *afrontamiento* como la forma de esquivar, eliminar, prevenir o debilitar el problema mediante medidas que ayuden a impedir recurrencia o tolerar efectos que dañen lo menos posible al individuo. Para afrontar una situación de sobre demanda es importante respetar el tiempo que se necesita para cubrir las necesidades físicas y psicológicas (horarios de comida, visitas al médico, psicólogo, fisioterapeuta etc.) así también como el realizar un deporte ayuda a liberar endorfinas la hormona del “placer”, que facilita un sueño reparador, relajando la musculatura.
- *Técnicas de resolución de problemas:* su base es entrenar a los pacientes en una metodología para abordar los problemas interpersonales y generar alternativas de respuesta a tales problemas. Entre ellas se puede mencionar la técnica resolución de problemas que también es de tipo conductual.

Terapia racional emotiva conductual (TREC) de Ellis (2005)

La hipótesis de la que parte Ellis es que el pensamiento y la emoción no son procesos separados sino que se correlacionan en varios aspectos, pudiendo modificar el dolor

emocional a través de cambios en el pensamiento. Basándose en la premisa de que la perturbación emocional no es creada por las situaciones en sí, sino por las interpretaciones que se hace de esas situaciones. Además, hace responsable al individuo de su forma de pensar, sentir y comportarse, no a su pasado o a otras personas.

Si las interpretaciones o creencias (sobre sí mismo, los demás o sobre el mundo en general) son ilógicas y le dificultan al individuo la obtención de sus metas, entonces son llamadas ideas *irracionales*. Las ideas irracionales son aquellas creencias que perturban al sujeto y que no le dejan vivir de manera satisfactoria. Se han definido dentro de la TREC como el conjunto de creencias que no coinciden con *la lógica* y el *método empírico-analítico*, que además no sean *funcionales* para el individuo y sean *autoderrotistas*. Son equiparables con las *distorsiones cognitivas* propuestas por Beck. La TREC, intenta combatir estas ideas irracionales que toda persona humana posee y aplica de manera indiferenciada y general, llevando a interpretaciones erróneas de la situación. Es por medio de su modelo ABCDE, que se pretende reemplazar una creencia irracional por una racional (Ellis, 2005).

El modelo ABCDE comprende un acontecimiento (activador A) al que reacciona la gente con determinadas consecuencias emocionales y de comportamiento no funcionales (respuesta conductual C) y donde A es el acontecimiento activante (qué sucedió, la realidad confirmable). La B representa la interpretación o evaluación que el paciente realiza del acontecimiento, que puede ser racional o irracional. Las creencias o cogniciones que las personas tienen pueden ser descriptivas, inferenciales o evaluativas. La C es la consecuencia conductual o comportamental disfuncional. Sin embargo de estas tres primeras premisas surgen la D y E. La D representa la refutación de ideas irracionales, dando pie a la E que es el nuevo pensamiento racional que está acorde con la realidad. Hay que diferenciar entre las emociones apropiadas (como serían la preocupación, la tristeza, el enfado, la frustración) y las perturbadoras (como la ansiedad, depresión, ira clínica, culpa y vergüenza) que pueden surgir a partir del acontecimiento activador. Para concluir con el modelo A- B- C- D- E se realiza una última fase denominada E, que significa efectos o comprobación de esas creencias que se convierten en racionales. La base de la terapia racional de Ellis lo constituye el debate o D. En el debate se analizan las creencias del individuo ayudando el psicólogo al individuo a descubrir las ideas irracionales mediante el método Socrático, en el cual el

individuo descubre cuáles son racionales e irracionales, realizándole cuestionamientos sobre ellas.

La TREC se enfoca en los síntomas y problemas actuales de la gente en general. En el trabajo los individuos a veces tienen ideas irracionales acerca de su trabajo o acerca de lo que su jefe piensa de ellos, provocándoles estrés y ansiedad. La TREC intenta hacer un cambio en el pensamiento para que disminuyan los niveles de estrés en los empleados (Caballo, 2008).

Para este propósito la TREC se destaca por:

- Su concepto humanista de *autoaceptación*, basado en calificar a las conductas pero nunca a las personas. Aunque las conductas pueden ser correctas o erróneas, no se modifica la valía de los seres humanos.
- Aunque se sugiere inicialmente un abordaje científico consistente en la discusión *empírica, pragmática y lógica*, se suman a éste otros abordajes emotivos y conductuales acordes con las características y necesidades de cada individuo.

Exigencias absolutistas

Bados (2008) refiere que además de las creencias irracionales que pueda tener el individuo, las personas emocionalmente perturbadas se traban en demandas rígidas y absolutistas que no pueden más que crear necesidades falsas. Estas exigencias tratan sobre: *Uno mismo, los demás y el mundo*, relacionando estas tres condiciones con el deber y el necesitar. Por ejemplo, una de las premisas que se suelen pensar es que el mundo debe de estar en su contra.

Las personas no siempre se dan cuenta de que piensan de esa forma y menos aún de que las ideas son irracionales. Por ejemplo, la exigencia de *justicia* suele enlazarse con la creencia o noción personal, sin fundamento, de justicia, de *moralidad* y de *relaciones humanas* vista como la única en el mundo o la única que es correcta, sin que la persona haya examinado si realmente las cosas son así. Si estas exigencias no se cumplen, surgen una serie de consecuencias, como son el *tremendismo*, la *poca tolerancia a la frustración* y *condena*, ira, culpa (hacia los demás o uno mismo) (Riso, 2006).

Autoaceptación incondicional

Es aplicada por las personas a sí mismas. Se distingue de confianza en sí mismo y amor propio, pues Ellis (2005) suponía a éstas como formas extremadamente condicionadas de aceptación al poseerse sólo cuando se consigue un logro, un bien o una excelencia. Él argumentaba que para las personas es común basar su autoestima en situaciones variables como capacidades y cualidades que podían perderse y por tanto la autoestima se iría con ellas. Él propuso una *autoaceptación* o *autoelección* libre de condiciones, auto-clasificaciones, valoraciones y comparaciones con otros individuos. Dada su filosofía, si una persona obra *mal* no significa que necesariamente sea *malo*, pues a partir de una conducta no puede definirse la totalidad del *ser*. En conclusión la idea principal de Ellis es que las personas acepten que la realidad no es absolutista o dogmática. Uno puede desear que las cosas sean perfectas, pero no puede creer ni intentar que todo salga perfecto siempre. Uno tiene que aceptarse tal y como es. De hecho otra terapia que busca modificar los pensamientos es la terapia cognitiva de Beck.

Técnicas de Beck

La terapia cognitiva de Beck se considera también racionalista y usa un paradigma parecido al modelo ABCDE de Ellis, donde ABC son exactamente iguales. Además se asume que la causa de la conducta anormal o patológica son los patrones de pensamientos irracionales o distorsionados. Es una terapia de corta duración y aplica técnicas para modificar la situación actual, el aquí y ahora. La principal diferencia es que lo cognitivo es entendido por Beck en un contexto más elaborado y con conexiones con la psicología cognitiva del procesamiento de la información. Distingue tres conceptos principales (Beck, 2000):

-*Esquemas cognitivos*: son estructuras de carácter general que son representaciones del conocimiento y de las experiencias anteriores; además guían todo el procesamiento de la información.

-*Distorsiones cognitivas*: son procesos cognitivos que se ponen en funcionamiento ante los acontecimientos de carácter negativo debido a que son *pensamientos falaces*. Su interacción con acontecimientos o sucesos es constante, básicamente consisten en deformaciones de la realidad que pueden ser de diferentes tipos, porque uno hace una abstracción selectiva o inferencia errónea de la situación, produciendo creencias

irracionales. Estas distorsiones no son pensamientos en sí mismos, es un proceso cognitivo que altera el procesamiento de información perturbando al individuo. De ahí nace la técnica de distorsiones cognitivas.

-Técnica de distorsiones cognitivas de Beck: la técnica de manejo para las distorsiones de Beck comienza con una evaluación, conceptualización y justificación. Estableciendo una relación basada en la empatía, la autenticidad, la aceptación, la cordialidad y la confianza. Se evalúan los problemas del individuo, comprendiendo las quejas y transformarlas en síntoma-objetivo. A los individuos se les somete a un análisis de cada uno de los pensamientos registrados, basándose en la realidad. La técnica se basa en el sometimiento del significado de las cogniciones registradas a través de la búsqueda de evidencias racionales.

De acuerdo con Beck (2000) dentro de las principales distorsiones cognitivas son:

Abstracción selectiva: Tendencia a prestar atención a un solo aspecto o detalle de la situación. En general, el aspecto atendido y procesado es de carácter negativo y poco importante, mientras que los aspectos ignorados suelen ser positivos y más relevante.

