



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Clima organizacional, música y estado de tensión emocional en el trabajo**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Doctor en Ciencias de la Administración**

Presenta:

**Pablo Enríquez Cerda**

Comité Tutor

Tutor principal:

**Dr. José Ramón Torres Solís**  
Facultad de Contaduría y Administración

**Dr. Gerardo Suárez Reynoso**  
Instituto de Geofísica

**Dr. José Luis Ruíz Guzmán**  
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

Ciudad de México, mayo de 2018



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# CLIMA ORGANIZACIONAL, MUSICA Y ESTADO DE TENSIÓN EMOCIONAL EN EL TRABAJO

## **Resumen**

La presente investigación se centra en el fenómeno de la experiencia de la sensación a la música, al término de un concierto de música en el centro de trabajo, estudiando la relación con el clima y cultura organizacional y el estrés. Con la intención de dilucidar sobre la posibilidad de incluir el arte musical como una práctica organizacional, que propicie un contexto armonioso en las organizaciones. Para lo anterior participaron un total de 84 personas de 4 estudios en 3 organizaciones, del sector de telecomunicaciones, salud mental y petrolero. El personal de estas organizaciones respondió a los instrumentos para medir el clima y cultura organizacional, estrés y la sensación a la música al término de un concierto de música clásica en su centro de trabajo. Los resultados de los coeficientes de Pearson, Kendall y Spearman, muestran correlaciones negativas entre la sensación a la experiencia musical y el estrés al término del concierto, entre el estrés y dimensiones del clima organizacional como el involucramiento y formalización y finalmente entre el estrés y las culturas de clan y adhocracia. Adicionalmente se obtuvieron correlaciones positivas entre el discurso dirigido antes del concierto y dimensiones del clima y cultura organizacional. Con base en los resultados se concluye que el escuchar música clásica mediante un concierto en el seno laboral, disminuye el estrés y favorece el clima y cultura organizacional en lo referente a las relaciones humanas.

## **Abstract**

This research focuses on the phenomenon of the experience of music listening sensation, at the end of a concert of classical music in the workplace, studying the relationship with organizational climate and culture and stress. In order to verify the possibility of including musical art as an organizational practice, that fosters a harmonious context in organizations. Thus, a total of 84 people participated in 4 studies in 3 organizations, in the telecommunications, mental health and oil and gas sector.

The staff of these organizations responded to the instruments to measure organizational climate and culture, stress and music sensation at the end of a concert of classic music in its workplace. The coefficients of Pearson, Kendall and Spearman, shows negative correlations between musical experience sensation and stress at the end of the concert, correlations between stress and organizational climate dimensions such as involvement and formalization and finally between stress and clan and adhocracy culture. Additionally, positive correlations were obtained between speech before the concert and climate and organizational culture dimensions. Based on results, we concluded that listening to classical music with a concert in the workplace, reduce stress and improve organizational climate and culture regarding to human relations.

# CLIMA ORGANIZACIONAL, MÚSICA Y ESTADO DE TENSIÓN EMOCIONAL EN EL TRABAJO

## Índice

Introducción.....	7
1. Clima organizacional .....	8
1.1 Definición del clima organizacional.....	9
1.2 Importancia del clima organizacional.....	10
1.3 Efectos del clima organizacional.....	12
1.3.1 Compartir el conocimiento.....	12
1.3.2 La productividad científica.....	14
1.3.3 Cambio organizacional.....	17
1.3.4 La satisfacción laboral.....	20
1.3.5 La productividad.....	21
1.3.6 Liderazgo.....	24
1.3.7 La salud.....	29
1.4 Modelos y teorías del clima organizacional .....	31
1.4.1 Teoría de Likert .....	32
1.4.2 Componentes del clima organizacional.....	34
1.4.3 Modelo mediatizador .....	35
1.4.4 Modelo de investigación vinculatoria.....	36
1.5 ¿Cómo se mide el clima organizacional? .....	37
1.6 Relación entre el clima organizacional y la cultura organizacional .....	41
1.7 ¿Qué es la cultura organizacional? .....	42
1.8 El modelo de los valores en competencia.....	49
1.9 ¿Cómo se mide la cultura organizacional? .....	56

2. Estados de tensión emocional.....	60
2.1 Estrés.....	61
2.2 Ansiedad.....	64
2.3 Depresión .....	69
2.4 Vacío existencial.....	74
2.5 Desgaste ocupacional.....	77
2.6 Relación entre afecto y cognición .....	84
2.7 ¿Cómo se mide el estado de tensión emocional? .....	87
2.8 Vinculo del clima y cultura organizacional con el estado de tensión emocional .....	92
3.El trabajo .....	93
3.1 Definición del trabajo .....	93
3.2 ¿Por qué trabajar? .....	95
3.3 Calidad de vida .....	97
3.4 Compromiso y motivación.....	98
3.5 Desempeño laboral.....	99
4.La música.....	100
4.1 Definición de la música .....	102
4.2 Función de la música .....	102
4.3 El gusto musical.....	116
4.4 Culturas musicales en el mundo.....	122
4.5 Géneros musicales .....	128
4.6 Investigación en música.....	137
4.6.1 La música y las relaciones intergrupales.....	137
4.6.2 La música y la reducción de estrés en un contexto social.....	139
4.6.3 La música y el ambiente psicológico .....	141

4.6.4 El uso individualizado de la música para pacientes con Alzheimer .....	143
4.6.5 La música en la reducción de analgésicos en cirugías .....	145
4.6.6 El papel de la música en el envejecimiento.....	149
4.6.7 La respuesta a los conciertos de música clásica.....	150
4.7 ¿Cómo se mide la respuesta emocional a la música?.....	153
5. Diseño de la investigación.....	158
5.1 Problema de investigación.....	158
5.2 Preguntas de investigación.....	159
5.3 Hipótesis .....	160
5.4 Objetivos de la investigación .....	160
5.5 Variables.....	161
5.5.1 Definición conceptual .....	161
5.5.2 Definición operacional .....	162
5.6 Instrumentos .....	163
5.7 Sujetos.....	167
5.8 Planteamiento metodológico.....	168
5.9 Tratamiento estadístico.....	172
6. Presentación de resultados, análisis y discusión .....	173
<b>Conclusiones</b> .....	221
Referencias .....	226
Referencias electrónicas .....	237
ANEXOS. Cuestionarios utilizados para la medición de las variables.....	239

## Introducción

En el clima organizacional de una manera general se encuentran las actitudes, los valores, la cultura y la estructura de la organización. Por ello es importante para el quehacer directivo tener la capacidad de analizar y diagnosticar el clima de su organización por la contribución e influencia que tiene sobre el comportamiento de las personas, el desarrollo de la creatividad y en la calidad de vida en el trabajo.

Mediante su análisis es posible encontrar fuentes de conflicto, de estrés o de algún tipo de insatisfacción que contribuye al desarrollo de actitudes negativas a la organización, por lo que es importante tener la información que indique al directivo los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir las acciones, y dar seguimiento al desarrollo de su organización, anticipando los problemas que puedan surgir.

También es necesario el análisis del estado emocional general de las personas que integran una organización, debido a que con ello es posible inferir sobre los contextos laborales en los que se está inmerso, como por ejemplo los generadores de estrés, los cuales contribuyen en la calidad de las interacciones sociales dentro de la organización y la salud misma de las personas.

Con la finalidad de fomentar situaciones que contribuyan a propiciar y mantener un ambiente psicológico armonioso, es importante reflexionar sobre el tipo de circunstancias que inciden en la percepción de la situación laboral de las personas así como en su estado emocional. Un ejemplo de estas actividades son las manifestaciones del arte, las cuales históricamente tienen como finalidad principal expresar y provocar emociones y sentimientos. En particular el arte musical, por sus características en la ejecución y accesibilidad, han sido utilizadas para encontrar un goce y disfrute estético, distracción y entretenimiento. Esta relación que tiene la música con la psique humana, invita a reflexionar sobre la posibilidad de su uso para analizar su relación con el clima organizacional y el estado emocional de las personas en el trabajo.



Por ello, la presente investigación pretende aportar una manera en la que las disciplinas de la administración y el arte musical puedan ser complementadas.

## 1. Clima organizacional

En nuestra sociedad mexicana, las personas que se encuentran laborando en alguna empresa, con alguna frecuencia mencionarán de manera coloquial, algún comentario sobre lo bueno o malo que es el ambiente en ella, con respecto a la relación con los jefes, con los colegas de trabajo o con respecto al entorno físico en donde se realiza la rutina laboral. El clima organizacional es el concepto con el que generalmente se hace referencia a estos temas.

En este apartado, se proveen los puntos de vista de algunos de los autores que han contribuido a construir la definición del clima organizacional, con la intención de que, como dice Bunge (2013, p. 136), la imprecisión del concepto científico sea la mínima posible. A pesar de que no se ha llegado a un consenso final sobre las características que definen al clima organizacional, tenemos un panorama general de su naturaleza. Se aborda la importancia que tiene para las empresas, los principales modelos y teorías para su estudio, así como los efectos que tiene en cuestiones tan trascendentes para cualquier organización como el comportamiento, la generación del conocimiento, la productividad científica, la administración del cambio, en la productividad, en la salud y en la satisfacción laboral, así como el papel que toma el liderazgo en la percepción del clima organizacional.

Se aborda también la manera en que se mide el clima y cultura organizacional, proporcionando sus definiciones, el vínculo que existe entre las dos y el modelo para su estudio para esta investigación.

## 1.1 Definición del clima organizacional

Aunque Lewin (1936, p. 12) comenzó por llamar *espacio de vida psicológico* a “todos los sucesos que determinan el comportamiento de una persona en algún momento”, y que poco después Lewin, Lippitt y White (1939) llamaron *clima social* a las condiciones psicológicas generadas por los líderes de un grupo, los intentos por definir formalmente el clima organizacional han tenido lugar desde los años cincuenta. Desde entonces los aspectos que cada autor toma para proporcionar una definición, incluyen la naturaleza individual y colectiva que tiene la perspectiva del lugar de trabajo, así como a las estructuras, políticas y normas que existen en una empresa.

Para Halpin y Croft (1963) el clima organizacional puede ser entendido como la personalidad organizacional, en donde la palabra personalidad se refiere a la opinión que cada empleado tiene de la organización. El clima organizacional, siendo el conjunto de características que describen a la organización, puede influir en el comportamiento de cada empleado, simplemente por recompensar o castigar conductas (Forehand y Gilmer, 1964), y en este mismo orden de ideas, el comportamiento y estilo del liderazgo, influye en el clima organizacional (Litwin y Stringer, 1968). En el mismo año, Tagiuri y Litwin (1968) mencionan que el clima organizacional es la calidad del ambiente de una organización relativamente estable que experimentan sus integrantes, que afecta su comportamiento y que puede ser descrita en términos de los valores de la organización, temas que relacionan con la psicología organizacional.

De acuerdo con la literatura consultada, una de las teorías consideradas con un mayor grado de explicación del clima organizacional es la de Rensis Likert en 1974, en donde al igual que para los autores anteriormente citados, el comportamiento de los empleados es causado por *el comportamiento administrativo*, por las condiciones organizacionales percibidas, la información, su percepción y sus valores (Likert, 1974).

Menciona que es posible separar los factores que influyen en la percepción individual del clima organizacional en (1) la tecnología y la estructura misma del sistema organizacional, (2) la jerarquía del individuo y su sueldo, (3) la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción y (4) la percepción de los subordinados, los pares y los superiores del clima organizacional (Likert, 1974).

Para Glick (1985) el clima organizacional es un término genérico que integra variables organizacionales y psicológicas, que describe el contexto organizacional y condiciona las acciones de los individuos.

Después de revisar la literatura desde el año de 1936 a la fecha, se observa que varios autores han expresado su pensamiento sobre la naturaleza de la definición del clima organizacional, de manera reiterada y similar a los autores mencionados con anterioridad. En otras palabras, resumiendo de los investigadores citados y consultados, podemos vislumbrar una definición del clima organizacional como la percepción que tienen las personas de las características que describen su contexto laboral, el cual es moldeado por la naturaleza del liderazgo y que puede influir en el comportamiento de las personas.

## 1.2 Importancia del clima organizacional

Al observar los componentes de la definición del clima organizacional se puede entrever la importancia que tiene su estudio. Brunet (2011) menciona las siguientes tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Analizando la primera, se puede apreciar que hace referencia al malestar emocional que surge de estar inmerso en un clima tendiente a los conflictos mal manejados, con diversas clases de tensiones, como por ejemplo para producir o para mantener un determinado nivel de cumplimiento, entre muchas otras, que produzcan insatisfacción en el personal y que por desgracia, con regularidad tienen un efecto en la salud.

En la segunda y tercera podemos interpretar a Brunet, como la necesidad de observar el desarrollo de la organización, para poder tomar las decisiones necesarias para lograr un clima organizacional acorde a las necesidades y exigencias del entorno, y a los objetivos estratégicos de la empresa, ya que de acuerdo con Schneider (1975), existen climas organizacionales para determinados objetivos.

En resumen, conocer el clima organizacional permitirá al directivo tener el diagnóstico de su organización y saber las acciones que tendrá que realizar para corregir situaciones no favorables, así como para propiciar el clima necesario para lograr los objetivos planteados por la dirección, recordando que las personas son la parte más importante de una empresa (Heil, 2002), y que de otra manera el andar de las actividades se tornará tortuoso o ineficaz, con los consiguientes impactos económicos y sociales. Con relación a la ejecución de cualquier estrategia, “es preciso invocar la base más fundamental de la acción: las actitudes y el comportamiento de las personas que componen la organización” (Chan, 2009, p. 241).

En los siguientes apartados se mencionarán brevemente algunos de los efectos más importantes del clima organizacional, con la finalidad de tener una visión más completa de la importancia que tiene su estudio y diagnóstico, y consecuentemente tomar las acciones necesarias para propiciar el clima lo más adecuado posible para la organización.

### 1.3 Efectos del clima organizacional

Es necesario conocer las repercusiones que tiene propiciar un clima organizacional determinado, así como los efectos o consecuencias que puede tener descuidar este atributo de la organización. En el presente apartado se profundiza sobre algunos de los efectos que tiene el clima organizacional, en algunas de las actividades más trascendentes del quehacer empresarial.

#### 1.3.1 Compartir el conocimiento

La acción de compartir el conocimiento se refiere a la manera en la que una organización propicia el acceso al conocimiento propio (Nonaka, 1991), su estudio surge como área de investigación en la transferencia de tecnología e innovación, así como en la administración estratégica, con la convicción de que las compañías deben convertirse en laboratorios de creación, transmisión e integración del conocimiento, siendo este el recurso estratégico más importante, debido a que su aprovechamiento logra ventajas competitivas, a través de innovaciones y productos que resultan de la generación del conocimiento (Villamizar y Castañeda, 2014).

Además las organizaciones pueden implementar apropiadamente, las mejoras en los procesos y procedimientos de trabajo que generan una mayor eficiencia en la operación, si esta aprovecha el conocimiento que produce y lo comunica a los empleados (Villamizar y Castañeda, 2014).

En la discusión teórica del trabajo de Villamizar y Castañeda (2014), se considera que el conocimiento debe estar disponible para todos los integrantes de una organización, independientemente de que los integrantes de la organización hayan contribuido a su generación (Villamizar y Castañeda, 2014).

Las organizaciones que tienen un enfoque en la interacción social entre su personal, favorecen compartir el conocimiento, ya que esta puede entenderse como la disposición que las personas tienen para compartir el conocimiento, para intercambiar experiencias, valores, información del contexto organizacional y percepciones. La acción de compartir el conocimiento es fundamental para la sustentabilidad y la competitividad de la organización, ya que mientras más amplio sea el contenido del conocimiento, mejor será el producto final (Villamizar y Castañeda, 2014).

Villamizar y Castañeda (2014) discuten acerca de un modelo que explica el efecto de las prácticas en recursos humanos y el clima organizacional, en la naturaleza de las relaciones entre los integrantes de la organización con relación al comportamiento para compartir el conocimiento, encontrando que cuando alguien que tiene conocimiento percibe que su organización propicia el trabajo en equipo y aprendizaje, entonces este tiende a pensar en la acción de compartir como un aspecto positivo dentro de ella, estimulando esta conducta. Si las organizaciones tienen un alto grado de innovación y clima de cooperación, la interacción entre los miembros de la organización se ve favorecida y por lo tanto el grado de intercambio de conocimiento mejora, de otro modo, las personas tienden a preocuparse más por los juicios que otros harán de sus habilidades, antes de tener la disposición a compartir el conocimiento (Villamizar y Castañeda, 2014).

Otros estudios reportados por Villamizar y Castañeda, en el que se midieron los componentes del clima organizacional: relación favorable para la innovación y justicia, contribuyeron significativamente al comportamiento para compartir el conocimiento. También se ha medido el efecto del clima organizacional en los componentes de la teoría del comportamiento planeado, con la finalidad de analizar el comportamiento para compartir el conocimiento de Icek Ajzen (1991), encontrando que un clima organizacional adecuado para el intercambio de conocimiento puede llegar a ser contagioso dentro de la organización, agregando que la teoría del comportamiento planeado dice que el factor más importante en un determinado comportamiento es la intención (Villamizar y Castañeda, 2014).

En este mismo orden de ideas, los estudios muestran que la variable del clima organizacional: orientación en la tarea, tiene efecto en la intención para compartir el conocimiento, esto es por la preocupación por lograr la calidad en los resultados del trabajo (Villamizar y Castañeda, 2014).

Los resultados de la investigación de Villamizar y Castañeda, aportan evidencia positiva a su discusión teórica sobre la existencia de la relación de las variables del clima organizacional y el comportamiento para compartir el conocimiento (Villamizar y Castañeda, 2014).

### 1.3.2 La productividad científica

El clima organizacional afecta el desempeño de la actividad científica. Metlich y Arechavala (2011) comentan que esta idea no es nueva, ya que desde el año 2002 se enfatizaba sobre la necesidad de conocer con mayor profundidad la manera en que el contexto organizacional afecta a las personas, facilitando o dificultando la investigación. Algunos aspectos que determinan la productividad de los investigadores es la disponibilidad de recursos humanos, materiales, económicos y de tiempo, así como los estímulos para una participación multidisciplinaria. Es interesante lo que puntualizan los autores en cuanto a la movilidad de los investigadores, comentando que cuando éstos llegan a una nueva institución, sus patrones de producción responden rápidamente a las normas y niveles de publicación que esta tiene. Puntualizando que trabajar en instituciones con alto prestigio eleva su productividad científica. Las organizaciones estudiadas por los autores, estimulan la productividad científica mediante la motivación, ambientes intelectualmente estimulantes y buenas instalaciones, dado que la actividad científica requiere de la colaboración social, los valores y la cultura de la profesión (Metlich y Arechavala, 2011).

Para desarrollar las capacidades de investigación de la organización se requieren diversas estrategias que se adapten a su situación, tomando en cuenta que el comportamiento de un investigador es influido por la demanda de producción que impone la organización, la competencia por los recursos, las normas, patrones de comunicación y los objetivos para el fomento del trabajo conjunto (Metlich y Arechavala, 2011).

La investigación de Metlich y Arechavala fue realizada en universidades y centros públicos de investigación en México, en ellas estudiaron algunas variables. La primera es la relación entre la estructura organizacional, las regulaciones del entorno y el comportamiento organizacional, en donde la percepción de los investigadores que integran esas organizaciones muestra que, de la estructura organizacional emergen conflictos y se obstruye el desarrollo profesional, también que las políticas de ciencia y tecnología fueron creadas con falta de comprensión de lo que realmente se requiere para hacer de ellas herramientas para el desarrollo, incluso restringiendo su actividad, favoreciendo a los investigadores consolidados y descuidando a los jóvenes y la sucesión generacional (Metlich y Arechavala, 2011).

Algunos aspectos característicos de las organizaciones estudiadas en el trabajo de Metlich y Arechavala, es que sus reglas son obsoletas y rígidas, lo cual contradice la necesidad de tener la flexibilidad que requiere la investigación, también que existe incertidumbre en la asignación de recursos, que las normas que pone el centro de investigación producen la competencia entre investigadores, lo que a su vez genera tensión entre ellos. Otro factor productor de tensión es la seguridad del trabajo. La administración en ambas instituciones puede frenar la actividad científica, lo que comprueba que las instituciones no se diseñan para ser socialmente eficientes, ya que los trámites burocráticos obstaculizan los objetivos (Metlich y Arechavala, 2011).



Para finalizar con el análisis de esta primera variable, los autores mencionan que la investigación científica es una actividad creativa que no puede sujetarse a controles burocráticos, a relaciones de subordinación y jerarquía rígidas así como a una normatividad excesivamente detallada para lograr un buen desempeño (Metlich y Arechavala, 2011).

La segunda variable discutida es el conflicto, en donde los investigadores argumentan que en las organizaciones, las personas luchan por valores como el poder, la seguridad, la supervivencia, la autonomía y las recompensas. Las personas que integran una organización pueden compartir metas pero también tener distintas necesidades e intereses y luchar por ellos. Por lo tanto la misión de la dirección es reducir o canalizar esos conflictos donde los más importantes son aquellos que implican grupos, ya que estos pueden controlar más recursos en general (Metlich y Arechavala, 2011).

Otras situaciones conflictivas son la presión por producir, lo cual obliga a los investigadores del centro de investigación en estudio, a dedicarse a una disciplina en su labor, en vez del enfoque multidisciplinario que también es provechoso para la actividad científica. Los investigadores compiten entre sí, por alcanzar las metas o incluso por celo profesional, impidiendo la colaboración y dificultando el peso de las contribuciones en un artículo. Las organizaciones, aparte de competir por recursos y clientes, lo hacen también por el poder político, legitimidad institucional y condición económica (Metlich y Arechavala, 2011).

La última variable estudiada por Metlich y Arechavala es el proceso de toma de decisión. Los participantes del estudio mencionaron dos tipos de decisiones importantes que toman, la primera se refieren a la atención de los lineamientos que marca el entorno, como buscar tener posgrados inscritos en los padrones, organizar al personal académico en cuerpos académicos y acreditaciones principalmente.

El otro tipo de decisiones se refiere a las que toman para tener mayor productividad o para incorporarse a cierto grupo de investigación, como por ejemplo proponer proyectos de investigación, tutorías, realizar juntas con cuerpos académicos, alcance de metas para obtener recursos extraordinarios, entre otras. Las instituciones determinan el comportamiento de los investigadores, y se menciona que para cambiar la conducta de una persona, no es necesario cambiar la personalidad del individuo o entrenarlo en habilidades de las relaciones humanas, sino cambiar las premisas de sus decisiones. Para dar forma a las premisas de la toma de decisiones, se utilizan premios y castigos o mayor o menor remuneración. Por lo tanto es importante la capacidad para establecer premisas y para definir las normas y estándares que dan forma a la conducta (Metlich y Arechavala, 2011).

### 1.3.3 Cambio organizacional

El cambio es una de las situaciones que se presentan con frecuencia en el entorno empresarial y en la vida en general. Se puede observar en las nuevas maneras de administrar los procesos, las funciones, las estructuras, los recursos y los clientes. Por lo tanto las organizaciones deben de tener disposición y preparación para el cambio. En el trabajo de Rivera, se define el cambio organizacional como “un proceso estratégico constante y multiperspectivo de adopción y adaptación” (Rivera, 2013, p. 96).

Según Rivera alrededor de los años ochenta, las personas y las intervenciones organizacionales con carácter social comienzan a ser el centro de atención. El cambio empieza a ser un elemento importante de la dinámica organizacional. Como el desempeño de la organización depende tanto de los procesos técnicos como los sociales, se realizan intervenciones para el cambio con enfoque en las personas y en los procesos. En los años noventa aparte de ser un elemento que se mide y controla, el cambio se considera ahora un proceso con interacción con diferentes elementos y con necesidad de constante evaluación (Rivera, 2013).

En la discusión teórica del trabajo de Rivera, se argumenta que el cambio organizacional es un proceso que se genera dentro de las organizaciones y que puede ser de adentro hacia afuera, o a la inversa, considerando que el cambio organizacional tiene relación con las personas, con los procesos, la cultura, la estructura y los sistemas. Es un proceso con múltiples perspectivas, en el cual se construye una realidad social. Da forma e influye en las actitudes y comportamientos de las personas (Rivera, 2013).

El lector podrá darse cuenta de que los factores que integran el cambio organizacional, guardan alguna relación con el clima organizacional, ya que este muestra un panorama general en el que se encuentran las estructuras, sistemas, cultura y procesos, lo cual podrá servir como punto de partida para diagnosticar o predecir si la organización en estudio tiene la habilidad de adoptar el cambio, y actuar en consecuencia para propiciar una situación organizacional que lo habilite, dada su importancia capital en el mundo empresarial.

El proceso del cambio organizacional se presenta cuando en las organizaciones se identifica alguna influencia interna o externa. No todas las influencias son de interés para la organización, por lo que cuando se presentan, las organizaciones inician el proceso de adopción, en el cual de acuerdo con Rivera, se evalúa si se requiere tomarla en cuenta o rechazarla. La adopción negativa o no adopción consiste en mantener las cosas sin cambio alguno. La adopción positiva significa iniciar el proceso de adaptación que implica modificar un recurso, práctica, función o estructura, lo cual presumiblemente podría tener un efecto en el clima y cultura de las organizaciones. La aparición de influencias y los cambios que derivan de estas en las organizaciones se caracterizan por ser procesos cíclicos (Rivera, 2013).

En el trabajo de Rivera, se considera que el cambio está integrado por las creencias y hábitos de las personas que están en interacción, por lo que el cambio es un elemento intrínseco de la naturaleza humana (Rivera, 2013), lo que también está estrechamente relacionado con la cultura organizacional, la cual también está conformada en parte por las creencias, hábitos o prácticas de la organización, y que a su vez impactan en la percepción del clima organizacional.

Rivera (2013) comenta que es difícil de llevar a cabo el proceso de cambio organizacional, debido a la fuerte resistencia que genera la institucionalización de las rutinas y actividades de la organización (Rivera, 2013), podría vislumbrarse que un tipo de cultura organizacional poco flexible y tradicional podría potenciar esta tendencia.

Es posible concluir de este apartado que el proceso del cambio organizacional es de enorme importancia para las organizaciones que busquen sobrevivir a las dificultades que cotidianamente presentan el entorno, dificultades de carácter político, económico, mercadológico, tecnológico entre otros, pero además de la supervivencia, el cambio también es necesario para mantenerse en constante mejora. Conscientes de la importancia del cambio, la dirección requiere propiciar un ambiente en el que se desarrolle de una manera airosa el cambio organizacional.

En el capítulo de cultura organizacional, se aborda con mayor profundidad los tipos de cultura que presumiblemente podrían propiciar con una mayor facilidad el proceso del cambio organizacional.

#### 1.3.4 La satisfacción laboral

En el trabajo de Chiang y colaboradores, se rescata la siguiente definición de la satisfacción laboral: “un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (Chiang, Salazar, y Núñez, 2007, p. 64), la cual es determinante del nivel de bienestar que las personas tienen en su organización, y que se ha convertido en uno de los temas centrales de investigación de la organización (Chiang, Salazar y Núñez, 2007).

Existen dos grandes razones para tomar en cuenta la satisfacción laboral, la primera es que es una derivación importante de la vida organizacional, y la segunda es que se ha identificado en algunas investigaciones, que la satisfacción laboral puede predecir conductas como el absentismo, el cambio de puesto y de organización. También es importante tomarla en cuenta por la importancia que reviste en términos de calidad y de productividad. Como último punto de la discusión teórica del trabajo de Chiang se menciona que hablar de la satisfacción laboral implica hablar de las actitudes de las personas hacia los aspectos de su entorno laboral (Chiang, Salazar y Núñez, 2007).

Chiang y colaboradores encontraron que la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral se presenta en casi todas las dimensiones del clima organizacional, éstas son: comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, toma de decisiones, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa y eficiencia de la productividad; las cuales tienen relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de la satisfacción laboral: satisfacción con la relación con los superiores, satisfacción con la participación en las decisiones y satisfacción con su trabajo en general (Chiang, Salazar y Núñez, 2007).

El contenido temático de los ítems usados para medir la satisfacción laboral se pueden expresar de la siguiente manera: para el factor de la satisfacción con la relación con los superiores se tiene: la supervisión que se ejerce, la proximidad y su frecuencia, las relaciones personales con sus superiores, la forma en que los superiores juzgan la tarea y el apoyo que se recibe de los superiores (Chiang, Salazar y Núñez, 2007).

Para el factor de la satisfacción con la participación en las decisiones, se tiene: el grado en que la institución cumple las disposiciones y leyes laborales, la forma en que se da la negociación en la institución sobre aspectos laborales, la participación en las decisiones de su departamento y en su grupo de trabajo relativas a la empresa, la igualdad y justicia de trato que recibe de su institución y la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos al trabajo (Chiang, Salazar y Núñez, 2007).

Finalmente para el factor de la satisfacción con su trabajo en general se tiene: las oportunidades que ofrece el trabajo para realizar las cosas en la que se destaca, para realizar las cosas que le gustan, la satisfacción que produce el trabajo por sí mismo, los objetivos, metas y tasas de producción que se deben alcanzar (Chiang, Salazar y Núñez, 2007).

### 1.3.5 La productividad

Como se aprecia hasta este momento, el clima organizacional es la percepción que las personas tienen de los procesos, estructuras y las relaciones humanas dentro de ella. Debido a la naturaleza de su definición, el clima organizacional ha sido sugerido como predictor del desempeño organizacional. De los cuatro posibles tipos de desempeño organizacional mencionados por Patterson, el económico (rentabilidad o productividad), tecnológico (desarrollo de nuevos productos), comercial (participación de mercado) y social (efectos en los clientes, proveedores y en el público en general), en su trabajo se aborda el económico (Patterson, Warr y West, 2004).

De los estudios reportados por Patterson, se tiene el realizado en 34 compañías de 25 industrias diferentes, en el que un clima organizacional que fomenta la participación de las personas en la toma de decisiones de la organización, predice su éxito financiero. Por otra parte se tiene el estudio realizado en 11 compañías de seguros, en el que se estudiaron aspectos relativos a la adaptabilidad como la orientación a la acción y la toma de riesgos, encontrando que esta parte del clima organizacional está positivamente asociada con el crecimiento financiero (Patterson, Warr y West, 2004).

Patterson discute que el clima organizacional es visto como algo que tiene influencia en la productividad organizacional, esto puede ser explicado mediante los estados afectivos y cognitivos de las personas, y el comportamiento organizacional. De acuerdo con la discusión de Patterson, lo primero básicamente se refiere a la motivación de las personas, la justicia percibida, soporte de la organización, confianza y la satisfacción en el trabajo; se considera que estas variables influyen en la productividad a través de tres tipos de comportamiento: compromiso con la organización, realización de las tareas asignadas por la organización y aquellas contribuciones adicionales a la obligación de las personas. El trabajo de Patterson se centra en la satisfacción en el trabajo, dado que se considera como una variable importante que vincula al clima organizacional con el desempeño (Patterson, Warr y West, 2004).

La posición que toma Patterson con respecto a la naturaleza de la definición de los estados afectivos y el clima organizacional es que son diferentes, aunque cabe hacer notar que la percepción del clima organizacional tiene matices afectivos. Este componente emocional de la percepción del clima podría estar reflejado en el desempeño organizacional, debido a la carga inherente de emociones que tiene la ejecución de una tarea y por ende en su productividad.

En otras palabras, dice Patterson, las emociones positivas en el trabajo son precursoras de un buen desempeño de las personas, de reacciones favorables hacia otras personas, que se traducen en cooperación y altruismo, mientras que las emociones negativas están relacionadas con un pobre desempeño organizacional, ya que como se menciona en su trabajo, la percepción como tal (refiriéndose al clima organizacional) no produce impulsos hacia la acción, estos impulsos son generados por aquellos procesos que son afectivos (Patterson, Warr y West, 2004).

En los estudios reportados en el trabajo de Patterson, se menciona que para producir niveles de emociones positivas, se ofrecieron presentes, cumplidos o sorpresas placenteras, lo cual puede expresar la importancia de los afectos en el moldeado del comportamiento, y adicionalmente menciona el enorme impacto que tienen los directivos en el clima y desempeño de las organizaciones. Por otra parte, también se menciona que las situaciones anteriormente mencionadas, no sólo se presentan de manera individual, sino que el clima organizacional puede contribuir al desempeño organizacional a través de manifestaciones afectivas colectivas (Patterson, Warr y West, 2004).

Los resultados de la investigación de Patterson muestran que los siguientes aspectos del clima organizacional están correlacionados significativamente con la productividad: soporte de la supervisión, preocupación por el bienestar del personal, desarrollo de habilidades, esfuerzo, innovación, flexibilidad, calidad, retroalimentación del desempeño y formalización; las compañías de este estudio, percibidas por su personal como aquellas que ponen énfasis en estos aspectos, fueron más productivas. También muestran que la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional están asociados con la productividad en las 42 organizaciones estudiadas (Patterson, Warr y West, 2004).



También muestran que los directivos describen el clima organizacional mucho más positivamente, que el resto de las personas de las compañías. Finalmente, la relación del clima organizacional con la productividad fue más estrecha en los temas del clima organizacional con una mayor carga emocional. Algunas recomendaciones que hace para estudios subsecuentes es que, se debe estudiar la presencia y su satisfacción con prácticas organizacionales y conjunto de procedimientos organizacionales, estas prácticas organizacionales incluyen las relacionadas con los recursos humanos (Patterson, Warr y West, 2004).

### 1.3.6 Liderazgo

En apartados anteriores se ha reportado la importancia que tiene el liderazgo sobre el clima organizacional, por lo que es necesario hacer una breve mención de este tema y el mecanismo mediante el cual afecta al clima organizacional de la organización.

Se puede tener un panorama general del liderazgo, mediante el estudio de las cuatro aproximaciones o teorías con mayor grado de avance: la de rasgo, del comportamiento, situacional, poder-influencia y la integrativa, siendo esta última la referente a más de un estilo o teoría de liderazgo (Yukl, 2013).

La primera de ellas, la teoría del rasgo, fue uno de los primeros enfoques para estudiar el liderazgo. Esta surgió alrededor del año de 1900 y propone que los líderes poseen una cantidad de rasgos que los diferencia de los demás y que les proveen la habilidad de liderar con éxito (Yukl, 2013). Aunque no hay un acuerdo final sobre las habilidades que caracterizan los rasgos del liderazgo, existen algunas que han tenido relación con éste, por ejemplo la capacidad, logro, responsabilidad, participación y estatus. Algunas otras características propuestas son el humor, coraje, juicio, persistencia y trabajo duro. Incluso alrededor del año de 1989 se sugirieron el peso, altura y apariencia junto con la inteligencia, conocimiento e iniciativa. Por otra parte, algunos rasgos sociales como la buena comunicación, honestidad, tacto y adaptabilidad han sido sugeridos para los líderes excepcionales (Bishop, 2003).

La segunda es la teoría del comportamiento, la cual aparece alrededor de 1950, enfocándose en el comportamiento del líder durante cuando este se encuentra trabajando. (Yukl, 2013).

Bishop comenta que se ha estudiado el liderazgo desde el punto de vista de los seguidores o subordinados, encontrando que existen dos modelos o estilos de liderazgo: el estilo atento y el de estructura inicial. El primero también ha sido referido como el enfoque de relaciones humanas, y consiste en la identificación de un comportamiento caracterizado por la amistad, confianza mutua y respeto. El segundo se refiere a la creación y delimitación de la relación entre el líder y los seguidores con la finalidad de establecer los patrones organizacionales (Bishop, 2003).

Otro de los modelos de la teoría del comportamiento, estrechamente relacionados con el liderazgo, es la teoría X y Y de McGregor (1994). La teoría X menciona que a las personas no les gusta trabajar, que son flojas, por lo que tienen que ser forzadas para trabajar, asumiendo que al no tener motivación, los líderes tienen que controlar y dirigirlos. En contraposición, la teoría Y tiene un enfoque humanístico, en donde se asume que las personas tienen disponibilidad para trabajar y lograr los objetivos que se les encomienda, incluso de forma auto dirigida.

Considero pertinente hacer mención de algunos de los supuestos de la teoría Y, dada su aparente relación con las ideas de Frankl (1991) y Fabry (1977), sobre la búsqueda de sentido en las personas que se abordará en capítulos siguientes:

- La aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse así mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

- El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro.
- El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades.

La tercera teoría de contingencias, explica por qué los rasgos o el comportamiento requeridos para un liderazgo efectivo varía de acuerdo a la situación (Yukl, 2013).

Bishop comenta que se han identificado tres variables de contingencia para explicar el modelo del liderazgo: la relación entre el líder y el personal, la cual se compone de la confianza y respeto que se tiene en el líder; la estructura de la tarea y la cantidad de poder que tiene el líder, esto es la facultad para contratar, despedir, incrementar sueldos o ascender a las personas (Bishop, 2003).

De acuerdo con el tipo de situación y combinación de factores anteriores que se presenten, se podría inferir el tipo de liderazgo que se requiere, es decir orientado en las relaciones o en la tarea (Yukl, 2013).

Cabe subrayar que el modelo del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1988), se basa en la relación de la cantidad de dirección y soporte socioemocional que provee el líder y el nivel de preparación que tiene el seguidor al realizar una tarea. Este modelo, de manera breve, consiste en cuatro cuadrantes, en el que se localiza el líder y el seguidor. En el primer cuadrante el líder provee instrucciones específicas y supervisa de manera cercana el desempeño. En el segundo cuadrante se explican las decisiones que se toman y se da la oportunidad para despejar dudas existentes. En el tercer cuadrante se comparten ideas y se facilita la toma de decisiones en un contexto de participación y finalmente en el cuarto cuadrante, se otorga al seguidor la responsabilidad de tomar decisiones y de implementar, en otras palabras, se alcanza la delegación.

En los modelos discutidos en el trabajo de Bishop, se sugieren adicionalmente cuatro estilos de liderazgo: directivo, de soporte, participativo y orientado al logro, puntualizando que el mejor estilo de liderazgo depende de la tarea, de las habilidades del personal y la situación, y de acuerdo con la discusión de Bishop, entonces el líder muestra a través de su comportamiento la manera en la que el personal obtendrá reconocimiento en un contexto determinado (Bishop, 2003).

Otro aspecto a resaltar de la discusión de Bishop sobre el liderazgo, es que cuando el líder incrementa la efectividad del grupo, entonces se tiene un liderazgo exitoso, pero cuando las acciones del liderazgo propician la insatisfacción del personal, entonces el liderazgo no es efectivo (Bishop, 2003).

La cuarta y última teoría es la de poder e influencia, y básicamente se enfoca en la manera en la que el líder ejerce el poder (Yukl, 2013).