Pensamiento dicotómico: Tendencia a clasificar todo en dos categorías extremas y opuestas: todo o nada, blanco o negro, bueno o malo.

Inferencia arbitraria: Sacar conclusiones de una situación que no están apoyadas por los hechos, incluso cuando la evidencia es contraria a la conclusión.

Sobre generalización: Tendencia a sacar conclusiones generales a partir de un solo hecho. En este caso, la conclusión no es arbitraria porque el hecho ha ocurrido, pero no está justificada porque asume que bajo cualquier circunstancia el mismo hecho volverá a ocurrir.

Magnificación y Minimización: Tendencia exagerar lo negativo de una situación, un suceso o un cualidad propia y a minimizar lo positivo.

Personalización y Despersonalización: Tendencia a atribuirse la responsabilidad de sucesos ajenos y a no atribuirse la responsabilidad de sucesos propios. La personalización se manifiesta en la tendencia a culparse uno mismo por todo lo que ocurre mientras que la despersonalización se manifiesta por la tendencia contraria a culpar a los otros.

Ya identificadas las distorsiones cognitivas es necesario incluir técnicas conductuales como lo menciona Beck (2000), cuyo objetivo es motivar al paciente mediante logros

concretos que serán reforzados por técnicas operantes. Sin embargo para realizar una correcta intervención se deben conocer los pensamientos negativos.

Los *pensamientos negativos*: son consecuencia de las distorsiones en interacción con los acontecimientos, debido a que son valoraciones de los acontecimientos que le han ocurrido al individuo en su vida. Estos pensamientos negativos tienen las siguientes características: son mensajes *concretos* o ideas específicas, no importa lo racionales que sean *siempre son creídos*, por lo tanto se viven de manera *inconsciente* lo que ocasiona que sean tomados de manera *obligatoria* lo que se deba hacer. Así mismo se toman de manera *dramática* esperando lo peor de las situaciones, por lo cual es *difícil* de *controlarlos*. No obstante para cambiar estos pensamientos se necesita realizar un *auto observación* y *auto registro* diario de pensamientos disfuncionales. El cual se lleva por medio de un diario donde se anotan las situaciones y las emociones que se tuvieron con respecto a su vida cotidiana, identificando los pensamientos automáticos que determinan sus sentimientos, emociones y conducta. Este registro ayuda a aprender a modificar las distorsiones cognitivas y los esquemas básicos que están detrás de los pensamientos negativos.

Lo que nos lleva a decir que la terapia cognitiva de Beck es más estructurada que la terapia racional emotiva de Ellis, pero al igual que Ellis, Beck incluye técnicas conductuales junto a las técnicas cognitivas. De acuerdo a Beck (2000) los siguientes:

- *La técnica de comprobación de la realidad*: en esta técnica se le propone al paciente una situación real en la que el paciente normalmente tiene pensamientos negativos y se intenta comprobar la evidencia a favor o en contra de ese pensamiento. Enseñándole como ver la situación de manera objetiva distanciándose.
- *La técnica de desentrenamiento*: Se realiza por medio de la separación de lo que uno piensa. Es como no estar centrado en uno mismo y percibirse desde fuera. Es verlo como si le ocurriese a otra persona. Analizando la situación como si lo que está pasando le pasara a alguien a quien no conoce, preguntándole qué haría en su lugar, sin la opción de respuesta a la que ya había pensado en un principio.
- *La técnica de retribución*: Se analiza un problema o una situación que ha fracasado y se intenta generar nuevas alternativas explicativas diferentes a las que uno realmente esta atribuyendo.

- *La técnica del diseño de experimentos:* Se diseñarán experimentos de modo que se refuten los pensamientos negativos que tiene el individuo. En éste los pensamientos negativos serán puestos a prueba.

Esas serían las principales técnicas que se utilizan para contra restar o prevenir el estrés. Pero algunos trabajos son más estresantes que otros, cualquier ocupación puede generar estrés y acabar por mermar o agotar nuestros recursos psicológicos y físicos. Incluso aunque no se pueda evitar el estrés en el trabajo, se puede hacer algunas cosas para *recuperarse del estrés* en los ratos libres o fines de semana y comenzar la nueva jornada laboral como nuevo (Sanz, 2011).

La *recuperación* solo es posible cuando el estresor no está presente, es decir, en las horas libres, en fines de semana, o en vacaciones. El concepto de recuperación es definido por Sanz (2011) como un proceso de relajación psicofisiológica tras la exposición a una situación que requiere un esfuerzo. El problema surge debido a que muchas personas salen del trabajo pero se lo llevan encima de algún modo. Por lo tanto, el primer paso esencial para la recuperación consiste en programar periodos de tiempo (preferiblemente diarios y no sólo en fines de semana) en los que se olvide completamente el trabajo, así como realizar algunas actividades que ayudan a la recuperación. Las personas que pueden desconectarse del trabajo durante sus ratos libres tienen un mejor estado de ánimo y menos fatiga al día siguiente. Y los que se desconectan durante el fin de semana comienzan la semana sintiéndose recuperados y con más energía. De entre las estrategias de recuperación se encuentran las siguientes:

Actividades sociales: Pasar un rato con los amigos, hablar con ellos por teléfono, asistir a una fiesta. Así como las *Actividades físicas:* Practicar un deporte, acudir a un gimnasio, bailar. *Los retos:* Aunque buscar retos y tratar de superarlos requiere esfuerzo, tiene un efecto muy positivo. Los retos pueden ser cognitivos o físicos. *Actividades de distracción u ocio:* Cualquier actividad que sirva para distraerse o entretenerse puede ayudar a desconectar y recuperarse del estrés de la jornada. *Las actividades más pasivas y relajantes:* como ver la tele, escuchar música, practicar relajación, leer una novela, pasear, etc., ayudan sobre todo con el estrés fisiológico, porque permiten descansar tu cuerpo en un ambiente libre de estresores laborales. Y *el control del tiempo:* Esto es muy importante para personas que no tienen establecida una línea muy clara entre el tiempo de trabajo y el tiempo libre. El establecer horarios para

descansar ayuda a liberar la mente de las presiones laborales. Se dice que dos cabezas piensan mejor que una, es entonces que se busca el apoyo social.

Apoyo social: las personas buscan *apoyo social* por varias razones: las redes sociales aportan compañía, consejos, asistencia económica y a nivel afectivo aporta oportunidades de cuidado, ánimo, apoyo, sensación de identidad y estatus social y personal. El apoyo afectivo o social reduce el efecto del estresor aumentando la probabilidad de que la persona no tenga sentimientos negativos. Las amistades amortiguan las principales formas de estrés de la vida, razones que explican la unión entre la salud y apoyo social, las personas con fuertes vínculos sociales tienen mejor alimentación, realizan ejercicio, disminuyen el consumo de alcohol y tabaco (este último implica un reforzamiento negativo, ya que suspende la ansiedad, la nicotina desencadena el apetito acentuando la alerta y la eficacia mental, pero estimula el sistema nervioso central induciéndole la liberación de neurotransmisores que calman la ansiedad reduciendo la sensibilidad), conlleva a una mejora del sistema inmunológico y como consecuencia una mayor fortaleza para superar momentos estresantes, mediante mayor autoestima y visión de posibilidad de superación (Arteaga y Micheli, 2006).

El apoyo de las redes sociales con las que cuente el trabajador, así como el compartir sus problemas con otros y el anticipar qué pueden ocasionar estrés, ayudará a contrarrestar las alteraciones psicosomáticas. El buscar apoyo dentro de la misma organización con los compañeros o el jefe para que le brinden un consejo o ayuda, potencializa el poder resolver cualquier situación sea laboral o personal, por eso es importante hacer convivencias dentro de la organización para que los empleados interactúen entre sí promoviendo un ambiente de convivencia sano entre ellos (Sandín, 2003).

A continuación se describirá la propuesta de intervención para las alteraciones psicosomáticas en gerentes.

***P**royecto de intervención para la prevención de las alteraciones psicosomáticas provocadas por el estrés en gerentes*

La propuesta del proyecto de intervención para las alteraciones psicosomáticas en gerentes se abordará por medio del adecuado manejo de estrés debido a que estos presentan altos niveles constantemente y por lo mismo alteraciones psicosomáticas. Provocando daños en su salud así como pérdidas y riesgos dentro de la organización. Por lo tanto la intervención será a nivel organizacional e individual, para que tanto los individuos como la organización se vean beneficiados.

La justificación por la cual se pretende realizar dicho proyecto es porque cada vez más trabajadores presentan alteraciones psicosomáticas a causa del estrés laboral, lo cual debilita a las organizaciones, lo que trae como consecuencia dificultades económicas. Debido a la reducción en rendimiento de los trabajadores, al absentismo laboral, al aumento de número de errores durante las jornadas laborales, de ahí la importancia de buscar nuevas soluciones a dichas dificultades para los gerentes, no solo a nivel individual sino también organizacional, ya que aunque la organización realice cambios para mejorar la vida laboral, en ellos está la disposición al cambio. Se puede llevar a cabo por medio de distintas técnicas para afrontar el estrés, además de técnicas para solucionar problemas, entre otras.

***O**bjetivo general*

El objetivo principal de la intervención es mejorar los niveles de estrés y mantener en un nivel de activación controlada, para que la funcionalidad en los gerentes de las organizaciones sea mayor, así como ofrecer mejor competitividad de la organización en el mercado.

***O**bjetivos específicos*

En los *gerentes*:

A *nivel cognitivo* utilizar las diferentes técnicas que permitan enseñar al individuo a afrontar el estrés de la mejor manera posible, trabajando las ideas irracionales, los

pensamientos negativos por racionales o funcionales, así como los esquemas cognitivos que tiene el individuo sobre su realidad.

A *nivel fisiológico* será enseñar a los trabajadores lo importante que es realizar algún tipo de ejercicio o técnicas de relajación y los beneficios para su cuerpo.

A *nivel conductual* será enseñar al gerente técnicas para ser mejor en su campo laboral por medio de la asertividad y la resolución de problemas, así como el control de tiempo dentro y fuera de la organización.

En las organizaciones:

A *nivel general* es promover que las organizaciones se involucren en el cambio, ya que tienen la función principal de divulgar la información correspondiente a las políticas de salud laboral tanto en la prevención como en la recuperación del estrés, así como en el correcto diseño en los puestos de trabajo.

A nivel *estructural* es dotar al personal de la organización con las condiciones físicas adecuadas para llevar a cabo su trabajo. Para lograrlo hay que reestructurar los procesos y tareas, para disminuir los factores psicosociales.

En el *clima organizacional* es crear un ambiente laboral favorable en la organización y propicio para el desarrollo sustentable, sano e integral de la vida productiva de los trabajadores.

En lo *estilos de comunicación* se pretende mejorar la comunicación formal e informal por medio de la técnica de liderazgo, fomentar el trabajo en equipo y establecer metas claras y coherentes entre los distintos departamentos.

Al *rediseñar los puestos*, es modificar los atributos de las tareas como son los tiempos durante la jornada laboral, la distribución de tareas al proponer tareas nuevas y creativas así como adaptar las cargas de trabajo con el puesto y el salario que le corresponde al trabajador.

La *fechas tope* en estas, se tiene que capacitar al personal en general en la adecuada distribución del tiempo entre el trabajo y la vida personal.

En cuanto a la *estimulación lenta y monótona* al modificar la estructura organizacional para distribuir entre todo el personal las tareas más difíciles y menos gratificantes; al dar

la posibilidad de trabajar en más de una situación o en más de un programa para poder alternar actividades gratificantes y no gratificantes

Todos estos objetivos se pretenden alcanzar por medio de las técnicas y estrategias que se implementaran a nivel individual y organizacional.

E*strategias de implementación*

Las técnicas a *nivel individual* deben de tener la misma importancia que a nivel organizacional. El gerente como individuo debe aprender a organizarse realmente bien, tanto en el trabajo como en su vida cotidiana, identificando lo que realmente es importante, delegando responsabilidades, esto implicaría una revisión de sus prioridades y de sus valores, abordando la problemática con la revisión de las fronteras personales entre sentirse responsable de todo y lo que realmente les corresponde, estableciendo límites entre lo personal e institucional para descontaminar los ambientes ya las personas.

Retomando a Cruz y Rivero (2008) que dicen que además de la gestión del tiempo, debe de aprender diversas técnicas para desconectarse psicológicamente como los ejercicios de relajación o meditación durante el tiempo libre, es decir, para conseguir que la persona esté inmersa y con la atención focalizada en lo que hace en ese momento. Abordando sólo problemáticas relacionadas con los ambientes laborales, no permitiendo la emergencia de problemas personales, familiares o de pareja. Aprenderán a identificar los factores que indiquen la presencia de manifestaciones reactivas psicológicas, crónicas o agudas originadas en el entorno laboral.

El gerente con ayuda del psicólogo debe aprender el manejo del estrés en el ámbito laboral, tanto a nivel individual como a nivel grupal, por medio de las estrategias de afrontamiento del estrés como las de la reestructuración cognitiva, como; la TREC o las técnicas de Beck de distorsiones cognitivas, en las cuales el individuo modifica sus pensamientos sobre la realidad, aceptando las cosas que no puede cambiar e identificando las que sí. También debe aprender a desarrollar las habilidades para resolver problemas por medio de la técnica de solución de problemas, en esta técnica se dota al individuo con la capacidad de solucionar cualquier tipo de problema de la mejor

manera ya que es útil para reducir la ansiedad asociada a la incapacidad para tomar decisiones. Disminuyendo la probabilidad de fracaso.

Otra técnica importante para la prevención del estrés en el gerente es la de la asertividad, debido a que esta le permite al individuo expresar de manera adecuada sus opiniones, emociones y deseos de una manera apropiada para la situación y contexto en que se encuentra, al respetar esas mismas conductas en los demás (un comportamiento socialmente eficaz). Así como distinguir bajo qué condiciones se pueden emplear los distintos tipos de asertividad. Ya que debe comunicarse con sus subalternos, hacerles saber que han sido escuchados, informando de forma clara lo que se espera del trabajo que van a realizar. Si a pesar de tomar en cuenta las técnicas el gerente se encuentra con estrés y la prevención ya no es posible se deben planificar las estrategias de recuperación. Estas estrategias van orientadas disminuir los niveles de estrés por medio de retos que no tienen que ver con el trabajo, salidas con amigos, o descansos por tiempos largos desconectándose por completo del trabajo. También se realiza por medio de actividades físicas como la ejecución de algún deporte.

A *nivel organizacional* se pretende lograr por medio de un correcto diseño del puesto de trabajo, definir claramente las labores a realizar, ajustando las tareas laborales al tiempo disponible así como a las capacidades del trabajador y que corresponda el salario con el cargo del empleado, respetando el pago de horas extras. En este sentido, son pilares básicos el desarrollo de políticas de conciliación como los horarios flexibles y el limitar los tiempos reales de trabajo, dotando al trabajador con autonomía y apoyo en las necesidades familiares.

La capacitación para la organización del tiempo entre los volúmenes de trabajo y los tiempos de entrega, se deben de reajustar a las capacidades del gerente y de la gente a su cargo, teniendo en cuenta la importancia de ofrecer la oportunidad de tomarse un descanso durante la jornada laboral, ya que es de vital importancia para reducir el agotamiento; pero además de las oportunidades de recuperación interna, las organizaciones deberían fomentar la recuperación externa, por ejemplo, ofertar actividades de descanso o bien organizar actividades sociales o deportivas entre los empleados. Retomando a Barraza (2007) estas son algunas de las estrategias que diversas organizaciones ya han empezado a implementar para beneficio de sus trabajadores. En el caso de los gerentes sería un buen motivante, el darle algún bono económico por formar parte de algún equipo deportivo dentro de la organización.

Por último, informar y formar a los trabajadores sobre el proceso de estrés y recuperación ya que al dotarlos de herramientas repercutirá positivamente tanto en la organización como en el trabajador. Esto se puede hacer por medio de algunos de los talleres que se implementarían, irían en línea complementaria con intervenciones a nivel individual. Para llevar a cabo todas estas medidas, la cultura de la organización debe ser flexible y basada en una comunicación abierta. Fomentando un ambiente de trabajo agradable. Esa apertura implica mirar no sólo a la productividad directa, sino a los recursos humanos a medio y largo plazo. Ya que un trabajador feliz produce más que uno enfermo. Por lo que también sería importante actuar en una etapa temprana, realizándose por medio de pruebas psicológicas que midan los niveles de ansiedad a nivel individual, sin embargo esta medida tendría que ser modificada a nivel organizacional ya que el inventario de ansiedad IDARE (Díaz, González, Martínez y Spielberger, 1999) sería complemento de la batería de pruebas que se le aplica al personal cuando son contratados, para poder canalizar a los que presentaran altos niveles de ansiedad, formando grupos que estarían apoyados por el o los psicólogos de la empresa. Posteriormente se volvería a aplicar la misma prueba para saber quiénes están presentando problemas y quienes no para poder actuar a tiempo y verificar si funcionan las medidas que se proponen.