Esta tiene dos enfoques, el de intercambio social y el de poder social. El primero se refiere a la reciprocidad de las relaciones entre el líder y el personal. El segundo hace referencia a la manera en la que el líder influencia a las personas. Es justamente del enfoque de intercambio social de donde surge el liderazgo transaccional, que básicamente tiene como filosofía llevar a cabo una relación de intercambio entre el líder y el personal, conjuntamente también se desarrolló la teoría del liderazgo transformacional, la cual consiste fundamentalmente en lograr un máximo de motivación y moralidad entre el líder y el personal, en este tipo de liderazgo se ven fomentadas la innovación, el cambio y el emprendedurismo principalmente. Las características del líder transformacional son: identificarse como agentes de cambio, valientes, creen en la gente, se manejan por valores, se mantienen aprendiendo a lo largo de la vida, tienen la habilidad de lidiar con la complejidad y son visionarios (Bishop, 2003).

Los resultados de la investigación de Bishop del liderazgo y clima organizacional en administradores de escuelas de música, muestran que el liderazgo transformacional tiene relación y predice el clima organizacional en el tema de la atención y énfasis en la producción. Adicionalmente muestra que los líderes con un enfoque humano generan un clima placentero, en donde las relaciones sociales entre los subordinados son amistosas (Bishop, 2003).

Otro ejemplo de la relación que tiene el liderazgo y el clima organizacional, lo encontramos en el trabajo de Pons y Ramos, el cual estudia la relación que existe entre el liderazgo y un clima organizacional para la innovación. Mencionan durante su discusión que dado que el trabajo creativo e innovador conlleva riesgos y requiere de flexibilidad durante las diferentes etapas de esta actividad, contar con el soporte del líder es vital, dado que de éste depende prestar o negar la disponibilidad de recursos, acceso a la información, apoyo sociopolítico, necesarios para lograr la innovación y fomentar la creatividad, ya que un estilo de liderazgo enfocado en la crítica y el control tiende a obstaculizarla (Pons y Ramos, 2012).

También Pons y Ramos reportan otros estudios en donde han encontrado que el liderazgo transformacional tiene una fuerte relación con la conducta de innovación del personal, que el carácter del director general y por ende su estilo de liderazgo, influyen en las decisiones estratégicas relacionadas con la innovación y los procesos de la organización (Pons y Ramos, 2012).

Para profundizar un poco más en la idea del liderazgo transformacional, en la discusión teórica del trabajo de Pons y Ramos, se mencionan algunos de los factores del liderazgo transformacional como el carisma que también ha sido llamado influencia idealizada, el cual se refiere a la capacidad del líder para obtener la confianza de las personas, este tienen un fuerte componente emocional. Otro factor es la inspiración, la cual consiste en la capacidad del líder para transmitir su visión.

Los últimos dos factores son la estimulación intelectual y la consideración individualizada, la primera se refiere a la capacidad del líder para propiciar la imaginación, la creatividad, la resolución de problemas, y la segunda se refiere a la capacidad que tiene para hacer ver a cada miembro de la organización, la importancia que tiene su aporte individual (Pons y Ramos, 2012).

### 1.3.7 La salud

El clima organizacional puede afectar la salud, esto puede presentarse cuando las personas sienten que el estrés y las presiones de su ambiente laboral son excesivos. Para proveer evidencias de lo anterior, la American Psychological Association (2010) mostró que el 70% de los encuestados de un estudio en Estados Unidos, percibieron al trabajo como el mayor causante de estrés. Adicionalmente, la European Agency for Safety and Health at Work (2009) mostró que el 22% de las personas encuestadas en un estudio en la comunidad Europea, había experimentado estrés en el trabajo. Cuando el estrés y las presiones excesivas se vuelven constantes, se presenta también el desgaste ocupacional, el cual básicamente está constituido de tres componentes: agotamiento emocional y/o físico, baja productividad laboral y la despersonalización (Uribe, Patlán y García, 2015).

Según Uribe, el desgaste ocupacional puede ser identificado por la presencia de malestares psicológicos, disfunciones conductuales y fisiológicas que tienen un impacto negativo en las personas y por consiguiente en las organizaciones por la aparición de diferentes tipos de conducta destructiva, hostilidad, robos o sabotajes. Este impacto negativo en las organizaciones es causado por las actitudes negativas en general hacia el centro de trabajo (Uribe, Patlán y García, 2015).

De acuerdo con el trabajo de Uribe, algunos de los trastornos más comunes relacionados con el estrés son los trastornos de dolor (musculares, óseos, cefaleas, etc.), gastrointestinales, del sueño, sexuales, ansiedad y depresión.

Los trastornos psicossomáticos son molestias físicas con probabilidad de asociarse a factores psicológicos, lo cual dificulta o incluso hace imposible obtener un diagnóstico clínico que explique dicho malestar. En la discusión teórica del trabajo de Uribe, se menciona que se ha mostrado mediante ecuaciones de regresión que el clima organizacional y la motivación predicen el desgaste ocupacional y los síntomas psicossomáticos en el trabajo (Uribe, Patlán y García, 2015).

El apoyo organizacional es una de las variables que puede contribuir positiva o negativamente en la salud y productividad de las personas. Este puede ser entendido como el conjunto de elementos como una cultura y clima organizacional armoniosos (vale la pena hacer notar que algunas de las situaciones externas que provoca que una empresa tenga un clima organizacional nocivo son las crisis económicas, de reestructuración, liquidación o quiebra), adecuada retribución, seguridad del empleo, trabajo significativo, disponibilidad de los recursos materiales, reconocimiento social, relaciones funcionales con los grupos de trabajo y jefes, condiciones de trabajo aseadas y agradables (Uribe, Patlán y García, 2015).

El resultado de la investigación de Uribe y sus colaboradores es que el clima y cultura organizacional son variables que preceden al desgaste ocupacional en el modelo que obtuvieron; y el compromiso organizacional y las manifestaciones psicossomáticas son variables que se presentan como consecuencia directa del desgaste ocupacional e indirecta del clima y cultura organizacional. El aporte del trabajo de Uribe y sus colaboradores coincide con los estudios que muestran la importancia del clima y cultura organizacional con la salud de las personas (Uribe, Patlán y García, 2015).

Sus resultados muestran que las variables culturales apoyo organizacional y el liderazgo tienen una gran importancia pero, el liderazgo es probablemente una de las más importantes en cualquier tipo de organización, ya que depende de esta variable la generación y el buen o mal manejo del estrés, y por lo tanto las consecuencias para la organización, es decir el compromiso con esta, y las consecuencias a nivel personal como las manifestaciones psicósomáticas, análogamente a las variables culturales ocurre para las variables del clima organizacional comunicación y cohesión (Uribe, Patlán y García, 2015).

Los resultados del trabajo de Uribe y colaboradores, muestran que algunas de las causas de los cuadros psicósomáticos son el clima y cultura organizacional y el manejo adecuado del estrés, por ello el desgaste ocupacional o burnout, es reconocido como un problema del clima y la cultura organizacional, siendo estas últimas variables lo que diferencia al estrés del desgaste ocupacional, o en otras palabras, el desgaste ocupacional es ocasionado frecuentemente por desequilibrios en el clima y cultura organizacional (Uribe, Patlán y García, 2015).

El modelo resultante del trabajo de Uribe y sus colaboradores muestra que, cuando se tiene un clima organizacional tóxico, negativo o adverso a la salud y la productividad, existe una probabilidad alta de que aumente el desgaste ocupacional, y de que disminuya el compromiso y por lo tanto aumenta también la probabilidad de que las personas experimenten manifestaciones psicósomáticas (Uribe, Patlán y García, 2015).

#### 1.4 Modelos y teorías del clima organizacional

En los apartados anteriores se han presentado definiciones y la importancia del clima organizacional, así como sus efectos en algunas de las actividades más trascendentes para la organización. Una vez que se ha entendido la relevancia de considerar esta variable organizacional en el quehacer empresarial, es necesario comprender la manera de analizarlo. Para ello en este apartado se presentan los principales modelos y teorías del clima organizacional.



### 1.4.1 Teoría de Likert

De acuerdo con Brunet (2011) la teoría de Likert está conformada por variables causales, variables intermedias y variables finales que afectan a la percepción del clima organizacional. La configuración de estas variables pueden dar lugar a dos clases diferentes de clima: un clima organizacional de tipo autoritario y participativo. A su vez, estas dos clases se dividen respectivamente en: autoritarismo explotador y autoritarismo paternalista; y consultivo y participación en grupo. En la siguiente figura construida a partir de Brunet (2011) se pueden observar estos elementos y en seguida su descripción:

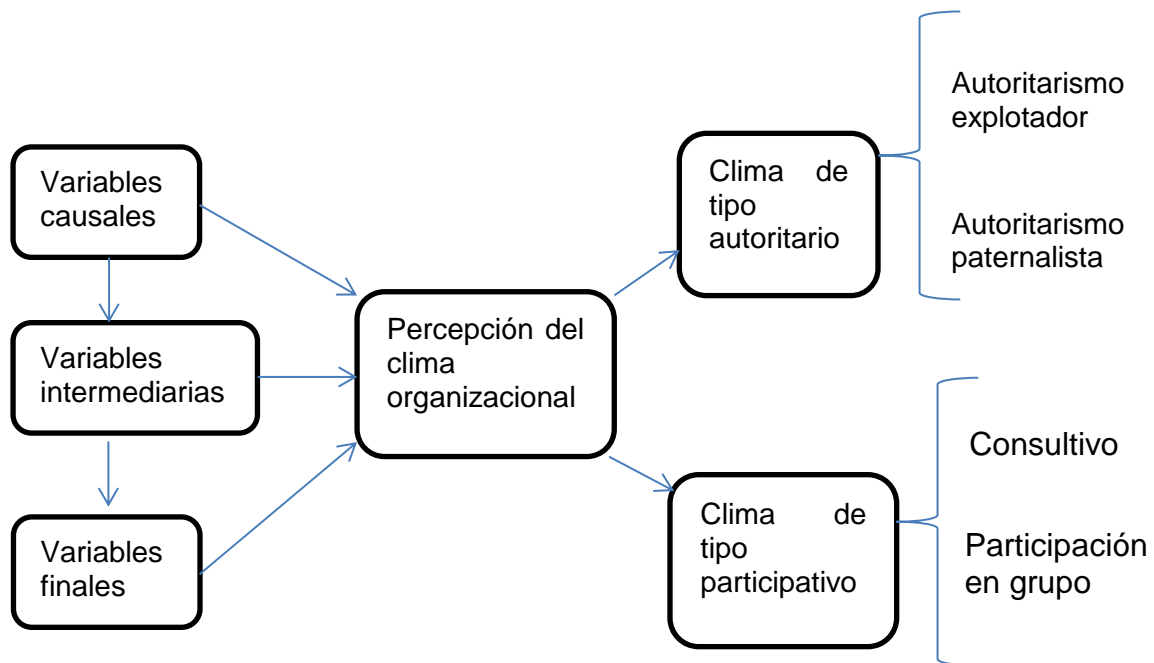


Figura 1. Teoría del clima organizacional de Likert.

Según Brunet (2011) los elementos de la figura anterior consisten en lo siguiente:

Las variables causales se refieren a la estructura de la organización y la naturaleza de su administración, esto es, sus reglas, actitudes, decisiones y competencias. Estas variables pueden ser modificadas por los integrantes de la organización y son independientes de las demás variables, pero si se modifican afectan a las demás.

Las variables intermedias se refieren a los objetivos de rendimiento y en general los procesos organizacionales de una empresa.

Las variables finales son las variables dependientes de las anteriores. Se refieren a los resultados de la organización, se refieren a la productividad, la rentabilidad y pérdidas, en general se refieren a la eficacia de la organización.

De la interacción de las variables anteriores, se tiene como resultante la percepción del clima, el cual puede ser:

El clima de tipo autoritarismo explotador es aquel en el que no existe confianza en los empleados por parte de la dirección. Se trabaja en un ambiente de miedo, amenazas y castigos. Las decisiones únicamente se toman desde la alta dirección.

El clima de tipo autoritarismo paternalista es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en las personas, y por parte de las personas hay precaución en el trato con los jefes. Casi siempre se toman las decisiones en la alta dirección. La manera de motivar a las personas consiste en ofrecer premios y castigos.

En el clima de tipo consultivo, la dirección confía en las personas. Aunque las decisiones generalmente se toman en la alta dirección, se permite que los subordinados tomen decisiones. Existe delegación con sentimientos de responsabilidad, haciendo un clima dinámico. Se satisfacen necesidades de prestigio y estima en las personas.

En el clima de tipo participación en grupo, existe total confianza en las personas por parte de la dirección. La toma de decisiones es incluyente y la comunicación se da en todas las direcciones. Debido a la participación e involucramiento de las personas, el nivel de motivación es elevado. En general todas las personas trabajan en equipo.

### 1.4.2 Componentes del clima organizacional

Después de conocer las variables que integran al clima organizacional en la teoría de Likert, en este apartado se analizará la manera en que interactúan estas variables, y sus resultados en la organización. Para ello, en la siguiente figura extraída de Brunet (2011), se pueden apreciar los componentes y resultados del clima organizacional:

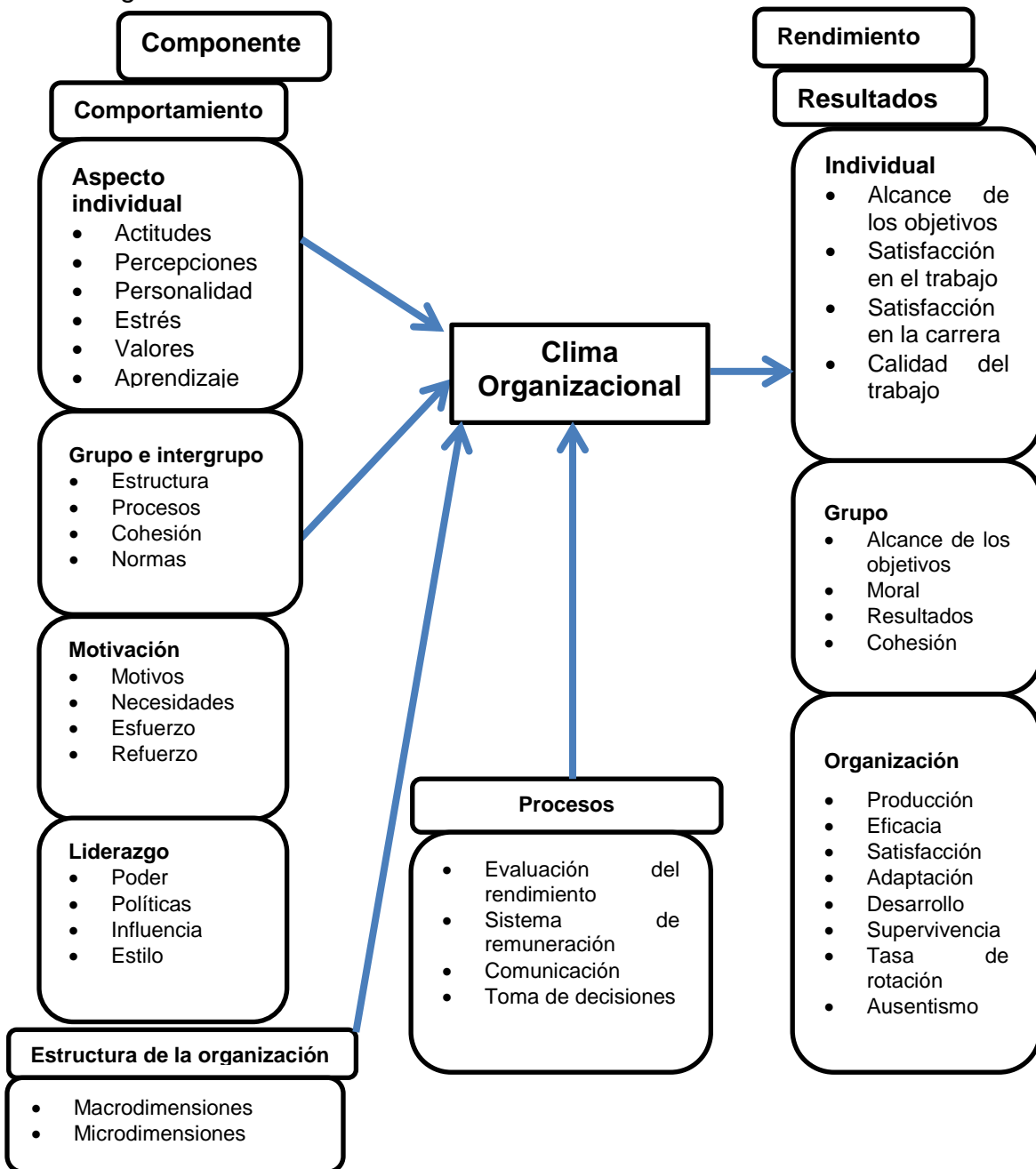


Figura 2. Componentes del clima organizacional.

En la figura se puede observar de manera integral los elementos principales del clima organizacional, los subgrupos y sobre todo, los efectos que tiene en el rendimiento individual, grupal y organizacional.

Este modelo podría ser usado como un mapa muy sencillo sobre los componentes del clima que tienen que ser tomados en cuenta por la alta dirección principalmente y por los integrantes de la empresa.

### 1.4.3 Modelo mediatizador

En la disertación de Hernández (2005), se menciona que en el modelo mediatizador, el clima organizacional es generado por las dimensiones afectivas del clima, es decir lo referente al involucramiento emocional, por las dimensiones cognoscitivas y las dimensiones instrumentales referentes al involucramiento en la tarea. El clima organizacional resultante afecta los resultados organizacionales.

En general en el trabajo se concluye a este respecto que “las percepciones psicológicas del clima mediatizan y enlazan las características de la organización con los resultados personales” Hernández (2005, p. 54). Del trabajo de Hernández (2005) se extrae la siguiente figura sobre el modelo mediatizador:

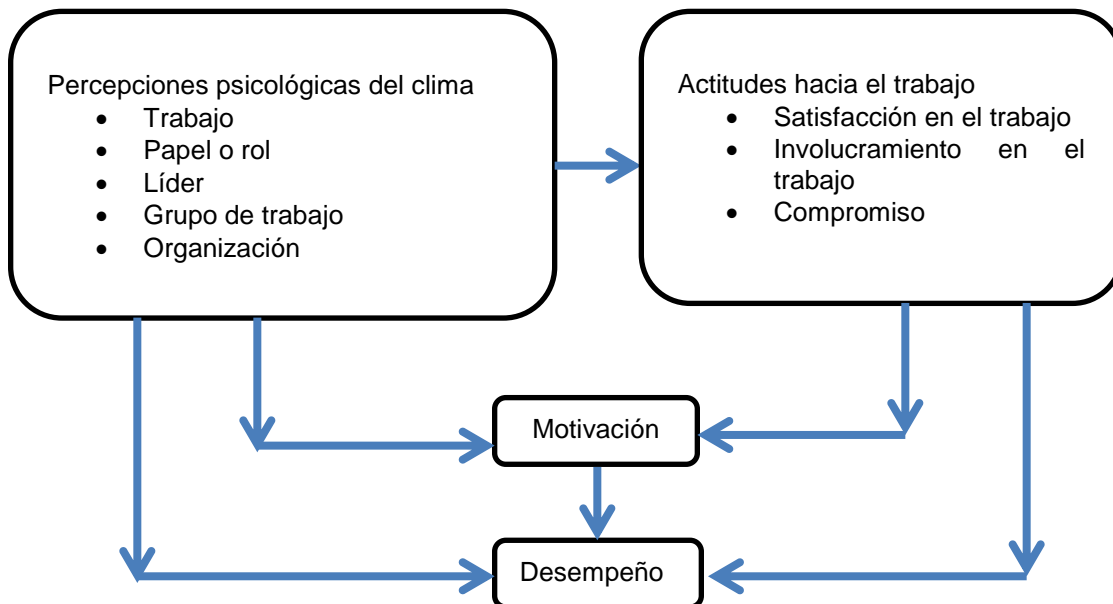


Figura 3. Modelo mediatizador

#### 1.4.4 Modelo de investigación vinculatoria

Este modelo también es reportado por Hernández (2005), en el que se hace una vinculación del clima organizacional con constructos similares y con el desempeño organizacional como resultante de varios estudios antecesores. En la siguiente figura extraída del trabajo de Hernández (2005) se representa este modelo.

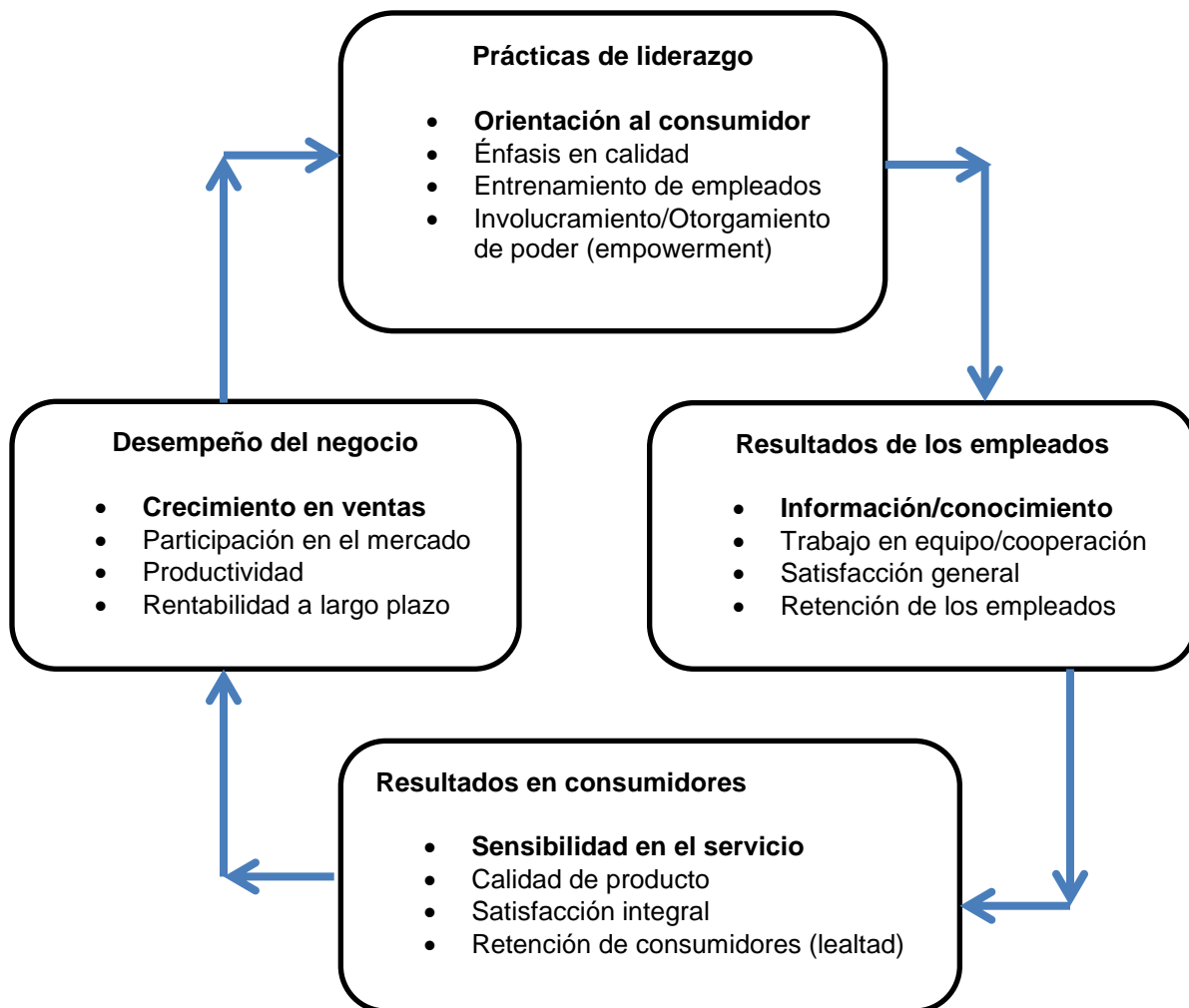


Figura 4. Modelo de investigación vinculatoria.

## 1.5 ¿Cómo se mide el clima organizacional?

La manera más común de medir el clima organizacional, es haciendo uso del cuestionario escrito (Brunet, 2011). Los cuestionarios, como instrumentos de medición, presentan una serie de preguntas estructuradas y redactadas en forma de hechos o afirmaciones.

La persona que responde estos cuestionarios debe indicar el grado de acuerdo que siente por la afirmación, mediante la selección de una de las opciones de respuesta que se le plantean. Estas están ordenadas de mayor a menor magnitud con adjetivos o aseveraciones, y cada una de estas respuestas tiene un puntaje determinado, con la finalidad de operarlas matemáticamente y obtener una calificación.

A esta estructura de cuestionario se le llama de tipo Likert, debido a que fue desarrollado por Rensis Likert en 1932 (Hernández S. R., 2010).

Una anotación que el autor del presente trabajo desea hacer, es que los cuestionarios, aunque en ocasiones criticados, son uno de los medios más usados para medir y recolectar información en las ciencias sociales; estos cuestionarios, después de desarrollados, deben de satisfacer los requisitos de confiabilidad y validez; la primera se refiere al “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (Hernández S. R., 2010, p. 200), y la segunda al “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (Hernández S. R., 2010, p. 201), para cumplir con estos requisitos se debe redactar cuidadosamente las afirmaciones, evaluar la semántica con el apoyo de grupos de expertos en el área del constructo que se piensa medir, se deben realizar numerosas pruebas piloto y hacer su análisis estadístico minucioso hasta lograr la estructura de cuestionario que otorgue la mayor confiabilidad y validez sustentada en argumentos matemáticos. Es por ello que existen tesis de doctorado dedicadas exclusivamente a desarrollar un cuestionario para poder medir un constructo específico y muchos años en la continua validación.

Existen varios cuestionarios para medir el clima organizacional, provenientes de diferentes investigadores, aunque análogamente a lo dicho en apartados anteriores sobre la definición del clima organizacional, aún no se ha llegado a un consenso sobre las dimensiones que deben ser evaluadas para tener una medición exacta del clima organizacional.

En la siguiente figura, se presenta el compendio que realizó Puga (2002), en donde se observan a los investigadores que han desarrollado cuestionarios o mejor dicho instrumentos para medir el clima organizacional (en horizontal) y las dimensiones que incluyeron en ellos (en vertical). Se puede apreciar también la diferencia en el número de dimensiones entre cada instrumento, y también aquellas dimensiones que tienen una mayor coincidencia entre los investigadores.

Variables / Investigadores	Forehandy Gilmer	Friedlander y Margulies	Gavin	Lawler, Hall, Oldman	Schneider y Bartlett	Ulwin y Stringer	Meyer	Payne, Phiersey y Pugh	Pritchard y Karasick	Rensis Likert	Steers	Halpin y Crofts	Reyes Soto	Rodriguez Ocampo	Morales y Flores	Ruiz Magaña	Guzmán Ramirez	Gonzalez et. al.	Duran	Griffin y Mathiew	Ramirez	Ruiz	Sparrow y Kevin	Yáñez	Walters et. al.	Goncalves	Wisdom	Casares	Shardum	Shankar y Mahfooz	Peñary Boshoff	Toulson y Smith	Lin	Claudet y Chad	Jonhson	Total variable			
Cambio																																					1		
Desafíos			x																							x												2	
Riesgos			x								x														x													5	
Compromiso						x						x		x								x				x			x									6	
Imagen																x										x												2	
Percepción	x														x																							2	
Capacitación														x								x														x		3	
Competencia				x					x		x																											3	
Desempeño	x	x	x	x	x						x											x		x		x								x	x			11	
Innovación																						x		x		x				x						x		4	
Mejora organizacional																																						1	
Orientación a fines	x									x		x		x												x		x								x		11	
Tolerancia a errores																										x													1
Complejidad organizacional	x									x	x												x	x		x												6	
Estructura organizacional	x	x				x		x								x		x				x	x		x	x	x	x										15	
Tamaño de la organización	x																																					1	
Comunicación										x				x	x		x						x				x	x									x	9	
Ergonomía													x		x																						x	3	
Seguridad e higiene																																							1
Apoyo directivo					x	x			x																	x												x	7
Autonomía									x																														2
Confianza	x																																						2
Consideración			x	x																																			3
Control																																							3
Liderazgo	x							x																															11
Responsabilidad						x	x																																4
Orientación al cliente																																							1
Conflicto					x	x			x																														7
Impulsividad				x																																			1
Motivación																																							3
Recompensa						x	x		x																														7
Satisfacción en el trabajo																																							4
Espiritu de trabajo	x	x					x				x	x																											8
Estrés																																							1
Participación																																							7
Trabajo en equipo												x																											10
Total investigador	5	4	6	4	3	6	3	2	5	5	7	4	4	5	5	6	4	4	3	3	3	4	2	7	1	12	8	9	1	6	4	1	8	5	3	9			

Figura 5. Dimensiones propuestas del clima organizacional por diferentes investigadores.

La figura anterior representa el ejercicio de Puga (2002), ya que complementa el esfuerzo mostrado en la reimpresión de Brunet (2011), quien hizo un primer intento de agrupamiento de dimensiones de los instrumentos de clima organizacional con sus respectivos creadores. En esa figura se puede apreciar que las dimensiones con mayor coincidencia entre los instrumentos de los investigadores son el liderazgo (11), el trabajo en equipo (10), la estructura organizacional (15), el desempeño (11) y orientación a fines (11).

Para la presente investigación, se utilizará el instrumento mencionado en la disertación de Hernández (2005), que plantea las dimensiones del clima organizacional vinculadas al modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn (2006), que describe el tipo de cultura organizacional (este modelo se explicará en apartados siguientes). Esto es debido a que, como lo menciona en su disertación, existe un vínculo entre el clima organizacional y la cultura organizacional. El modelo de valores en competencia, la cultura organizacional y su relación con el clima organizacional, se detallarán en los siguientes apartados. Las dimensiones del clima organizacional planteadas en el instrumento de Hernández (2005) que se utilizará en la presente investigación y sus respectivas definiciones son las siguientes:

- Bienestar de los empleados.- “El grado en que una organización valora, trata con humanidad y cuida a sus empleados.”
- Autonomía.- “Percepción por parte de los empleados respecto a la libertad que tienen para tomar decisiones en el trabajo. La amplitud del rango para decidir sobre aspectos laborales.”
- Involucramiento-comunicación.- “El grado en que se comparte libremente la información a través de la organización .”
- Entrenamiento.- “La preocupación por desarrollar las habilidades y competencias de los empleados.”
- Integración.- “El grado de confianza y cooperación entre departamentos y al interior de cada uno de estos.”



- Apoyo del supervisor.- “La medida en que los empleados experimentan apoyo y entendimiento por parte del supervisor.”
- Formalización.- “La preocupación por reglas formales y procedimientos estandarizados.”
- Tradición.- “El grado en que se valora el establecimiento institucional de maneras estándares de desarrollar el trabajo y se respetan las tradiciones de la empresa.”
- Innovación y flexibilidad.- “El grado de apoyo y ánimo para generar nuevas ideas y visiones creativas y grado de orientación hacia el cambio por diferentes vías.” respectivamente.
- Enfoque externo.- “La medida en la cual la organización es responsable de las necesidades del consumidor o cliente y el mercado en general”.
- Reflexividad.- “La preocupación por revisar y reanalizar los objetivos, estrategias y los procesos de trabajo, con la finalidad de adaptarse al ambiente más global.”
- Claridad de metas organizacionales.- “El interés por definir con precisión, transparencia y luminosidad las metas de la empresa o institución.”
- Esfuerzo.- “La voluntad y dedicación de los empleados para alcanzar las metas organizacionales.”
- Eficiencia.- “La importancia asignada a la planeación, organización y productividad en el trabajo”.
- Calidad.- “Énfasis dado a los procesos y procedimientos de calidad”.
- Presión para producir.- “El grado en que se apremia a los empleados para cumplir objetivos.”
- Retroalimentación del desempeño.- “Importancia otorgada a las mediciones sobre el desempeño y la comunicación de tales mediciones a los miembros de la organización.”

## 1.6 Relación entre el clima organizacional y la cultura organizacional

Existe un amplio debate, reflexiones y aportes de diferentes investigadores, relacionado con las similitudes y diferencias que hay entre clima y cultura organizacional.

En capítulos anteriores se pudo observar que existen diferentes climas para diferentes objetivos, y que estos climas representan las percepciones de los empleados respecto a las políticas, prácticas, procedimientos y patrones de interacciones y conductas que apoyan la creatividad, la innovación, la seguridad, el servicio, entre otras, en la organización. Por lo tanto el clima organizacional puede entenderse como una manifestación de la cultura (Hernández R., 2005).

En la discusión teórica de Hernández (2005), menciona que el clima organizacional representa las descripciones de los sucesos y cuestiones que ocurren a los empleados en una organización. Los climas para la seguridad o el servicio por ejemplo, representan los patrones de conducta que portan la seguridad o el servicio. Mientras que la cultura organizacional en contraste, emerge cuando a los empleados se les pregunta por qué estos patrones existen. La cuestión es contestada en relación a valores compartidos, suposiciones comunes, y patrones de creencias compartidas por los miembros de la organización, y esto es lo que moldea la cultura organizacional (Hernández R., 2005).

Hernández (2005) cita a Scheinder, Gunnarson, y Niles-Jolly (1994), para señalar que el clima constituye la atmósfera que los empleados perciben y es generada por las prácticas, los procedimientos y las recompensas; mientras que la cultura es un patrón mayor de valores, creencias y premisas que proviene de las interpretaciones de los empleados sobre dichos valores, creencias y premisas, así como de la filosofía que produce el clima que experimentan.

También cita a Verveke et al. (1998) para comentar que el clima es entendido como una reflexión de la manera como las personas perciben y describen las características de su ambiente, en tanto, la cultura refleja la manera como se llevan a cabo los asuntos, tareas y labores en una organización.

### 1.7 ¿Qué es la cultura organizacional?

La palabra cultura tiene una diversidad de significados y definiciones. Para comenzar con la revisión de esta palabra, Torres (2008, p. 17) dice que:

*“De una manera muy difundida en el lenguaje común, se asigna a la palabra cultura, un significado de sabiduría, alta educación y modales refinados. Se dice que una persona es culta cuando manifiesta conocimientos o erudición en determinados temas y se tiende a idealizar esta referencia cuando se trata de determinadas preferencias sociales, hablar en determinada lengua, leer determinado autor o escuchar cierto tipo de música; por ejemplo, quien hable en Francés, lea a Tolstoi o escuche a Prokófiev, será más probablemente identificado como persona culta, que quien hable en Zapoteco, lea a Armando Ramírez en “Chin chin el teporocho” o escuche a Alex Lora entonar su “Triste canción de amor” Pero entonces, ¿qué es cultura y ¿quién es culto?”.*

“La palabra cultura proviene del latín cultus que deriva de la voz colere, y significa cuidado del campo o del ganado” (Díaz, 2015, p. 196). El término cultura como un “cultivo” de capacidades humanas y como el resultado del ejercicio de esas capacidades es antigua (Díaz, 2015). El término cultura tiene varios significados y derivaciones, resulta interesante rescatar dos definiciones más del trabajo de Díaz: “Se refiere a la formación del hombre, su mejoramiento y perfeccionamiento” y el segundo “indica el producto de esa formación; esto es, el conjunto de los modos de vivir y de pensar cultivados, civilizados, pulimentados a los que se suele dar también el nombre de civilización” (Díaz, 2015, p. 197).

Las ideas del trabajo de Díaz pueden relacionarse no nada más con los modos de vivir, sino con la forma de sobrevivir, como lo menciona uno de los investigadores más importantes en el estudio de la cultura, Hofstede (2001, p. XV), quien en su libro *Culture Consequences*, comienza con las líneas: “La supervivencia de la humanidad dependerá en gran medida de la capacidad de la gente que piensa diferente de actuar en conjunto”, esta idea tiene un enorme valor cuando se habla de la cultura de una organización.

Hofstede (2001, p. 1) se refiere a la cultura como “la programación colectiva de la mente”, esta programación como él la llama, muestra el conjunto de valores, hábitos y rituales. Menciona que esta programación de la mente tiene tres niveles: el individual, el colectivo y el universal. El primero se refiere a la diversidad de comportamientos de un individuo; en el colectivo la programación de la mente es compartida con algunos miembros del grupo al que pertenece o también conocido como “hábitos”; y finalmente el universal que es compartido por casi toda la humanidad.

Entonces la definición que tiene Hofstede (2001, p. 391) de cultura organizacional es: “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización de otra” y dice que aunque no hay un consenso final de la definición de la cultura organizacional, puede existir acuerdo en los siguientes aspectos de la cultura organizacional:

- Es holística
- Influenciada históricamente
- Relacionada con conceptos antropológicos
- Socialmente construida
- Relativamente estable, es decir, difícil de cambiar

Adicionalmente, Fernando Arias (Arias, 2012, p. 291) cita el trabajo de Schein (1990), en el cual define a la cultura como: “un esquema de suposiciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo, conforme aprende a lidiar con sus problemas con respecto a la adaptación externa y a la integración interna”.

Y una definición de cultura que podría parecer más coloquial pero más familiar en México, es expuesta en el trabajo de Hernández (2005, p. 76), quien cita a Michela y Burke, (2000): “La manera como hacemos las cosas aquí”.

Entonces, regresando con Hofstede (2001), de su trabajo puede ser inferido que la cultura organizacional es el conjunto de patrones mentales individuales y colectivos, que rigen el pensamiento, comportamiento y sentimientos de las personas y que pueden manifestarse de acuerdo con el diagrama que presenta:

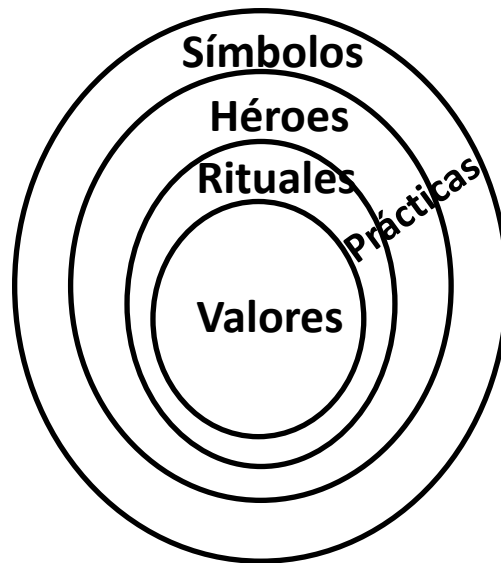


Figura 6. Manifestaciones de la cultura en diferentes niveles de profundidad (Hofstede, 2001).

Con lo anterior, es posible que el lector se pregunte cuál sería la importancia de estudiar la cultura, a este respecto Arias (2012, p. 291) reflexiona sobre ello, formulando las siguientes preguntas: “¿Directivo o Antropólogo?” ¿Por qué un Ingeniero o Administrador debe estudiar la cultura? La importancia radica en que su estudio: a) facilita la comprensión del funcionamiento de las organizaciones, b) ayuda a predecir la conducta, c) constituye un sustituto de la experiencia y d) facilita los cambios.