La intervención y prevención por tanto, deben realizarse en un marco más amplio en el que la propia sociedad sea consciente de que el bienestar de las personas no es algo que deba solucionarse de forma exclusivamente privada. En el ámbito laboral, las organizaciones tienen una parte importante de responsabilidad. Por medio de la Salud Laboral, se intenta fomentar el desarrollo de organizaciones saludables, que en realidad se traduce en la existencia de personas saludables.

Tabla de Intervenciones

Estrategias basadas en:	El individuo	La organización
Objetivo	Acciones Individuales	Acciones Organizaciones
Identificación de riesgos	Autoevaluación	Identificación del problema
Intervención primaria	<p>Mejorar los recursos personales.</p> <p>Fomentar las habilidades sociales.</p> <p>Habilitar en gestión del tiempo equilibrando trabajo-vida privada.</p>	<p>Mejorar el contenido del puesto.</p> <p>Respetar horarios de trabajo y pausas.</p> <p>Programas corporativos</p>
Intervención secundaria	<p>Identificar las situaciones activantes de estrés en el área laboral.</p> <p>Mejorar el Manejo de estrés en los gerentes.</p> <p>Enseñar estrategias de relajación.</p> <p>Enseñar técnicas de confrontación del estrés.</p>	<p>Mejorar la cultura y clima organizacional.</p> <p>Fomentar la cooperación en el trabajo.</p> <p>Comunicación y toma de decisiones.</p> <p>Desarrollo organizacional.</p>
Intervención terciaria	<p>Habilitar las estrategias de recuperación de estrés.</p> <p>Asesoramiento psicológico y psicoterapia.</p>	<p>Institucionalización de los servicios de seguridad y salud ocupacional.</p> <p>Diseñar y gestionar programas corporativos de ejercicio físico o programas de fomento a la salud de los trabajadores.</p>

Tabla de Plan de Acción

<i>El plan de acción</i>	
Número de acción	Acción
1	Realizar una evaluación y diagnóstico situacional de cada una de las áreas de trabajo (fuentes de estrés).
2	Realizar un análisis de la situación por la que se está pasando y la condición realista de manejar estas situaciones.
3	Verificar el quehacer del personal y su responsabilidad frente al evento.
4	Abordar las características inherentes en los gerentes: miedo, incertidumbre, desinformación, rumores y conductas de riesgo frente a los conflictos.
5	Disminuir las deficiencias en las relaciones entre el gerente y su equipo de trabajo.
6	Realizar una identificación de síntomas que puedan estar indicando el inicio de un trastorno mental que requiera de atención psicológica focalizada y/o psiquiátrica.
7	Realizar una evaluación después de un periodo prudente para verificar si hay cambios favorables para la organización, modificando las estrategias en caso de ser necesario

Tabla de técnicas y estrategias

Técnicas y estrategias
Técnicas de relajación y Meditación. - Tareas para la casa
-Técnica del modelo ABC de la Terapia Racional Emotivo Conductual (TREC).
-Técnica de Entrenamiento asertivo.
-Técnica de solución de problemas.
-Estrategias para aprender a delegar responsabilidades.
-Estrategias de recuperación al estrés.

Es importante el poder realizar esta intervención debido a que en gran parte de las organizaciones se están presentando problemáticas con el estrés. Las cuales pueden ser

controladas de tal forma que los beneficios económicos sean mayores a los cambios que se tengan que realizar dentro de la organización o institución pública o privada, al mejorar las condiciones laborales para los empleados se mejora su salud teniendo una organización saludable, obteniendo los beneficios positivos de estos cambios se verán reflejados en las ganancias de la organización a corto, mediano y largo plazo, ya que si continuamente se realiza este tipo programas de intervención, las probabilidades serán menos de que en la organización se presenten problemas de salud en los trabajadores.

CONCLUSIONES

Ahora que se sabe que debido al estrés que provoca el trabajo se desarrollan varias de las *alteraciones psicosomáticas* y que actualmente son consideradas como enfermedades ocupacionales. Es importante tener una actividad laboral satisfactoria que contribuya a mejorar la calidad de vida de las personas. Sin embargo, en estos tiempos las condiciones negativas de trabajo, son más comunes de lo que se puede llegar a pensar, provocando un declive en la salud de las personas.

Por lo tanto crear un entorno de trabajo seguro y saludable es importante, para ello se tiene que sanear a las organizaciones, pueden ser tajantes realizando cambios estructurales o de forma paulatina buscando que las intervenciones concuerden con el nivel de compromiso de la organización y con los recursos disponibles, tanto económicos como humanos. No obstante, puede existir algún tipo de resistencia al cambio, ya que a veces se ésta tan acostumbrado a las mismas situaciones de vida; que se ve como imposible o como demasiado difícil para realizar cambios.

Lo mismo sucede cuando se piensa en un cambio a nivel organizacional, ya que se presenta la disyuntiva entre la ganancia económica y el bienestar de los trabajadores, es entonces que las organizaciones deben de realizar una evaluación sobre qué beneficios tendrían si sus trabajadores en general se encuentran saludables para ejercer sus obligaciones laborales. Sin duda se ha demostrado que en las organizaciones que han hecho modificaciones implementado estrategias de intervención para mejorar las condiciones laborales y disminuir los factores psicosociales han obtenido mayores ingresos, y utilidades (Juárez, 2007).

Pero la mejor manera de tener mejores resultados es la prevención, dentro de la propuesta se ha mencionado que no solo es disminuir los niveles de estrés sino prevenirlos, para que los gerentes mejoren su desempeño. Es quizá la forma más económica de contraatacar al estrés, ya que al implementar estrategias como las técnicas de relajación, motivando la práctica de ejercicios físicos, se pretende disminuir y prevenir al estrés. Así mismo al enseñarles las estrategias de recuperación no solo se previene sino se empieza a mostrar cómo pueden actuar en caso de presentar altos niveles de estrés. Disminuyendo la incidencia de posibles enfermedades que nos solo afectan a los ejecutivo sino a todos en las organizaciones de diferente forma pero con

consecuencias potencialmente graves. Dichas consecuencias a veces son solventadas por las mismas organizaciones que tienen el deber de pagar a sus empleados por indemnizaciones laborales, debido a que el agotamiento, o estrés pueden provocar accidentes laborales.

Por lo tanto, se espera que esta propuesta de intervención sea tomada en cuenta para llevarse a cabo, ya que al disminuir los niveles de estrés de los gerentes, que es donde parte el manejo adecuado de la gestión dentro de las áreas de trabajo. Se disminuiría los niveles de estrés, disminuyendo así mismo el ausentismo laboral, el agotamiento, el Burnout o en un caso extremo como se han presentado en los últimos años el karoshi, incrementando significativamente las utilidades de la organización. Ya que el trabajador mantendría un buen nivel de desempeño, a mediano y largo plazo, ya que la incidencia de las alteraciones psicosomáticas disminuiría considerablemente.

En conclusión se puede decir que al disminuir los niveles de estrés en los gerentes que son los jefes, se genera un ambiente de trabajo cordial y sano para sus subordinados, generando mejores condiciones de trabajo.

Referencias bibliográficas

- Ψ Aguirre, J. y cols. (1999) *Estrés laboral organizacional asociado a manifestaciones cardiovasculares clínicas laboratoriales y de gabinete en personal de enfermería del hospital regional Dr. Valentín Gómez Farías del ISSSTE en el Estado de Jalisco, México*. *Revista Mexicana de Salud en el Trabajo* Vol. 1. Núm. 6 (2010), 11-13.
- Ψ Aizpuru, M. y Rivera, A. (1994) *Manual de historia social del trabajo*. Siglo XXI, España Editores, Madrid.
- Ψ Albers, H. (1997) *Principios de Organización y dirección*. Ediciones Ciencia y técnica, S. A. 2da Edición, México.
- Ψ Alfaro, P. y Olmos, R. (2011) *Síndrome de burnout en estudiantes de medicina latinoamericanos, una materia pendiente*. *Revista Científica Ciencia Médica*, Vol. 14 Núm. 2, Cocachamba, diciembre. ISSN 1817-7433.
- Ψ Alonso, I. (2002) *Psicología*. Editorial Mc Graw Hill, España.
- Ψ Alvarado, J. (1990) *El gerente en las Organizaciones del futuro*. Ediciones UPEL. 1ra Edición. Venezuela.
- Ψ Álvarez, J. (1999) *El trabajo a través de la historia*. *Revista electrónica Cuaderno de Materiales, La Concepción del Trabajo*, número 9, febrero. [ISBN 978-0-12-088576-3](#).
- Ψ Álvarez, R. (1995) *Formación del psicólogo organizacional en Colombia: Apuntes para un programa de postgrado*. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, vol. 14 no.2. [ISBN 978-84-458-1478-9](#).
- Ψ Aquino, Y., Arias, L. y Fernández, J. (2009) *El estrés laboral: su incidencia en desarrollo profesional y personal en las empresas de servicios. caso: claro codetel (área de servicio al cliente)*. Informe final del curso de equivalencia Núm. 423 optativo a la tesis de grado de la facultad y no. 88 para la licenciatura en administración. Universidad Autónoma de Santo Domingo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Escuela de Administración.
- Ψ Aranda, C., Pando, M. y Preciado, L. (2006) *Estrés laboral y síndrome de burnout. Factores Psicosociales y Salud en el Trabajo*, Primera edición, Universidad de Guadalajara, México.
- Ψ Arteaga, G. y Micheli, T. (2006) *Pensar la ciudadanía desde el trabajo en México: globalización y nuevos-viejos segmentos del mundo laboral*. en Páramo T.

- coordinadora, Nuevas realidades y dilemas teóricos en la sociología del trabajo, UAM-A/Plaza y Valdés Editores, México (2006) 125-160.
- Ψ Ávila, A. (2010) *Condiciones de trabajo y salud de los trabajadores de la salud en Brasil*. NESCON/Universidad Federal de Minas Gerais. Organización Panamericana de la salud, ISBN 978-92-75-31663-4.
- Ψ Ayala, E. (2009) *Psiconeuroinmunología. Interrelacion entre los sistemas nervioso, endocrino e inmunitario*. Revista Electrónica Offarm, Vol. 28 Núm. 6, Septiembre – Octubre, ISSN 0212047X.
- Ψ Ayala, E., Sphan, M. y Thomae, M. (2006) *Etiología y prevención del síndrome de burnout en los trabajadores de la salud*. Revista de Posgrado de la V Cátedra de Medicina Enero (2006) Núm. 153 Corrientes: Universidad Nacional del Nordeste UNNE, Facultad de Medicina, 18-21.
- Ψ Bados, A. (2008) *Terapia cognitiva de Beck*. Labrador Técnicas de Modificación de Conducta, Madrid.
- Ψ Baldoni, F. y Tromboni, G. (2005) *La Psychosomatique: L'équilibre entre corps et esprit*. Editorial Press, Paris.
- Ψ Barnes, D. (1988) *Política*. Editorial Gredos, Madrid.
- Ψ Barraza, A. (2007) *El campo del estudio del estrés: Del programa de Investigación Estimulo – Respuesta al Programa Persona – Entorno*. Revista Internacional de Psicología, Instituto de la Familia Guatemala, Vol. 8 Núm. 2, julio, ISSN 1818 1023.
- Ψ Basset, I., Estévez, R., Granados, G., Leal, M., y López, J. (2011) *Estrés laboral y personal en los recursos humanos de enfermería de una unidad de psiquiatría en México D.F.* Enfermería Neurológica de México, Vol. 10 Núm. 1. <http://www.medigraphic.com/enfermerianeurologica>.
- Ψ Beck, J. (2000) *Terapia cognitiva: conceptos básicos y profundización*. Editorial Gedisa, Madrid.
- Ψ Bénito, E., López, A. y Martín, A., (2004) *Resultados del Curso Piloto de Relajación y Reducción de Estrés usando la técnica MBSR*. Tercera Conferencia Internacional de Prevención de Riesgos laborales, ORP-04, ISBN: 84-933328-2-8.
- Ψ Beyer, M. y Sánchez, C. (2014) *Las endorfinas*. Revista de divulgación de ciencia de la UNAM, Revista ¿Cómo Ves? Núm. 193 9 de diciembre del 2014, <http://www.comoves.unam.mx/numeros/articulo/29/las-endorfinas>.

- Ψ **Bialostosky, S.** (2001) *Panorama del derecho romano*. Nueva edición, UNAM, México.
- Ψ **Blum, M. y Taylor, J.** (1996) *Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. Editorial Trillas, México.
- Ψ **Bohlander, S.** (2006) *Administración de Recursos Humanos*. International Thompson Editores, 20va Edición.
- Ψ **Bonilla, F.** (2001) *La gerencia de productividad como alternativa para optimizar la función directiva de las unidades educativas oficiales*. Editores de la Universidad del Zulia en Trabajo de Grado, Maracaibo Venezuela.
- Ψ **Braga, F., Flichtentrei, D., Grau, A., Prats, M. y Suñer, K.** (2009) *Influencia de factores personales, profesionales y transnacionales en el síndrome de burnout en personal sanitario hispanoamericano y español*. Revista Española de Salud Pública; Núm.83, 215-230.
- Ψ **Braudel, F.** (1986) *La dinámica del capitalismo*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Ψ **Braverman, H.** (1987) *Trabajo y Capital Monopolista*. Editorial Nuestro Tiempo, México.
- Ψ **Brown, J.** (1981) *La Psicología Social en la industria*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Ψ **Burguer, D. y Travis, S.** (2011) *Conventional medical management of inflammatory bowel disease*. Gastroenterology. Vol.14 Núm. 6, May; 1827-1837.
- Ψ **Caballo, V.** (2008) *Manual de técnicas de terapia y modificación de conducta*. Editorial Siglo XXI, Madrid.
- Ψ **Campo, J. y Fritz, G.** (2007) *Somatoform disorders*. Editorial Martin y Voklmar, Philadelphia Lippincott Williams y Wilkins.
- Ψ **Castañeda, A., y Martínez, D.** (2006) *Estado actual de la Investigación en psicología organizacional y del trabajo en Colombia*. Acta Colombiana en Psicología, Universidad Católica de Colombia, mayo, año/Vol. 9, Núm. 001, ISSN 1909-9711.
- Ψ **Castañeda, G. y Castañeda, C.** (2007) *Gerencia de Investigación: Criterios Gerenciales Aplicados a la Investigación*. Revista ORBIS, Ciencias Humanas, Año 2 Núm. 6 / Abril 2007. ISSN: 1856-1594, Directorio LATINDEX.

- Ψ Cerezo, S., Hernández, M. y Rodríguez, G. (2009) *Efectos de una Intervención de manejo de Estrés en mujeres con hipertensión arterial sistémica*. Acta colombiana de Psicología, Vol.12 Núm. 1. Universidad Nacional Autónoma de México, FES – Iztacala.
- Ψ Charney, D. (2004) *Psychobiological mechanism of resilience and vulnerability: implications for successful adaptation to extreme stress*. American journal of psychiatry, Vol.161, 195- 216.
- Ψ Chiavenato, I. (2001) *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial McGraw Hill, Colombia.
- Ψ Cimoli, M. y Yoguel, G. (2005) *Redes, estructuras de mercado y shocks económicos*. Cambios estructurales en los sistemas de innovación en América Latina. en M. Casalet, M. Cimoli y G. Yoguel editores, Redes, jerarquías y dinámicas productivas, Buenos Aires, FLACSO México / OIT México.
- Ψ Cipolla, C. (2000) *Historia económica de la población mundial*. Editorial Crítica, Barcelona.
- Ψ Clemenza, C. y Ferrer, J. (2006) *Habilidades Gerenciales como Fundamento de la Estrategia Competitiva en los Sectores de Actividad Metalmeccánica Venezolana*. TENDENCIAS Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño Vol. VII. No.1 Primer semestre 2006, páginas 81-100.
- Ψ Cox, T., Griffiths, A. y Stavroula, L., (2004) *La organización del trabajo y el estrés*. Serie de protección de la salud de los trabajadores no. 3. Organización Mundial de la Salud, ISBN -9243590472.
- Ψ Cruz, C. y Rivero, L. (2008) *Trastornos psíquicos y psicosomáticos: problemática de salud actual de los docentes mexicanos*. Salud de los Trabajadores Vol. 16 Núm. 2 Maracay diciembre, versión impresa ISSN 1315-0138 Maestría en Ciencias en Salud de los Trabajadores, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.
- Ψ Davis, K., Keith, D. y Newstrom, J. (1999) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Editorial McGraw Hill, 8va Edición, México.
- Ψ De Pablo, C. (2007) *Estrés y hostigamiento laboral* Formación Alcalá, 2da edición, México.
- Ψ Decenzo, R. y Robbins, S. (2001) *Administración de recursos humanos*. Editorial Limusa, 1ª Edición en español, México.