Adicionalmente Hernández (2005, p. 69) cita a (Kaarst-Brown, Nicholson, Von Dran y Stanton, 2004; Hult, Ketchen y Nichols, 2002; Michalisin, Smith y Kline, 1997; Barney, 1991) que mencionan que “la cultura organizacional es un recurso estratégico cuyo valor reside en asegurar la existencia y la continuidad, así como el éxito de las empresas e instituciones. Esta aseveración está soportada por diversas investigaciones que vinculan a la cultura con resultados ampliamente estratégicos como la habilidad para administrar conocimiento, la capacidad de innovación, y la administración estratégica de la tecnología de la información”.

Lo anterior lo podemos ligar con las palabras de Cameron y Quinn (2006), que mencionan que negar o ignorar la cultura organizacional es causante del mayor porcentaje de fracaso en proyectos organizacionales de cambio organizacional, de implantación de metodologías de calidad, de reingeniería de procesos, de planeación estratégica, poniendo incluso en riesgo de supervivencia a la organización. El mismo autor agrega que un factor importante de éxito organizacional es la cultura.

Entre los autores que cita Hernández (2005), se encuentran los que argumentan que otras manifestaciones de la cultura son aquellos aspectos tangibles en la organización, es decir, aquellos que pueden oír, ver o percibir, aunado al estilo de dirección, el comportamiento de los líderes, la conducta organizacional y el clima organizacional; mencionando que el tiempo, los eventos e influencias externas, así como los procesos internos, afectan de manera continua la cultura organizacional.

Cómo se puede observar hasta este momento, la cultura organizacional tiene una importancia capital para las organizaciones. De manera análoga a la importancia del clima organizacional en factores clave de las empresas, vistas en apartados anteriores, la cultura organizacional presumiblemente tiene importancia e impactos similares, ya que, como se observará en apartados siguientes, el clima y cultura organizacional están vinculados.

Un ejemplo, es el trabajo de Pérez y Minsal (2007), donde menciona que para la gestión del conocimiento de una organización, la cultura organizacional tiene una gran importancia. Menciona que la cultura está formada por factores internos y externos a la organización, en donde los factores externos son los proveedores, clientes, competidores, asociaciones, accionistas, gobierno y sociedad principalmente. Y comenta que los factores internos son los valores, las creencias, los fundadores de la organización, tabúes, elementos cognitivos (como los conocimientos, técnicas, estrategias, formas de ejercer el poder, etcétera), normas las cuales menciona una interesante clasificación que se reproduce íntegramente a continuación:

- El uso: práctica popular de alguna conducta considerada apropiada pero no obligatoria.
- La costumbre: cala más en la sociedad, acarrea desaprobación e incluso una acción de sanción sobre la persona que no la cumple.
- Los hábitos: informales, establecidos por el paso del tiempo y la tradición.
- Leyes y reglas: emanan de órganos formales.

De lo anterior, vale la pena resaltar tener en cuenta las normas que no están escritas en una empresa, pero que de manera implícita se aceptan y dan por hecho como tal, es decir, los usos, costumbres y hábitos.

Otros de los factores externos mencionados por Pérez y Minsal (2007), son los símbolos y signos (como el mobiliario, decoración, distribución del espacio), los ritos, rituales y ceremonias, los cuales tienen una enorme importancia para los fines de la presente investigación, reproduciendo íntegramente a Pérez y Minsal (2007) estos son:

- Los ritos: comportamientos y acciones desarrollados rutinariamente en la empresa. Por ejemplo: comida por el fin de año, desayuno, etcétera. Al conjunto de ritos de ritos se le denomina rituales.
- Ceremonias: Son espectáculos y celebraciones para festejar los éxitos alcanzados por la empresa o simplemente para unir a los empleados.

Es precisamente en los ritos y ceremonias donde la presente investigación se encuentra, como una nueva aplicación para estas actividades.

Otros factores externos mencionados por Pérez y Minsal (2007) son las sagas, mitos, leyendas e historias.

En cuanto a lo necesario para el cambio de una cultura, Pérez y Minsal (2007), menciona que es fundamental:

- Los métodos de medición y control.
- Los estilos que se emplean en momentos complejos.
- Los roles que se utilizan en los procesos de captación y orientación.
- Los criterios para asignar estímulos y recompensar a lo positivo.
- Los criterios para realizar promociones, despidos y la contratación de nuevos miembros.

Finalmente para terminar con este ejemplo de la importancia que tiene la cultura sobre un tema tan importante como el conocimiento dentro de las organizaciones, el trabajo de Pérez y Minsal (2007), hace mención sobre los factores que se deben incentivar para crear una cultura del conocimiento, como:



- Reconocimiento de los aportes individuales y colectivos realizados.
- Flexibilidad en la distribución y en los modos de trabajo.
- Liderazgo por niveles de conocimiento, creatividad, capacidad de anticiparse a los cambios y capacidad de motivación.
- Entornos laborales en el que las personas pueden realizar actividades de aprendizaje.
- Capacidad de respuesta rápida a los cambios del entorno.
- Cultura basada en las personas, con identificación de actitudes y aptitudes requeridas por la organización.
- Socialización.
- Trabajo en equipo.

Una vez conocida la importancia que tiene el estudio de la cultura organizacional, es necesario conocer algunos modelos para su análisis. Uno de ellos fue desarrollado por Hofstede (1993), el cual menciona las siguientes dimensiones:

- Distancia al poder: Se refiere a la concentración o distribución del poder a través de los niveles jerárquicos de la empresa.
- Evitación de incertidumbre: Se refiere al grado de la aceptación de la incertidumbre y/o riesgos.
- Individualismo contra colectivismo: Es el grado en que las personas prefieren actuar como miembro de un grupo o por sí mismas.
- Masculinidad-feminidad: Se refiere al grado en el que se fomenta el éxito y los logros contra los temas relacionados con la calidad de vida, modestia, entre otros.
- Orientación a largo plazo contra corto plazo: Se refiere a la importancia que se le da a las necesidades de largo plazo contra las necesidades inmediatas.

También se tiene el modelo tridimensional de la cultura, presentado en el desarrollo teórico de Hernández (2005), el cual se compone de tres dimensiones:

- La saturación-permeabilidad: Se refiere a las creencias y conductas que la cultura intenta definir y controlar.
- Intensidad psicológica: Se refiere a la fuerza con que la cultura influye las actitudes y conductas de los miembros de la organización.
- El grado de consenso: Hace énfasis en el punto de que las culturas organizacionales varían en cuanto a la cantidad de acuerdo interno respecto a asuntos culturales como valores, creencias y premisas.

### 1.8 El modelo de los valores en competencia.

En la presente investigación se utilizará el modelo de los valores en competencia de Cameron y Quinn (2006), por ser el que tiene el mayor sustento empírico (Hernández, 2014), facilidad y elocuencia para su explicación y por su vinculación con el constructo del clima organizacional, permitiendo realizar ambos análisis en una misma ocasión. A continuación se explica en este apartado.

De acuerdo con Cameron y Quinn (2006), este modelo empírico tiene como objetivo diagnosticar la cultura organizacional y con ello, tener una base teórica para facilitar el cambio. Estos autores comentan que este modelo se caracteriza por el elevado nivel de congruencia con esquemas aceptados que representan a la forma como las personas piensan, sus valores, sus premisas y las formas en las que procesan información.

Cameron y Quinn (2006), comentan que John Campbell y sus colegas en 1974, crearon una lista de 39 indicadores con el objetivo de representar y medir la efectividad organizacional. Del análisis estadístico de estos indicadores surgieron dimensiones que los organizaron en cuatro grupos principales.

La primera dimensión de la efectividad enfatiza a la flexibilidad en un extremo, y la estabilidad y el control en otro extremo.

De esto se puede entender que algunas organizaciones se perciben como efectivas si son cambiantes y adaptables, Cameron y Quinn (2006) mencionan como ejemplo a empresas como Microsoft y Nike; mientras que otras empresas son percibidas como efectivas si son estables, predecibles y controladas.

La segunda dimensión de la efectividad enfatiza la orientación interna y la unidad en un extremo, y la orientación externa, la diferenciación y la rivalidad en otro extremo. Esto se refiere a que algunas organizaciones son percibidas como efectivas si tienen características internas armónicas; como ejemplo los autores mencionan a IBM y a Hewlett-Packard, reconocidas tradicionalmente como empresas que trabajan con su propio estilo en particular; mientras que otras organizaciones son consideradas como efectivas si se enfocan en interactuar o competir, los autores mencionan a Toyota y Honda, reconocidas por “pensar globalmente y actuar localmente”, lo cual significa que sus unidades de trabajo adoptan los atributos del ambiente local, en vez de alguno centralizado.

Las relaciones entre ambas dimensiones se presentan en la siguiente figura:

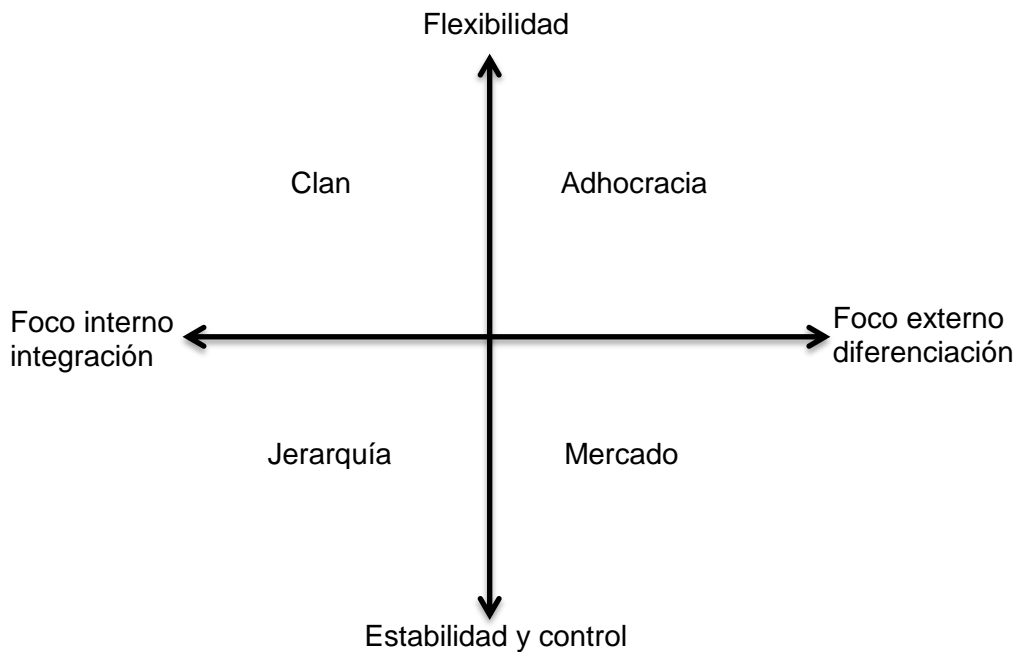


Figura 7. Modelo de los valores en competencia.

Cameron y Quinn (2006) etiquetaron a los cuadrantes con el nombre, que a su parecer refleja sus características: Clan, adhocracia, mercado y jerarquía. Estos provienen de la literatura que asocia diferentes valores con distintas clases de organizaciones. La mayoría de las organizaciones posee elementos de todas estas clases de culturas, pero desarrolla un estilo dominante.

Es interesante que el modelo plantea definiciones de dimensiones opuestas o en competencia, es decir flexibilidad contra estabilidad y control, y enfoque interno contra enfoque externo, de ahí el nombre del modelo.

Adicionalmente refleja lo que los directivos quieren para sus organizaciones, es decir que sean adaptables y flexibles pero que también sean estables y controladas (Hernández R. , 2005).

Cameron y Quinn (2006) explican cada una de las culturas del modelo de valores en competencia como sigue:

- Cultura tipo Clan:

Recibe su nombre por analogía al tipo de estructura familiar. Surgió después de estudiar algunas firmas japonesas al final de los años sesenta y principios de los setenta. Algunos investigadores observaron que sus estructuras se asemejaban a los clanes.

Este tipo de cultura se caracteriza por tener metas y valores compartidos, cohesión, participación, individualismo colectivo y un sentido de “nosotros”. Sus miembros se perciben más bien como una familia extensa que como entidades económicas. En lugar de reglas y procedimientos jerárquicos o las ganancias en los mercados, las organizaciones tipo clan se caracterizan por el trabajo en equipo, el involucramiento de los empleados en los programas y un compromiso corporativo con los trabajadores.

Los supuestos de la organización clan son que el ambiente puede operar mejor a través del trabajo en equipo y el desarrollo de las personas, la empresa es un lugar amigable para trabajar y compartir cuestiones personales, los clientes deben ser vistos como socios, la organización está en el negocio de desarrollar un ambiente humano de trabajo, la cohesión y la moral son muy importantes, la mayor tarea de la dirección es otorgarles a los empleados el poder de decisión y facilitar su participación, dedicación, compromiso y lealtad.

Fomentar una cultura de clan implica un mayor otorgamiento de poder y reconocimiento a los empleados, participación, involucramiento, trabajo en equipo, comunicación y un clima organizacional más cálido y afectivo.

Lo que no significa el aumento de una cultura clan es: Solamente amabilidad, falta de control y rigor, una ausencia de decisiones pensadas, tolerancia a la mediocridad ni relajar los estándares.

Cameron y Quinn (2006) mencionan que este tipo de cultura se basa en el trabajo de autores como Douglas McGregor, Rensis Likert y Chris Argyris. El éxito en este tipo de cultura es definido en términos del clima organizacional y la preocupación por las personas.

- Cultura tipo jerarquía:

Cameron y Quinn (2006) Fundamenta esta clase de cultura en la burocracia de Max Weber, es decir, reglas, especialización, supervisión mediante premios y sanciones, jerarquía y responsabilidad. Este estilo es adoptado por organizaciones que tienen como reto generar eficiencia, confiabilidad y resultados predecibles.

Este tipo de cultura organizacional se caracteriza por ser un lugar de trabajo estructurado y formalizado con múltiples niveles jerárquicos. Los procedimientos gobiernan a los empleados. Los líderes deben ser coordinadores y organizadores.

Mantener a la organización en el largo plazo sin perturbación es lo más importante. Los aspectos centrales a largo plazo son la estabilidad, la predictibilidad, el control y la eficiencia. Las reglas formales y políticas mantienen a la organización unida.

Los nuevos empleados comienzan realizando una sola tarea, los procesos están sujetos a tiempos y movimientos inflexibles. Los ascensos requieren de un amplio conocimiento de las reglas y políticas.

Se ejemplifica esta clase de cultura con los casos del Departamento de Justicia de los Estados Unidos de América y Ford Motor Company.

- Cultura Adhocracia:

Esta cultura surge como consecuencia de la transición de la era industrial a la de la información. Es un tipo de cultura sensible a las condiciones rápidamente cambiantes que comenzaron a caracterizar al mundo organizacional. Es resultado del decaimiento de la vida de los conceptos, productos y servicios.

Una de sus premisas fundamentales es que las iniciativas innovadoras y pioneras conducen al éxito, también tienen la premisa de que las organizaciones están principalmente en el negocio de desarrollar nuevos productos y servicios, y preparándose para el futuro.

La principal tarea de la dirección es lograr que se adopten la creatividad, el emprendurismo y la actividad de permanecer en el límite. La adaptación y la innovación son vías para conseguir nuevos recursos y lograr la rentabilidad; por lo tanto, el énfasis se coloca en la creación de una visión del futuro y en la capacidad de imaginación. Una meta esencial de la cultura adhocrática es crear adaptabilidad, flexibilidad y creatividad para combatir la incertidumbre, la ambigüedad y la carga excesiva de información, típicas del mundo globalizado.

Cameron y Quinn (2006) mencionan como ejemplo de esta cultura a la industria aeroespacial, la del desarrollo de software, la consultoría y la producción cinematográfica, en donde el reto reside en la necesidad de generar productos y servicios innovadores que se adapten inmediatamente a las nuevas oportunidades.

Se hace énfasis en la individualidad y la toma de riesgos, así como en la capacidad para anticipar el futuro en cuanto a producción, clientes, investigación y desarrollo.

Por ejemplo, una firma de consultoría trata a cada cliente como un proyecto independiente y genera un diseño organizacional emergente y temporal para atenderlo y completar la tarea. Cuando el proyecto concluye, la estructura cambia o se desintegra.

Esta cultura se caracteriza por un lugar de trabajo creativo, dinámico y emprendedor; los empleados toman riesgos y el liderazgo es innovador y orientado a retos y amenazas. El lazo que mantiene a la organización unida es el compromiso con la experimentación y la innovación. El énfasis se centra en ser vanguardistas en cuanto a conocimiento, productos y servicios. El cambio es permanente y la ubicación de nuevos retos es esencial. La apuesta organizacional al largo plazo es en el crecimiento rápido y la adquisición de nuevos recursos. El éxito se define en función de generar productos y servicios únicos y originales.

- Cultura tipo mercado:

Cameron y Quinn (2006) dicen que el diseño es referido como a una forma de mercado, pero el término mercado no es sinónimo de la función mercadológica, sino que se refiere a un tipo de organización que funciona como mercado. Está orientada hacia el ambiente externo en lugar de centrarse en los asuntos internos y se enfoca a las relaciones con los participantes del entorno como clientes, proveedores, sindicatos, organismos reguladores y competidores.

Las organizaciones con este tipo de cultura centran su mayor preocupación en conducir transacciones con los agentes externos como ventas (contratos), compras y alianzas tecnológicas; además también son objetivos y motivo de preocupación la rentabilidad, los resultados de intercambios, la fuerza en los nichos de mercado, la expansión de las metas y la lealtad del cliente. Por lo tanto los valores centrales son la competitividad y la productividad. Los autores señalan como ejemplo de este tipo de empresas y cultura a Philips Electronics y General Electric.

Es interesante analizar las premisas de la cultura de mercado: El ambiente externo no es benigno sino hostil, los clientes son sensibles y están interesados en el valor del producto o servicio, es decir, el valor agregado es importante, la empresa está inmersa en el negocio de incrementar su posición competitiva, y el deber de la dirección es conducir a la organización hacia la productividad, los resultados y las ganancias. Para ello se necesita de propósitos claros y una estrategia agresiva.

Después de analizar cada una de las culturas, Hernández (2005) resume en la siguiente figura, los dominios ideológicos de cada una de ellas en el modelo de valores en competencia:

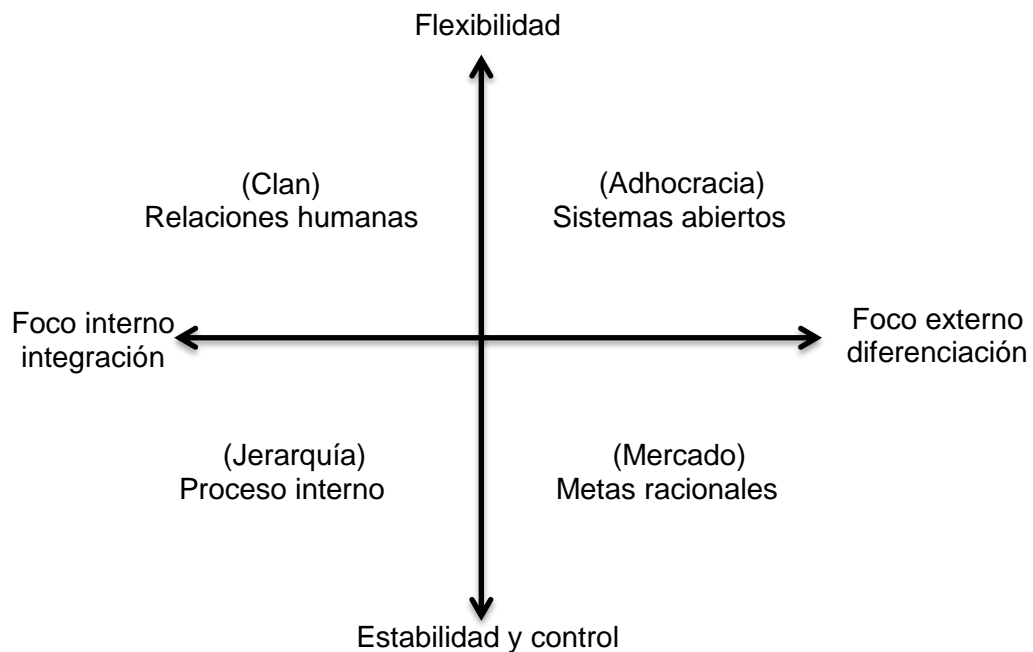


Figura 8. Ideología de cada tipo de cultura en el modelo de valores en competencia.

Finalmente, en la siguiente figura se resume el modelo de valores en competencia y su relación con el liderazgo característico de cada cultura:



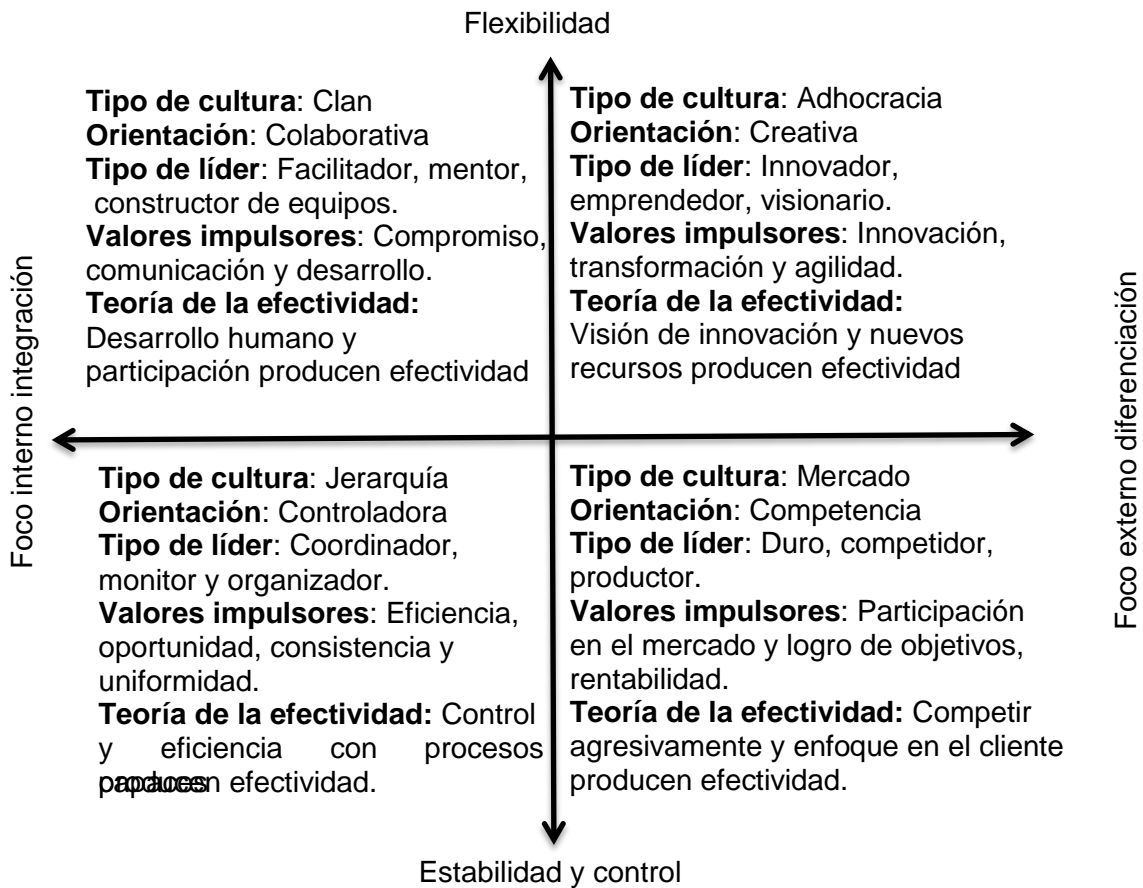


Figura 9. Modelo de valores en competencia y el liderazgo.

### 1.9 ¿Cómo se mide la cultura organizacional?

Hofstede (2001) menciona que existen diferentes formas para medir la cultura organizacional. En la siguiente figura menciona cada una de ellas de acuerdo a su naturaleza:

	Situación provocada	Situación natural
Escrito	Entrevistas Cuestionarios Test proyectivos	Análisis de contenido de discursos. Discusiones Documentos
Hechos	Experimentos de laboratorio Experimentos de campo	Observación directa Uso de la estadística descriptiva disponible

Figura 10. Estrategias para la medición de la cultura organizacional.

Para Hofstede (2001) la manera más fácil y por lo tanto la más usada, es la estrategia de la celda superior izquierda, es decir, el uso de entrevistas, cuestionarios y test proyectivos. En el apartado 2.5 ¿Cómo se mide el clima organizacional?, se realizó una breve descripción de la naturaleza de los cuestionarios, la cual también puede ser aplicada en este apartado.

Hernández (2005) menciona tres instrumentos para medir la cultura organizacional de diferentes investigadores. A continuación se presenta un breve resumen de la tabla de Hernández.

Inventario de evaluación de la cultura organizacional	Inventario de la cultura organizacional	Instrumento de la cultura organizacional
Autores: Cameron y Quinn 24 ítems que miden 6 dimensiones	Autores: Cooke y Lafferty 120 ítems que miden 12 dimensiones	Autores: Van der Post, Conning y Smit 97 ítems que miden 15 dimensiones

Figura 11. Instrumentos para medir la cultura organizacional.

Para la presente investigación se utilizará el instrumento desarrollado por Hernández (2005), el cual tiene la virtud de vincular la cultura organizacional con el clima organizacional descrita en el apartado 2.5, midiéndolos simultáneamente. Las dimensiones que miden este instrumento y su agrupación son las siguientes:

#### Cultura Clan (Relaciones humanas):

- Bienestar de los empleados.- “El grado en que una organización valora, trata con humanidad y cuida a sus empleados.”
- Autonomía.- “Percepción por parte de los empleados respecto a la libertad que tienen para tomar decisiones en el trabajo. La amplitud del rango para decidir sobre aspectos laborales.”
- Involucramiento-comunicación.- “El grado en que se comparte libremente la información a través de la organización.”
- Entrenamiento.- “La preocupación por desarrollar las habilidades y competencias de los empleados.”
- Integración.- “El grado de confianza y cooperación entre departamentos y al interior de cada uno de estos.”
- Apoyo del supervisor.- “La medida en que los empleados experimentan apoyo y entendimiento por parte del supervisor.”

#### Cultura de tipo Jerarquía (Proceso Interno)

- Formalización.- “La preocupación por reglas formales y procedimientos estandarizados.”
- Tradición.- “El grado en que se valora el establecimiento institucional de maneras estándares de desarrollar el trabajo y se respetan las tradiciones de la empresa.”

#### Cultura de tipo Adhocracia (Sistemas abiertos)

- Innovación y flexibilidad.- “El grado de apoyo y ánimo para generar nuevas ideas y visiones creativas y grado de orientación hacia el cambio por diferentes vías.” respectivamente.

- Enfoque externo.- “La medida en la cual la organización es responsable de las necesidades del consumidor o cliente y el mercado en general”.
- Reflexividad.- “La preocupación por revisar y reanalizar los objetivos, estrategias y los procesos de trabajo, con la finalidad de adaptarse al ambiente más global.”

#### Cultura de tipo Mercado (Metas racionales)

- Claridad de metas organizacionales.- “El interés por definir con precisión, transparencia y luminosidad las metas de la empresa o institución.”
- Esfuerzo.- “La voluntad y dedicación de los empleados para alcanzar las metas organizacionales.”
- Eficiencia.- “La importancia asignada a la planeación, organización y productividad en el trabajo”.
- Calidad.- “Énfasis dado a los procesos y procedimientos de calidad”.
- Presión para producir.- “El grado en que se apremia a los empleados para cumplir objetivos.”
- Retroalimentación del desempeño.- “Importancia otorgada a las mediciones sobre el desempeño y la comunicación de tales mediciones a los miembros de la organización.”

De las dimensiones anteriormente descritas, su agrupación en una cultura organizacional en específico y en la figura 11, se puede observar como ventaja adicional de usar el instrumento de Hernández, la disminución de ítems a resolver por las personas, es decir, en los 95 ítems que comprende su instrumento, se puede medir simultáneamente ambos constructos, lo que de manera separada representaría suministrar aproximadamente 90 reactivos para cada variables, un total de 180 reactivos en total.

## 2. Estados de tensión emocional

En el capítulo anterior se analizó el clima y la cultura organizacional, observando que uno de los efectos más importantes que tienen estos conceptos, y el cual representa parte del problema que aborda esta investigación, es en la salud psicológica. Es evidente que si se compromete la salud de los miembros de una organización, todos los demás objetivos y actividades de la misma, se verán obstaculizados.

El efecto en la salud psicológica de los miembros de una organización se hace evidente en sus estados de tensión emocional como la ansiedad, el estrés, la depresión y el desgaste ocupacional. Estos estados han sido incluidos en la lista nacional de enfermedades ocupacionales de la Organización Internacional del Trabajo (2016), con la finalidad de identificar estos padecimientos, ayudar a los diferentes países en la prevención y en su reporte, así como para la compensación de trabajadores afectados.

La misma Organización Internacional del Trabajo (2016), en el documento titulado *Estrés Laboral*, menciona que en México, el estrés es causa de ausentismo pudiendo alcanzar costos del cinco por ciento de la nómina de las empresas. También menciona que los estados de tensión emocional como la ansiedad, el estrés y depresión entre otros, representan pérdidas anuales equivalentes al 4% del Producto Interno Global. Otro dato importante es que menciona que la Organización Mundial de la Salud pone a México como el país con el mayor porcentaje de estrés vinculado al trabajo, seguido de China y Estados Unidos. Adicionalmente, la Organización Mundial de la Salud (2010), menciona que en países como Canadá, se estimó que los problemas de salud mental costaron a los empresarios canadienses, 33 billones de dólares canadienses en el año 2002, sin incluir diagnósticos no clínicos. La misma organización, menciona que en la Unión Europea en el año 2002, el costo del estrés laboral se estimó en dos billones de euros.

En este apartado, se analizan los principales estados de tensión emocional como el estrés, la ansiedad, la depresión y el desgaste ocupacional; la manera de estudiarlos, medirlos y contrarrestar en lo posible sus efectos.

## 2.1 Estrés

El estrés ocurre cuando una situación en particular amenaza el logro de un objetivo, provocando respuestas en el individuo que dependerán en parte de los tipos de mecanismos que tenga establecidos previamente (Lazarus, Deese y Osler, 1952). Lovenjak y Peklaj, (2016) han interpretado el trabajo Lazarus, al proveer la definición del estrés como la inconsistencia entre la persona y su ambiente, o en otras palabras como una inconsistencia entre la evaluación de las demandas en el ambiente y la evaluación personal de las habilidades para enfrentarlas.

De acuerdo con Quick, Wright y Adkins (2013) el estrés puede ser descrito, tanto para organizaciones como para las personas, como el proceso de adaptación a su ambiente o exigencias, logrando o tratando de lograr altos niveles de desempeño. Quick, Wright y Adkins (2013), mencionan que existen tres contribuciones psicológicas del estrés a mediados y finales del siglo veinte:

- La primera de Kahn (1964) y colaboradores quienes examinaron los procesos sociales y psicológicos del conflicto y la ambigüedad en las organizaciones. La esencia de su contribución es lograr un mayor entendimiento de cómo el conflicto y la confusión que ocurren en el proceso social de una organización puede conducir al estrés, con sus respectivos costos organizacionales.
- La segunda de Lazarus (1967) y sus colegas, quien se enfocó en el proceso de evaluación cognitiva y adaptación. Su argumento base es que las personas perciben las mismas exigencias y estresores de manera diferente, debido a su personal evaluación cognitiva, es decir algunas personas perciben las mismas demandas o estresores como una amenaza y otras como una oportunidad o un reto.

La implicación del modelo conceptual de Lazarus es que las personas pueden participar en estrategias de afrontamiento centradas en los problemas o en las emociones para manejar su estrés. Esto último es de un crucial interés, dada la relación que tiene con la estrategia propuesta en la presente investigación, para atenuar o en el mejor de los casos eliminar el estrés de las personas dentro de una organización. En el tercer apartado dedicado a la música, se desarrollará la manera en la que se podría relacionar el fenómeno musical con el modelo de Lazarus de afrontamiento de emociones para el manejo del estrés.

- Y la tercera de Levinson (1975 y 1978), quien desarrolló un punto de vista psicoanalítico del estrés ocupacional y ejecutivo. El cual consiste en que a mayor discrepancia entre el ego ideal y la autoimagen de la persona, mayor será el estrés experimentado. El ego ideal es definido como la personalidad idealizada de uno mismo; este elemento del consciente o del inconsciente podría provenir de modelos familiares, las esperanzas de la persona, sus fantasías acerca de su auto perfección y de las características deseables que la persona observa en sus héroes, heroínas o mentores. Este ego ideal contrasta con la auto imagen, la cual consiste en las características positivas y negativas que una persona entiende que lo describe a sí mismo.

El modelo de Lazarus extraído de Lovenjak y Peklaj (2016) explica el estrés; presenta la relación entre los estresores, evaluación de los eventos que provocan estrés, variables mediadoras (estrategias adaptativas) y las salidas (salud física y psicológica, satisfacción con la vida):

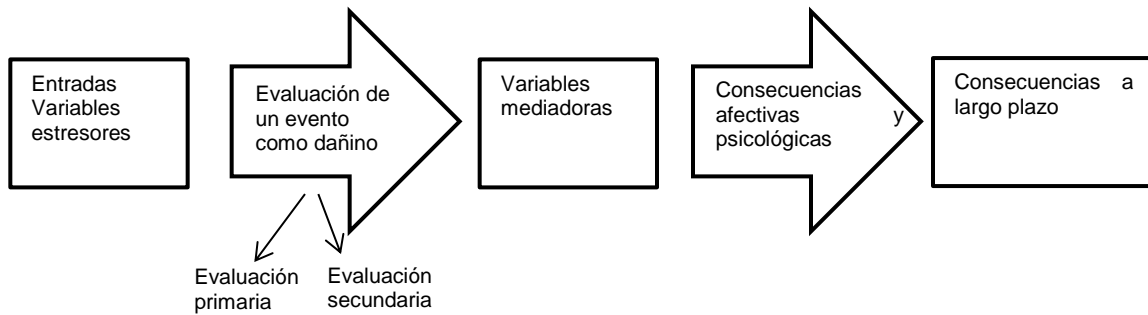


Figura 12. Adaptación del modelo de estrés de Lazarus

En donde un estresor básicamente son los estímulos físicos y psicológicos a los que una persona responde (Quick, Wright y Adkins, 2013). El elemento clave del modelo es la evaluación cognitiva individual de la situación estresante y las posibilidades para la acción o evitación (Lovenjak y Peklaj, 2016). De acuerdo con el modelo de la figura 12, una persona evalúa primeramente la amenaza potencial de la situación estresante, si esta es evaluada como positiva, entonces la situación puede ser un desafío para la persona; pero si la situación es evaluada como negativa, es decir que podría significar una pérdida, amenaza o daño, entonces la persona tiene que hacer una segunda evaluación sobre las habilidades que posee para enfrentar o adaptarse a la situación (Lovenjak y Peklaj, 2016).

Las consecuencias o riesgos que pueden existir para la persona que experimenta continuamente estrés son diversas. El estrés ha sido vinculado con enfermedades del corazón, también hay creciente evidencia de que el estrés está vinculado con el cáncer, enfermedades respiratorias, depresión, ansiedad, asma, artritis reumatoide, problemas gastrointestinales, también suicidio, homicidio, enfermedades del hígado, enfisema, entre muchos otros (Quick, Wright y Adkins, 2013).

En apartados siguientes se estudiará con mayor profundidad el estrés laboral o desgaste ocupacional, pero hasta este punto se pueden mencionar los componentes de la estrategia propuesta en Quick, Wright, y Adkins (2013) para prevenir el estrés en circunstancias laborales y que en el apartado mencionado serán ampliados:



- Rediseño del trabajo y sus actividades
- Vigilancia de los estresores en el lugar de trabajo
- Programas de entrenamiento y educación
- Servicio de apoyo psicológico para personal con estrés

Estos autores además proponen el siguiente modelo de prevención del estrés:

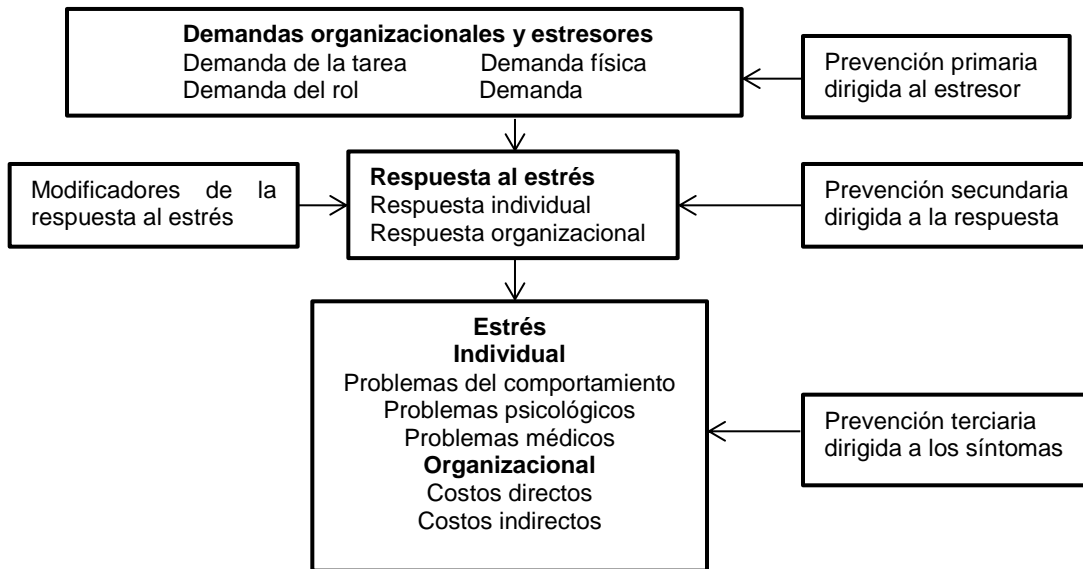


Figura 13. Modelo de prevención y manejo del estrés.

## 2.2 Ansiedad

De acuerdo con Pittman y Karle (2015), la ansiedad es una respuesta emocional compleja similar al miedo, estas provienen de procesos cerebrales semejantes y producen reacciones psicológicas y conductuales similares; ambas son originadas en zonas del cerebro diseñadas para proteger del peligro, sin embargo el miedo es generalmente asociado con una amenaza en el presente clara e identificable, mientras que la ansiedad es la sensación de amenaza o preocupación que se experimenta sin estar en peligro en el momento.