- Ψ Díaz, R. y Spielberger, C. (1999) *IDARE, Inventario de ansiedad: rasgo- estado*. Editorial Manual Moderno, México.
- Ψ Diez, A. (2002) *Estudio de la histeria y las enfermedades psicosomáticas*. Extensión Universitaria, Revista de psicoanálisis, No. 51 abril, edita, escuela de poesía y psicoanálisis 55, Grupo cero, departamento legal M- 17-561- 1996, ejemplares de difusión gratuita.
- Ψ Doval, Y. y cols. (2004) *Estrés Laboral, Consideraciones Sobre Sus Características y Formas de Afrontamiento*. Revista psicología científica, Vol. 8 año 2004 ISSN 23 228344,
http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/argonro01_1.htm.
- Ψ Dumont, L. (1982) *Homo aequalis*. Editorial Taurus. Madrid.
- Ψ Dunnette, M. (1999) *Psicología industrial*. Editorial Trillas, 2ª edición, México.
- Ψ Dura, E. e Ibáñez, E. (2000) *Psicología Oncológica: Perspectivas futuras de investigación e intervención profesional*. Psicología, Saúde & Doencas, Vol. 1 Núm. 1 Lisboa nov. 2000. Revista Electrónica SCIELO Portugal, ISSN 1645 0086.
- Ψ Ellis, A. (2005) *Razón y Emoción en psicoterapia*. Editorial Siglo XXI, México.
- Ψ Enciso, E, y Perilla, L (2004) *Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional*. Unidad de Extensión Facultad de Psicología, Universidad Católica de Colombia, Vol. 11, ISSN 01203878.
- Ψ Escobar, M., García, C. y Romero, R. (2006) *Síndrome de Burnout: Estrés fuera de Control*. Ponencia del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Estado de México.
- Ψ Escobar, A. y González, B. (2002) *Neuroanatomía del estrés*. Revista mexicana de Neurociencias, Vol. 3 Departamento de Biología Celular y Fisiología, Instituto de Investigaciones Biomédicas, DGAPA, UNAM.
- Ψ Flores, M. y Ontiveros, M. (2008) *Hormonas gonadales y depresión en la perimenopausia*. Revista Colombiana Psiquiátrica Vol.7 Núm. 2, 236-246.
- Ψ Forbes, R. (2011) *El Síndrome de Burnout: síntomas, causas y medidas de atención en la empresa*. Revista Éxito Empresarial, Núm. 160. CEGESTI 20 Aniversario, Hacia la sustentabilidad.

- Ψ **Furnham, A.** (2001) *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones.* Editorial Oxford, México.
- Ψ **Galicia, F.** (2000) *Administración del Recurso Humano para el Alto Desempeño.* Editorial Trillas, 1ra Edición. México.
- Ψ **García, C. y Trujillo, C.** (2007) *Impacto del estrés laboral en la institución financiera FAVI de la Universidad Tecnológica de Pereira.* Trabajo de Grado para obtener el título de ingenierías industriales. Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industrial
- Ψ **García, E.** (1981) *Teorías sobre la justicia en los Diálogos de Platón.* UNAM, México.
- Ψ **García, J. y Münch, L.** (1999) *Fundamentos de administración.* Editorial Trillas, México.
- Ψ **García, R.** (2001) *La muerte psíquica en las organizaciones. A propósito de los amantes que se separan.* Administración y Organizaciones, Universidad Autónoma de México -X, Núm. 7. 69-85.
- Ψ **García, S., Ochoa, J. y Ramírez, J.** (2011) *La Salud en el Mundo Moderno.* Elementos: Ciencia y Cultura, Vol. 19 Núm. 82, abril- junio, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. ISSN 0187-9073, <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29418148004>.
- Ψ **Garrido, S.** (2003) *Dirección estratégica.* Editorial Mc Graw Hill. España.
- Ψ **Gil monte, P., Peiro, J. y Valcárcel, P.** (2013) *Influencia d las variables de carácter socio demográficas sobre el síndrome de Burnout: un estudio de una muestra de profesionales de enfermería. Psicología del trabajo y de las organizaciones, gestión de recursos humanos y nuevas tecnología.* Editorial EUEDEMA, Salamanca.
- Ψ **Gómez, B.** (2006) *Estrés y sistema inmune.* Revista mexicana de Neurociencias, Vol. 7 Núm.1. Departamento de Biología Celular y Fisiología, Instituto de Investigaciones Biomédicas, DGAPA UNAM, Proyecto IN220102.
- Ψ **González de Rivera, J.** (2003) *Medicina Psicósomática.* ADES Ediciones, Madrid.
- Ψ **Gould, S.** (1996) *La postura hizo al hombre.* Razón y Revolución, nro. 2, primavera, Buenos. Aires.
- Ψ **Grados, J.** (2003) *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.* Editorial Manual Moderno, 3era Edición, México.

- Ψ Gregorovius, F. (2009) *Roma y Atenas en la Edad Media*. Editorial Fondo de Cultura Económica, México.
- Ψ Guillermo, C. (2000) *Depresión*. Editorial Trillas, México.
- Ψ Gutiérrez, M. y Piedrahita, C. (2005) *El cambio organizacional y la experiencia emocional de las personas*. Trabajo para optar al título de especialista en sociología organizacional, Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Departamento de Psicología, Medellín.
- Ψ Haratani, T. (1997) *Karoshi: Muerte por Exceso de Trabajo*. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo. Nueva Editorial Interamericana S.A. México.
- Ψ Hardy, L. (1999) *Historia de la Psicología*. Editorial Prentice Hall. 4ta. edición, España.
- Ψ Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998) *Administración*. Thompson Editores, 7ª Edición, México.
- Ψ Hernández, A. y Martínez, S. (2005) *Necesidad de estudios y legislación sobre factores psicosociales en el trabajo*. Revista Cubana de Salud Pública, Vol. 3, Núm. 4, ISSN 0864-3466.
- Ψ Hernández, R. (2007) *Estrés y Burnout en profesionales de la salud de los niveles primario y secundario de atención*. En: Revista Cubana de Salud Pública. Vol. 29 N° 2. págs. 103-110.
- Ψ Hoslt, F. y Quirós, D. (2011) *Control de estrés, ira y ansiedad en pacientes con hipertensión arterial mediante la TREC*. Revista Costarricense de Psicología, Vol. 29 Núm. 43. Universidad Iberoamericana de Costa Rica. ISSN 0257-1439.
- Ψ Jacob, A. (2004) *La noción del trabajo. Relato de una aventura socio antropológica histórica*. Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, CONICET, Revista Argentina, Vol. 3.
- Ψ Jaques, E. (1973) *Trabajo, incentivos y retribución*. Editorial Paidós, Buenos Aires.
- Ψ Jimenez, A., López, R. y González, C. (2009) *Incidence of myocardial infarction in low-income urban residents of Mexico City*. Salud Pública de México. Instituto Nacional de Salud Pública. Cuernavaca, Morelos, México y Centro de Estudios en Diabetes AC. México DF, México, 51 (6). ISSN0036-3634.

- Ψ Jiménez, M. y Videra, A. (2010) *Estudio de la ansiedad precompetitiva, los estados de ánimo y su relación con el Burnout en jugadores de bádminton de liga nacional de clubes de división de honor*. Revista DigitalEFDeportes.com. Buenos Aires, Año 15, Núm. 149. <http://www.efdeportes.com/efd149/estudio-de-la-ansiedad-y-burnout-en-badminton.htm>.
- Ψ Jiménez, S., Montero, C., Rodríguez, A. y Trejos, S. (2010) *Antología: Psicología laboral- Organizacional, Educativa y Criminal – Forense*. Compilación de Psicología de la Universidad Autónoma de Centro América, Licenciatura de Psicología.
- Ψ Juárez, A. (2007) *Factores psicosociales, estrés y salud en distintas ocupaciones: un estudio exploratorio*. Investigación en Salud. Vol. 9, Núm. 1, abril, ISSN 1405-7980, Centro Universitario de Ciencias de la Salud, México. www.redalyc.org.
- Ψ Kahn, R. y Katz, D. (1993) *Psicología social de las organizaciones*. Editorial Trillas. 2ª edición, México.
- Ψ Katsuo, N. y Jeffrey, V. (1999) *Karoshi – death from overwork: Occupational health consequences of the Japanese production management*. Sixth Draft for International Journal of Health Services <http://bugsy.serve.net/cse/whatsnew/karoshi.htm>.
- Ψ Kortum, E. (2001) *Factores psicosociales que influyen en el trabajo*. Revista electrónica Gohnet, Red Mundial de Salud Ocupacional, Núm. 2, Invierno 2001/2002. Programa de Higiene del Trabajo. Organización Mundial de la Salud http://www.who.int/peh/Occupational_health/occindex.html.
- Ψ LaDou, J. (1999) *Medicina Laboral y Ambiental*. Editorial Manual Moderno, 2da. Edición, México.
- Ψ Lafargue, P. (2011) *El derecho a la pereza*. MAIA Editores, Madrid.
- Ψ Lanari, M. (2005) *Trabajo decente: significados y alcances del concepto. Indicadores propuestos para su medición*. Serie Estudios, Trabajo, Ocupación y Empleo, N° 3, MTEySS.
- Ψ Leal, M. (2009) *Salud Mental. Estrés Ocupacional y exigencias laborales*. 1era Edición, Querétaro, México.
- Ψ Leonard, B. y Song, C. (2000) *Fundamentals of Psychoneuroimmunology*. John Wiley & Sons Ltd. Chichester.

- Ψ **Manual de Diagnóstico y Estadístico de Trastornos Mentales** (2014) Editorial Masson, México.
- Ψ **Martínez, S.** (2011) *Enfermedades psicosomáticas y cáncer. A propósito de un caso.* Revista Digital de Medicina Psicosomática y Psicoterapia, Vol. 1, No. 1. Copyright 2011 by Sociedad Española de Medicina Psicosomática y Psicoterapia, ISSN: 2253-749X.
- Ψ **Marx, C.** (1958) *El capital.* Ediciones Fuente Cultural, Vol. I. Reimpresión en español, 1995, México.
- Ψ **Mazabel, C.** (2000) *Diccionario de recursos humanos.* Centro de Investigaciones. Litho-Caribe. Caracas. 1997, de Recursos Humanos. Lima, Perú.
- Ψ **Medina, M.** (2004) *Reacción Gerencial 2003.* Revista de la Universidad Simón Bolívar, vol. 2- 4, Núm. 2 julio- diciembre, Barranquilla Colombia.
- Ψ **Méndez, F., Olivares, J. y Rosa, A.** (2004) *Introducción a las técnicas de intervención y tratamiento psicológico.* Editorial Pirámide, Madrid.
- Ψ **Mercader** (1998) *Gerencia de la Vida.* Editorial Torvic, Caracas.
- Ψ **Miguel, M.** (2006) *Clínica de la Ansiedad.* Psicólogos en Madrid y Barcelona, Editorial Masson, España.
- Ψ **Mondy, R. y Noe, M.** (2006) *Administración de Recursos Humanos.* Editorial Mcgraw Hill, 9na Edición, México.
- Ψ **Muchinsky, P.** (2007) *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología industrial y organizacional.* Editorial Thomson Learning, 6ta Edición, México.
- Ψ **Mur de Vú, C. y Maqueda, J.** (2011) *Salud laboral y salud ocupacional: estado de la cuestión.* Revista de Medicina y Seguridad del trabajo, Vol. 57 Suplemento 1 Madrid, ISSN 0465-546X.
- Ψ **Neira, M.** (2009) *Fundamentos de la OMS para Entornos Laborales Saludables. Bases, Prácticas y Literatura de Apoyo, Sumario de Apoyo.* Catalogación por la Biblioteca de la OMS, ISBN 978 92 4 350024 9.
- Ψ **Nieto, H.** (2000) *Salud Laboral. Salud de los trabajadores de la salud.* Editorial Grupo Salud Laboral, Buenos Aires.
- Ψ **Noe, J.** (2006) *Capacitación y desarrollo de empleados.* Editorial McGraw-Hill, Higher Education 4ta Edición, España.

- Ψ Noraida, M. y Mineira, F. (2007) *Competencias Personales y Gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas*. Revista Venezolana de Gerencia, Vol. 12 Núm. 39, Maracaibo, ISSN 13159984. http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=.
- Ψ Nuñez, A., Tobon, S. y Vinaccia, (2004) Diseño de un modelo de intervención psicoterapéutica en el área de salud a partir de un modelo procesal del estrés. Revista de estudios sociales, Núm. 18 agosto.
- Ψ OIT (2005) *Informe sobre la aplicación del programa de la OIT*. Conferencia Internacional del Trabajo 95 Reunión. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, ISBN 92-316602-0.
- Ψ Ojeda, A. (1983) *El trabajo subordinado en la historia*. Revista de la Facultad de Derecho, México, tomo XXXIII, Núm. 127-128, enero-junio del año.
- Ψ Olvera, M. (2005) *Estrés en el trabajo y sus repercusiones en la integridad mental del trabajador*. Tesis para obtener el título de licenciado en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, FES- Zaragoza.
- Ψ Omar, A. (2006) *Justicia organizacional, individualismo- colectivismo y estrés laboral*. Revista De Psicología y Salud, julio- diciembre. Año/ Vol. 16, numero 002, Universidad Veracruzana, Xalapa México, ISSN 1405 1109. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe España y Portugal, Universidad del Estado de México. Redalyc.
- Ψ OMS (2012) *Estadísticas Sanitarias Mundiales*. Contextualización, Práctica y Literatura de Apoyo, ISBN 97892 43500 249, PDF, en español Consultado el 14 de Agosto de 2012.
- Ψ Ortiz, J. y Riaño, J. (1984) *Vida de los filósofos más ilustres*. Editorial Porrúa, México.
- Ψ Panduro, A. y Vázquez, J. (2001) *Diabetes Melitis tipo 2: un Problema Epidemiológico y de Emergencia en México*. Investigación en Salud, México: Universidad de Guadalajara, pp. 18-26. ISSN1405-7980.
- Ψ Parra, M. (2008) *Conceptos básicos en Salud Laboral*. Revista de Medicina Laboral. Santiago, Chile. Oficina Internacional del Trabajo. vol.1 no. 2-2008, ISBN92-314230-X.
- Ψ Pastor, M. (2000) *Historia universal*. Editorial Santillana, México.

- Ψ Peiró, J. M., y Salvador, A. (2008) *Control del Estrés Laboral*. Editorial UDEMA S. A., 1ra edición, España.
- Ψ Pérez, M. (1997) *Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas. Concepto, Controversias y Aplicaciones*. Editorial Prentice Hall, 3era Edición, México.
- Ψ Pérez, M. (2000) *Cuando el Estrés Laboral se llama Burnout. Causas y estrategias de afrontamiento*. Editorial Universidad Libros, Salvador.
- Ψ Peterson, M. y Wilson, J. (2002) *The culture-work-health model and work stress*. American Journal Health Behavior, Vol. 26, No. 1, 16-24.
- Ψ Pliego, M. (1997) *La evolución del empleo en México: 1982-1995, desempleo participación de la fuerza laboral y ocupación informal*. Editorial Porrúa, México.
- Ψ Ramírez, J. (2001) *Mujer, trabajo y estrés*. Revista Latinoamericana de la salud en el trabajo. México mayo – agosto, Vol. 1 Núm. 2, 58 - 74.
- Ψ Rieznik, P. (2001) *Trabajo, una definición antropológica*. Dossier: Trabajo, alienación y crisis en el mundo contemporáneo, Razón y Revolución nro. 7, verano de 2001.
- Ψ Riso, W. (2006) *Terapia cognitiva: Fundamentos teóricos y conceptualización del caso clínico*. Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Ψ Robaina, C. y Sevilla, D. (2003) *Epidemiología de las enfermedades relacionadas con la ocupación*. Revista Cubana de Medicina General Integral 2003, Ciudad de la Habana Jul. Ago., Vol. 19 Núm. 4, ISSN 1561-3038.
- Ψ Robbins, S. (1999) *Comportamiento organizacional*. Editorial Prentice Hall, México.
- Ψ Roe, R. (2003) *¿Qué hace competente a un psicólogo? Papeles del psicólogo*. Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos, España Madrid, España, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal Universidad Autónoma del Estado de México, ISSN 0214-7823. <http://redalyc.uaemex.mx>.
- Ψ Romagnoli, U. (1997) *El derecho, el trabajo y la historia*. Editorial Consejo Económico y Social, Madrid.
- Ψ Ruiz, J. (1992). *Gerencia en el aula*. Editorial Laboratorios educativos, Caracas Venezuela.
- Ψ Salazar, J. y cols. (2009) *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED, Vol. 20 Núm. 4, Ciudad de la