Gray (2008) menciona que con alguna frecuencia miedo y ansiedad suelen usarse indistintamente, aunque hace la misma distinción que Pittman y Karle (2015), al decir que miedo o temor usualmente es utilizado cuando el estímulo o evento temido es específico y está presente; mientras que la ansiedad se presenta cuando el estímulo o evento es vago, no identificable o está en el futuro. Gray (2008) dice que la gente ansiosa, a nivel cognitivo, se preocupa en exceso, sobre todo por su falta de habilidad (o creencia de falta de habilidad) para afrontar peligros futuros impredecibles. Podría ser conveniente para el directivo tener esta última idea presente, debido a su probable relación con los contextos empresariales altamente cambiantes y la manera en que las personas que integran una empresa encaran esta situación a nivel psicológico.

La ansiedad tiene su origen en diferentes causas, desde experiencias traumáticas en la niñez, la predisposición genética, cambios importantes en la edad adulta como cambios de empleo, tener un bebé o después de un acontecimiento perturbador como un accidente o enfermedad (Gray, 2008). También se puede mencionar como causa la presencia de estrés en el trabajo, mencionado en el apartado anterior y tema que será un poco más ampliado en el apartado siguiente. Gray (2008) menciona que la gente ansiosa suele preocuparse por las mismas cosas por las que se preocupa toda la gente, es decir, cuestiones como el dinero, la familia, el trabajo, las enfermedades y las complicaciones cotidianas.

De acuerdo con Gray (2008) las personas que presentan ansiedad generalmente pueden experimentar algunos de los siguientes síntomas: Palpitaciones, taquicardia, tensión muscular, irritabilidad, nerviosismo, dificultades para dormir, confusión o aturdimiento, alteraciones gastrointestinales debido a la excesiva actividad del sistema nervioso autónomo, hipervigilancia, tartamudeo, parestesias, dolores de cabeza, dificultad para concentrarse o sequedad de boca principalmente, aunque este autor menciona que son muy diversas las maneras en que la ansiedad puede manifestarse en las personas.

Este tipo de condición podría complicarse y tener repercusiones en la calidad de vida de las personas y por ende en las organizaciones a las que pertenecen, debido a la relación o derivación con otros problemas como la ansiedad social o los ataques de pánico, que tienen el potencial de disminuir considerablemente el rendimiento de la persona.

Para estudiar y comprender la ansiedad, Pittman y Karle (2015) mencionan que existen dos caminos para su desarrollo: En la amígdala cerebral y en la corteza cerebral. En el primero se refiere a que, siendo la amígdala la parte del cerebro donde se procesa o influencia el amor, el miedo, el comportamiento sexual, agresión o enojo; cuando una persona atraviesa un momento estresante o que requiere del rápido despliegue de alguna habilidad para evadir algún peligro, tiene la función de memoria emotiva, ya sea positiva o negativa; por lo que un individuo tenderá a evitar situaciones que le produjeron alguna reacción súbita de lucha o huida en el pasado.

El otro camino es el de la corteza cerebral, la cual es la parte del cerebro donde se procesan los pensamientos o cogniciones. Pittman y Karle (2015) sostienen que las cogniciones resultantes de la interpretación de un evento, pueden desencadenar también a la ansiedad. En una etapa posterior, las personas pueden desarrollar ansiedad por la ansiedad misma, es decir, después de haber experimentado las reacciones físicas y psicológicas de la ansiedad anteriormente descritas y desencadenadas por algún evento en específico, la persona podría experimentar un miedo a experimentar nuevamente estas reacciones, lo cual podría generar un círculo vicioso característico de la ansiedad, también llamado ciclo del miedo al miedo de Michael Otto (Otto, et al, 1992) presentado a continuación:

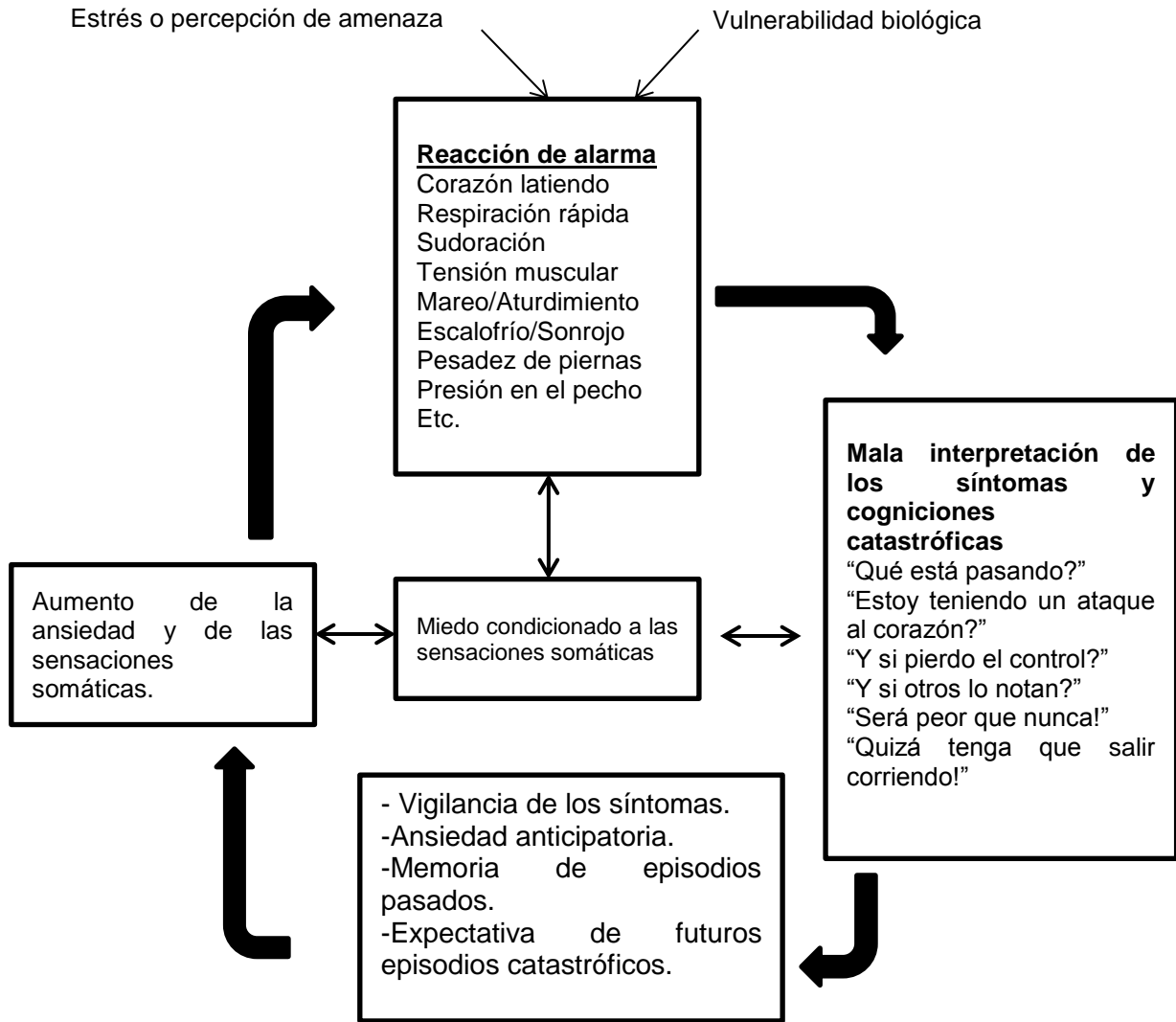


Figura 14. Ciclo del miedo al miedo de Michael Otto

Burns (1999) ejemplifica en el siguiente diagrama la interrelación que existe entre las emociones que generan temor, los pensamientos que generan temor, síntomas físicos que generan temor y un ejemplo de conducta contraproducente:

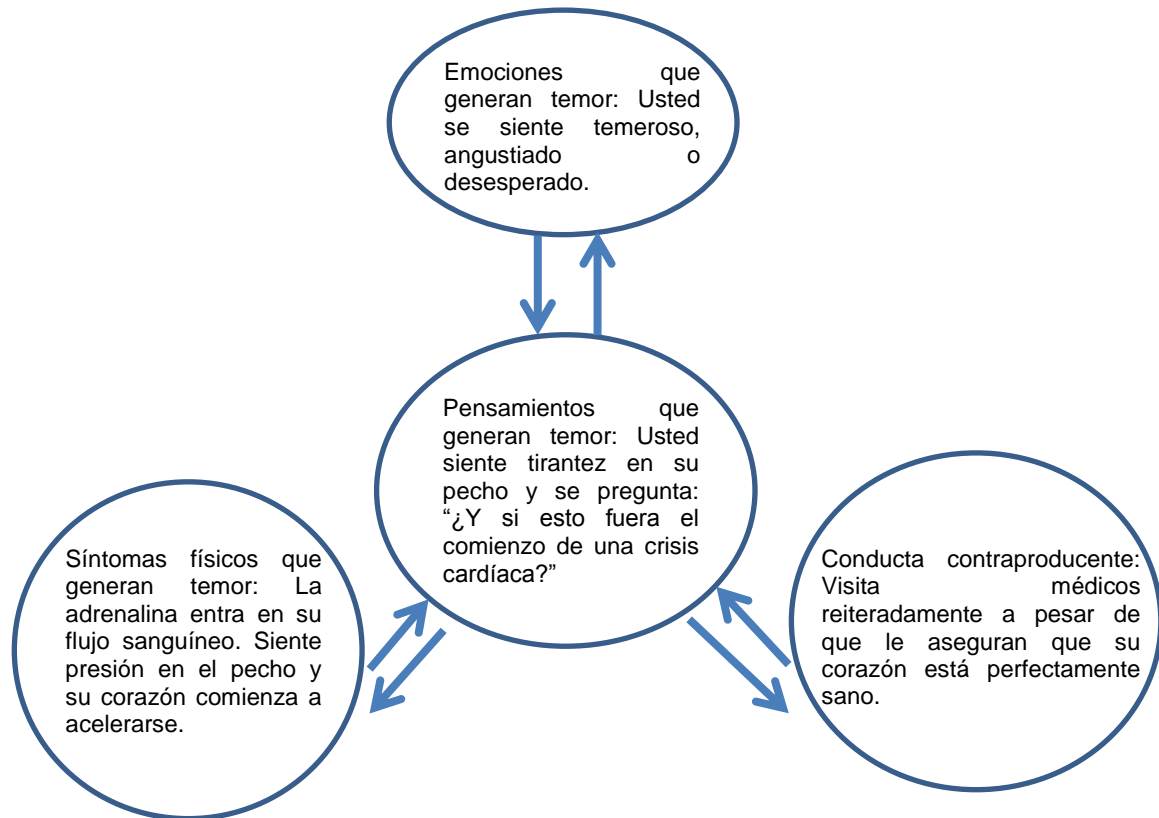


Figura 15. Círculo vicioso de la angustia (ejemplo: miedo a una crisis cardíaca)

Burns (1999) menciona y explica por lo menos diez técnicas para superar la ansiedad, pero solo se mencionarán y comentarán las que podrían ser aprovechadas para el planteamiento de la presente investigación:

a) Imaginar cosas positivas; menciona que una forma de romper los círculos viciosos de pensamiento que caracterizan a la ansiedad es imaginar cosas positivas, la cual en resumen consiste en sustituir las ensoñaciones y pensamientos negativos que provocan el nerviosismo o ansiedad, por otras placenteras que evoquen tranquilidad. En la tercera parte de este marco teórico dedicado a la música se explicará la manera en la que esta podría ser una manera de evocar dichas ensoñaciones positivas que ayuden a atenuar la ansiedad.

b) Distracción; menciona que a las personas les resulta útil distraerse de sus pensamientos e imágenes amenazantes que se intensifican durante una crisis de ansiedad. Menciona que si se concentra en alguna otra cosa logrará que los síntomas molestos se atenúen.

Existen tres tipos de distracciones: La primera es la distracción mental, la segunda es la distracción de carácter físico y la tercera consiste en implicarse en algún trabajo productivo o afición.

Como se ha mencionado, en la tercera parte de este trabajo dedicada a la música, se profundizará sobre la manera en la que esta podría relacionarse con los modelos y técnicas descritas desde el punto de vista psicológico para prevenir la ansiedad.

## 2.3 Depresión

De acuerdo con Gray (2008), la depresión se caracteriza por las sensaciones prolongadas de tristeza, culpa, falta de valor y ausencia de placer, disminución o incremento del sueño, disminución o incremento del apetito y síntomas motores que pueden ser retardados o agitados (por ejemplo el habla y movimientos corporales lentos). Gray dice que los síntomas agitados son menos comunes y pueden ser por ejemplo retorcer las manos o caminar.

Adicionalmente Burns (1999) quien en su trabajo basado en las teorías y aportes de psicólogos y psiquiatras como Alfred Adler, Albert Ellis, Karen Horney, Arnold Lazarus y Aaron Beck, por mencionar algunos, siendo Albert Ellis el fundador de la teoría racional emotiva y el abuelo de la teoría cognitivo conductual (Ellis y Bernard, 2006) y Aaron T. Beck el fundador de la teoría cognitivo conductual (Creed, Reisweber y Beck, 2011), menciona que la depresión tiene su origen en las cogniciones de la persona, en otras palabras comenta que si una persona experimenta las emociones de tristeza o depresión, entonces los tipos de pensamientos que llevaron a esa emoción son por ejemplo de pérdida, de un rechazo sentimental, la muerte de un ser querido, la pérdida del puesto de trabajo o la no consecución de alguna meta personal importante.

Esta última idea también es abordada por Gray (2008), quien menciona al estilo cognitivo como causa de la depresión, y menciona los trabajos que derivaron de Aaron Beck sobre este tema, resultando en la teoría del desamparo de Abramson y colaboradores en 1989. Esta teoría dice que la depresión es el resultado de un patrón de pensamiento acerca de las experiencias negativas, que reduce o elimina la esperanza de que la vida pueda mejorar. Una parte de esta teoría dice que la gente susceptible a la depresión atribuye de manera sistemática las experiencias negativas de su vida a causas que son estables y globales, entendiendo que una causa es estable en la medida que es improbable que cambie y es global en el grado que se aplica a una gran generalidad.

De igual manera, Gray (2008) dice que las experiencias estresantes y la herencia son causas de la depresión, al describir un experimento realizado con personas que tienen un gemelo (con la finalidad de comparar la situación genética de dos personas de las cuales sólo una presenció un evento muy estresante), en donde se observó que las personas que han estado expuestas a un evento estresante y tienen historial de depresión tienen una probabilidad mayor de experimentar depresión, aunque las personas sin historial de depresión y en presencia de un evento estresante también tienen probabilidad de experimentar depresión aunque más baja.

Por lo anterior se reitera en la importancia que tiene la vigilancia de los estresores dentro del seno laboral, el cual tiene el potencial de generar este tipo de estados de acuerdo con el cuerpo de evidencias.

Es interesante mencionar que Gray (2008) comenta que a nivel cognitivo, la manera de diferenciar a la ansiedad y a la depresión es que, los individuos ansiosos se preocupan por lo que puede suceder en el futuro, mientras que los individuos con depresión sienten que ya está todo perdido. Los pensamientos que de acuerdo con Gray (2008) basado en Aaron Beck, describen a la ansiedad y a la depresión se describen a continuación:

<p><b>Pensamientos ansiosos:</b></p> <p>¿Qué pasa si me enfermo y me quedo invalido?          Algo le va a pasar a alguien a quien quiero.          Puede suceder algo que arruinará mi apariencia.          Voy a tener un ataque cardíaco.</p>	<p><b>Pensamientos depresivos:</b></p> <p>No valgo nada.          Soy un fracaso social.          Me he vuelto físicamente poco atractivo.          No vale la pena vivir la vida.</p>
--	--

Figura 16. Comparación de pensamientos ansiosos y depresivos.

Desde el punto de vista fisiológico, existen teorías sobre los mecanismos cerebrales de la depresión. Gray (2008) comenta que una teoría planteaba que la depresión era generada por la deficiencia de los neurotransmisores norepinefrina y la serotonina, pero en la actualidad se duda de esta, debido a que no explica la demora en la eficacia del antidepresivo, ya que estos inmediatamente aumentan la actividad de estos neurotransmisores, pero deben transcurrir algunos días de tratamiento continuo para comenzar a experimentar algún alivio.

En la actualidad una teoría, que se encuentra aún lejos de ser probada, es que la depresión es el resultado de una pérdida de neuronas o conexiones neuronales, inducidas por el estrés, en ciertas partes del cerebro y que la recuperación de la depresión es resultado de la regeneración de esas áreas del cerebro (Gray, 2008). Esa teoría es congruente con la evidencia de que la depresión usualmente sigue a un periodo prolongado de ansiedad (Gray, 2008). La ansiedad favorece la producción de las hormonas que interfieren con el crecimiento del cerebro (Gray, 2008).

La teoría también es coherente con la idea de que las formas alteradas de pensamiento pueden modificar la predisposición de una persona a la depresión (Gray, 2008). La esperanza reduce el malestar psicológico, lo cual reduce la producción de las hormonas que inhiben el crecimiento y de ese modo protege al cerebro de los cambios que dan lugar a la depresión (Gray, 2008).



Los síntomas anteriormente descritos de la depresión, deterioran evidentemente la calidad de vida de las personas, y por ende, podrían tener alguna consecuencia en el contexto laboral al que estas pertenezcan.

Para superar y prevenir la depresión, Burns (1999) presenta una lista de distorsiones de la cognición, la cual es una de las principales herramientas de la teoría cognitivo conductual, la cual tuvo su origen en los esfuerzos de los investigadores antes mencionados en Burns (1999); estas distorsiones deben ser identificadas en los pensamientos de la persona que sufre depresión, con la finalidad de que obtenga conciencia de la naturaleza ilógica de estos y poder adecuar las nuevas cogniciones (pensamientos) de una manera más objetiva. A continuación se presenta la lista resumida de estas distorsiones de Burns (1999):

1. Pensamiento del tipo “todo o nada”: Considera las cosas en términos absolutos, en categorías de blanco y negro.
2. Sobregeneralización: Considera un acontecimiento negativo como una pauta infinita de frustraciones.
3. Filtro mental: Piensa exclusivamente en lo negativo, ignorando los hechos positivos.
4. Descartar los hechos positivos: Hace hincapié en que sus logros o cualidades no cuentan “no cuentan”.
5. Se precipita en sus conclusiones: a) Presagios: supone que las personas reaccionan de forma negativa hacia usted cuando no hay evidencia clara de que así sea; b) Predicciones: predice, arbitrariamente, que las cosas acabarán mal.
6. Amplificación o minimalización: Exagera las cosas de forma desproporcionada o minimiza su importancia de modo inapropiado.
7. Razonamiento emocional: Razona a partir de sus sentimientos: “Me siento como un idiota, por lo tanto debo de serlo”, o “No me siento con ánimo de hacer esto, por lo tanto ya lo haré mañana”.
8. Afirmaciones hipotéticas: Se critica a sí mismo o a otras personas con afirmaciones del tipo “debería” o “no debería”. Del mismo calibre son afirmaciones tales como “tengo que”, “tendría que”, “es obligado que”.

9. Etiquetaje: Se identifica con sus defectos: en lugar de decir: “Cometí un error”, se dice a sí mismo: “soy un idiota”, un “tonto” o un “perdedor”.
10. Personalización y vergüenza: se culpa a sí mismo de algo que no es de su entera responsabilidad o culpa a otras personas, y no tiene en cuenta en qué medida sus propias actitudes y conductas pueden contribuir a la persistencia del problema.

A pesar de que Burns menciona que el listado anterior es una herramienta para ayudar a las personas con depresión a superar el problema y ayudar a mantener una adecuada salud mental, también menciona que en general ese listado puede ser de ayuda para los diferentes malestares psicológicos.

Varios ejemplos del uso de esta lista pueden ser encontrados en Gray (2008) pero sobre todo y con mucha mayor amplitud en Burns (1999). El siguiente ejemplo es un extracto de una tabla de Burns (1999):

Pensamientos automáticos	Distorsiones	Respuestas racionales
Soy un caso perdido y nunca me pondré bien. Me estado mental empeorará siempre.	Predicción; razonamiento emocional; pensamiento tipo “todo o nada”; descartar los hechos positivos.	Es posible que me sienta desahuciado, pero eso no significa que sea un desahuciado. Mi primera depresión de hace diez años desapareció finalmente, al igual que ocurrirá posiblemente, con ésta.

Figura 17. Diario de estados anímicos.

En donde los pensamientos automáticos se refiere a lo que la persona se dice a sí misma o lo que cree respecto del evento que dio inicio al malestar. Mientras que las respuestas racionales, son los pensamientos objetivos o con mayor apego a la realidad que contradicen a los pensamientos automáticos.

Estas respuestas racionales se tienen que generar con ayuda de la identificación de la distorsión cognitiva asociada al pensamiento automático.

## 2.4 Vacío existencial

A principio de los años sesenta, se ofreció una conferencia titulada: ¿Por qué no explotar más la ciencia del comportamiento?, impartida por Douglas McGregor, quien fue uno de los que aplicó los resultados de las ciencias del comportamiento a los negocios (Heil et al., 2002). En este orden de ideas, el pensamiento de McGregor señala que las personas trabajan con más entrega en organizaciones en donde son voluntarias que en las que reciben un sueldo, argumentando que las personas darían la vida por una causa, mientras que pocos lo harían por dinero, observando al centro de trabajo como aquello que debe ser reconstruido a uno que sea intrínsecamente motivante, dado que las personas buscan algo poderoso y que tenga sentido (Heil et al., 2002) y (McGregor, 1994). McGregor señala que la organización capaz de satisfacer esa necesidad de sentido tiene una oportunidad enorme, (sobre todo en nuestra actualidad) porque de acuerdo con Heil et al. (2002, p.132) “son verdaderamente escasas las organizaciones capaces de hacerlo”.

Cuando se presenta entonces un entorno laboral en el que la naturaleza del trabajo es tediosa, o que ha generado situaciones muy prolongadas de estrés lo suficientemente significativas como para derivar en estados de depresión, entonces también existe el riesgo de generar sensaciones de vacío, o una falta de sentido de vida como es más común encontrarlo en la literatura científica. Victor Frankl fue el primero en desarrollar el constructo de sentido de vida (Frankl, 1991) y (García, Gallego y Pérez, 2009).

Para Frankl (1991) experimentar que la vida propia tiene sentido, es la fuerza motivacional fundamental para el ser humano y condición para la autorrealización personal (García, Gallego y Pérez, 2009); pero cuando no se alcanza el logro existencial entonces aparece la frustración asociada a la desesperanza, caracterizada por la duda sobre el sentido de la vida, por el vacío existencial que se caracterizaría por el estado de tedio, percepción de falta de control sobre la propia vida y ausencia de metas vitales; estos estados y percepciones, pueden representar un riesgo de suicidio de acuerdo con García, Gallego y Pérez (2009).

Según García, Gallego y Pérez (2009), los estados de desesperanza con el que es correlacionado la falta de sentido de vida, pueden ser caracterizados por apatía, cansancio, la falta de ilusión, la sensación de inutilidad de la vida y el fatalismo.

Además García, Gallego y Pérez (2009) mencionan que el logro de sentido de vida se relaciona con la dedicación personal a una causa, a valores y a metas vitales personales claras, así como la convicción de que la vida tiene sentido. En este punto es donde Frankl (1991) menciona que para generar la convicción en el individuo de que la vida tiene sentido, existen tres vías: realizando una acción, en el sentir por el amor, por la naturaleza y la cultura; y a través del sufrimiento.

Es importante entonces subrayar que García, Gallego y Pérez (2009) mencionan a la desesperanza como moduladora entre la depresión y conducta suicida, estudiada también por Beck al igual que la depresión y la ansiedad, lo cual significa un punto más de vigilancia por la posibilidad y alguna evidencia que existe de la influencia que hay entre depresión, desesperanza y sentido de vida.

El trabajo de Garrosa et al. (2013) los cuales aportaron un enfoque que integra las relaciones entre el bienestar diario emocional de trabajadores de servicios en España, y la interacción entre la familia y el trabajo, el agotamiento relacionado con el trabajo, el distanciamiento (alejamiento del trabajo mediante actividades de ocio o tiempo libre) y el significado de la vida.

Para ello estos trabajadores completaron un cuestionario general y cuestionarios diarios durante cinco días laborales de cada una de las variables mencionadas.

Sus resultados arrojaron que el conflicto familia trabajo, el agotamiento relacionado con el trabajo y la búsqueda de sentido en la vida, predecía el afecto (estado de ánimo) negativo del personal por la noche. Por otra parte el distanciamiento y la presencia de significado en la vida tuvieron una relación negativa con el afecto negativo por la noche, en otras palabras, a menor distanciamiento del trabajo y menor presencia de significado en la vida mayor el estado de ánimo negativo. También la facilitación familia-trabajo, el distanciamiento y la presencia de sentido en la vida predicen el afecto positivo por la noche.

Aunque hablar del sentido de la vida (o del vacío existencial cuando este está ausente) representa abordar diferentes puntos de vista como el filosófico, antropológico, psicológico y el psiquiátrico entre muchos otros, lo cual excede los límites de este trabajo, finalizaré este apartado con el trabajo de Fabry (1977) quien trata de proveer un mayor entendimiento de los aportes de Frankl (1991) mencionando que hay diferentes situaciones que dan sentido a la vida, situaciones para descubrir el sentido como en las vivencias ante una obra artística o ante la belleza de la naturaleza, es decir experimentar sentido en un momento específico; o en las actividades creadoras o su auténtica relación con los seres humanos, como en el trabajo, esto es ya que Fabry (1977) menciona que son más concretas las preguntas: ¿Quién debo ser?, ¿Cuáles son mis potencialidades? y ¿qué debo hacer, no solamente para adaptarme a la vida, sino para mejorarla?, en vez de: ¿Quién soy? y ¿Cuáles son mis objetivos?.

Fabry (1977) subraya adicionalmente, que descubrir el sentido o sentidos que la vida le exige a una persona en un determinado momento de su vida, le provee a manera de subproducto, felicidad; mientras que la ausencia de este sentido puede generar malestares mentales como los vistos hasta este momento: ansiedad, depresión y sus respectivas manifestaciones físicas.

Fabry (1977) relata una ocasión en la que a Victor Frankl se le pidió su opinión sobre el uso de drogas o consumo de alcohol para provocar la felicidad; Frankl respondió que el consumo de alcohol o sustancias pueden ser la causa de la felicidad, pero no el motivo, la diferencia es que el motivo implica una relación psicológica y la causa es puramente fisiológica. En su respuesta, Frankl comentó el ejemplo de que cuando se llora por la pérdida de un amigo, se tiene el motivo, mientras que cuando se llora cuando se corta una cebolla, la cebolla no es el motivo del llanto, sino su causa. De lo anterior se infiere que quienes no pueden encontrar en su medio sentidos que los atraiga y que despierte en ellos un deseo de alcanzarlos, se refugian en el alcohol o drogas.

## 2.5 Desgaste ocupacional

Los estados de tensión emocional anteriormente descritos, pueden manifestarse en el contexto laboral o en cualquier otro ámbito de la vida de una persona, pero el desgaste ocupacional ha sido mayormente relacionado con el contexto laboral (Bährer-Kohler, 2013). El término desgaste ocupacional ha sido generalmente uno de los que se han adoptado en habla hispana para este estado, después de la popularización alrededor del mundo del término burnout (Gil-Monte, 2005).

De acuerdo con Bährer-Kohler (2013), el desgaste ocupacional puede describirse como una condición en la que una persona paulatinamente pierde su energía, caracterizado por el agotamiento emocional, reducción de su rendimiento, sentimientos de insuficiencia y despersonalización. El desgaste ocupacional comienza después de haber estado expuesto a largos periodos de estrés o estrés crónico en el trabajo, lo cual podría derivar y desarrollar síntomas de depresión y ansiedad por ejemplo.

Gil-Monte (2005) describe al desgaste ocupacional como sigue:

“Se trata de una experiencia subjetiva de carácter negativo compuesta por cogniciones, emociones y actitudes negativas hacia el trabajo, hacia las personas con las que se relaciona el individuo en su trabajo, en especial los clientes, y hacia el propio rol profesional. Como consecuencia de esta respuesta aparecen una serie de disfunciones conductuales, psicológicas y fisiológicas que van a tener repercusiones nocivas para las personas y para la organización.”

Desde los esfuerzos iniciales de Maslach y Jackson (1981) hasta el trabajo de Bährer-Kohler (2013) y colaboradores, se menciona que existe generalmente un acuerdo sobre al menos tres componentes del desgaste ocupacional: el agotamiento emocional, cinismo, actitudes negativas hacia los clientes y una tendencia a la autoevaluación negativa relacionada con los logros en el trabajo. Este estado principalmente es fomentado por situaciones como las siguientes:

- Sobre carga y complejidad del trabajo.
- Falta de control sobre toma de decisiones.
- Injusticias relacionadas con la confianza, empatía y respeto
- Presión de tiempo.
- Incertidumbre laboral.
- Conflictos laborales, problemas de liderazgo y colaboración.
- Bullying.
- Insuficiencia en la remuneración.
- Falta de flexibilidad.
- Falta de autonomía.
- Recursos laborales reducidos.
- Deficiencia en el trabajo en equipo.
- Un ambiente laboral desorganizado.
- Baja satisfacción laboral.

En el trabajo de Bährer-Kohler (2013), se presenta una compilación de algunos modelos que describen las etapas del desgaste ocupacional, ya que afirma que este estado no aparece de la noche a la mañana, sino que es un proceso gradual. En esta compilación agrega una columna más para mostrar las palabras clave con la que se realizó la búsqueda de los parámetros comunes de cada etapa del desgaste ocupacional:

Palabra clave	Componentes del desgaste ocupacional (Freudenberger 1974)	Las 12 etapas del ciclo del desgaste ocupacional (Freudenberger and North 2006)	Las cuatro etapas del desgaste ocupacional (Gorkin 2004)	Las tres etapas del desgaste ocupacional (Girdin et al. 1996)	Las cinco etapas del desgaste ocupacional (Miller and Smith 1993)
Motivación		1. Compulsión para probarse uno mismo			1. Luna de miel
Afrontamiento		2. Trabajo duro			
Angustia		3. Descuido de las necesidades			
Conciencia de los síntomas		4. Desplazamiento de conflictos	1. Agotamiento físico, mental y emocional	1. Agitación/estrés	2. Despertar
Evitación		5. Revisión de valores	2. Vergüenza y duda	2. Conservación de energía	3. Caída de potencia
Intolerancia	Cinismo	6. Negación de problemas emergentes	3. Cinismo y crueldad		
Aislamiento		7. Aislamiento			
Cambio		8. Cambios del comportamiento			
Desánimo		9. Despersonalización			
Desesperación	Reducción de competencia	10. Vacío interior	4. Falla, incapacidad y crisis		
Depresión	Agotamiento emocional	11. Depresión		3. Agotamiento	
Desgaste ocupacional		12. Síndrome del desgaste ocupacional			4. Desgaste ocupacional a gran escala
Recuperación					5. Fenómeno de fénix

Figura 18. Modelos de las etapas del desgaste ocupacional

Las doce etapas de Freudenberg y North pueden ser descritas como sigue:

1. Las personas tienen un pensamiento idealizado de sí mismos y trabajan duro para hacer que sus colegas los reconozcan.
2. Trabajar duro para asegurarse de que son irremplazables.
3. Demasiada dedicación al trabajo, presentando signos de adicción al trabajo (workaholics), como disminución del sueño o comida, pasando menos tiempo con la familia y con los amigos.
4. Las personas creen que las cosas en algún aspecto de su vida van mal. Los primeros síntomas físicos del estrés aparecen como dolores de cabeza, náuseas, dolores musculares particularmente de la espalda baja, problemas sexuales, problemas del sueño, pérdida del apetito y respiración entrecortada.



5. Evitación de conflictos y necesidades con la finalidad de mantenerse trabajando duro.
6. Intolerancia al contacto social incluso en situaciones triviales. Cinismo, crueldad, falta de simpatía, agresión y culpar a otros de las cosas.
7. Aislamiento y disminución del contacto social, apegados estrictamente a trabajar. Algunas sustancias podrían ser ingeridas para lidiar con el estrés.
8. Las personas observan cambios obvios en las personas, como exceso de miedo, timidez y apatía en relación con los resultados del trabajo.
9. La persona se siente como una máquina, la persona pierde contacto con ella misma, y no percibe sus propias necesidades.
10. Vacío interior que la persona intenta de llenar incrementando actividades impulsivas como una sexualidad exagerada, comer en demasía y exceso de alcohol o drogas.
11. Aparición de síntomas depresivos del estado de ánimo y del pensamiento, como indiferencia, desesperanza, agotamiento, descuido del futuro. La vida pierde sentido.
12. Las personas con desgaste ocupacional desean con fuerza escapar de la situación, incluso llegando a aparecer pensamientos suicidas. Si el colapso físico y mental aparece, se requerirá tratamiento médico inmediato.

Existen ciertas similitudes con las etapas de los otros modelos descritos, aunque se considera interesante mencionar la última etapa del modelo de Miller y Smith, la cual se refiere a una etapa de resiliencia, de hecho estos autores optaron por llamarla fenómeno del fénix, la cual consiste que después de descanso completo y relajación, la persona que sufre el desgaste ocupacional puede recuperarse siendo más realista de las expectativas y auto expectativas del trabajo, aspiraciones y metas.

En el trabajo de Bährer-Kohler (2013) se mencionan las categorías de los síntomas del desgaste ocupacional: síntomas físicos, afectivos, cognitivos, del comportamiento y motivacionales.

Dentro de los síntomas físicos se pueden mencionar principalmente: enfermedades cardiovasculares, diabetes, enfermedades musculoesqueléticas; al igual que con el estrés, se activa el sistema nervioso simpático. Síntomas de ansiedad que además incluyen dolores de cabeza, náusea, cansancio, entre otros.

Dentro de los síntomas afectivos, Bährer-Kohler (2013) mencionan principalmente el agotamiento emocional, el cual se manifiesta como depresión y ansiedad. Además se pueden identificar miedos no definidos, incremento de tensión, cambio en el humor, falta de control emocional, agresión, irritabilidad, aumento de la sensibilidad, enojo, insatisfacción laboral.

Los síntomas conductuales pueden ser más claros en las últimas etapas del desgaste ocupacional, en donde se puede observar conductas de evitación de problemas, dependencia, hiperactividad, impulsividad, postergación, evitación de actividades recreativas, quejas compulsivas, incremento de sustancias como alcohol, impulsos de control y violencia pueden ser comunes, conflictos interpersonales, responder a otros en forma mecánica, resistencia al cambio, imposibilidad de organizarse y deficiente administración del tiempo principalmente.

Por otra parte de Gil-Monte (2005) se extrajeron algunos síntomas del desgaste ocupacional y forma de agruparlos:

<b>Síntomas cognitivos</b>	<b>Síntomas afectivos emocionales</b>	<b>Síntomas actitudinales</b>	<b>Otros síntomas</b>
Sentirse contrariado.	Nerviosismo.	Falta de ganas de seguir trabajando.	Aislamiento.
Sentir que no valoran tu trabajo.	Irritabilidad y mal humor.	Apatía.	No colaborar.
Percibirse incapaz para realizar las	Disgusto y enfado.	Irresponsabilidad.	Contestar mal.

<b>Síntomas cognitivos</b>	<b>Síntomas afectivos emocionales</b>	<b>Síntomas actitudinales</b>	<b>Otros síntomas</b>
tareas.			
Pensar que no puede abarcarlo todo.	Frustración	Estar harto.	Enfrentamientos.
Pensar que trabajas mal.	Aburrimiento.	Intolerancia.	Cansancio.
Falta de control.	Agobio.	Impaciencia.	
Verlo todo mal.	Tristeza y depresión.	Quejarse por todo.	
Sensación de no mejorar.	Angustia.	Evaluar negativamente a los compañeros.	
Inseguridad.	Sentimientos de culpa.	Ver al paciente/cliente/usuario como enemigo.	
Pensar que el trabajo no vale la pena.		Frialdad.	
Pérdida de la autoestima.		Indiferencia.	

Figura 19. Síntomas del desgaste ocupacional

Los efectos del desgaste ocupacional que pueden ser observados en las empresas son las repercusiones en los costos por ausentismo relacionado al estrés en el trabajo; en Francia por ejemplo, las enfermedades relacionadas con el estrés en el trabajo afectaron entre 220 500 y 335 000 personas, lo cual representaba entre el 1 y 1.4% de la fuerza laboral en el año 2000 (Bährer-Kohler, 2013). En el 2001 en Alemania los costos por desórdenes psicológicos, incluidos la depresión, fueron de alrededor de 3000 millones de euros.

En quince países de la Unión Europea, en el 2002, el monto del costo anual por estrés laboral fue de aproximadamente 20 000 millones de euros. La Organización Internacional del Trabajo (2016), menciona que en México, el ausentismo es causado por estrés, pudiendo alcanzar costos del 5% de la nómina de las empresas. También menciona que estados como la ansiedad, el estrés y depresión entre otros, representan pérdidas anuales equivalentes al 4% del Producto Interno Global, subrayando que la Organización Mundial de la Salud sitúa a México como el país con el mayor porcentaje de estrés vinculado al trabajo, seguido de China y Estados Unidos.

Para prevenir y remediar el desgaste ocupacional, Bährer-Kohler (2013) mencionan una serie de lineamientos para ser tomados en cuenta de manera individual u organizacional:

De manera individual:

- Auto observación y auto cuidado.
- Entrenamiento personal en temas de salud.
- Prevención.
- Ejercicio.
- Actividades de esparcimiento.
- Promoción de recursos.
- Promoción de autoestima y autoeficacia.
- Reflexión de los objetivos y promoción de la motivación.
- Mantenimiento y refuerzo de redes sociales.
- Inteligencia emocional.
- Promover las habilidades de manejo de conflictos.
- Entrenamiento en el manejo del estrés.
- Intervenciones cortas.
- Entrenamiento en comunicación.
- Balance entre el trabajo y la familia.

De manera organizacional:

- Aprecio por las personas.
- Identificación de los primeros síntomas del desgaste ocupacional.
- Creación de una cultura organizacional que refleje un sistema de valores y creencias entre otras cosas.
- Mejorar comunicación corporativa.
- Estructurar las tareas y responsabilidades de manera clara.
- Soporte administrativo.

- Promoción de los recursos laborales como el conocimiento y autonomía.
- Participación de las personas en la toma de decisiones.
- Reconciliar la vida laboral y familiar.
- Prevención del acoso laboral.
- Promoción del manejo del estrés.
- Intervenciones a nivel organizacional.
- Coaching.
- Soporte para los cambios organizacionales.

## 2.6 Relación entre afecto y cognición

Primeramente, es necesario mencionar que en psicología el concepto de afecto se refiere al estado de ánimo de una persona (Baron y Byrne, 2005), y la cognición son los pensamientos (Burns, 1999).

Burns (1999) presenta la relación que existe entre la manera en que una persona piensa y la manera en la que siente; diciendo que un punto fundamental para comprender los estados de ánimo es que las emociones traducen la manera en que una persona mira las cosas, siendo un hecho neurológico que antes de poder experimentar cualquier acontecimiento debe procesarlo en la mente y darle un significado; en otras palabras Burns dice que una persona debe comprender lo que le está sucediendo antes de que pueda sentirlo. El siguiente esquema es presentado por Burns (1999) para explicar lo anterior:

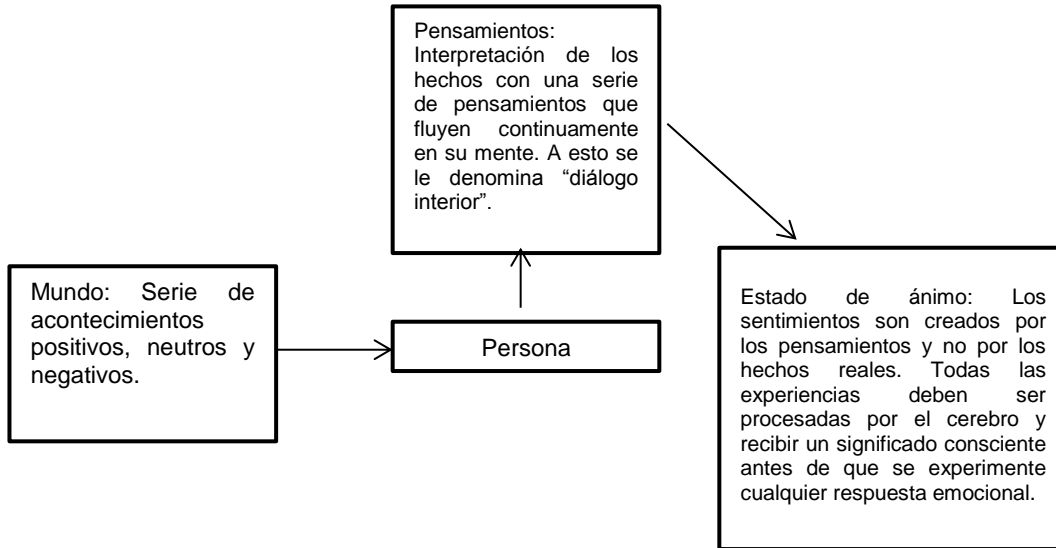


Figura 20. Relación entre pensamientos y sentimientos

Sin embargo Baron y Byrne (2005, p. 107) menciona investigaciones que muestran que existe una interrelación entre estos dos aspectos, es decir: “nuestros sentimientos y estados de ánimo influyen en muchos aspectos de la cognición y, a su vez, la cognición ejerce fuertes efectos en nuestros sentimientos y estados de ánimo” (Baron y Byrne, 2005), apoyados en investigaciones por ejemplo de McDonald y Hirt (1997) y Seta, Hayes y Seta (1994).

Baron y Byrne (2005) dicen que una forma en la que el afecto influye sobre la cognición tiene que ver con el impacto que ejerce en la memoria. Mencionan dos clases de efectos diferentes pero relacionados: la memoria dependiente del estado de ánimo y el efecto de congruencia con el estado de ánimo.

Estos dos efectos se ejemplifican en la siguiente figura extraída de Baron y Byrne (2005):

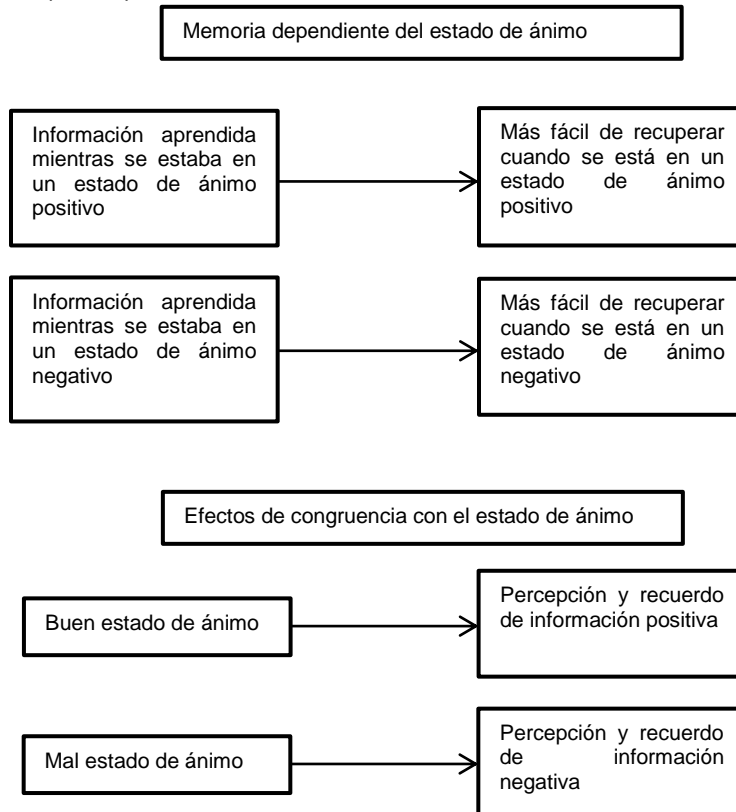


Figura 21. Los efectos de los estados de ánimo en la memoria.

El efecto de la memoria dependiente del estado de ánimo se refiere según con Baron y Byrne (2005, p. 108), “a que lo que recordamos mientras nos hallamos en un estado de ánimo dado puede estar determinado, en parte, por lo que nosotros aprendimos cuando previamente estuvimos en ese estado”. En otras palabras, si se guarda alguna información en la memoria a largo plazo en un buen estado de ánimo, se es más propenso a recordar esa información cuando se está en un estado semejante.

Por otra parte, el efecto de congruencia con el estado de ánimo se refiere al hecho de que somos más propensos a almacenar o recordar información positiva cuando se está en un estado de ánimo positivo y viceversa (Baron y Byrne, 2005).

Estos efectos pueden ser de gran importancia, por ejemplo, “la memoria dependiente del estado de ánimo ayuda a explicar por qué las personas deprimidas tienen dificultad en recordar momentos en los cuales se sintieron mejor”, lo cual tiene una enorme repercusión, debido a que “ser capaz de recordar lo que se sentía cuando no se estaba deprimido puede jugar una parte importante en el éxito de un tratamiento de este problema” (Baron y Byrne, 2005, p. 109).

Como se puede leer hasta este momento, existe un cuerpo amplio de evidencias y teoría de la relación entre afecto y cognición, que pareciera a primera vista ser incluso automática, pero de importancia crucial para poder acercarse a un entendimiento más profundo de la causa de los estados de ansiedad, estrés, depresión y desgaste ocupacional descritos en apartados anteriores, así como la relación entre el malestar que producen y su influencia sobre el pensamiento de las personas. Para los fines de esta investigación, se pretende aprovechar esta estrecha interrelación, entre afecto y cognición, para sustentar la propuesta expuesta en capítulos siguientes del presente trabajo.

## 2.7 ¿Cómo se mide el estado de tensión emocional?

Existen diferentes formas de medir los estados de tensión emocional. Evidentemente una manera consiste en realizar mediciones a nivel fisiológico, para poder detectar sustancias relacionadas con los estados de tensión emocional.

Por ejemplo en la investigación de Linnemann, Strahler y Nater (2016), se midieron los niveles de cortisol (la hormona liberada por la glándula suprarrenal como respuesta al estrés) y de alfa amilasa salival (como marcador del sistema nervioso autónomo), con la finalidad de medir el efecto de reducción de estrés producido al escuchar música, encontrando que la música puede reducir el estrés y que este efecto incrementa cuando se escucha música (esta investigación se presenta en el apartado dedicado a la música). Estas pruebas pueden realizarse por ejemplo al tomar una muestra de saliva de una persona, y mediante las pruebas e instrumentos de laboratorio determinar la cantidad de estos marcadores del estrés.



Otra manera de medir los estados de tensión emocional es a través de la aplicación de cuestionarios. Los cuestionarios como instrumentos de medición fueron mencionados y explicados en el apartado 2.5 del presente trabajo.

Existen muchos instrumentos para medir cada uno de los estados de tensión emocional descritos anteriormente. Por ejemplo para medir el estrés en el contexto de la industria petrolera en México, en el trabajo de Del Pino (2005), se usó el SWS-Survey de Salud Mental, Estrés y Trabajo de Robert F. Ostermann y Rodolfo E. Gutiérrez citado en (Gutiérrez, Ito y Contreras, 2002). Este instrumento se encuentra compuesto por 200 reactivos que comprenden las dimensiones social, trabajo y personal, conformadas por las siguientes escalas:

- Estrés social
- Apoyo social
- Estrés en el trabajo
- Apoyo en el trabajo
- Estrés personal
- Apoyo personal
- Salud mental deficitaria
- Buena salud mental

Para el caso de la ansiedad, uno de los instrumentos más populares para medirla ha sido el Inventario de Ansiedad de Beck, desarrollado por Aaron Beck (Bardhoshi, Duncan y Erford, 2016), de acuerdo con estos últimos, es el noveno instrumento más usado y el noveno más enseñado. Fue diseñado específicamente para diferenciar a la depresión y a la ansiedad. El cuestionario consta de 21 reactivos que busca conocer la intensidad de la ansiedad desde una intensidad mínima hasta severa.

De la misma forma para el caso de la depresión, uno de los instrumentos más utilizados es el Inventario de Depresión de Beck (Burns, 1990) y (Dadfar y Kalibatseva, 2016), que de acuerdo con estos últimos, ha sido ampliamente utilizado tanto en el contexto clínico como en la investigación, el cual usualmente es usado como herramienta de diagnóstico inicial en cuidados primarios y en clínicas especializadas.

Se han realizado adaptaciones del Inventario de Depresión de Beck al contexto mexicano en trabajos como los de Jurado, Villegas, Varela, Mendez, Rodriguez, Loperena (1998).

Este instrumento mide los síntomas de la depresión y su severidad tanto en adolescentes como en adultos. Los niveles de depresión que pueden ser medidos con este instrumento van desde los altibajos que son considerados normales, hasta la depresión extrema, que puede incluir deseos o intentos de suicidio (Burns, 1990).

De acuerdo con Dadfar y Kalibatseva (2016), han habido intentos por realizar versiones de este inventario un poco más cortas en cuanto al número de reactivos (de 21 a 13 por ejemplo); tratando de medir dimensiones como por ejemplo: tristeza, pesimismo, sensación de fallar, culpa, odio a sí mismo, fatiga y dificultad para trabajar principalmente.

Para medir el sentido de vida existe por ejemplo el cuestionario de significado de vida de Steger et al. (2006), en el que sus reactivos buscan conocer el grado en el que la persona percibe su vida como llena de sentido, por ejemplo con afirmaciones del tipo: “Entiendo mi propósito en la vida”, así como el grado en que las personas buscan activamente significado en sus vidas con afirmaciones del tipo: “Estoy en busca de algo que haga que mi vida se sienta significativa”.

Finalmente para el desgaste ocupacional, uno de los instrumentos más usados y mencionados es el inventario del desgaste ocupacional de Maslach o en el idioma original: Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach y Jackson, 1981). Este instrumento busca medir las dimensiones del desgaste ocupacional: agotamiento emocional, despersonalización y realización personal, arrojando la intensidad del grado que la persona se encuentra “quemada” por el trabajo, con las consecuencias que este estado tiene descritas en apartados anteriores dedicados al desgaste ocupacional.

Cabe mencionar que existe otro instrumento para medir el desgaste ocupacional pero estandarizado en México.

Este instrumento es la Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional (Uribe, 2007), el cual aparte de medir las dimensiones del instrumento de Maslach, mide síntomas psicossomáticos y trastornos del sueño. Este instrumento cuenta con un total de 105 reactivos.

Para llevar a cabo la presente investigación, el instrumento seleccionado para medir el estrés en las personas fue el inventario de autoevaluación de Charles D. Spielberger y Rogelio Díaz Guerrero, el cual tiene la particularidad de estar constituido por dos escalas de autoevaluación separadas, que se utilizan para medir dos dimensiones distintas del estado emocional, 1) el estado de tensión emocional en un momento dado o llamado también estado y 2) el estado de tensión emocional general o llamado también rasgo. La importancia de esta particularidad del instrumento es que, debido al diseño de la investigación en el que la recolección de datos se da en una sola vez, se puede medir el estado de tensión de un participante justo al término del concierto y conocer su grado de tensión, y poder compararlo con la otra medición que hace este instrumento, ya que la tensión rasgo se refiere a la predisposición de una persona a sentirse tenso, presumiblemente debido en parte a la situación laboral de la persona.

En otras palabras, la primera parte de 20 afirmaciones de este instrumento pide a la persona describir cómo se siente generalmente. Mientras que la segunda parte constituida también por 20 afirmaciones busca conocer cómo se siente la persona en un momento específico. De acuerdo con la descripción ofrecida en el manual del instrumento (Spielberger y Díaz-Guerrero, 2002), las características que pueden evaluarse con la escala del estado de tensión emocional en un momento específico, involucran sentimientos de tensión, nerviosismo, preocupación y aprensión. Por otra parte, este manual también menciona que en el estado emocional general o rasgo, se puede observar la propensión de una persona a responder a situaciones percibidas como amenazantes con elevaciones en la intensidad del estado de tensión emocional en un momento dado.

Este instrumento ha sido usado desde 1970, ha sido citado en más de 14 000 documentos de archivo y ha sido adaptado a más de 60 idiomas (Guillén y Buela, 2015). Siendo usado principalmente en contexto clínico y en organizaciones de salud.

Se seleccionó este instrumento, por la facilidad y rapidez para resolverse, por poseer una exactitud y validez adecuadas para el trabajo científico, un número relativamente reducido de afirmaciones si se compara contra el número de reactivos de los instrumentos para medir el estrés o el desgaste ocupacional mencionados en párrafos anteriores (del orden de 100 o 200 reactivos).

Además, en la comparación de la naturaleza de los reactivos de estos instrumentos, se puede observar una notable semejanza, aunque este inventario de autoevaluación de Spielberger y Díaz, es más sucinto lo que facilita los tiempos de resolución, lo cual es muy ventajoso por la naturaleza de la situación donde se realizan las pruebas en este trabajo.

Otro punto importante es que este instrumento, a diferencia de otros, no hace preguntas de síntomas o disfunciones físicas relacionadas con los estados de tensión emocional, que pudieran propiciar sentimientos o situaciones incómodas en las personas que responden los instrumentos en esta investigación, dado que la recolección de datos se realizará en un contexto organizacional, en un evento musical y con alguna expresión por parte de la dirección, de que el motivo del concierto tiene fines de mejora de clima y cultura, más no como una investigación clínica exhaustiva acerca del estado físico y emocional de las personas, aunque con la información del instrumento utilizado podrá inferirse dicho estado emocional de las personas .

Adicionalmente, existen investigaciones, primero como la de Endler et. al. (1992) y después las de Guillén y Buela (2015) entre muchas otras, que dicen que este inventario de autoevaluación (STAI), correlaciona con medidas de la depresión, al compararlo con el inventario de depresión de Beck, mencionado párrafos atrás.

Al observar la discusión internacional a través de los años, puede observarse que el debate aún está abierto sobre la manera de medir y diferenciar estos estados de tensión emocional (ansiedad, depresión, estrés o incluso el desgaste ocupacional).

## 2.8 Vinculo del clima y cultura organizacional con el estado de tensión emocional

En el apartado anterior “La salud”, se mencionaron estudios en donde se subraya que el desgaste ocupacional es un problema de clima y cultura organizacional. También, como se mencionó en este apartado, los estados más frecuentes de tensión emocional (estrés, ansiedad, depresión y desgaste ocupacional), tienen ciertas similitudes por la manera en la que evolucionan en una persona o incluso como dice Burns (1999), por la simultaneidad con que pueden aparecer estos estados, en otras palabras, si uno resuelve uno de los instrumentos mencionados que miden la ansiedad y obtiene una puntuación elevada, existe alguna probabilidad de que al resolver el instrumento de depresión ocurra lo mismo (Burns, 1999).

A manera de resumen general, y con base al pensamiento y aportes de los respectivos autores en estos temas, se puede observar que el estrés es el estado que se presenta al afrontar la dificultad de una situación en un momento específico; mientras que el desgaste ocupacional, es haber enfrentado esa situación difícil (o estresante) durante un periodo prolongado de tiempo lo cual genera ese estado de desgaste ocupacional; la ansiedad surge como consecuencia de un miedo proyectado a futuro (por lo que pudiera pasar con la situación difícil o estresante en el trabajo por ejemplo) y la depresión se presenta por la sensación de derrota o pérdida (al consumarse el miedo que se estuvo temiendo durante esos periodos de ansiedad).

Al desarrollar durante los apartados anteriores las causas de dichos estados de tensión emocional, se pudo observar que muchas de ellas tienen que ver con situaciones que se manifiestan en las dimensiones del clima y cultura organizacional; es decir y manera de ejemplo, se mencionó en el trabajo de Bährer-Kohler (2013) sobre desgaste ocupacional, que algunas de las causas de este estado son la presión del tiempo o la sobrecarga y complejidad del trabajo, las cuales precisamente son dimensiones que miden el instrumento para el diagnóstico del clima y cultura organizacional de Hernández (2005) basado en el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn (2006); estas son la dimensión del clima organizacional: presión para producir; y el tipo de cultura organizacional: Mercado o de metas racionales, en la cual está la subdimensión de presión para producir.

### 3. El trabajo

En este apartado se aborda la definición del trabajo y su objetivo, condiciones, desempeño laboral, compromiso, motivación y calidad de vida, con miras a presentar a groso modo el contexto en el que se desarrolla la presente investigación, precisamente en el centro de trabajo de las personas.

#### 3.1 Definición del trabajo

La palabra trabajo proviene de la etimología *tripálium*, que significa “instrumento de tortura de tres palos” (Alonso-Fernández, 2008, p. XI). En mucha de la literatura consultada se hace alguna clase de comentario sobre lo peculiar que podría resultar la etimología de este término y las condiciones de algunos de los centros de trabajo de nuestra actualidad en 2017.

Aproximadamente en el primer tercio del siglo XIX, el trabajo abandona esta definición para adoptar una más moderna: “una digna tarea generalizada del conjunto de la población, sin distinción de jerarquías ni poder, desempeñada con más ardor placentero que pena y considerada como una de las claves de la felicidad vital” (Alonso-Fernández, 2008, p. 4), hasta llegar a una de las definiciones que tenemos de trabajo:

“Toda actividad humana, física o intelectual, que se realiza con esfuerzo, con vistas al logro de un resultado útil o una producción” (Alonso-Fernández, 2008, p. 7).

La Organización Internacional del Trabajo (2017) ofrece la siguiente definición de trabajo: “el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos”. Y para complementar las definiciones, también se ofrece la de empleo: “trabajo efectuado a cambio de pago (salario, sueldo, comisiones, propinas, pagos a destajo o pagos en especie) sin importar la relación de dependencia (si es empleo dependiente-asalariado, o independiente-autoempleo)”.

Cabe recordar algunos aspectos básicos como las condiciones del trabajo, que de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo (2017), son derechos y obligaciones que acuerdan trabajadores y patrones durante las relaciones de trabajo entre ellos. En estas condiciones se tienen las siguientes: la jornada de trabajo, descanso, vacaciones, salario, aguinaldo, entre otras.

Entendiendo a la relación de trabajo como “un nexo jurídico entre empleadores y trabajadores. Existe cuando una persona proporciona su trabajo o presta servicios bajo ciertas condiciones, a cambio de una remuneración” Organización Internacional del Trabajo (2017).

Además también tenemos a las relaciones laborales, las cuales según Chiavenato (2000), son las relaciones que de la propia organización con las entidades que representan a sus empleados, los sindicatos; mencionando también que se llaman relaciones laborales porque tienen que ver con el trabajo del personal y son negociadas y acordadas con los sindicatos. Estas relaciones se basan en la política de las organizaciones frente a los sindicatos, que fungen como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades, (por lo menos en teoría) de los empleados.

Es interesante hacer mención de esto último para los fines de la presente investigación, debido a que como dice Chiavenato (2000, p. 511), “la política de las relaciones con los sindicatos refleja de modo directo la ideología, la cultura y los valores asumidos por la alta administración de la organización, los cuales a su vez, están influenciados por la etapa de desarrollo del sindicalismo, por el régimen político del gobierno y por la situación coyuntural de la economía del país, entre otros factores ambientales”. Mencionando a manera de complemento, que algunas de las políticas de relaciones laborales son: la política paternalista, política autocrática, política de reciprocidad y la política participativa.

Continuando con el empleo, este juega un papel crucial en el desarrollo económico del país, ya que como se menciona en Torres (2007), crea un consumo dentro del aparato productivo y la sociedad puede satisfacer sus necesidades. Pero en contraparte también menciona que un empleo de bajo poder adquisitivo es productor de empleo informal y desempleo. Esto último puede ser causado por diferentes causas pero las más comunes son la falta de inversión extranjera, inexistencia de un aparato productivo que promueva el desarrollo económico y la corrupción.

De acuerdo con Torres (2007) en cuanto a la corrupción, se puede leer que este es un fenómeno que afecta a la sociedad de tal forma que cualquier persona prefiere un cargo público en el que se pueda hacer mal uso de los recursos que trabajar, poniendo el ejemplo tristemente clásico en el que en Estados Unidos y Canadá el sector agropecuario juega un papel central en su economía, mientras que en México el campo está olvidado.

### 3.2 ¿Por qué trabajar?

Tal como se desprende de su definición, el acto de trabajar implica el despliegue de las habilidades pero también de los gustos de las personas. Respecto a ello Torres (2007) menciona que el trabajo, siendo una necesidad humana para otorgar un servicio u objeto que satisfaga alguna necesidad del individuo, es enriquecedor, ya que permite al hombre ser creador, sus esfuerzos tienen dimensiones que lo hacen trascender.



En este mismo orden de ideas, Arias (2012, p. 30) complementa que “el trabajo puede constituir un medio para atraer hacia el exterior de la persona toda su esencia humana, es decir, en dar vigencia plena a todas sus potencialidades, sus talentos y sus habilidades, en resumen, a todas sus facultades”.

De forma complementaria, Fabry (1977) menciona diferentes situaciones que dan sentido a la vida, como las vivencias ante una obra artística o ante la belleza de la naturaleza, las actividades creadoras o su auténtica relación con los seres humanos, como en el trabajo.

Probablemente de lo anterior estén originados los dichos populares y un tanto académicos, en los que se afirma que una persona no durará mucho tiempo trabajando sólo por el dinero y si lo hace es probable que enfrente consecuencias en su salud derivado de aquellas neurosis que derivan del vacío en el trabajo.

De ahí la importancia y reto de los líderes de la actualidad y del futuro por hacer que los centros de trabajo estén llenos de sentido.

Sin embargo, el otro lado de la moneda hablando del trabajo, lo tenemos en análisis realizados por Lastra (2008), quien hace una reflexión en el pasado, presente y futuro del trabajo, apuntando que en los siglos XIX y XX pueden empezar a observarse con alguna claridad la aseveración que Lastra (2008, p. 837) hace:

“Un hombre con grandes problemas, sin poder, sin cualidad, porque no encuentra en el trabajo su realización, este le agota, le abruma y puede matarle.” Esta aseveración parece contrastar con lo presentado por Frank, Fabry o Arias, quienes exponen las ventajas y bondades que tiene la acción de trabajar; y con lo que parece vislumbrarse el conflicto que pareciera dar lugar en nuestro presente (2017) en el que observamos precariedad del trabajo y el sinsentido que en ocasiones se manifiesta en quienes trabajan; a este respecto Lastra (2008, p. 840) dice que: “A partir de su inserción en las Constituciones, los derechos sociales, promueven y reconocen el derecho al trabajo de todos los ciudadanos, pero la escasez y precariedad del empleo hacen nugatoria esta aspiración”.

### 3.3 Calidad de vida

Torres (2007, p. 46) ofrece algunas definiciones de la calidad de vida en el trabajo, por ejemplo “la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas” o también: “aspectos físicos y ambientales así como psicológicos del lugar de trabajo” o con mayor sencillez: “el carácter positivo o negativo de un ambiente laboral”.

En capítulos anteriores se ha hablado de la importancia de tener un clima y cultura organizacional adecuado, lo que frecuentemente produce preguntas sobre el qué debe ser un clima y cultura organizacional adecuados. Por lo que uno de los aspectos en el ámbito laboral que cobra importancia para comprender a qué se refiere con estas aseveraciones, es la calidad de vida o calidad de vida en el trabajo como se menciona con alguna frecuencia en la literatura.

Uno de los estudios más famosos que de manera incipiente, han evidenciado la importancia de la calidad de vida en el trabajo, fueron los de Elton Mayo en la Western Electric Company, en la que los investigadores buscaban encontrar la relación entre las diferentes condiciones de físicas en trabajo, como la iluminación, buscando que este ambiente fuera menos incomodo, desagradable o incluso peligroso, no se buscaba el bienestar de los trabajadores per sé. Concluyendo que cuando se busca que el trabajador tenga mejores condiciones ambientales, horarios con periodos de descanso, convivencia o bienestar colectivo, entonces la productividad se veía incrementada.

En este mismo orden de ideas, en Torres (2007) se menciona una recomendación para comenzar a mejorar la calidad de vida laboral. Esta gira en torno al Análisis de Puestos en el que se definen las condiciones en las que las personas han de trabajar, en dichas condiciones se estará fomentando la calidad de vida, ya que en ellas se menciona el ambiente físico en el que se trabajará, como la ventilación, iluminación, equipos, herramientas, así como las condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo.

Esta es una de varias estrategias que se sugieren en la literatura para comenzar a diseñar planes para la mejora de la calidad de vida, que no conllevan grandes esfuerzos económicos para su ejecución, pero que tiene como retorno un mayor compromiso laboral.

### 3.4 Compromiso y motivación

De acuerdo con Gray (2008), motivar en términos generales poner en movimiento. Y el término motivación con frecuencia se usa para referirse a todos los factores, algunos dentro del organismo y algunos fuera de él, que causan que una persona se comporte en una forma en particular, en un momento en particular.

Por otra parte, y también en términos generales, el compromiso organizacional es la obligación contraída con la organización. Otra definición la provee Uribe (2015, p. 79) como “grado en el cual los valores y metas de los trabajadores son congruentes con los de la organización donde trabajan, lo cual propicia que ellos se comprometan con la organización”.

Hasta este punto se pueden ir relacionando los conceptos e ideas que de manera breve se han expuesto en este apartado dedicado al trabajo, en el que este es una actividad remunerada, que debe tener o provocar sentido, algunas consecuencias y causas del desempleo en México, que el trabajo debe propiciar la calidad de vida laboral en las personas, en la que los factores físicos y psicológicos fomenten el bienestar y por ende se espera que sea causa de motivación y compromiso en las personas. Como se dice en Torres (2007, p. 57): “la colaboración del personal en la consecución de los objetivos organizacionales es probablemente la mayor demanda de los empresarios y dirigentes de toda clase de organizaciones”.

Continuando en Torres (2007), con mucha frecuencia se piensa que es suficiente contratar a una persona para que esta de lo mejor de sí con intensidad y entrega, pero es justo esto lo que no ocurre, por lo que la definición presentada al inicio de este apartado, se ha vuelto uno de los temas más recurrentes en la literatura de la Administración de Recursos Humanos y Comportamiento Humano en las Organizaciones. Después de revisar los aportes de diferentes autores, cabe subrayar por lo menos tres componentes del compromiso: el afectivo (vínculos emocionales), el de continuidad (conveniencia de mantenerse en la organización) y el normativo (beneficios recíprocos) (Torres, 2007).

A manera de comentario del autor del presente trabajo, se espera que la presente investigación signifique algún aporte a promover los vínculos emocionales entre las personas y las organizaciones, que se vea enmarcado dentro de una práctica de fomento de calidad de vida, en aras de generar esa colaboración y compromiso necesario para la consecución de objetivos.

Continuando con la revisión y para que estos componentes (el afectivo, el de continuidad o el normativo) entren en vigor en una organización, cabe mencionar entonces el desarrollo de un plan de compromiso, el cual incluye los siguientes pasos:

- Identificar a los individuos o grupos cuyo compromiso es necesario.
- Definir la “masa crítica” necesaria para asegurar la efectividad del cambio.
- Desarrollar un plan para obtener el compromiso de la masa crítica.
- Diseñar un sistema de evaluación del programa.

### 3.5 Desempeño laboral

En el mismo orden de ideas que los puntos tratados con anterioridad, el desempeño laboral se ve influenciado de alguna manera por la calidad de vida laboral y desde luego por el clima y cultura organizacional tratado en capítulos anteriores, esto es a través de la motivación que estos últimos pudieran transmitir al personal.

De acuerdo con Chiavenato (2000, p. 359), el desempeño laboral es “el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados”, por otra parte Basoredo (2011) menciona que “el desempeño es un constructo multifacético con una estructura latente y jerarquizada, que se identifica con aquellos comportamientos organizacionales relevantes, destinados a la ejecución de tareas, y que están bajo el dominio del propio ejecutor” o en otras palabras: “el desempeño se identifica con lo que las personas hacen, que puede ser observado, y se circunscribe exclusivamente a las acciones que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización”.

Respecto a las situaciones que influyen el desempeño, Basoredo (2011) en su discusión teórica propone que, “cabe agrupar los determinantes individuales del desempeño en dos categorías, los determinantes indirectos y los determinantes directos”. Entre los determinantes directos Basoredo comenta que diversos autores citan: “los conocimientos declarativos, los conocimientos sobre procedimientos, las habilidades y destrezas y la motivación, mientras que señalan como determinantes indirectos, la habilidad”.

Por lo anterior, al encontrarse la motivación dentro de uno de los determinantes del desempeño, cabría anticipar la influencia que tuvieran la calidad de vida en el centro de trabajo, acompañado del clima y cultura, en el desempeño.

#### 4. La música

En los apartados anteriores se expuso en términos generales el clima y la cultura organizacional, dos características trascendentes del contexto laboral, su importancia y consecuencias de que estos sean desfavorables; y dentro de estas consecuencias, también en dichos apartados se expusieron los estados de tensión emocional más frecuentes, los cuales son los causantes más comunes de que las relaciones interpersonales sean contraproducentes en cualquier nivel jerárquico, y hacia afuera de la empresa a las personas que usan sus servicios.

Como se ha expuesto hasta este punto, y con base en las diferentes situaciones causantes de los estados de tensión emocional, así como en la teoría que explica la naturaleza y evolución de estos estados, se puede vislumbrar la naturaleza de las situaciones o tal vez mejor dicho en administración, de las prácticas organizacionales que se podrían tener en una empresa, que sean capaces de llegar hasta las emociones de las personas, en aras de prevenir o atenuar estos estados de tensión, con lo que al mismo tiempo establezca un punto de inicio para modificar de cierta manera la cultura de la organización, y por ende su clima, llevándola a establecer una suerte de equilibrio entre los fines económicos de la misma y el bienestar experimentado por la comunidad de dichas empresas.

Para ello, esta investigación propone la música, a la cual se dedica este apartado; en el que se pretende presentar en términos generales su definición, su función, las investigaciones científicas que se han conducido en el tema, la músico-terapia y las posturas respecto a ella que tienen diferentes investigadores y el autor del presente trabajo, aspectos filosóficos de la música, la naturaleza del gusto musical y el clásico debate sobre los diferentes gustos musicales de las personas; así como la manera de medir los efectos que provoca la música, que sirvan pues, como sustento teórico para la presente investigación y la propuesta que se presenta en este trabajo.

## 4.1 Definición de la música

Existe una gran diversidad de definiciones de la música ofrecidas por los mismos profesionales de la música o la filosofía, que contienen un cierto grado de sublimación y subjetividad, como por ejemplo la definición ofrecida por el virtuoso del piano Franz Liszt: “La música es el corazón de la vida. Por ella habla el amor; sin ella no hay bien posible y con ella todo es hermoso” (Pajares, 2014, p. 96); o la forma en que Arthur Schopenhauer se refiere a ella: “el modo más elevado de captación de la Voluntad, muy por encima de las demás artes” (Peña, 1978, p. 32).

También profesionales de la neurología y psicología han ofrecido diversidad de definiciones, pero considero que una de ellas, en constante revisión, como él mismo lo dice, ofrecida por Díaz (2010, p. 543) podría ser la más adecuada considerando la naturaleza científica del presente trabajo, porque pienso que incluye varios aspectos comunes, de las diferentes definiciones que se pueden encontrar en la literatura de varios campos del conocimiento y de forma objetiva:

“La música es una construcción humana de sonidos encauzados la cual, mediante instrumentos finamente ajustados y una expresión motora optimizada, se constituye en un estímulo sonoro espaciotemporalmente organizado que resulta en una percepción auditiva compleja al estar dotada de estados emocionales y figurativos conscientes estéticamente significativos y culturalmente valorados”.

Díaz (2010, p. 543) dice que esta definición trata de abarcar los aspectos físicos, conductuales, neurofisiológicos, mentales y culturales; y adicionalmente subraya que “la emoción producida es un evento fundamental para que la música sea un fenómeno tan esencial y ubicuo de las sociedades humanas”.

## 4.2 Función de la música

En el ámbito de la filosofía, Fischer (1973, p. 5) en su obra *La necesidad del arte*, comienza mencionando que la paradoja de Jean Cocteau resume la necesidad del arte y a la vez su aparente dudosa función desde algunos puntos de vista: “La poesía es indispensable, pero me gustaría saber para qué”.

Es interesante esta paradoja, debido a que en diferentes ámbitos de la sociedad, en ocasiones parece ser ignorada o pasada por alto la función de las artes y de manera más específica, la música. Incluso, puedo mencionar la clásica pregunta que los alumnos de mi mamá, quien fue profesora de enseñanzas musicales de nivel secundaria, hacían cada inicio de curso: *“¿maestra, pero a mí para qué me va a servir estudiar música?”*.

Hay que mencionar que en términos generales el arte es una “actividad en la que el hombre recrea, con una finalidad estética, un aspecto de la realidad o un sentimiento en formas bellas valiéndose de la materia, la imagen o el sonido” (Oxford Dictionaries, 2017), así pues, la música como arte tiene en primera instancia una finalidad estética, de reproducción de la belleza; tal como dice Arthur Schopenhauer, (Schopenhauer, 2005, p. 8):

*“...hay otro arte que ocupa un puesto aparte, ya que no representa ideas sino la voluntad misma: la música. Es comprensible que en un sistema eminentemente irracionalista, el puesto supremo en la jerarquía de las artes no ocupe un arte del lógos, sino del sentimiento”*

### **Schopenhauer y la música**

Si bien el pensamiento de Schopenhauer está enmarcado dentro de la filosofía, esta no deja de tener una gran importancia para la ciencia, por la agudeza de los argumentos a priori en favor de la música en este caso, y que como se verá en apartados siguientes, las diferentes investigaciones empíricas coincidirán en cierta medida con el pensamiento de Schopenhauer desarrollado a continuación.

Para Schopenhauer la música es el lenguaje universal de los sentimientos, tal como un poco más adelante del último párrafo del apartado anterior agrega:

*“Pues bien: la voluntad habla el lenguaje de la pasión y del sentimiento, un lenguaje indescifrable para la razón pero universalmente comprensible: “El compositor revela la esencia íntima del mundo y expresa la más honda sabiduría en un lenguaje que su razón no comprende”*” (Schopenhauer, 2005, p. 8).



Los argumentos centrales de Schopenhauer circundan al *pesimismo*, en donde dice que pareciera que estuviéramos lidiando con el dolor y sufrimiento intrínseco de nuestro ser, al tratar de satisfacer toda necesidad; incluso en la literatura revisada existen críticas a este tipo de afirmaciones argumentando que el pesimismo de Schopenhauer, en donde se perpetua el dolor y donde se niega el progreso de la civilización y de la naturaleza humana, representa desde un enfoque psicológico, los rasgos de la depresión, estado emocional desarrollado en el capítulo anterior; Schopenhauer textualmente dice a este respecto:

*“Todo querer nace de la necesidad, o sea, de la carencia, es decir, del sufrimiento. La satisfacción pone fin a este; pero frente a un deseo que se satisface quedan al menos diez incumplidos: además, el deseo dura mucho, las exigencias llegan hasta el infinito; la satisfacción es breve y se escatima”* (Schopenhauer, 2005, p. 117).

Entonces para Schopenhauer la solución de este sufrimiento, se encuentra en la contemplación de lo bello, la contemplación estética, la cual produce placer, esta contemplación desinteresada es la condición para liberarnos del dolor y sufrimiento descrito en Peña (1978) y Schopenhauer (2005), a continuación un extracto del que se desprende lo anterior:

*“Aquella gran vehemencia del querer es ya en y por sí misma de forma inmediata una perpetua fuente de sufrimiento. En primer lugar, porque todo querer en cuanto tal nace de la carencia, o sea, del sufrimiento. (Por eso, el silencio momentáneo de todo querer que surge en cuanto nos entregamos a la contemplación estética como puro sujeto involuntario del conocer es ya un componente principal de la dicha que produce la belleza)”* (Schopenhauer, 2005, p. 206).

La exposición anterior sobre el pensamiento de Schopenhauer sobre la condición humana y sobre la función que tiene la música, son de gran trascendencia hasta nuestros días, ya que los párrafos anteriores pueden extrapolarse de alguna manera con algunos de los problemas clásicos de la administración, como por ejemplo el de encontrar una manera de satisfacer o motivar a las personas, ya que con el profundo análisis de Schopenhauer se puede entonces deducir que no toda satisfacción material derivará en alguna suerte de satisfacción, motivación o de placer último, por lo que habría que encontrar otras maneras de lograr este objetivo.

También toca algunos problemas relacionados con los desarrollados en el capítulo anterior, como la depresión o el existencialismo, del cual dicho sea de paso de este último, su creador Victor Frankl partió del pensamiento de Schopenhauer para desarrollar el existencialismo (Frankl, 1991), considerada la tercera escuela vienesa de la psicoterapia, quien a su vez es retomado por Torres (2008, p. 91) a quien cito textual:

*“El arte, como expresión de la cultura, contribuye enormemente a dar sentido a la vida de los seres humanos. No solo en situaciones extremas tan señaladas como la experiencia de Oliver Messiaen componiendo su “Cuarteto para el final de los tiempos” durante su cautiverio en el campo de concentración o, en otro orden de ideas, la de Viktor Frankl encontrando cómo darle sentido a nuestra existencia aún en situaciones tan terribles como la que él vivía en Auschwitz.”*

Sirva el pensamiento de Schopenhauer como parte del argumento a favor del placer que produce la música, debido a los sentimientos y emociones que expresa, y probablemente en contra de argumentos que buscan proponer a la música como agente paliativo de malestares independientemente del placer o gusto que esta suscita como se verá en capítulos siguientes.