- Ψ Sánchez, S (2002) *Validez y Confiabilidad de la Escala de Ansiedad (SCARED) para niños y adolescentes en población abierta*. Tesis para obtener la Especialidad en Psiquiatría Infantil, Departamento de Salud Mental, Psiquiatría y Psicología Médica, UNAM.
- Ψ Sanchis, E. (2011) *Trabajo y paro en la sociedad postindustrial*. Tirant Lo Blanch, Valencia, ISBN 978-84-9004-105-5.
- Ψ Sandín, B. (2003) *Estrés y Salud: Factores que intervienen en la relación entre el estrés y la enfermedad física*. Editorial Pirámide, Madrid.
- Ψ Sanz, A. (2011) *Conciliación y Salud Laboral: ¿una relación laboral? Actualidad en el Estudio del Conflicto Trabajo Familia y la Recuperación del Estrés*. Revista de Medicina y Seguridad del trabajo, Vol. 57, Suplemento 1. IE University Segovia.
- Ψ Schultz, D. (1997) *Psicología Industrial*. Editorial McGraw Hill.
- Ψ Schwabe, L. y Wolf, O. (2011) *Stress increases behavioral resistance to extinction*. Psychoneuroendocrinology, Vol. 36, Núm. 9, 1287–1293. doi:10.1016/j.psyneuen.2011.02.002.
- Ψ Semana, S. (2004) *Trabajo y familia*. Edición 1156. Bogotá.
- Ψ SINAIS (2010) *Principales causas de mortalidad general. Mortalidad. México: SINAIS*. Instituto nacional de estadística y geografía. Mujeres y Hombres, México. ISBN 9786074940978
http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/mujeresyhombres/2010.
- Ψ Smith, A. (1987) *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Ψ Spector, J. (2002) *Psicología industrial y organizacional*. Editorial Manual Moderno, 2da. Edición, México.
- Ψ Szelechter, D. (2010) *¿gerentes o empresarios? Apuntes para un Debate Teórico sobre el trabajo gerencial*, Psicoperspectiva, Vol. 9 Núm. 2, julio- diciembre. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso Chile, ISSN 07177798.
- Ψ Terry, G. y Franklin, S. (1986) *Principios de administración*. Editorial Continental, México.
- Ψ Tobal, M. (2000) *La ansiedad*. Editorial Aguilar, Madrid.

- Ψ Thompson, E. (1995) *Costumbres en común*. Editorial Grijalbo, Barcelona.
- Ψ Tomasina F. (2001) *La salud ocupacional. Una visión crítica, Psicología y organización del trabajo II*. Editorial Psicolibros, Montevideo.
- Ψ Tortella, M. (2002) *La nueva prevención: programas específicos para los trastornos de ansiedad y depresión*. En M. Servera (Coor.), *Intervención en los trastornos del comportamiento infantil: Una perspectiva conductual de sistemas*, Madrid: Pirámide
- Ψ Uribe, J. (2008) *Psicología de la Salud Ocupacional en México*. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Psicología (DGAPA) IN 302806, 1era. Edición México.
- Ψ Uribe, M. (2006) *Sychosomatic Medicine: Models for Understanding it*. Revista Colombiana de Psiquiatría, jun. 2006, Vol.35 Supl.1, p.7-20. ISSN 0034-7450.
- Ψ Vargas, J. (2007) *Psicología industrial: apuntes para un seminario*. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Calzada Madero 1304, Centro, Oaxaca de Juárez, Oaxaca.
- Ψ Venegas, O. (2006) *Estrés y respuesta inmune*. Revista Mexicana de Neurociencias Vol. 7 Núm. 1 Contenidos en línea SALVATnet Junio 2003. <http://www.saval.cl/medios/medios/centro/contenidos/pdf/1612c.pdf>.
- Ψ Villalpando, S., De la Cruz, V., Rojas, R., Shamah, L., Ávila, M., Gaona, B., Rebolgar, R. y Hernández, L. (2010) *Prevalencia y distribución de la diabetes mellitus tipo 2 en población adulta mexicana. Una encuesta probabilística*. Salud Pública de México, Cuernavaca, México: Instituto Nacional de Salud Pública. ISSN0036-3634. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S00363.
- Ψ Wells, H. (1974) *Breve historia del mundo*, Ediciones Siglo XX, Buenos Aires.
- Ψ Zarza, L. (2006) *Análisis comparativo y propuesta de la medición del clima organizacional, dos estudios de caso: Instituto Mexicano de Petróleo y Sociedad Cooperativa Cruz azul*. Tesis, para obtener el grado Maestría en Ciencias con Especialidad en Administración Pública. Escuela superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomas, Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, Instituto Politécnico Nacional.
- Ψ Zepeda, F. (1999) *Psicología Organizacional*. Editorial Addison Wesley Longman, México.

Anexo

IDARE

Inventario de Autoevaluación
por

SXE

C.D. Spielberger, A. Martínez-Urrutía, F. González-Reigosa, L. Natalicio y R. Díaz-Guerrero

Nombre: _____ Fecha: _____

Instrucciones: Algunas expresiones que la gente usa para describirse aparecen abajo. Lea cada frase y llene el círculo numerado que indique cómo se siente *ahora mismo*, o sea, en este momento. No hay contestaciones buenas o malas. No emplee mucho tiempo en cada frase, pero trate de dar la respuesta que mejor describa sus sentimientos *ahora*.

	NO EN LO ABSOLUTO	UN POCO	BASTANTE	MUCHO
1. Me siento calmado(a)	①	②	③	④
2. Me siento seguro(a)	①	②	③	④
3. Estoy tenso(a)	①	②	③	④
4. Estoy contrariado(a)	①	②	③	④
5. Estoy a gusto	①	②	③	④
6. Me siento alterado(a)	①	②	③	④
7. Estoy preocupado(a) actualmente por algún posible contratiempo	①	②	③	④
8. Me siento descansado(a)	①	②	③	④
9. Me siento ansioso(a)	①	②	③	④
10. Me siento cómodo(a)	①	②	③	④
11. Me siento con confianza en mí mismo(a)	①	②	③	④
12. Me siento nervioso(a)	①	②	③	④
13. Me siento agitado(a)	①	②	③	④
14. Me siento "a punto de explotar"	①	②	③	④
15. Me siento reposado(a)	①	②	③	④
16. Me siento satisfecho(a)	①	②	③	④
17. Estoy preocupado(a)	①	②	③	④
18. Me siento muy agitado(a) y aturdido(a)	①	②	③	④
19. Me siento alegre	①	②	③	④
20. Me siento bien	①	②	③	④

D.R. © 1980 por
EDITORIAL EL MANUAL MODERNO, S.A. DE C.V.
Miembro de la Cámara Nacional
de la Industria Editorial Mexicana, Reg. núm. 39

Impreso en verde y negro. NO LO ACEPTE SI ES DE UN SOLO COLOR.

0101

IDARE

Inventario de Autoevaluación

SXR

Instrucciones: Algunas expresiones que la gente usa para describirse aparecen abajo. Lea cada frase y llene el círculo numerado que indique cómo se siente *generalmente*. No hay contestaciones buenas o malas. No emplee mucho tiempo en cada frase, pero trate de dar la respuesta que mejor describa cómo se siente *generalmente*.

	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	FRECUENTEMENTE	CASI SIEMPRE
21. Me siento bien	①	②	③	④
22. Me canso rápidamente	①	②	③	④
23. Siento ganas de llorar	①	②	③	④
24. Quisiera ser tan feliz como otros parecen serlo	①	②	③	④
25. Pierdo oportunidades por no poder decidirme rápidamente	①	②	③	④
26. Me siento descansado(a)	①	②	③	④
27. Soy una persona "tranquila, serena y sosegada"	①	②	③	④
28. Siento que las dificultades se me amontonan al punto de no poder su- perarlas	①	②	③	④
29. Me preocupo demasiado por cosas sin importancia	①	②	③	④
30. Soy feliz	①	②	③	④
31. Tomo las cosas muy a pecho	①	②	③	④
32. Me falta confianza en mí mismo(a)	①	②	③	④
33. Me siento seguro(a)	①	②	③	④
34. Procuro evitar enfrentarme a las crisis y dificultades	①	②	③	④
35. Me siento melancólico(a)	①	②	③	④
36. Me siento satisfecho(a)	①	②	③	④
37. Algunas ideas poco importantes pasan por mi mente y me molestan	①	②	③	④
38. Me afectan tanto los desengaños que no me los puedo quitar de la cabeza	①	②	③	④
39. Soy una persona estable	①	②	③	④
40. Cuando pienso en mis preocupaciones actuales me pongo tenso(a) y alterado(a)	①	②	③	④

LINTROPICAL