Además como argumento de una de sus funciones más trascendentes: producir placer a través de su contemplación para liberar de sufrimiento, entendiendo por este último, como todo aquel malestar mental que con frecuencia aparece en nuestras vidas y que pareciera aumentar en nuestra actualidad.

En el siguiente extracto de Schopenhauer (2005, p. 153) sobre la inmediatez del efecto de la música, se encuentra parte del argumento para sustentarla sobre las otras artes, como objeto de estudio en la presente investigación:

*“La música es una objetivación e imagen de la voluntad tan inmediata como lo es el mundo mismo e incluso como lo son las ideas cuyo fenómeno multiplicado constituye el mundo de las cosas individuales. Así pues, la música no es en modo alguno, como las demás artes, la copia de las ideas sino la copia de la voluntad misma cuya objetividad son también las ideas: por eso el efecto de la música es mucho más poderoso y penetrante que el de las demás artes”.*

Entonces, para Schopenhauer la música representa la manera de producir, transmitir y evocar emociones y sentimientos, de manera inmediata, tal como se puede observar en el siguiente extracto tomado de Schopenhauer (2005, p. 155):

*“Las frases breves y claras de la música rápida de baile parecen hablar solamente de la felicidad común que se consigue fácilmente; por el contrario, el allegro maestoso, en sus grandes frases, sus largos desarrollos y sus amplias desviaciones, señala un mayor y más noble afán hacia un fin lejano y su consecución final. El adagio habla del sufrimiento de una aspiración grande y noble que desdeña toda felicidad mezquina. ¡Pero qué admirable es el efecto del modo menor y mayor! Qué asombroso es que el cambio de medio tono, la entrada de la tercera menor en vez de la mayor, nos imponga inmediata e inevitablemente un sentimiento penoso e inquieto del que el modo mayor nos libera con la misma rapidez.”*

La música ha tenido una enorme variedad de usos, desde los más nimios o curiosos hasta los más creativos. Por ejemplo en los inicios de la industria del cine, la música fue usada para disimular los ruidos que emanaban de los proyectores de las películas, pero cuando estos dejaron de producir ruido, la música comenzó a usarse para acentuar la carga emotiva de las diferentes escenas de una película, de hecho cuando el cine era mudo, la que hablaba era la música, beneficiando la economía relacionada con la música, puesto que en las presentaciones de las películas se encontraba la presencia de músicos para acompañar las películas, el primero en darse cuenta de la importancia de la música en la industria del cine fue Sergei Eisenstein (Bencivelli, 2011).

De esta manera surgen las bandas sonoras, como acompañamiento a la parte visual, es decir, uno puede escuchar la música solamente y no poder comprender por completo lo que se está escuchando, o por el contrario, ver la película la cual carece de banda sonora y percatarse de la pérdida de la carga emotiva propiciando dificultad para seguir la historia y disminución de la atención; por lo que la música se convierte en un recurso indispensable de los cineastas para transmitir sensaciones diversas ya sea para prepararlo para un final feliz o trágico (Bencivelli, 2011).

Para los músicos, lo anterior no resulta sorprendente, ya que mientras que para el cine la música fue un caso de serendipia, para las óperas la música siempre se escribió con la voluntad de influir en las emociones del público; de hecho pudiera decirse que hubieron debates sobre si la música acompaña a la imagen y libretos, o los libretos y la imagen acompañan a la música, de hecho se dice que Luigi Illica uno de los dramaturgos que escribían las óperas de Puccini, un día escribió a Puccini (Bencivelli, 2011):

*“¡La forma de un libreto la da la música, sólo la música y nada más que la música! ¡Sólo ella, Puccini, es la forma! Un libreto no es más que el rastro. Y dice bien Mary, cuando sentencia: La letra en las óperas se hace exclusivamente para comodidad de los sordos”* (Bencivelli, 2011, p. 134).

Otro de los usos que se le ha dado a la música, es el llamado efecto Château Lafite, nombre dado en alusión a uno de los vinos más caros del planeta. Este efecto está basado en los estudios de Adrian North de la Universidad de Leicester, en el que observó que los comensales de un restaurante de lujo eligen los platos más caros del menú si en el lugar se reproduce música clásica; o si dentro de una tienda de vinos, se escucha música alemana por ejemplo, las personas tienden a acercarse al vino del Rin o si se escucha música francesa, entonces se acercarán al Beaujolais (Bencivelli, 2011).

Estos efectos pueden darse indistintamente si es música de Mozart, Chopin, Brahms o cualquier otro compositor que de acuerdo con Bencivelli (2011, p. 135) “tenga la capacidad de hacer que el oyente medio se sienta culto e inteligente”.

Pero también se ha aprovechado el efecto Château Lafite a la inversa, por ejemplo en el metro de Londres, en el que se buscaba reducir los episodios de vandalismo evitando que las estaciones fueran un lugar de encuentro de jóvenes ociosos, se reprodujo música clásica y dado que para estas personas este tipo de música es lo menos adecuado para realizar sus reuniones evitaban su presencia y al mismo tiempo sin molestar al resto de las personas que frecuentan las estaciones del metro, que por el contrario el ambiente se tornaba más relajado (Jackson, 2005).

Escuchar música puede cambiar nuestro estado de ánimo, esta afirmación proviene de algunos estudios biológicos como los de Carol Krumhansl de la Universidad de Cornell, que midió las reacciones físicas en respuesta a diferentes tipos de música, como la frecuencia cardíaca, tensión arterial, frecuencia respiratoria y transpiración, demostrando que piezas en tono mayor producen reacciones físicas vinculadas con la felicidad, por otra parte las piezas en tono menor provocan reacciones vinculadas a la tristeza (Bencivelli, 2011).

Dentro de los estudios biológicos también se encuentran como ejemplo los de Hajime Fukui y Masako Yamashita de la Universidad de Nara, en el cual midieron la cantidad de cortisol y testosterona en estudiantes divididos en cuatro grupos: uno en el que sólo se escuchaba música (música japonesa para niños y canciones en inglés), el segundo escuchaba la misma música mientras veía imágenes violentas, el tercero sólo veía las imágenes y el cuarto no hacía nada; después de medir el cortisol y testosterona antes y después de la prueba, se observó que la música tiene la capacidad de reducir los niveles de cortisol, debido a que la música supuestamente relaja y es agradable (Bencivelli, 2011).

Las endorfinas, hormonas semejantes a la morfina producidas en el cerebro y capaces de aliviar el dolor y generar sensaciones de satisfacción, también han sido medidas, ejemplo de ello es la investigación de Robin Dunbar de la Universidad de Liverpool, en el que observó el aumento de estas sustancias después del canto de himnos religiosos en una iglesia anglicana. Este investigador argumenta que la música fomenta la socialización entre individuos incluso en momentos difíciles y por lo tanto la supervivencia del grupo (Bencivelli, 2011).

También existen estudios psicológicos anteriores al mencionado (1935) que muestran la misma conclusión, cuando Kate Hevner pidió a un grupo de voluntarios indicar los adjetivos más indicados para algunas piezas musicales (Bencivelli, 2011).

De acuerdo con algunas investigaciones con neuroimágenes, como por ejemplo las de Robert Zatorre y Anne Blood los mecanismos neuronales que generan las emociones musicales no proceden de las áreas del cerebro destinadas al reconocimiento de sonidos sino de las áreas que generan emociones de cualquier otro tipo (Bencivelli, 2011), lo cual apoya el pensamiento de Schopenhauer sobre la función que tiene la música para producir emociones y placer, y sobre esta última cualidad, Bencivelli (2011) menciona que el psicólogo Steven Pinker dice que todas las artes tiene esta capacidad y precisamente provocan un disfrute porque estimulan los circuitos cerebrales del placer.

Por otra parte, por la naturaleza de esta investigación considero necesario hablar de la musicoterapia, de la cual existen diferentes aristas para abordar la temática, todavía un poco controversial y sujeta a debate sobre la objetividad de sus beneficios. Como dice Bencivelli (2011, p. 169), la idea de base de la musicoterapia, (y considerada por el autor de este trabajo como con un cierto grado de ambigüedad o misticismo) es que *“cada uno de nosotros tiene una identidad sonora propia, compuesta por todos los sonidos y ritmos que nos acompañan durante la vida”*, agregando que: *“La identidad sonora es, pues, algo dinámico, único y en continua expansión. La interacción con el musicoterapeuta tiene la finalidad de recomponer esta identidad y el instrumento musical, el sonido, la voz y el movimiento son los intermediarios de la interacción”*.

Entonces, algunos de los musicoterapeutas han comenzado a usar el método científico para valorar su enfoque y poder proponerlo a la comunidad médica y viceversa. Por ejemplo el caso en el que algunos médicos han empezado a considerar la aplicación de la música en la rehabilitación neurológica, basándose en el fenómeno de la plasticidad neuronal, es decir, *“la capacidad de la música de modificar la anatomía y la funcionalidad de nuestro cerebro, tal como lo observó el neurólogo Eckart Altenmüller, de la universidad de Hannover, se ha demostrado que el ejercicio de la música puede estimular la capacidad de adaptación de nuestro sistema nervioso central, por ejemplo al promover el desarrollo de las zonas del cerebro dedicadas al movimiento de los dedos usados para tocar un instrumento. Por eso cabe pensar que pueda también mejorar la función nerviosa en caso de que una enfermedad la haya limitado”* (Bencivelli, 2011, p. 170).

Lo anterior coincide con la revisión de la literatura sobre la neuroplasticidad del cerebro y la posibilidad de usar la música, como muchas otras alternativas para mejorar la función cerebral.

Dicho sea de paso hablando del área médica, una más de las funciones que se le ha dado a la música es la de relajar, tranquilizar y distraer en los pasillos de los hospitales y en los mismos quirófanos según Bencivelli (2011) y experiencia indirecta de un familiar en el hospital; además de los hospitales pediátricos en donde usan la música para liberar la tensión en momentos de extracción de sangre o de exámenes desagradables así como en las salas de espera.

Como se mencionó, si entonces la música puede relajar, debido a las sustancias que produce en el cerebro de manera natural semejante a la morfina, entonces algunos investigadores se han planteado usarla como una suerte de analgésico universal, dado que al parecer ritmos lentos y de bajo volumen podrían suscitar este efecto independientemente de los gustos de quien la escuche, entonces en este orden de ideas, Bencivelli (2011, p. 172) continua citando dos estudios interesantes; el primero de ellos es un estudio sueco realizado con mujeres sometidas a una histerectomía (la extirpación del útero), demostrando que tras la anestesia mostraban menos necesidad de analgésicos y sedantes, en el que en resumen dicen que *“la música tiene un efecto analgésico directo, es decir funciona independientemente de su capacidad de dar placer: los gustos personales no tienen nada que ver y a todos los pacientes, tanto despiertos como dormidos, se les puede administrar la misma música con una precisa posología, siempre que sea una música objetivamente relajante”*.

El subrayado es del autor del presente trabajo, debido a que coincide con la opinión de Bencivelli (2011) al preguntarse: ¿Qué es una música objetivamente relajante? ¿Y existe realmente una música relajante aplicable a todo tipo de pacientes, a todos los quirófanos y en cualquier momento?

Para responder a estas preguntas, Bencivelli (2011, p. 172) cita un contra experimento al de los suecos y la respuesta de un investigador de la Universidad de Montreal:

En un estudio efectuado en Canadá muy parecido al de los suecos, se llegó a la conclusión contraria:



*“Si la música se aplica a pacientes dormidas, el efecto es prácticamente nulo. El resultado no se basa en la valoración directa, como en la cantidad de analgésicos suministrados tras la intervención, sino en la medición directa de algunos parámetros fisiológicos, como los niveles de hormonas producidas por el organismo en momentos de estrés. La explicación de los científicos canadienses sería simple: si la paciente duerme, haya o no música, a ella le da lo mismo”.*

Y entonces la respuesta directa que da el psicólogo Mathieu Roy de la Universidad de Montreal a las preguntas que plantea Bencivelli (2011, p. 172) es que: *“No existe una música buena para todos los oídos, capaz de transmitir la misma calma y distensión a todo el mundo, como sostienen sus colegas suecos”* y finaliza diciendo: *“El efecto analgésico depende de los gustos personales y de las emociones que es capaz de vehicular la música”.*

Por lo tanto, con base a los estudios citados, la postura que el autor del presente trabajo tiene sobre la musicoterapia, es que muy probablemente se puede usar la música para mejorar algunas destrezas cognitivas y físicas, como al parecer se ha observado en la plasticidad del cerebro en temas relacionados a la neurología en la ejecución de música mediante instrumentos musicales, además también se considera junto con el vasto cuerpo de evidencias, que la música puede relajar o exaltar, alegrar o sorprender tal como de mejor forma lo expresa Torres (2008, p. 29):

*“Su uso y disfrute se manifiesta con música para la cotidianeidad personal: para trabajar, para enamorar, para recordar, para pelear o para arrullar a los niños; con música nacionalista para exaltar el fervor patrio, canciones de guerra, himnos, para recordar las gestas heroicas; también se le ha atribuido valor terapéutico y místico, con música para sanar, música para elevar el espíritu y música para la oración entre otros usos y disfrutes.”*

Aunque es preciso subrayar que la música no puede ser prescrita, por las razones antes mencionadas, como si esta se tratara de una especie de pastilla analgésica y decir: “*escucha dos nocturnos de Chopin para la ansiedad y me hablas por la mañana*”, sino que los estudios que tengan que ver con el uso y disfrute de la música, tienen que tratar de considerar el mayor número de elementos que la circundan como: la cultura individual, grupal, nacional, estructuras musicales, gustos musicales de los cuales más adelante se hablará principalmente.

En párrafos siguientes, se hará una revisión de la compilación de trabajos de investigación que hace Bencivelli sobre los efectos de la música. Otro efecto que llamó la atención en la década de los noventa y atribuido como una función más de la música, fue el llamado efecto Mozart, en el cual algunos investigadores afirmaron que al escuchar música de Wolfgang Amadeus Mozart, la inteligencia mejora. Los estudios consistían en hacer escuchar a una persona 10 minutos de música de este autor, como por ejemplo la Sonata K 448 para dos pianos, con respecto a quien escuchaba música new age, o quien espera en silencio a que empiece el test de inteligencia. Los resultados de estos experimentos fueron publicados en varios periódicos, con frases del tipo: “Mozart aumenta la inteligencia”, así como en la repentina popularidad de las listas de éxitos de este compositor, e incluso con nuevas compilaciones creadas específicamente para la ocasión (Bencivelli, 2011).

Los defensores de este estudio incluso comenzaron a buscar motivos de este efecto, como por ejemplo en el uso insistente de la nota sol y la repetición de ciertas estructuras musicales; por lo cual se generó un feroz debate entre los seguidores y críticos de estos resultados.

Los mismos estudios realizados para tratar de confirmar o negar este efecto pero con un mayor número de participantes, no obtuvieron el mismo resultado.

El psicólogo Kenneth Steele de hecho sostuvo en las conclusiones de su artículo: *“si alguien había hecho mejor el test de inteligencia tras diez minutos de música, no se debía en absoluto a los poderes sobrenaturales del compositor ni al poder taumatúrgico de la nota sol: se trataría, más bien, de un caso típico de mejora del estado de ánimo vinculada a la escucha de algo agradable”* (Bencivelli, 2011, p. 184).

Al transcurrir el tiempo, equipos numerosos de investigadores han reproducido estos experimentos encontrando el mismo resultado incluso invitando a la ironía, debido a que estos resultados arrojaron que la inteligencia también mejoraba al escuchar música de Schubert, o también a quienes preferían la narración de un cuento a escuchar música de Mozart, por lo que los investigadores de estos estudios comentaban que: *“es evidente que no es el genio austríaco quien hace que mejora el C.I. en los diez minutos sucesivos a la escucha de la sonata, sino la mejora del humor la que predispone a los voluntarios ante la perspectiva de un aburrido test que tienen que hacerlos solos, frente al ordenador y con un psicólogo apostado a su espalda”*; por lo que entonces resumen que aparte del “efecto Schubert”, “efecto cuento” también podría encontrarse un “efecto caramelo”, “efecto charla” o incluso un “efecto cinco dólares” (Bencivelli, 2011, p. 188).

El último artículo consultado al respecto ha sido el de CrnCec, Wilson y Prior (2006) el cual sigue aportando evidencia a la ausencia del efecto Mozart, el cual se considera importante mencionar en este trabajo debido a que incluso en México parecería haber permeado lo que Bencivelli (2011) llama “efecto efecto Mozart” al encontrar vendedores de música por internet, charlas pseudocientíficas al respecto y tal vez derivando en efectos análogos como música específica para relajar, música específica para estudiar, entre otros.

Cabe aclarar que no se está en contra de que se pueda vender y distribuir la música clásica o cualquier otra, pero subrayando que después de haber expuesto todos los argumentos anteriores, resulta imposible generalizar y sentenciar que existe una música, un concierto o un *playlist* especialmente compuesto o seleccionado específicamente para mejorar la inteligencia, para fungir como analgésico o para cualquier otra necesidad, lo cual pueda perjudicar estudios posteriores.

La capacidad de la música de relajar, de acercar a las personas y de estimular la comunicación ha hecho de la música un instrumento para la búsqueda del bienestar, en condiciones de normalidad, de enfermedad o de malestar.

Continúa mencionando que las investigaciones han encontrado que escuchamos música en casi todo momento: mientras trabajamos, mientras nos bañamos, yendo de viaje, etc., aunque también es una reflexión para los investigadores sobre que escuchar música de manera atenta y concentrada como durante un concierto o peor aún durante un test de laboratorio, es algo bastante raro, lo cual pudiera ser una invitación a reflexionar sobre si estas aseveraciones tendrían alguna relación con la condición que plantea Schopenhauer sobre que para que la música pueda distraer del sufrimiento que describe en sus argumentos, se tiene que tener una contemplación directa y desinteresada; será que en la vida diaria ya no explotamos el beneficio de la música como en épocas pasadas?

Finalmente ideas provenientes de psicólogos y neurólogos, consideran que si lográramos estudiar y comprender las emociones musicales y sus mecanismos, se podría responder a la interrogante del porqué existe la música entre los humanos, por lo que entonces la música podría convertirse en una herramienta para comprender la naturaleza humana.

### 4.3 El gusto musical

La problemática de la presente investigación ha tenido diferentes aristas, y una de ellas ha sido la de los gustos musicales, los cuales son variables a través del tiempo, como lo menciona Bencivelli (2011, p. 136) en donde *“probablemente hasta el seguidor más sofisticado de John Coltrane se pasó la infancia escuchando las canciones de Torrebruno”*.

Para poder apreciar y disfrutar una música no hace falta, ser un erudito musicólogo, músico o profesor de enseñanzas musicales, basta con encontrar placer al escucharla, compartirla o expresarla; tal como lo menciona Torres (2008, p. 26):

*“No se requiere ser músico para disfrutar de ella, uno puede tener sentimientos hermosos o trágicos o sobrecogedores, tan solo al escuchar música y además de percibir sentimientos como esos, también pueden ser expresados mediante la música; por ejemplo, sentir alegría al oír música o transmitir alegría al hacer música son facetas diferentes de un mismo arte, que se puede experimentar simplemente silbando una tonadilla que a uno le guste o cantando una melodía de moda o inventando sus propias canciones, todo ello sin necesariamente ser músico, o más bien sin tener conocimientos de disciplina musical alguna”*

Entonces hacer frente a la diferencia de gustos, ha representado un problema a resolver cuando se trata de realizar estudios relacionados con la música, como por ejemplo Robert Zatorre y Anne Blood, del Instituto Neurológico de Montreal han tenido que partir de las emociones negativas para poder tratar de dar una acercamiento a la realidad en cuanto a las emociones musicales: *“Los gustos musicales son tan variables que era más fácil diseñar experimentos sobre elementos musicales que nadie soporta (las disonancias) que intentar buscar músicas a las que todos responden de forma positiva”* (Bencivelli, 2011, p. 144).

De acuerdo con Pérez y Geta (2008, p. 12), el gusto es “el sentido con el que se percibe y distingue el sabor de las cosas, como también la facultad de sentir o apreciar lo bello o lo feo”; menciona que los planteamientos centrales que se llevaron a cabo entre los siglos XVIII y XIX sobre el gusto estético, tienen que ver con las cuestiones: “¿es el gusto una facultad o una capacidad adquirida y condicionada por la cultura?; ¿es esencialmente racional o fundamentalmente sensible?”.

Entonces Pérez y Geta (2008, p. 12) continúa su discusión diciendo que “con la idea de gusto, lo bello se vincula directamente a la subjetividad humana”, y que este se define “por las sensaciones o los sentimientos que suscita en el individuo”, y es entonces que en el siglo XVIII se intentó desde el punto de vista filosófico proporcionar una explicación del placer y displacer que sentimos ante lo estético, resultando de ello el término educación estética.

Dicho sea de paso, Pérez y Geta (2008, p.14) mencionan que la estética es el estudio del conocimiento de la belleza, y que la realidad estética es una función esencialmente humana, es algo que experimenta y crea el ser humano en el tiempo, que el sentido de la belleza pertenece a la naturaleza humana y que “la experiencia estética se entiende como un proceso que tiene su punto de partida en una percepción sensorial”.

Pérez y Geta (2008, p. 24) agregan que: “La experiencia estética sirve a la formación integral del ser humano, ya que la inteligencia, la memoria, la imaginación, el sentimiento, son estados y funciones que se ponen en juego en la experiencia estética”.

Adicionalmente se encuentra el siguiente argumento en Pérez y Geta (2008, p. 14), que pareciera estar relacionado con el pensamiento de Schopenhauer desarrollado en apartados anteriores, y que sirve de apoyo para la presente investigación con respecto a la condición de la contemplación desinteresada:

*“La experiencia estética está irremediablemente unida a los sentidos; sin embargo, hay una forma estética característica de contemplar las cosas, con unos rasgos básicos como son la ausencia de valor práctico, la contemplación desinteresada y el encuentro activo entre el contemplador y el objeto estético, para poder captar lo que éste ofrece al sujeto, sin buscarse así mismo, en su relación con él”.*

Regresando a la argumentación respecto al gusto Pérez y Geta (2008, p. 22) agregan que: *“Las experiencias del gusto son inmediatas y espontáneas y están dentro no tanto del ámbito de la razón, como de la sensibilidad”.*

Aunque respecto a esto último, cabe hacer mención de un tipo de excepción, ya que Meyer (2001) dice que el *“que una música dé lugar a una experiencia afectiva o a una experiencia intelectual depende de la disposición y de la ejercitación del oyente: mientras el músico adiestrado espera de forma consciente la resolución de un acorde de séptima de dominante<sup>1</sup>, el oyente no instruido musicalmente, pero ejercitado, siente su demora como afecto”*, y mencionando también que *“el intérprete debe tocar todo de tal forma que a él mismo le conmueva”.*

Continuando con la argumentación de Pérez y Geta (2008, p. 23) sobre el gusto, menciona que este *“comienza a mostrarse tempranamente, pero al principio es muy rudo, inexacto y reducido. Se forma gradualmente y avanza poco a poco hacia la excelencia. Si están bien aplicados, cada uno de los esfuerzos elimina defectos, enmienda incorrecciones, fortalece algunos principios esenciales. Como otras facultades, se sujeta a la ley del hábito”.*

De lo anterior Pérez y Geta (2008, p. 23) comienza a entre ver que el gusto puede ser aprendido y desarrollado mencionando que:

---

<sup>1</sup> En música, se refiere a un acorde construido a partir de la superposición de un intervalo de tercera sobre una tríada (Piston, 1998).

*“Así, el gusto, como el cultivo de cualquier otra cualidad humana, es de naturaleza progresiva. Se desarrolla en diversas etapas, desde el inicio con las primeras nociones hacia la madurez, pero como en las plantas, también es susceptible durante el crecimiento de ser destruida a consecuencia de la negligencia o la dirección incorrecta”.*

También cabe mencionar que Pérez y Geta (2008, p. 23) reflexionan sobre algunas opciones que tiene la naturaleza humana para experimentar placer: *“...podemos estar instruidos en pintura, música y demás, y una instrucción tal puede hacer engrosar nuestro conocimiento de estas artes y de sus cualidades y de este modo hacer incrementar el número y rango de cosas con las que sentir placer”.*

Entonces Pérez y Geta (2008, p. 17) en relación al gusto y el desarrollo del juicio señala que *“una persona inexperta en poesía y pintura inspeccionará una obra con absoluta indiferencia, ya que realmente no ve sus bellezas, o sus defectos, pero una vez que estos le son presentados por alguien con más conocimientos artísticos, inmediatamente empieza a aprobar o desaprobar”*, con lo que se puede mencionar entonces que el gusto y el juicio pueden ser desarrollados mediante una explicación, es decir y como lo mencionan estos autores, a través de la educación del gusto.

En la discusión de Pérez y Geta (2008, p. 17) mencionan que otra manera de mejorar o desarrollar el gusto es a través del refinamiento, el cual depende de la comparación: *“al comparar una amplia variedad de objetos del gusto, podemos formar en nuestra mente un modelo de perfección”.* Las comparaciones permiten a la gente aumentar el ámbito de sus discriminaciones cognitivas y el alcance de sus reacciones afectivas.”, señalando también que: *“la persona cuyo gusto mejora tiene conocimiento de esa mejoría, cuando observa que puede discriminar una cualidad que antes de que le fuese mostrada no podía”.*

Una reflexión resultante de los argumentos anteriores de Pérez y Geta (2008, p. 18) puede entre verse en el siguiente extracto:



*“El refinamiento del gusto hace al hombre susceptible de sentimientos delicados en cualquier ocasión, y estos sentimientos a su vez aumentan la agudeza del sentido moral y hacen sus percepciones más fuertes y delicadas”* y continua diciendo que *“un hombre de buen gusto detestará fuertemente el vicio, y tendrá mayor inclinación hacia la virtud que otra persona con estas facultades adormecidas en las mismas circunstancias”*.

Lo anterior además parece tener relación con algunas ideas y argumentos basados en diferentes autores clásicos de la filosofía y psicología, expresadas en una conversación con el Dr. Octavio Flores del Instituto Nacional de Psiquiatría, en el cual menciona la unión que parecen tener estética y ética, y en la que una predispone a la otra, que con el arte es posible representar los ideales máximos, los valores humanos, mencionando que el valor del arte es despertar estos valores, y finalizando con que además de la importancia y valor de la emoción que transmite la música como arte, es de gran valor el recuerdo que el oyente preserva de esta experiencia estética.

Regresando con Pérez y Geta (2008, p. 25), mencionan que “enfrentarse con el objeto estético produce como efecto en el individuo una agudización y refinamiento de la sensibilidad y discriminación perceptiva. Una canalización de sentimientos y emociones que permite y capacita para reaccionar más sensiblemente al mundo que nos rodea y con mayor competencia emocional y social. Estética y ética lejos de oponerse pueden ser complementarias en ese cometido.”

Por lo tanto, podemos decir en términos generales hasta este punto con base en la argumentación pasada, que el gusto es inherente a la naturaleza humana, que es muy diverso y cambiante, y que puede desarrollarse mediante la comparación de piezas y la explicación de cada pieza, lo cual pareciera una buena noticia para refutar algunas ideas sobre la perpetuidad del gusto por ciertas piezas musicales o la imposibilidad de explorar y sentir diferentes músicas a las ya conocidas o las circundantes en el entorno cultural que se experimente.

Con respecto al entorno cultural que influye en el gusto por una determinada música, se puede mencionar el trabajo en el tema de etnomusicología de Baraldi (2009) en el cual dice que este punto de vista también debe ser tomado en cuenta aparte del aspecto psicológico y neurológico de la música; ya que su trabajo busca estudiar una comunidad gitana en Transilvania, en la que la misma pieza musical se toca en una boda mientras que la gente baila y en un funeral mientras la gente llora.

Por otro lado, dentro de la explicación de la obra de arte, puede ser mencionado desde el contexto de la obra musical, de la vida del autor y situación en la que se encontraba el componer la pieza así como lo que quería expresar, hasta la estructura musical misma para componerla, como por ejemplo Bencivelli (2011) hablando del ritmo menciona que existen ritmos rápidos que nos hacen sentir ganas de bailar, los ritmos lentos dan sensación de calma independientemente de la educación musical recibida; y en este mismo orden de ideas, Costa, Fine y Bitti (2004) mencionan que las melodías que contenían más cuartas perfectas y séptimas menores y menos cuartas aumentadas, fueron juzgadas como agradables. Incluso dentro de los seminarios Música y Mente de la Facultad de Música es común escuchar que algunos tipos de acordes son usados para dar a la pieza musical algún efecto de felicidad o de tristeza o de suspenso.

Para finalizar con este apartado, considero importante reflexionar sobre el extracto que concluye en parte el trabajo de Pérez y Geta (2008, p. 29): *“...hay mucho arte del pasado, pero también del presente en el que se vehicula lo bello y puede permitir a través de la educación estética, la educación del (buen) gusto en la ciudadanía porque la educación del (buen) gusto permite "transportarse" a la belleza, que mejora y humaniza la existencia humana”*.

#### 4.4 Culturas musicales en el mundo

Dice Bencivelli (2011, p. 168) que “en todas las sociedades del mundo antiguo, entre los griegos, los chinos, los indios, las poblaciones africanas y las andinas, la música se empleaba para sentirse bien y curar a los que sufrían”. Menciona el ejemplo de que en la Grecia antigua el dios de la medicina Asclepio, usaba a la música para curar a los enfermos, así como Platón y Aristóteles teorizaba sobre el empleo de danzas y sonidos para los que sufrían trastornos sociales o psicológicos. En China, Confucio sostenía que el disfrute de la música crea la armonía interior.

La finalidad de este apartado es presentar un breve panorama sobre algunas culturas musicales importantes del mundo, sus orígenes, observando la interdependencia que existe entre su música y su filosofía, su pensamiento entre otras características relacionadas con la cultura de la región.

Que sirva además también para generar un mayor entendimiento del fenómeno musical desde diferentes perspectivas y no sólo desde nuestro enfoque occidental en el que nos encontramos tan familiarizados al grado de considerar natural o universal lo que nos rodea.

La siguiente información y hasta terminar este apartado dedicado a culturas musicales en el mundo fue tomada y resumida del material de trabajo del curso “Introducción a culturas musicales del mundo”, impartido del 7 al 12 de marzo del 2016 en la Facultad de Música de la Universidad Nacional Autónoma de México, por el Doctor Alfonso Padilla de la Universidad de Helsinki:

Algunas consideraciones importantes a tener en cuenta es que toda cultura musical, género musical, obra o pieza musical, tiene su propia historia, está inserta en una tradición, tiene su filosofía y estética, tiene su teoría musical, es decir, está codificada sujeta a normas, tiene su propio sistema de formación, producción y recepción de la música, es portadora de múltiples significados, está en constante modificación y cambio (como por ejemplo por el desarrollo tecnológico) y tiene al músico individual como el principal factor de ese proceso de cambio.

Estas primeras consideraciones son de gran importancia debido a que rompe con el paradigma de la existencia de piezas musicales absolutas, es decir que una pieza musical tendría el mismo efecto en cualquier persona a lo largo y ancho del planeta, sino que, como se ha mencionado, la música será apreciada y valorada tomando en cuenta la cultura, los principios estéticos del grupo al que se pertenece, de la educación, de la estructura misma de la música, entre otras cosas.

Considero prudente comenzar poniendo en contexto algunas características de la música occidental:

- Se desarrolla a partir de las músicas de la antigüedad (por ejemplo medio oriente, Grecia, imperio romano, etc.) y se mezcla con la de pueblos indoeuropeos o de otros orígenes que desarrollan sus propias culturas musicales.
- Con el tiempo ha desarrollado fuertes diferencias entre diversos campos musicales (música de una comunidad o nación determinada, la folclórica, la popular).
- La música occidental tiene un rostro multifacético: solo, grupos, grandes orquestas, coros y combinación de otros elementos.
- La música occidental se ha difundido en todo el planeta, especialmente gracias a la música popular.
- La música occidental ha tenido un gran impacto en varias culturas musicales.

Por otra parte, en la música africana, las culturas son generalmente cohesionadas, sin división de clases, todo es comunitario, lo que se traduce en que la música es bastante colectiva, sin directores, cohesionada; los cantos son corales, más que solistas; los textos son breves; hay mucha repetición; las melodías, ritmos y estructuras son simples o relativamente simples.

Entonces la música tiene un fuerte sentido social, vinculada a diversos usos, funciones, rituales o festividades; también hay mucha música de diversión, para pasar el tiempo, sin relación a uso ceremonial o ritual. A pesar de su fuerte sentido colectivo, también hay espacios para presentaciones de solistas. Tiene un fuerte carácter sensorial y corporal, más que en muchas otras culturas, la música africana se vincula a menudo con la danza, incluso Simha Aron dice: “a veces la música de funerales no se concibe como música porque no hay metros regulares ni danza” (Padilla, 2016).

Generalmente se supone que en África no existe la música “docta” o de “arte”, sin embargo existen culturas donde se encuentra música cortesana. Por otra parte ha recibido influencias de la música árabe, hindú, indonesia y europea. Y por otra parte, esta música ha influido en la música árabe, europea y americana.

El sonido percusivo es muy importante como criterio estético al igual que en la música vocal. Una estética sonora distintiva es que muchas veces el instrumento que improvisa es el que tiene el registro más bajo, mientras que los más agudos ejecutan figuras que varían ligeramente (ostinatos).

Por otra parte en la música persa-árabe, existe dificultad para denominar la música de esta región (como persa o árabe o islámica), ya que por ejemplo no todo lo árabe es islámico y viceversa. En esta región hay tradiciones como la judía, la cristiana antigua, bizantinas y la herencia helénica romana.

En cuanto a la estética de esta música, en esta región existe preferencia a la música de solista o de grupos instrumentales pequeños. Según el Islam, no existe la música religiosa, sino que la música es profana, es decir, para ser cantada fuera de contexto religioso, los canticos musulmanes son rezos u oraciones, no cantos. La música es muy adornada.

La música árabe destaca el virtuosismo como en la música China, gran parte de la música tiene un alto carácter improvisatorio (rítmico y melódico).

Esta música se puede dividir en folclórica, popular, clásica y religiosa (al menos desde el punto de vista occidental, debido a la consideración del Islam mencionada en el párrafo anterior).

En la música de Indonesia ni la estética ni la teoría musical tienen fundamento filosófico o religioso, como en China, India o Japón, sino que es más bien práctico y/o cosmológico. La música indonesia tiene como fuente la música aborígen prehindú, la música hindú, china, árabe, indochina, especialmente vietnamita de donde provienen los gongs y desde el siglo XVI la música europea, especialmente portuguesa, inglesa y holandesa.

Esta música está dividida en docta, folclórica, de naciones o tribus y la popular, siendo a veces difícil distinguir entre música folclórica y música de danza.

La influencia religiosa en la música no es tan fuerte como en países árabes, Japón o la India. La música está a veces estrechamente vinculada a la danza, al teatro, a la ópera de Bali. En esta cultura se encuentra el concepto genérico de gamelan (o gong), el cual se usa para definir a las orquestas o grupo orquestal, en los que se pueden encontrar un mínimo de 3 músicos y un máximo de 75; existen muchos tipos de orquestas, sólo en Bali se conocen unas 25.

Existe gamelan de la corte, de música mundana, de teatro, de títeres de sombra, de danzas, para fiestas populares, para grandes grupos de danza al aire libre, para acompañar coros o para grupos vecinales sociales. El gamelan se divide también según las escalas en que están afinados los instrumentos, además cada escala tiene variantes según escuelas, tradiciones, instrumentos, regiones geográficas, repertorio, etcétera, lo cual significa en otras palabras y entre otras cosas, que la afinación de estas agrupaciones es muy diferente a la conocida en las orquestas comunes de occidente.

En este tipo de música, se tiene énfasis en el sentido de lo colectivo, es decir, el grupo pesa más que lo individual; el virtuosismo es un asunto colectivo, logrado sobre la base del virtuosismo individual.

Existe un alto sentido de la interdependencia. Este sentido colectivo también se expresa en música coral, la danza y el teatro, lo cual es un reflejo del fuerte sentido colectivo en la vida social.

En cuanto a la música de Japón y al modelo oriental, tienen una fuerte división de clases, son de carácter imperial, el poder político es centralizado y fuerte, y entonces en la música destaca la individualidad y virtuosismo; el canto solista es más importante que el coral; los textos son largos; existe poca repetición, melodías, ritmos y estructuras complejas.

Las religiones Shinto y el Budismo tienen influencia en la música de Japón; la música tiene un sentido meditativo, filosófico de la música, más acentuado que en China y diferente que en la India, hay ceremonias del té, templos budistas y shrines shintos y mixtos.

Esta música está dividida en música de arte o docta (en donde entra la música religiosa, cortesana, vocal, escénica, instrumental, música docta occidental y occidentalizada en donde compositores conocidos como Koscak Yamada fundó la primera orquesta sinfónica en Japón, componiendo óperas en estilo wagneriano), de comunidades, naciones o étnica (en donde entran las ceremonias y música chamánica y diferentes culturas de Japón), folclórica (aunque cabe subrayar que en japonés no existe ninguna palabra que signifique música folclórica, en esta división entran los cantos infantiles, canciones folclóricas, cantos campesinos y budistas).

Y la música popular (en donde entra la música de radio, televisión y películas; la música popular ha recibido una enorme influencia anglosajona; finalmente en Japón nace el karaoke y se difunde ampliamente en el mundo en la década de 1980).

Finalmente, de las culturas musicales no europeas, posiblemente la más difundida en el mundo es la música de la India, la cual tiene una larga y sólida tradición filosófica, estética y teórica, así como una práctica muy desarrollada.

La música de la India resulta de la mezcla de diferentes tradiciones, especialmente la de la música persa y árabe, aunque también la música occidental ha influido en los últimos siglos con la adopción del violín y de ciertos criterios o principios musicales.

La música de la India ha influido en la de países cercanos como Pakistán, Nepal, Bangladesh, Sri Lanka, y de manera menos notoria en China, en el sudeste asiático y en Indonesia.

La música de la India se divide en dos grandes tipos: la llamada gran tradición o música clásica y la pequeña tradición o música entre folclórica y popular; además hay música tribal o étnica, folclórica y popular.

Los cantos o himnos veda es lo más antiguo que se conoce, los hindúes mismos no consideraron estos cantos como música, sino como rezos u oraciones.

Los cantos Rig Veda y Sama Veda son los más tradicionales y corresponden a los cantos litúrgicos cristianos (católicos y ortodoxos antiguos), y se creía que si los cantos eran mal interpretados, no tenían valor ritual ni religioso.

En esta música es valorado el virtuosismo, razón por la cual la formación de los músicos es muy exigente. Se prefieren grupos instrumentales pequeños, o en otras palabras, se tiene un fuerte sentido de música de cámara. Las presentaciones o conciertos son muy largos, pudiendo durar toda la noche, una pieza puede durar hasta más de una hora, a este respecto se puede decir también que el disco LP puso límites a la duración de obras; el concepto de tiempo es diferente que en occidente.

También cabe subrayar que la relación entre intérpretes y público en presentaciones o conciertos es muy diferente a las de occidente. En esta música las funciones y sentidos están vinculados íntimamente a concepciones filosóficas y religiosas.



Por lo tanto, con base en lo anterior, se observa que para estudiar el fenómeno musical en individuos o grupos de individuos, entre otras cosas, es de crucial importancia conocer el contexto nacional, cultural, religioso, histórico y en general todo aquel en el que se encuentran inmersos dichos grupos, ya que también de él dependerá la reacción y efecto emotivo que la música tenga en estos grupos y sirva también para poder aportar la mayor objetividad posible a los estudios de esta naturaleza.

#### 4.5 Géneros musicales

Otra arista de la problemática para realizar estudios que incluyen al fenómeno musical, han sido los géneros musicales. Esto es que debido a la existencia de muchos géneros, pareciera difícil elegir el más adecuado para realizar investigaciones como la presente. Incluso desde el mismo título pareciera representar un problema en sí mismo, debido a que en la literatura, se encuentran autores como Denizeau (2005) que dicen que la norma sigue siendo la confusión entre el concepto de género y forma; otros autores también mencionan la confusión entre género y estilo. Aunque también pienso que en esta dificultad para nombrar o clasificar a la música, puede estar de manera implícita la respuesta para conocer el tipo de música más adecuado para la presente investigación.

Ya que Denizeau (2005) dice que de manera simplificada y elemental, (y sobre todo desde un punto de vista formal o académico), el género designa el objeto musical, o lo que lo diferencia a oídos del oyente y que la forma lo organiza, es decir, le da coherencia.

Uno de los ejemplos que este autor ofrece para explicar estos dos conceptos, es cuando un oyente escucha las sinfonías Heroica de Beethoven y Española de Lalo, en estos casos se está escuchando el mismo género: la sinfonía, pero formados por diversos movimientos regidos por las formas (sonata, gran lied, scherzo, etcétera) (Denizeau, 2005).

Esta aseveración contrasta con el conocimiento o nomenclatura cotidiana para clasificar la música, es decir, en el ejemplo pasado, un oyente promedio al escuchar una sinfonía como las mencionadas, la catalogaría como música clásica, por lo que en la literatura consultada se afirma que la palabra género ha sido usada con cierta naturalidad y pareciera de manera coloquial, para clasificar a los estilos musicales más conocidos, por ejemplo: el rock, jazz, tango entre muchos otros. A manera de ejemplo, en las siguientes tablas se presenta una clasificación de los géneros y subgéneros de la música popular conocidos de manera coloquial (Wikipedia, 2017):

<b>Pop:</b>	<b>Rock:</b>	<b>Música afroamericana:</b>	<b>Música latinoamericana:</b>	<b>Músicas del mundo (o World music):</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• New wave               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Synth pop (o techno pop)</li> <li>• New romantic</li> </ul> </li> <li>• Europop</li> <li>• Italo disco</li> <li>• Post-disco</li> <li>• Dance-pop</li> <li>• Sophisti-pop</li> <li>• Pop barroco</li> <li>• Bubblegum pop</li> <li>• Teen pop</li> <li>• Sunshine pop</li> <li>• Música beat</li> <li>• Surf pop</li> <li>• Country pop</li> <li>• Indie pop               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Twee pop</li> </ul> </li> <li>• Power pop               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jangle pop</li> </ul> </li> <li>• Adult contemporary</li> <li>• Pop latino               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tropipop</li> </ul> </li> <li>• Traditional pop</li> <li>• Canción melódica</li> <li>• Canción de autor</li> <li>• Crossover clásico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rock and roll               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rockabilly</li> </ul> </li> <li>• Hard rock (o rock duro)</li> <li>• Glam rock</li> <li>• Pop rock</li> <li>• Soft rock (o AOR)</li> <li>• Piano rock</li> <li>• Garage rock</li> <li>• Proto-punk</li> <li>• Punk rock (o punk)               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hardcore punk                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hardcore melódico</li> <li>• Hardcore electrónico</li> </ul> </li> <li>• Post-hardcore                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emo                       <ul style="list-style-type: none"> <li>• Screamo</li> <li>• Emo violence</li> <li>• Crunkcore</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Grindcore                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cybergrind</li> <li>• Noisegrind</li> <li>• Goregrind                       <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pornogrind</li> </ul> </li> <li>• Deathgrind</li> <li>• Grindcore/Doom</li> </ul> </li> <li>• Metalcore                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deathcore</li> <li>• Mathcore</li> <li>• Blackcore</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blues               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boogie-woogie</li> <li>• Jump blues</li> <li>• Blues rock</li> <li>• Country blues</li> </ul> </li> <li>• Góspel</li> <li>• Rhythm and blues (o R&amp;B)               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doo wop</li> </ul> </li> <li>• R&amp;B contemporáneo               <ul style="list-style-type: none"> <li>• New jack swing</li> <li>• Quiet storm</li> </ul> </li> <li>• Soul               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neo soul</li> <li>• Hip-hop soul</li> </ul> </li> <li>• Funk</li> <li>• Música disco</li> <li>• Rap / Hip-Hop               <ul style="list-style-type: none"> <li>• West Coast rap</li> <li>• East</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolero</li> <li>• Merengue</li> <li>• Beguine</li> <li>• Bossa-nova</li> <li>• Salsa</li> <li>• Mambo</li> <li>• Calipso</li> <li>• Candombe</li> <li>• Bachata</li> <li>• Samba</li> <li>• Tango</li> <li>• Tropical</li> <li>• Mariachi</li> <li>• Ranchera</li> <li>• Chachachá</li> <li>• Reggaetón               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reggaetón alternativo</li> </ul> </li> <li>• Cumbia               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumbia colombiana</li> <li>• Cumbia panameña</li> <li>• Cumbia peruana</li> <li>• Cumbia mexicana</li> <li>• Tecnocumbia</li> <li>• Cumbia</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Occidental               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Música folk                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Música celta</li> <li>• Anti folk</li> <li>• Freak folk</li> <li>• Neofolk</li> <li>• Country folk</li> <li>• Acid folk (o folk psicodélico)</li> <li>• Indie folk</li> <li>• Folk eléctrico</li> <li>• Folk progresivo</li> </ul> </li> <li>• Country                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bluegrass</li> <li>• Western</li> <li>• Tex-mex</li> <li>• Country alternativo                       <ul style="list-style-type: none"> <li>• Americana</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Flamenco</li> <li>• Copla</li> <li>• Chanson</li> <li>• Fado</li> <li>• Schlager</li> <li>• Músicas de África                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Música del Gran Oriente Medio</li> <li>• Raï</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

<p><b>Música electrónica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dance <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eurodance</li> <li>• Italo dance <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lento</li> <li>• violento</li> </ul> </li> <li>• House</li> <li>• Techno</li> <li>• Trance <ul style="list-style-type: none"> <li>• Goa</li> <li>• trance</li> </ul> </li> <li>• Drum and bass <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darkcore</li> </ul> </li> <li>• Jungle</li> <li>• Dubstep <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brostep</li> <li>• Drumstep</li> <li>• Reggaeste p</li> </ul> </li> <li>• Breakbeat <ul style="list-style-type: none"> <li>• Big beat</li> </ul> </li> <li>• Hardcore techno <ul style="list-style-type: none"> <li>• Happy hardcore</li> <li>• Breakbeat hardcore</li> <li>• Industrial</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Powercore</li> <li>• Holy terror</li> <li>• Beatdown hardcore</li> <li>• Digital hardcore</li> <li>• Nintendocore</li> <li>• Thrashcore (o fastcore)</li> <li>• Rapcore</li> <li>• Nardcore</li> <li>• Crossover thrash</li> <li>• Street punk</li> <li>• Powerviolence</li> <li>• Sludge metal (o sludgecore)</li> <li>• Anarcopunk <ul style="list-style-type: none"> <li>• D-beat</li> <li>• Crust punk <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neo crust</li> <li>• Stenchcore</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Art punk</li> <li>• Synthpunk</li> <li>• Dance punk (o dance rock)</li> <li>• Folk punk <ul style="list-style-type: none"> <li>• Celtic punk</li> <li>• Gypsy punk</li> </ul> </li> <li>• Gaelic punk</li> <li>• Garage punk</li> <li>• Deathrock</li> <li>• Horror punk</li> <li>• Oi!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coast rap</li> <li>• Crunk</li> <li>• Gangsta</li> <li>• Freestyle rap</li> <li>• G-funk</li> <li>• Jazz rap</li> <li>• Rap conciencia</li> <li>• Hip hop hardcore</li> <li>• Miami bass</li> <li>• Darkness depresivo</li> <li>• Horrorcore</li> <li>• Death rap</li> <li>• Rap alternativo</li> <li>• Rap político</li> <li>• Nerdcore</li> <li>• Electro hop</li> <li>• Pop rap</li> <li>• Comedy hip hop</li> <li>• Indie hip hop</li> <li>• Rocksteady</li> <li>• Ska</li> <li>• Reggae</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• argentina <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumbia villera</li> <li>• Cumbia chilena</li> </ul> </li> <li>• Corrido <ul style="list-style-type: none"> <li>• Narcocorrido</li> </ul> </li> <li>• Neofolklore</li> <li>• Vallenato</li> <li>• Afro-cubana</li> <li>• Cueca <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chilena</li> </ul> </li> <li>• Marinera</li> <li>• Zamba</li> <li>• Nueva Canción Chilena</li> <li>• Electrolatino</li> </ul> <p><b>Música de variedades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabaret <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dark cabaret</li> </ul> </li> <li>• Cuplé</li> <li>• Music hall</li> <li>• Vodevil</li> <li>• Revista</li> <li>• Easy listening</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pop árabe</li> <li>• Música africana subsahariana <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afrobeat</li> <li>• Highlife</li> <li>• Qawwali</li> <li>• Kwela</li> </ul> </li> <li>• Músicas de Asia <ul style="list-style-type: none"> <li>• J-Rock</li> <li>• J-pop</li> <li>• Enka</li> <li>• C-pop</li> <li>• K-pop</li> <li>• Filmi</li> <li>• Pop indio</li> <li>• Raga rock</li> <li>• Gamelán</li> </ul> </li> </ul>
--	--	--	---	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>hardcore</li> <li>• Frenchcore</li> <li>• Doomcore</li> <li>• Breakcore</li> <li>• Trancecore</li> <li>• Speedcore</li> <li>• Terrorcore</li> <li>• Lolicore</li> <li>• J-core</li> <li>• Gabber</li> <li>• Hi-NRG</li> <li>• IDM <ul style="list-style-type: none"> <li>• Glitch</li> </ul> </li> <li>• New age</li> <li>• Downtempo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chill out</li> <li>• Trip hop</li> </ul> </li> <li>• Ambient</li> <li>• Wonky <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dark ambient</li> </ul> </li> <li>• Minimal <ul style="list-style-type: none"> <li>• Electro minimal</li> </ul> </li> <li>• Electronic body music</li> <li>• Futurepop</li> <li>• Chiptunes</li> <li>• Drag</li> <li>• UK Garage <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 step</li> <li>• Grime</li> <li>• Grindie</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punk funk</li> <li>• No wave</li> <li>• Cowpunk</li> <li>• Punkabilly</li> <li>• Reggae punk</li> <li>• Pop punk <ul style="list-style-type: none"> <li>• Easycore</li> </ul> </li> <li>• Post-punk <ul style="list-style-type: none"> <li>• Post punk revival</li> </ul> </li> <li>• Psychobilly</li> <li>• Punk blues</li> <li>• Ska punk <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skacore</li> <li>• Crack rocksteady</li> </ul> </li> <li>• Skate punk</li> <li>• Punk metal</li> <li>• Rock Against Communism <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hatecore</li> </ul> </li> <li>• Gothic rock</li> <li>• Rock instrumental <ul style="list-style-type: none"> <li>• Surf rock</li> </ul> </li> <li>• Rock psicodélico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acid rock</li> <li>• Space rock</li> </ul> </li> <li>• Rock progresivo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Krautrock</li> <li>• Zeuhl</li> <li>• New prog</li> </ul> </li> <li>• Post-rock</li> <li>• Rock electrónico</li> <li>• Rock urbano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skinhead reggae</li> <li>• Roots reggae</li> <li>• Reggae fusion</li> <li>• Raggamuffin</li> <li>• Lovers rock</li> <li>• Dancehall</li> <li>• Dub</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Jazz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ragtime</li> <li>• New Orleans jazz</li> <li>• Dixieland</li> <li>• Swing</li> <li>• Be bop <ul style="list-style-type: none"> <li>• Post-bop</li> <li>• Hard bop</li> </ul> </li> <li>• Cool jazz</li> <li>• Free jazz</li> <li>• Avant-garde jazz</li> <li>• Jazz modal</li> <li>• Latin jazz</li> <li>• Jazz fusión</li> <li>• Jazz funk</li> </ul>		
--	---	--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Electro <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trap</li> </ul> </li> <li>• Indietrónica</li> <li>• Industrial <ul style="list-style-type: none"> <li>• Noise</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Country rock <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rock sureño</li> </ul> </li> <li>• Folk rock</li> <li>• Rock cristiano</li> <li>• Rock latino <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rock brasileño</li> </ul> </li> <li>• Heavy metal <ul style="list-style-type: none"> <li>• Thrash metal <ul style="list-style-type: none"> <li>• Groove metal</li> </ul> </li> <li>• Metal sinfónico</li> <li>• Metal neoclásico</li> <li>• Speed metal</li> <li>• Glam metal</li> <li>• Doom metal <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funeral doom</li> <li>• Epic doom</li> <li>• Drone doom</li> </ul> </li> <li>• Death metal <ul style="list-style-type: none"> <li>• Death metal melódico</li> <li>• Death metal técnico</li> <li>• Brutal death metal</li> <li>• Death n roll</li> </ul> </li> <li>• Black metal</li> <li>• Metal progresivo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Math metal</li> <li>• Djent</li> </ul> </li> <li>• Rap metal</li> <li>• Folk metal</li> <li>• Funk metal</li> <li>• Nu metal</li> <li>• Metal extremo</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jazz rock</li> <li>• Acid jazz</li> <li>• Smooth jazz</li> <li>• Nu jazz</li> </ul>		
--	---	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Post-metal</li> <li>• Sludge metal</li> <li>• Power metal</li> <li>• Avant-garde metal</li> <li>• Viking metal</li> <li>• Rock alternativo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grunge <ul style="list-style-type: none"> <li>• Post-Grunge</li> </ul> </li> <li>• Britpop</li> <li>• Indie rock <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo-fi</li> </ul> </li> <li>• Rock industrial</li> <li>• Rock mestizo</li> <li>• Dream pop</li> <li>• Noise pop</li> <li>• Noise rock</li> <li>• Shoegazing</li> <li>• Sadcore</li> <li>• College rock</li> </ul> </li> </ul>			
--	---	--	--	--

Figura 22. Clasificación de géneros y subgéneros de la música popular conocidos coloquialmente

Pero entonces cabe subrayar que de acuerdo con esta revisión de la literatura, la palabra género se refiere más bien a la música que guarda semejanza en su estructura y su función, tal como se desarrolló en el capítulo pasado en el que dentro de una cultura se tiene música religiosa, música para teatro, música popular, banda sonora para el cine, entre otras; y es entonces que derivado de estas grandes culturas y la mezcla de ellas, a través de los años derivaron en diferentes estilos, como por ejemplo el jazz, estilo característico del ritmo sincopado, el cual tiene sus raíces en la música africana principalmente y en alguna medida con la mezcla de esta con influencias españolas, francesas y árabes, las cuales llegarían de una manera funesta a Norteamérica como lo dijera Gioia (2002) a través del comercio de los barcos de esclavos; dicho sea de paso, posteriormente la mezcla de la música africana y latinoamericana daría origen a híbridos como la salsa, la cumbia, el calipso o la samba.

Hablar de los orígenes de cada uno de estos estilos escapa completamente al alcance del presente trabajo, aunque pienso que es importante resaltar que el decir género en el lenguaje común, parece haber sido una especie de herramienta lingüística para dividir rápidamente las diferentes músicas que tenemos a nuestra disposición, sobre todo por el estilo de su ritmo o la clase de instrumentos que se usan (por ejemplo tango para la música que usa bandoneón y/o que tiene ese acento característico de la música tango); y que parece haber ido a un extremo en la actualidad al denominar el “género: world music” para englobar toda música que en este caso, no sea mexicana, pero que suenen agradables como el bossa nova de Brasil, la música cantada en francés, entre otros. Por tanto, es difícil pensar en una cosa tal como que un género es el antónimo o antagónico de otro, y sobre todo hablando de la música llamada clásica, de la cual Torres (2008, p. 39) piensa de la siguiente forma:



“...“clásico” en cualquier acepción del lenguaje, en especial cuando es aplicado a la Música, pues mientras que para algunos ese término se refiere a la producción musical de cierto período, para otros es la de ciertos autores y para mucha gente es sinónimo de música aburrida, que no se entiende o que solo le gusta a la gente “cultura”. También se le refiere frecuentemente como antónimo de música popular, sin embargo, podríamos señalar que existe música clásica que es muy popular (v.gr. Quinta sinfonía de Beethoven) y música popular que ya es clásica en su tradición (v.gr: Son de la negra). Algunas personas clasificarían igualmente clásica la música de Schubert, la de Bach o la de Mahler, simplemente porque les suena a lo que debe ser catalogada como clásica, sin pensar en romanticismo ni modernismo alguno. Otras maneras que se han usado para diferenciarlas, es referirse a la música clásica como Música de “concierto” o llamarle Música de “arte”, ambas denominaciones difíciles de sostener; la primera cuando oímos que Juan Gabriel ó Alejandra Guzmán ofrecen “conciertos” y la segunda, en lo que me gustaría que muchas opiniones coincidieran, es que dado que la Música es un arte y decir Música es decir toda la Música, sin apellidos, no podrá haber, por definición, Música que no sea de arte.”

Entonces la música clásica tuvo presencia en esta investigación, ya que en efecto existe una enorme cantidad de estilos musicales que se pueden usar, desde el rock, el pop, jazz, ranchero, salsa, cumbia y un sinfín, los cuales respectivamente son caracterizados por estructuras musicales y contextos muy definidos, como por ejemplo el Rock de ritmo muy marcado, y escuchado de acuerdo a las tendencias generacionales, por ejemplo el estilo rock pesado para jóvenes y el rock and roll para los papás de esos jóvenes. Se ha esbozado que diferentes culturas, mezcla de ellas, situaciones históricas, desarrollo tecnológico entre otras, han dado forma a los ritmos, estructuras musicales y emociones para los cuales estos estilos fueron concebidos, pero entonces como dicen Flores y Díaz (2009, p. 29):

“La música llamada genéricamente “clásica”, es una de sus formas más depuradas por implicar extensos conocimientos teóricos y gran habilidad técnica”, y deseo agregar también de gran capacidad para trascender por esas mismas características; y es entonces por lo que presumiblemente sería más adecuado usar esta música para favorecer y facilitar la identificación de las emociones transmitidas.

## 4.6 Investigación en música

En este apartado se presentarán algunas de las investigaciones complementarias más importantes relacionadas con la música y sus efectos, las cuales son de interés para sustentar la presente investigación.

### 4.6.1 La música y las relaciones intergrupales

En la discusión del estudio de Giles, Denes, Hamilton y Hajda (2009) se menciona que se han identificado 10 funciones sociales de la música: expresión emocional, disfrute estético, entretenimiento, comunicación, representación simbólica, respuesta física, cumplimiento de normas sociales, validación de instituciones sociales y rituales religiosos, para la continuidad y estabilidad de la cultura y la integración de la sociedad.

Por otra parte el estudio de Bakagiannis y Tarrant (2006), parte de estudios previos de que las personas usan la música para la diferenciación de grupos, y se analizó como la música puede aprovecharse para propiciar actitudes positivas intergrupales. Para ello crearon dos grupos experimentales de adolescentes de 15 años en promedio, en los cuales se hizo creer que los grupos tenían gustos musicales iguales o diferentes respectivamente, por lo que las personas que creían que los grupos tenían preferencias musicales similares reportaron actitudes intergrupales positivas relativas al grupo de control.

El resultado de los estudios de Bakagiannis y Tarrant (2006) además mostraron que la música puede ser usada para mejorar las relaciones intergrupales, lo cual en sus propias palabras responden a la pregunta hecha en el título de su artículo: ¿Puede la música unir a la gente?, respondiendo que específicamente sus resultados fueron en la percepción de adolescentes, y muestran que los grupos que tienen preferencias musicales similares pueden facilitar el desarrollo de relaciones intergrupales positivas.

Cabe mencionar que Bakagiannis y Tarrant (2006) mencionan que las implicaciones mayores de su estudio están en el hecho de que fue realizado en referencia al conflicto de medio oeste, diciendo que la orquesta juvenil judío-árabe, había recibido gran publicidad al tener éxito al demostrar que la música puede propiciar actitudes positivas intergrupales, lo cual es interesante señalar que como se vio en el apartado de culturas musicales del mundo, la relación y el contexto en el que están inmersas la religión y la música en esa región parecen tener efecto en el comportamiento de las personas, y para el caso de la investigación de Bakagiannis y Tarrant (2006), para unir a las personas que comparten las mismas preferencias musicales.

Aunque Bakagiannis y Tarrant (2006) son prudentes al decir que sus resultados fueron considerando solamente una muestra de adolescentes, podría ser una razón para pensar en extrapolar este tipo de estudios o para reflexionar sobre si sería posible unir a las personas con una práctica organizacional, hablando en el ámbito administrativo, que incluya un tipo de música que fuera agradable para todos los oyentes.

#### 4.6.2 La música y la reducción de estrés en un contexto social

En el mismo orden de ideas respecto del contexto social para el estudio del fenómeno musical, se encuentra el estudio de Linnemann, Strahler y Nater (2016), en el cual midieron el estrés subjetivo y fisiológico en una muestra de jóvenes de entre 20 y 32 años, mediante la cuantificación de cortisol y alfa amilasa, sustancias relacionadas con la presencia del estrés, mostrando que las personas escuchan música con mayor frecuencia con amigos que con conocidos, (64.3% contra 35.7% respectivamente); también que cuando se escucha música en forma solitaria, se tiende a elegir el tipo de música de manera deliberada y de acuerdo con los gustos personales, siendo las principales razones para escuchar música la relajación o para reducir el aburrimiento.

Los resultados de Linnemann, Strahler y Nater (2016) muestran algo interesante, dicen que la música “per se”, no puede reducir el estrés, encontraron que cuando se escucha música con una razón específica como para relajarse o para reducir el aburrimiento, se encontró una reducción de estrés mediante la medición de cortisol y alfa amilasa en muestras de saliva de los participantes.

También encontraron que el contexto social también influye en el efecto de reducción de estrés de la música, al observar que no sólo el hecho de que la persona esté inmersa en un contexto social reduce el estrés, sino que debe de estar presente la música dentro de este entorno social (como por ejemplo escuchando música en vivo o en un lugar público) incrementando los sentimientos de cohesión social, esto puede tener implicaciones trascendentes para la observación del fenómeno musical en el seno laboral, debido a que basado en los resultados de Linnemann, Strahler y Nater (2016), la razón para escuchar música mediante un concierto dentro de una organización, debe ser expresa y claramente definida por la organización como por ejemplo: como un ejercicio de cohesión de la comunidad y/o como para la prevención del desgaste ocupacional (en el cual de alguna manera se pueden englobar los diversos estados de tensión emocional como la ansiedad, la depresión, estrés, principalmente).

Una reflexión que el autor del presente trabajo puede hacer de los resultados de Linnemann, Strahler y Nater (2016), es que podrían explicar también por qué la música parecería no tener un efecto marcado sobre los estados de ánimo nocivos, cuando se escucha mientras se está realizando alguna tarea que implique un cierto grado de concentración, independientemente del tono emotivo que esta tenga, lo cual dicho sea de paso, pareciera ser razón adicional para considerar lo que comenta Schopenhauer sobre la contemplación de la música para la generación del placer, lo cual coincide con lo que menciona Linnemann, Strahler y Nater (2016) al decir que cuando se escucha música de manera solitaria, la persona regularmente pone música de su agrado o de su gusto y de manera intencional, es decir, no aleatoria como podría suceder con la opción de piezas al azar de un reproductor musical o de la música que se podría escuchar en el radio, en la televisión o en el internet.

Los resultados de Linnemann, Strahler y Nater (2016) también parecen sugerir otro aspecto importante: dentro del contexto social, la familiaridad entre las personas que escuchan música, es independiente del efecto de reducción de estrés por escuchar música, Linnemann, Strahler y Nater (2016) comentan que esto podría ser debido a que mientras se escucha música en presencia de otras personas, cosas como las preferencias musicales son más importantes que la familiaridad entre las personas que escuchan música, mencionando que este tipo de afirmaciones deben de ser confirmadas en muestras más heterogéneas de eventos donde se escuche música.

Finalmente, Linnemann, Strahler y Nater (2016) concluyen que escuchar música en la vida cotidiana, en un contexto social, es decir en presencia de otras personas, reduce el estrés, así como escuchar música por razones de relajamiento, también tiene este efecto, lo cual significaría el poder utilizar a la música como una manera más de reducir el estrés, el cual como se ha visto en capítulos anteriores, está relacionado con efectos negativos en la salud, y significaría también una evidencia más del beneficio que tiene la música para promover el bienestar de las personas en la vida diaria.

### 4.6.3 La música y el ambiente psicológico

“La música mide el ambiente psicológico” es una de las metáforas que hace Arévalo (2009), en su artículo se discute la importancia de incorporar el folclor musical como práctica educativa, Arévalo (2009) comienza diciendo que por folclor se puede entender el saber de un pueblo, y cita a la Real Académica Española para decir que el folclor puede ser definido como el conjunto de creencias, artesanías, costumbres y manifestaciones artísticas tradicionales de un pueblo.

Uno de los planteamientos interesantes de Arévalo (2009), es que cada cultura posee un folclor peculiar y que dicha peculiaridad está probablemente relacionada de alguna manera con los valores, actitudes fundamentales y propias de cada región.

Cabe aclarar que las ideas, reflexiones y propuestas de Arévalo (2009), son para el contexto español, aunque debido a la clase del fenómeno que trata, no parecería arriesgado hacer una breve mención de su trabajo, con la finalidad de reflexionar sobre nuestro propio contexto mexicano, y naturalmente para ser considerado como parte de la sustentación teórica de la presente investigación.

Entonces Arévalo (2009) dice que de las diversas facetas folclóricas que caracterizan el contexto español, la expresión de cantos y danzas populares son consideradas como muestras emocionales y vistosas porque “miden la sensibilidad artística del pueblo y reflejan la psicología del ambiente y de sus habitantes”.

Agrega Arévalo (2009) que la música folclórica no fue producto de la creatividad de un autor sino de la formación de un arte natural que han desarrollado los hombres que viven a través de cada uno de sus tiempos; esta aseveración es congruente con lo visto en Padilla (2016), al decir que la música folclórica y todas sus demás géneros y estilos es un desarrollo, evolución y mezcla de diferentes culturas, sociedades y sus diferentes influencias religiosas, geográficas, históricas entre muchas otras.

La consistencia con Padilla (2008) continúa cuando Arévalo (2009) agrega que para conocer el folclor de un determinado entorno es necesario estudiar el medio geográfico que lo rodea, ya que estos factores influyen directamente en la psicología de las personas y en las producciones artísticas que ellos mismos realizan.

En particular la propuesta que hace Arévalo (2009), es que se debe tratar de incluir en la práctica educativa la enseñanza de algún repertorio musical valioso para el contacto o primero contacto con piezas que expresen y enseñen emociones y sensaciones dulces y tranquilas como en las canciones de cuna; canciones de ronda en las que se pueda sentir y aprender maneras de expresar los sentimientos amorosos, música que provoca diversión entre los escolares por la naturaleza juguetona de la pieza musical, por dar ejemplos; en estas afirmaciones se pueden observar la correspondencia que existe entre lo que menciona Arévalo (2009) y Pérez y Geta (2008) en el apartado del gusto musical, al mencionar estos beneficios al mostrar estas piezas musicales folclóricas como un primer contacto con diferentes piezas musicales para fomentar el desarrollo del gusto y para conocer y reconocer mediante estas experiencias, la diversidad de emociones humanas, su expresión, disfrute y reproducción, los cuales puedan fomentar el bienestar de las personas durante el transcurso de su formación y su vida misma.

Finalmente, Arévalo (2009) menciona que para ejecutar esta propuesta, se debe tratar de rescatar la música folclórica, acercándola en la práctica docente, en donde dicho sea de paso considera que la escuela es otro medio de comunicación, tratando de equilibrar la paulatina sustitución de la música folclórica por la música difundida en los medios de comunicación como el radio, la televisión o el internet, la cual comenta la autora es ajena al contexto, familia y raíces del contexto español en estudio.

El planteamiento más importante que el autor de este trabajo rescata del presente artículo, y que invita a la reflexión para el contexto de la administración, es que si de alguna manera se puede inferir sobre la “psicología de las personas y de su ambiente” a través de la música que se presenta, que se desarrolla, que se ejecuta o que se escucha, podría ser interesante observar este fenómeno tal vez a la inversa al favorecer una práctica organizacional musical y su efecto sobre las personas dentro de este contexto empresarial.

#### 4.6.4 El uso individualizado de la música para pacientes con Alzheimer

No sólo existen investigaciones que intentan estudiar o aprovechar el fenómeno musical dentro de un contexto social, sino también existen investigaciones como la de Gerdner (2005) en Estados Unidos, quien ha usado la música para el manejo de comportamientos disruptivos como el manejo inapropiado del lenguaje o de la actividad motora causados por la agitación derivada de la demencia, entendida como una discapacidad cognitiva progresiva, una de las consecuencias del Alzheimer y desordenes asociados a este.

Gerdner (2005) explica que esta agitación interfiere con los cuidados médicos y con la interacción social de los pacientes con estos padecimientos, por lo que explora en el uso individualizado de la música, esto es de acuerdo con Gerdner (2005), mediante la integración de la música de manera individual en la vida del paciente basado en sus preferencias musicales personales.

El estudio de Gerdner (2005) se basa en diversos argumentos, como por ejemplo que la habilidad de percibir la música se preserva aun después de que las habilidades para expresar o procesar el lenguaje disminuyen.



También menciona que la pérdida de la memoria está asociada normalmente con eventos recientes mientras que la memoria remota permanece relativamente intacta, por lo tanto Gerdner (2005) hipotetiza que presentando música especialmente seleccionada de los gustos del paciente puede estimular la memoria remota, entonces, al presentar esta música se evocan memorias asociadas con sentimientos positivos lo cual previene o alivia la agitación.

Gerdner (2005) diseñó un instrumento para obtener información detallada relacionada con las preferencias musicales de los pacientes, así como la importancia de la música en la vida del paciente cuando vivía de manera independiente, siendo con frecuencia necesaria la ayuda de algún familiar a completar el instrumento debido a la gravedad de la discapacidad cognitiva del paciente.

Después de recabada la información, Gerdner (2005) comenta la peculiaridad de la diversidad de los resultados, diciendo que uno de los pacientes fue bailarín de tap aficionado a la música de Frank Sinatra, por lo que la familia proveyó música de este cantante, o en otro paciente resultó el gusto por la música navideña. A pesar de esta relativa diversidad, no aparece algún gusto sorprendente en una población estadounidense, los gustos reportados por Gerdner (2005) parecen ser acordes con el contexto geográfico-musical de los pacientes estudiados, ya que al otro lado del mundo, en Taiwán, Sung, Chang y Lee (2009) realizaron un estudio muy semejante al de Gerdner (2005), y en los gustos musicales preferidos por los pacientes, su observó la música popular taiwanés, seguida de la música popular china; además algunos pacientes que reportaron haber nacido en China pero haber vivido toda su vida en Taiwán, mencionaron que la música que más les gustaba era la música patriótica china.

Sung, Chang y Lee (2009) comentan que tuvieron que hacer algunas modificaciones al instrumento de Gerdner (2005) con la finalidad de poder abarcar todos los posibles gustos de los pacientes en el contexto Taiwanés, ninguna música de occidente fue elegida como música favorita; llegando a las mismas conclusiones que Gerdner (2005).

La investigación de Gerdner (2005) también incluyó entrevistas con los familiares de los pacientes al término del periodo de tiempo escuchando música, para conocer los efectos que esta tuvo en ellos, por ejemplo un familiar reportó que en el último mes parecía haber habido menos incidentes en los cuales el paciente se agita, agregando que la enfermera comentaba al familiar del paciente que le había sido provechoso ese periodo escuchando música.

Algunos otros familiares de los pacientes dijeron que pareciera tener un efecto relajante la música, así como pareciera que la paciente está más en contacto con la realidad. También mencionaron que cuando le daba ansiedad a la paciente se tornaba confusa y que al encender la música parecía deshacerse de esa ansiedad.

Para finalizar con el estudio de Gerdner (2005), es interesante observar la correspondencia que existe entre el sustento argumentativo y sus resultados, con lo expresado por el Doctor Octavio Flores del Instituto Nacional de Psiquiatría, en el apartado de gustos musicales, en el que dice que aparte del disfrute que genera escuchar música, también se debe tener presente el papel que la música juega en la memoria de la persona que la escucha, ya sea para evocar emociones y recuerdos placenteros para distraer de momentos estresantes o difíciles en un contexto laboral objetivo que persigue esta investigación, hasta mejorar el cuidado y la calidad de vida de los pacientes mencionados en estudios como en los de Gerdner (2005) o de Sung, Chang y Lee (2009).

#### 4.6.5 La música en la reducción de analgésicos en cirugías

Cómo se discutió en apartados anteriores, la música puede generar placer debido a las emociones que comunica y a su vez, a los mecanismos subyacentes que estas tienen en el cerebro para la producción de sustancias responsables de producir este placer, esta ha sido una de las razones por la cual en diferentes investigaciones se ha intentado usar a la música como una suerte de analgésico o por lo menos para ayudar a reducir la dosis de analgésicos en circunstancias en el cual el dolor resulta muy evidente.

Por ejemplo su uso antes de una cesárea disminuye el dolor después de la operación y el requerimiento de analgésicos, es la conclusión de Hüseyin et al. (2009), quien estudió a cien pacientes que se sometieron a cesárea; estas pacientes fueron divididas en dos grupos: quienes escucharon su música preferida (documentando previamente sobre los gustos habituales al escuchar música de la paciente, así como antecedentes musicales como entrenamiento, intereses y frecuencia de escuchar música) a través de un micrófono durante la hora antes de la cirugía, mientras que en el otro grupo las pacientes no escucharon música, resultando en que el consumo de tramadol después de cirugía (analgésico opioide para reducir el dolor severo) fue menor en el grupo de pacientes que escucharon música antes de la cirugía, lo cual implicaría un beneficio adicional debido a los efectos adversos que tienen en el cuerpo las drogas para el manejo del dolor.

Adicionalmente Kushnir et al. (2012), realizaron un estudio semejante, en el que afirmando que la música tiene un efecto de reducción de estrés, proveyeron de la música preferida a las pacientes cuarenta minutos antes de su cesárea, midiendo después de este periodo los signos vitales de las pacientes, encontrando que las mujeres que escucharon música previo a su operación, tuvieron un significativo aumento de emociones positivas y una importante disminución de emociones negativas y percepción de amenaza de la situación en comparación con el grupo de control que no escuchó música.

Adicionalmente las mujeres que escucharon música mostraron una significativa reducción de la presión sistólica, comparado con el grupo que no escuchó música el cual registró un significativo incremento de la presión diastólica y tasa respiratoria.

Por lo tanto Kushnir et al. (2012) concluyen que escuchar música inmediatamente antes de la operación puede representar una estrategia de afrontamiento de la situación enfocado en la emoción.

Las investigaciones anteriores tienen en común el uso de la música preferida de las personas, esto es consistente con la revisión de la literatura desarrollada en apartados anteriores, en los que justamente es el gusto por la música lo que genera sus efectos en el cuerpo y en la mente.

La investigación de Lingham y Theorell (2009) provee evidencia sobre estas reacciones; en su investigación estudió a hombres y mujeres que eligieron su música preferida dividiéndola en dos grupos: música estimulante que provocara excitación y sedativa que provocará relajación, a petición de los investigadores; observando su respuesta fisiológica mediante la medición de la tasa cardíaca, tasa respiratoria y espiración de dióxido de carbono, encontraron cambios emocionales y psicofisiológicos acordes con ambas categorías musicales, puntualizando que en cuanto a la tasa cardíaca fue pequeño el cambio pero significativo.

Por lo tanto resulta ser un factor importante el gusto de las personas cuando se trata de estudiar el fenómeno musical, cabe aclarar que en estos estudios se buscaba provocar rápidamente los efectos provocados por la música sin tomar en cuenta la pertinencia, elegancia o en general sin realizar alguna crítica o desarrollo del gusto de los participantes de las investigaciones anteriores, como se observó, en estos estudios los gustos de las personas han sido muy variables, desde gustos por el jazz hasta la música navideña, fenómeno que ya advertían investigadores en Canadá. Entonces si al momento de estudiar el fenómeno musical no se tienen en cuenta las consideraciones mencionadas, podría resultar en la lección que ofrecen Tseng, Chen y Lee (2009), al observar que su estudio no provee evidencia de que la música preseleccionada reduzca el estrés y la ansiedad entre mujeres después del parto.

Su estudio consistió en medir el estrés y la ansiedad percibidos en mujeres después del parto, mediante la escala de estrés percibido y el inventario de ansiedad rasgo-estado respectivamente.

Setenta y siete mujeres fueron divididas en dos grupos: experimental y de control, en el que en el grupo experimental las mujeres recibieron treinta minutos al día por dos semanas, recibiendo adicionalmente el cuidado post operatorio correspondiente, mientras que el grupo de control solamente recibió el cuidado post operatorio. Las mujeres recibieron música a través de cuatro discos pre grabados, los cuales cada uno contenían treinta minutos de música como canciones para arrullar (como por ejemplo Brahms' Lullaby, Twinkle-Twinkle Little Star, Cradle Song), música clásica (Para Elisa de Beethoven, Preludios de Debussy I Livre VIII y La Fille aux Cheveux de Lin), sonidos de la naturaleza o música de cristal China de canciones y rimas para niños.

Tseng, Chen y Lee (2009) argumentan que la música seleccionada tiene un tempo de entre sesenta a ochenta pulsos por minuto, el cual es el promedio de la tasa cardíaca cuando se está relajado. El resultado de la investigación de Tseng, Chen y Lee (2009) fue que no hubo diferencia significativa en las mediciones de estrés y ansiedad percibidos en estos dos grupos.

A reserva de analizar los diferentes puntos que podrían invalidar una investigación de tipo rigurosamente experimental, la opinión que se puede hacer al trabajo de Tseng, Chen y Lee (2009) con base a los argumentos expuestos hasta ahora, es que en efecto el equipo de investigación propuso las piezas musicales, lo cual no tendría mayor trascendencia si se hubiera elegido con base a argumentos más profundos como el tipo de emociones a transmitir, autores, periodos de la música, estructura de la música, opinión desde el punto de vista artístico de los profesionales de la música entre otros; mientras que este tipo de investigación seleccionó la música con base a la similitud del ritmo de esta con el ritmo del corazón en calma, lo cual pareciera no ser suficiente para provocar algún efecto en el cuerpo, aunado a que las piezas elegidas tienen un cierto grado de popularidad exagerado, debido a que las personas rápidamente reconocerían esas piezas por su presencia desde las caricaturas o cuentos para niños, hasta inclusive comerciales de televisión, provocando al parecer que esta música no fuera sorpresiva o apreciada como relajante en este caso.

De cualquier modo, como ellos mismos mencionan, Tseng, Chen y Lee (2009) dicen que su estudio debe ser tomado a manera de lecciones aprendidas sobre la no obtención de evidencia de la música cuando se usa en las condiciones descritas.

#### 4.6.6 El papel de la música en el envejecimiento

Es conocido que el sector de la población mayor estará en aumento en los próximos años, y también es aceptada la necesidad de iniciativas que promuevan el bienestar de las personas mayores. A este respecto el trabajo de Creech y Hallam (2016), proponen a la música para contribuir a la calidad de vida de las personas mayores. Su estudio comprendió tres casos de estudio en Reino Unido, en el que a una muestra de personas mayores de 50 años, se ofreció una variedad de actividades musicales. Para recopilar la información se usaron entrevistas, cuestionarios y observación durante las actividades musicales, mostrando sus resultados tres beneficios, el primero: beneficios cognitivos como el reto, aprendizaje de nuevas habilidades, sentimiento de logro y mejora en la concentración y la memoria; el segundo:

Beneficios en la salud al incrementar la vitalidad, la salud mental, movilidad y sensaciones de rejuvenecimiento; y finalmente beneficios emocionales como la protección contra el estrés, depresión, soporte durante el duelo, sentimiento de propósito, emociones positivas, confianza y oportunidades para la creatividad Creech y Hallam (2016).

Lo anterior es relevante para la presente investigación, debido a que no sólo en Reino Unido se incrementará este sector de la población, sino que en México organismos como el INEGI y el CONAPO han mencionado por ejemplo que la población de la tercera edad se mantendrá en aumento en México, fenómeno que será interesante observar su manejo dentro de las empresas, así como su contribución de este sector al clima y cultura organizacional de las mismas.

#### 4.6.7 La respuesta a los conciertos de música clásica

La investigación de Dobson (2010) resulta interesante para los fines de este trabajo, debido a que aborda el fenómeno musical desde la perspectiva de las personas que asisten por primera vez a los conciertos de música clásica. Básicamente invitó a un conjunto de personas, a asistir a diferentes conciertos próximos a presentarse; y al término de los mismos, mediante cuestionarios y entrevistas con pequeños grupos elegidos, recopiló la información relacionada a la percepción y opinión de la experiencia de los nuevos asistentes. Algunas de las opiniones de los participantes más relevantes fueron que tuvieron dificultades para juzgar la actuación de la orquesta, ya que no tuvieron en general contra qué compararla, menciona que la falta de conocimiento en música clásica dificulta la apreciación del concierto. El estudio aporta argumentos a la idea de que entender, apreciar y disfrutar la música clásica, es un proceso gradual, por lo cual una sola asistencia a estos conciertos difícilmente atraparán nuevas audiencias. En el estudio se realizaron tres conciertos, observando que los participantes registraron algún disfrute en la asistencia al tercero. Las obras a las que asistieron las personas del estudio de Dobson (2010) fueron las siguientes:

Concierto 1: Joseph Phibbs, Shruti (estreno mundial); Rachmaninov, Rapsodia sobre un tema de Paganini y Shostakovich, Sinfonía No. 15.

Concierto 2: Mozart, Overtura Der Schauspieldirektor; Mozart, Concierto para piano No. 21 movimientos 2 y 3; Beethoven, Overtura Coriolan.

Concierto 3: Strauss, Overtura Die Fledermaus; Schumann, Concierto para piano; Brahms, Sinfonía No. 1.

Al observar las piezas del estudio de Dobson (2010), podría comentarse que este disfrute reportado por los participantes en el tercer concierto, pudo haber sido debido al autor y su respectivo estilo musical, es decir;

Podría verse facilitado el disfrute o cautivar con cierta facilidad a una persona que asiste por primera vez a un concierto de música clásica, con una pieza como la de Strauss del tercer concierto, que con la de Joseph Phibbs del primero, la cual además es estreno mundial y podría estar sometida a críticas para definir su efecto incluso para los críticos experimentados.

Por otra parte, Dobson (2010) resalta que informar sobre la obra que se tocará por ejemplo mediante una breve charla desde el escenario, juega un papel importante en la mejora del entendimiento de la obra y desarrollar un buen sentido de involucramiento entre los intérpretes y la audiencia, ya que la inclusión de públicos jóvenes en los conciertos de música clásica, representa una desventaja respecto de los conciertos de cualquier otro género a los que está acostumbrado este público, en los cuales se convierten en verdaderos eventos sociales por la inclusión que se crea.

Hay que señalar que en el trabajo de Dobson (2010) se invitó a la gente a participar en conciertos preestablecidos en sus respectivas salas de concierto, en otras palabras no fueron preparados para provocar algún efecto en específico, por lo cual probablemente las personas presenciaron obras con algún grado de dificultad para su apreciación para ser su primera vez en estos eventos, lo cual podría representar otro comentario al trabajo de Dobson (2010) ya que se estaría dejando de lado la factibilidad de presentar programas accesibles a las personas y con ello favorecer un primer acercamiento más exitoso.

Posteriormente Dobson y Pitts (2011), realizan otro estudio similar, en el que en su discusión teórica sugiere que las personas que frecuentan los conciertos de música clásica, prefieren aquellos programas que les muestra algo nuevo, lo cual encuentran musicalmente desafiante, mientras que las personas que no asisten con tanta frecuencia, prefieren un concierto que contenga piezas familiares y fácilmente reconocibles, lo cual pareciera coincidir con los comentarios que se podrían entrever en su estudio pasado.



En la observación de la ejecución del concierto Dobson y Pitts (2011) comentan que los programas del concierto siguen siendo el modo de comunicación predominante para ofrecer información sobre la música que se va a escuchar durante el concierto.

El comentario que se puede hacer al respecto, es la reflexión sobre los esfuerzos mercadológicos que se podrían desarrollar en este respecto para un vínculo más satisfactorio con el público.

Dobson y Pitts (2011) buscan mezclar los enfoques y métodos de investigación de la etnomusicología (la cual en sus propias palabras tiene el cliché histórico de llevarse a cabo en comunidades distantes) y en la psicología social, complementándose para explorar la experiencia de la música “de arte” occidental (las comillas son del autor de este trabajo).

En la discusión de Dobson y Pitts (2011), se muestran las percepciones y comentarios de las personas después de asistir a los conciertos de música clásica, en uno de estos una persona dice sentirse desinformada sobre los repertorios, ya que en la vida diaria escucha música clásica en películas o en cualquier otra situación, pero sin saber qué piezas son las que está escuchando, aunado a la aparente muestra de culpabilidad al aceptar la falta de esfuerzo por involucrarse en este género, para Dobson y Pitts (2011) esta expresión representa la percepción de la música clásica como una actividad culturalmente valorada a la cual se aspira tener conocimiento.

Otro comentario reportado en Dobson y Pitts (2011) fue que: “Uno siente que los músicos merecen toda atención, porque ellos se concentran duramente, obviamente, en una cosa difícil de hacer”, lo cual hace reflexionar en el atractivo que tiene para las personas la ejecución de una pieza por una gran número de músicos y de cierto grado de dificultad.

Una persona mencionó que disfrutó la música cuando le ponía atención, pero que le fue en alguna medida difícil mantenerla todo el tiempo y que su mente se mantenía divagando, lo cual era molesto para esta persona, Dobson y Pitts (2011) dice que los mismos participantes atribuyeron esto a su propio estado mental: encontrarse pensando nuevamente en el trabajo o también a veces por las características de la música mencionando que la concentración era fácilmente mantenida cuando se tocaba algo realmente dramático.

Uno de los participantes comentó que al escuchar a uno de los músicos hablar sobre su experiencia, sobre la obra, bromear, se dijo así mismo: “sí, es una persona normal”.

Dobson y Pitts (2011) comentan que de acuerdo con las respuestas de los participantes del estudio, se puede observar que parte del disfrute del concierto tiene que ver con la sensación de comodidad, de bienvenida y de involucramiento con los asistentes regulares a los conciertos.

Dobson y Pitts (2011) concluyen que la terminología relacionada con la música clásica es raramente explicada, que la experiencia del concierto no es suficiente para generar un disfrute, que la apreciación requiere un cierto grado de adquisición de conocimiento.

Entonces sirvan los estudios de Dobson y Pitts (2011) y de Dobson (2010) como lecciones aprendidas en el momento de estudiar y aprovechar el fenómeno musical usando música clásica en el formato de concierto.

#### 4.7 ¿Cómo se mide la respuesta emocional a la música?

Para medir la respuesta emocional a la música se considera el trabajo de Flores y Díaz (2009), en el que desarrollaron y probaron una técnica para el estudio de las emociones provocadas por la música, hipotetizando principalmente la predicción de la producción de estados emocionales específicos con la audición de ciertos tipos de música.

En la discusión teórica de Flores y Díaz (2009) mencionan investigaciones anteriores en las que se han estudiado los estados afectivos provocados por obras de música agradable (piezas de Grieg, Sibelius y Smetana) y desagradable (una pieza de Prodomides), siendo la composición Peer Gynt (El amanecer) de Grieg la más placentera y el fragmento de la obra Danton de Prodomides la más desagradable.

Para llevar a cabo su estudio, a una muestra de 108 estudiantes se pidió entre otras cosas, que al escuchar un segmento de música seleccionaran los términos de la emoción que mejor identificaran su respuesta afectiva a este segmento musical. La música usada para su investigación fue mayoritariamente clásica debido a los conocimientos teóricos y habilidades técnicas que esta implica para la expresión de sus respectivas emociones; se usó música de los periodos barroco, clásico, romántico, impresionista y moderno, así como algunas piezas de música popular de diferentes nacionalidades y épocas.

Para realizar esta tarea se proveyó de un esquema circular de términos de la emoción, que de acuerdo con Flores y Díaz (2009), en un estudio previo seleccionaron 328 palabras “que denotan directa y definitivamente emociones particulares” a partir de una lista de cerca de 500 términos de la emoción en castellano. Entonces identificaron 28 familias de conceptos similares y 14 ejes de emociones opuestas

En la figura 22 se presenta este esquema textual contenido en los anexos del artículo del trabajo de Flores y Díaz (2009) quienes amablemente accedieron a compartir con el autor del presente trabajo.

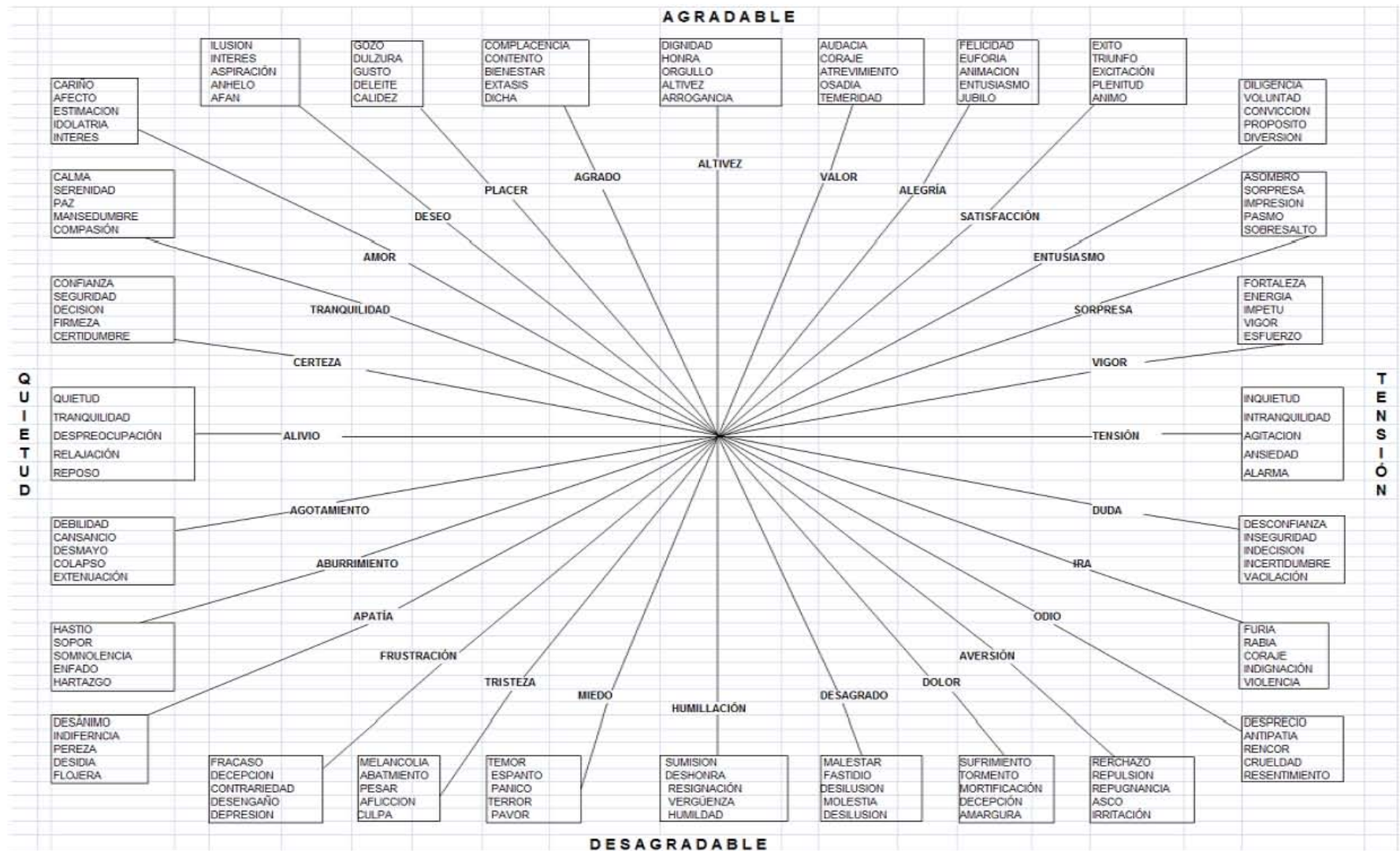


Figura 23. Esquema de las emociones de Flores y Díaz (2009)

Los ejes de este diagrama se ubicaron en cuadrantes en los cuales se ubicaron dimensiones de agrado-desagrado y calma-excitación, dando por resultado para cada cuadrante: agrado-calma, agrado-excitación, desagrado-calma y desagrado-excitación, en otras palabras, se obtienen cuatro cuadrantes de siete adjetivos cada uno de emociones agradables y vigorosas, agradables y relajadas, desagradables y relajadas y desagradables y vigorosas respectivamente (Flores y Díaz, 2009).

Entonces en su estudio Flores y Díaz (2009) concentraron y sumaron las puntuaciones de cada término o términos de la emoción obtenidas para cada pieza musical del estudio, obteniendo así el grado de acuerdo de las emociones transmitidas por cada pieza musical, al graficar las puntuaciones por cada uno de los 28 adjetivos de su diagrama; adicionalmente a las puntuaciones más altas para cada uno de sus 28 adjetivos, también se pudo observar el acuerdo en las omisiones de ciertos adjetivos.

En los perfiles obtenidos realizaron interesantes observaciones como por ejemplo, que se obtuvieron perfiles muy similares o casi indistinguibles en música de Mozart (Concierto para piano no. 17 K 453, tercer movimiento allegro) y en música andina (del compositor Arturo Ruiz del Pozo, tema “Cumbres”, interpretado por el grupo Yawar), mencionando que “a pesar de sus múltiples diferencias estructurales y culturales, se trata de momentos musicales que fácilmente reconocemos como alegres y agradables. Sin embargo, no es posible concluir que desde el punto de vista afectivo sea lo mismo escuchar cualquiera de estos fragmentos” (Flores y Díaz, 2009, p. 32).

Otra observación interesante es que debido a que Flores y Díaz (2009) realizaron la descripción de las obras así como los segmentos musicales que usaron, pueden intentar alguna clase de correlación entre la estructura de la música y la experiencia afectiva de su escucha, lo cual en palabras de Flores y Díaz (2009, p. 32):

“Estas inferencias no sólo vienen a confirmar experimentalmente principios muy antiguos de composición musical, sino que pueden convertirse en elementos de interés para la estética musical y el estudio de la emoción humana”.

Finalmente Flores y Díaz (2009) mencionan que el factor cultural también influyó en su trabajo, debido a que es de esperar que la música de la cultura a la que se pertenece, sea procesada más directamente desde el punto de vista afectivo, por la familiaridad con los instrumentos, sentido y estructuras sonoras, recomendando estudios transculturales, ya que mencionan que música proveniente de culturas lejanas en tiempo, espacio y tradición a la de las personas de la muestra del estudio, en particular la música árabe y la japonesa, que a diferencia de la clásica y populares occidentales, fueron más difíciles de apreciar al observarse respuestas diversas en los perfiles del estudio.

El autor del presente trabajo observó en los resultados de Flores y Díaz (2009), que en las piezas usadas con la muestra de su estudio, se obtuvo una frecuencia mayor de algún adjetivo o adjetivos en uno solo de los cuadrantes, es decir, fue posible observar y clasificar, dentro de uno de los cuadrantes del diagrama de Flores y Díaz (2009), por lo que con base en ello se acordó usar este esquema para realizar la presente investigación, dividiendo claramente el diagrama en los cuatro cuadrantes, encimando los números del 1 al 4 para identificar cada uno de ellos y con los cuales los participantes del presente estudio pudiera seleccionar el número del cuadrante que contiene el adjetivo o conjunto de adjetivos de la emoción que más se adecuaron a su experiencia al presenciar el concierto de música de esta investigación; además, sólo se presentan los 28 adjetivos centrales, con lo que se espera facilitar la lectura y respuesta de dicho instrumento, así como hacerlo más familiar o semejante a la estructura de respuestas de los instrumentos de clima, cultura organizacional y estado de tensión emocional, basados también en cuatro opciones de respuesta, facilitando adicionalmente su tratamiento estadístico.

El esquema final de las emociones de Flores y Díaz (2009) utilizado para esta investigación se presenta en el apartado de anexos.

## 5. Diseño de la investigación

### 5.1 Problema de investigación

La administración persigue el logro de metas y objetivos. Para ello es necesario el despliegue de las habilidades y capacidades con la participación de las personas, para producir bienes, servicios, innovaciones, y en general, crear valor, para la sociedad y para la organización misma. En la actualidad, los cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales continúan a un ritmo vertiginoso, por lo que se vuelve necesaria la búsqueda de prácticas administrativas, capaces de mantener un contexto laboral armonioso para hacer frente a todos estos cambios.

A pesar de los esfuerzos que se han realizado mediante el desarrollo de prácticas e intervenciones, desde el ámbito administrativo y psicológico, respectivamente, desafortunadamente todavía podemos apreciar, como primer problemática, algunos casos en que las empresas siguen enfrentando las consecuencias del desequilibrio en las dimensiones del clima organizacional, en relación a las relaciones humanas. En consecuencia, pueden ser identificadas las percepciones de deficiencia en las interacciones laborales, de las políticas, prácticas y estructura de la organización, influyendo en la conducta de los integrantes que operan en los procesos de la misma, lo cual representa una amenaza para el logro de los objetivos estratégicos planteados por la dirección.

El clima organizacional está constituido por diferentes dimensiones, desde las que tienen que ver con las estructuras y procesos de la empresa, hasta la de las relaciones humanas, que de acuerdo con la teoría y la experiencia, es la dimensión más importante dentro de una organización.

Una segunda problemática que surge como consecuencia importante del desequilibrio en las dimensiones del clima organizacional son los efectos en el estado emocional que presentan las personas, específicamente en la tensión que puedan experimentar en su desarrollo laboral.

Esto engloba las manifestaciones caracterizadas generalmente por apatía, mal humor, quejas y, en general, comportamientos de carácter antagónico entre los integrantes de la organización y con los clientes de la misma, así como diversas actitudes negativas que dificultan obtener el compromiso y colaboración, que en general, reflejan el deterioro del estado anímico de las personas en una organización.

Aunado a las pérdidas económicas que esta condición representa, por sus repercusiones en la salud a consecuencia del estrés continuado ocasionado por el contexto laboral en el que se desenvuelven los integrantes de la organización, propiciando entre otras cosas ausentismo, incapacidades y diversas situaciones que repercuten en su desempeño. En resumen, significa un costo social por el impacto en las relaciones humanas en el trabajo.

En concreto, el problema de investigación que pretendo ayudar a resolver es el posible desequilibrio en las dimensiones del clima organizacional, desfavoreciendo a la de las relaciones humanas, y sus efectos en el estado de tensión emocional de las personas que presentan algunas organizaciones, que repercute en sus procesos y resultados, interfiriendo en sus necesidades de innovación, creatividad y producción principalmente, dificultando el despliegue de las ventajas competitivas necesarias en el presente entorno cambiante.

Para abordar este problema consideraré el contacto con las artes y, en particular, la música, la cual representa una manera de transmitir emociones y sentimientos, por lo cual podría representar una manera para favorecer la sensibilización de las personas en el trabajo, tratando de dar respuesta a las siguientes preguntas:

## 5.2 Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es la relación entre el estrés de las personas y el clima organizacional en un contexto laboral?



2. ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la sensación de las personas de la experiencia de un concierto de música clásica en el seno de una organización?

3. ¿Cuál es la relación entre el estrés de las personas y la sensación de las mismas de la experiencia de un concierto de música clásica en el seno de una organización?

### 5.3 Hipótesis

1. El estado de tensión emocional (estrés) elevado está correlacionado con un clima organizacional desfavorable.

2. La sensación favorable de las personas al término de la experiencia de un concierto de música clásica en el seno de una organización, está correlacionado con un clima organizacional favorable.

3. La sensación favorable de las personas al término de la experiencia de un concierto de música clásica en el seno de una organización, está correlacionado con un estado de tensión emocional (estrés) bajo de las personas en el trabajo.

### 5.4 Objetivos de la investigación

1. Proponer situaciones o prácticas organizacionales con el arte musical, que incidan de manera favorable en el clima organizacional, particularmente en la dimensión de las relaciones humanas.

2. Proponer situaciones o prácticas organizacionales con el arte musical, que incidan de manera favorable en el estrés de las personas en el trabajo.

3. Conocer la relación que existe entre el estrés de las personas en el trabajo y el clima organizacional.

## 5.5 Variables

En los planteamientos hipotéticos podemos identificar las siguientes variables:

- 1.- Clima organizacional
- 2.- Estado de tensión emocional (Estrés)
- 3.- Sensación de las personas de la experiencia musical

### 5.5.1 Definición conceptual

En la siguiente tabla se presenta la relación de las hipótesis con las variables identificadas y su definición conceptual:

Hipótesis	Variable	Definición Conceptual
1 y 2	Clima Organizacional	Conjunto de percepciones de los individuos con respecto a su medio interno de trabajo, estas percepciones reflejan la interacción entre los elementos individuales y las características y procesos de la organización (Schneider, Ehrhart y Macey, 2011)
1 y 3	Estado de tensión emocional (Estrés)	Inconsistencia entre la evaluación de las demandas en el ambiente y la evaluación personal de las habilidades para enfrentarlas (Lovenjak y Peklaj, 2016)
2 y 3	Sensación de las personas de la experiencia de un concierto de música clásica en el centro del trabajo	Procesos mediante los cuales los órganos de los sentidos y el sistema nervioso responden a los estímulos en el ambiente y a las experiencias psicológicas fundamentales que resultan de estos procesos. (Gray, 2008)

### 5.5.2 Definición operacional

En este apartado se menciona la definición operacional de las variables identificadas:

Hipótesis	Variable	Definición Operacional
1 y 2	Clima Organizacional	Se medirá con escala ordinal obteniendo una puntuación de la aplicación del instrumento del clima organizacional de 95 preguntas. Obteniendo puntuaciones promedio entre 1 y 4.
1 y 3	Estado de tensión emocional (Estrés)	Se medirá con escala ordinal obteniendo una puntuación de la aplicación del Inventario de Ansiedad: Rasgo-Estado (IDARE) de 40 preguntas. Obteniendo puntuaciones entre 20 y 80.
2 y 3	Sensación de las personas de la experiencia de un concierto de música clásica en el centro del trabajo	Se medirá con escala ordinal obteniendo una puntuación del esquema de la respuesta emocional a la música. Obteniendo puntuaciones promedio entre 1 y 4.

## 5.6 Instrumentos

1.- Cuestionario tipo Likert del clima organizacional.- Se utilizará el cuestionario autoadministrado del clima organizacional, el cual adicionalmente ofrecerá las puntuaciones de los cuadrantes que componen la cultura organizacional: relaciones humanas, sistemas abiertos, jerarquía y de metas racionales. Los autores son Roberto Hernández Sampieri, Sergio Méndez Valencia y Ricardo Contreras Soto (2005).

Es un cuestionario tipo Likert con una escala de medición ordinal, de cuatro posibles opciones de respuesta, que van desde 1-Totalmente falso, 2-Más bien falso, 3 Más bien verdadero y 4-Totalmente verdadero. Con un total de 95 preguntas, una puntuación máxima de 380 puntos y mínima de 95, en donde la máxima calificación significará un clima positivo, el puntaje menor representa un clima negativo. El cuestionario se resuelve en un tiempo aproximado de 15 o 20 minutos, el cual se analizará para conocer la puntuación de cada dimensión que define el clima organizacional, además el promedio de los resultados de las dimensiones del cuadrante que caracteriza a la cultura organizacional, mostrará las diferentes puntuaciones de intensidad de cada uno de ellos. El coeficiente de Alpha de Cronbach es de 0.952.

Las subescalas del clima organizacional y dimensiones de la cultura organizacional que se usan en este instrumento son las siguientes:

### **Relaciones Humanas**

- a) Bienestar
- b) Autonomía
- c) Involucramiento/comunicación
- d) Entrenamiento
- e) Integración
- f) Apoyo del superior

**Proceso Interno**

- a) Formalización
- b) Tradición

**Sistemas abiertos**

- a) Innovación y flexibilidad
- b) Enfoque externo
- c) Reflexividad

**Metas racionales**

- a) Claridad de metas
- b) Esfuerzo
- c) Eficiencia
- d) Calidad
- e) Presión para producir
- f) Retroalimentación

Estas subescalas y dimensiones están de acuerdo al Modelo de Valores en Competencia que se presenta a continuación:

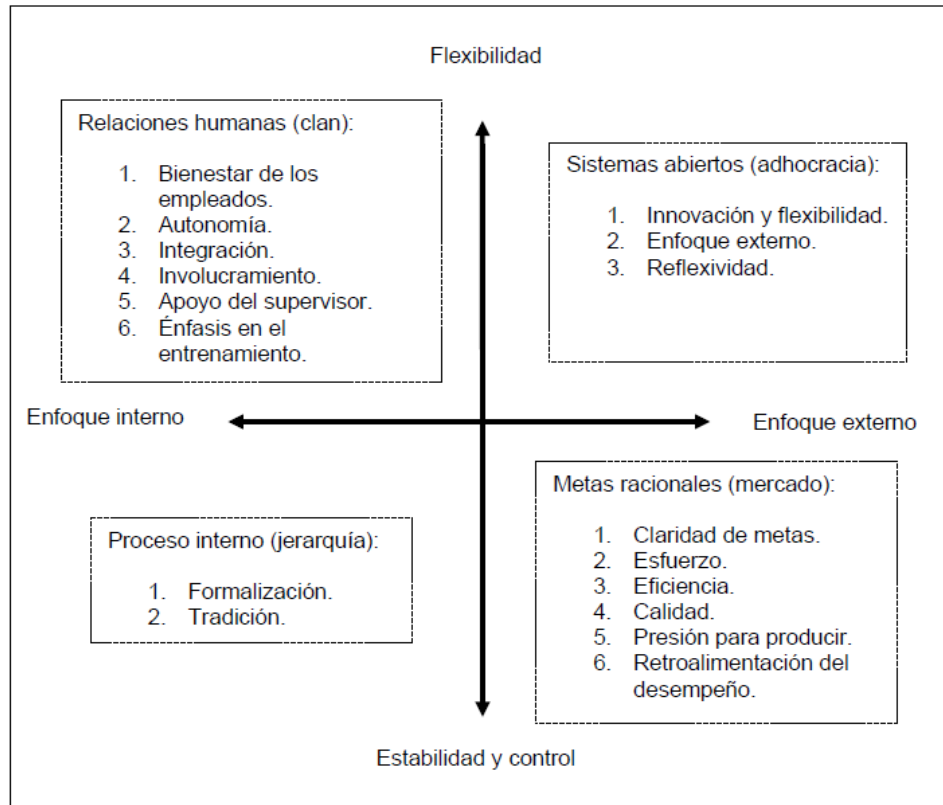


Figura 24. Modelo de Valores en Competencia

2.- Inventario de Ansiedad Rasgo-Estado (IDARE) de 40 preguntas.- También llamado inventario de autoevaluación, de Charles D. Spielberger y Rogelio Díaz Guerrero (2002). La ansiedad es un estado emocional caracterizado por la presencia de tensión, ya sea estable o momentáneo, sin embargo a este estado emocional también se le conoce como estrés. La concepción de que este estado de tensión emocional es pasajero o estable, llevó a estos autores a desarrollar el IDARE (Torres, 1992).

Este instrumento está constituido por dos escalas de autoevaluación separadas, que se utilizan para medir dos dimensiones distintas del estado emocional, 1) Ansiedad Estado y 2) Ansiedad Rasgo.

El primero es un cuestionario tipo Likert en una escala de medición de tipo ordinal de 20 afirmaciones, con cuatro opciones de respuesta 1-No en lo absoluto, 2-Un poco, 3-Bastante, 4-Mucho; que evalúan el estado emocional de la persona en el momento exacto de la administración del cuestionario.

El segundo se refiere a un cuestionario de tipo Likert en una escala de medición ordinal de 20 afirmaciones, con cuatro opciones de respuesta 1- Casi nunca, 2-Algunas veces, 3- Frecuentemente y 4-Casi siempre; que evalúan el estado emocional que tiene la persona generalmente. Con un total de 40 preguntas, una puntuación máxima de 80 puntos y mínima de 20 para cada escala, en donde la máxima puntuación expresa un grado máximo de tensión emocional, para ambas escalas.

El coeficiente de Alpha de Cronbach es de entre 0.83 y 0.92 para ambos cuestionarios. El tiempo estimado para resolver ambas escalas es de menos de 15 minutos.

3.- El esquema de respuesta emocional a la música de Enrique Flores Gutiérrez y José Luis Díaz (2009). Se representa en una pregunta en una escala de medición ordinal con cuatro posibles opciones de respuesta, de un puntaje mínimo de 1 y máximo de 4.

(Se llegó a un acuerdo con los autores de este esquema, para poder usarlo dividiendo su modelo en 4 opciones de respuesta, facilitando su análisis estadístico).

Las cuatro opciones de respuesta agrupan los cuatro conjuntos de siete adjetivos que definen a las emociones humanas, en donde la puntuación mínima de 1 está dada por el conjunto de emociones humanas intensas negativas como por ejemplo la aversión, el odio y la ira. La puntuación máxima de 4 estará dada por el conjunto de emociones humanas intensas positivas como por ejemplo la alegría, la satisfacción y el entusiasmo.

El nivel de acuerdo en los adjetivos que componen la estructura de las emociones humanas con la que se medirá la respuesta a la exposición musical, ha sido realizado con la prueba no paramétrica de varianza bifactorial de Friedman, como análisis de acuerdo de los segmentos. De los 28 adjetivos se probaron diferencias entre los segmentos, resultando significativas 24 de 28 con  $\alpha=0.05$ , con 33 grados de libertad ( $F_{r \geq 43.88}$ ), para establecer en cuales segmentos se ubican las diferencias, se aplicó la extensión de la prueba de Friedman para comparaciones de grupos con un control y se obtuvo un valor crítico de las diferencias  $|R_1 - R_u| \geq 18.59$ , con la finalidad de establecer el nivel de significancia para todas las categorías emocionales. El tiempo para responder esta pregunta será aproximadamente de 1 a 3 minutos.

La segunda parte del cuestionario son 3 preguntas abiertas que tienen como finalidad obtener información sobre si la persona estaría dispuesta a recomendar el evento musical, con lo que se pueda inferir sobre su agrado o desagrado general adicionalmente.

## 5.7 Sujetos

El estudio se realizó en 3 instituciones, relacionadas con las telecomunicaciones, salud mental y petróleo respectivamente.

En la primera institución el estudio se realizó en 17 personas, en la segunda participaron 6, y en la tercera se realizaron dos estudios, en el primero participaron 46 y en el segundo 15. En total 84 personas a las cuales se tuvieron acceso, lo que representa una muestra de conveniencia. Los participantes del estudio no tuvieron restricción de jerarquía en la institución, género o edad. Se expresó que el estudio fue completamente anónimo y confidencial y por escrito en papel.



## 5.8 Planteamiento metodológico

La presente investigación tiene un diseño no experimental, es decir, donde se presentan “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández, 2010, p. 149).

Los estudios se realizaron al término de un concierto de música clásica, dentro de las organizaciones, por lo que la investigación es cuantitativa transeccional correlacional, es decir, la recolección de los datos se realizó en un único momento y se analizarán los resultados en busca de correlaciones.

En los primeros dos estudios, en la institución de telecomunicaciones y en la de salud mental, tuve acceso a una muestra el día del concierto, con la autorización de las áreas que organizaron por parte de la misma institución y de la orquesta, que en estos dos primeros estudios se trató de la Orquesta Sinfónica de Minería.

Los siguientes dos estudios, dentro de la institución petrolera, se realizaron también al término de un concierto de música clásica, aunque en esta ocasión la autorización para realizarlo vino directamente de uno de los directores de la misma, invitando al mismo tiempo a la comunidad de esta organización vía correo electrónico, a participar en el estudio, con algunos días de antelación, la cual posteriormente representaría a la muestra de conveniencia. Esta institución decidió invitar a la Orquesta Sinfónica de Coyoacán para los dos conciertos.

En todos los estudios, los cuestionarios para medir el clima organizacional, el estrés y la sensación de las personas de la experiencia de un concierto de música clásica en el centro del trabajo, fueron repartidos a los asistentes quienes se identificaron como parte de la organización, al inicio del concierto a la entrada del recinto donde se llevó a cabo cada concierto,

En los dos primeros estudios, en la organización de telecomunicaciones y de salud mental, los objetivos y las instrucciones para llenar los cuestionarios fueron expresados de manera oral por el autor de la presente investigación con ayuda de amigos y familiares para tratar de abarcar al mayor número de personas. En los últimos dos estudios, en la institución petrolera, los objetivos y las instrucciones para llenar los cuestionarios fueron incluidos de manera escrita junto con los cuestionarios, con la finalidad de repartir el mayor número posible entre los asistentes, aprovechando la previa invitación que hizo la dirección para realizar el estudio.

Al término de los conciertos, se recuperaron los cuestionarios resueltos por los participantes que quisieron y pudieron llenar en su totalidad los tres cuestionarios que en conjunto suman 138 preguntas.

Debido a la naturaleza compleja del fenómeno, y en aras de complementar en alguna medida los resultados cuantitativos, haciendo uso de la aproximación al enfoque cualitativo, también se realizaron entrevistas, se tomó foto y video, con previa autorización de la organización, del contexto en el que se llevaron a cabo dichos conciertos. Este contexto incluye la razón por la que fue realizado el concierto, expresado en panfletos de divulgación, correos electrónicos, páginas de internet, discos con la música del concierto; o el discurso de bienvenida al concierto por parte del representante de la institución; así como la grabación de breves entrevistas con algunos de los integrantes de la institución, para contribuir con sus opiniones de viva voz, a los resultados obtenidos de manera cuantitativa.

Debido a que los conciertos de las organizaciones a los que se tuvo acceso fueron de música clásica, es necesario mencionar que aunque en ocasiones se suele considerar a la música clásica como un género de alto grado de complejidad en sus estructuras, y que se dice que se debe tener alguna clase de conocimiento previo en ella para poder apreciarla, no quiere decir que sea mejor o peor que otros géneros, más bien se trata de reflexionar sobre el contexto cultural y estados de ánimo en los que se encuentran las personas para apreciar algún género musical.

Después de analizar investigaciones previas y con base en los seminarios a los que asistí en la Facultad de Música de la UNAM, se puede decir que existen diferentes ritmos, melodías y estructuras musicales en general que parecen evocar diferentes tipos de emociones, lo cual da lugar a los diferentes géneros musicales. Adicionalmente la riqueza y forma depurada de su estructura podría facilitar la identificación de la sensación o emoción a transmitir por parte del espectador. La posible homogeneidad en la disposición para escuchar música clásica, independientemente de la edad de los participantes y la facilidad para encontrar presentaciones de música clásica en un entorno laboral.

Por lo anterior esta investigación considerará a la música clásica, ya que podría ser beneficioso presentar un cuadro de música de estas características, para presumiblemente atenuar las manifestaciones de la tensión emocional que pudieran estar presentes en el entorno laboral.

Con la experiencia de un concierto de música en el seno laboral, se pretende detectar en los asistentes un conjunto de emociones y sensaciones consideradas generalmente como positivas, como la alegría, placer y tranquilidad; las cuales podrían ser favorecidas por programas musicales, integrados por música de Wolfgang Amadeus Mozart, la cual se caracteriza por tener movimientos alegres, ágiles y entusiastas.

Finalmente, con relación a las Orquestas participantes en este estudio, la Orquesta Sinfónica de Minería y la Orquesta Sinfónica de Coyoacán, dentro de su página de internet (Orquesta Sinfónica de Minería, 2017) pueden leerse principalmente su historia y actividades entre otras cosas, de donde se desprende lo siguiente:

La Orquesta Sinfónica de Minería y la Academia de Música del Palacio de Minería, que la coordina y sustenta, comienzan como una sociedad de estilo europeo que formaban y patrocinaban conjuntos musicales.

Probablemente una de esas sociedades más antiguas se originó en 1792 con el Real Seminario de Minas, y posteriormente con la Sociedad Filarmónica Mexicana en el siglo XIX. Los conciertos que se realizaban, tenían lugar en el edificio conocido como Escuela de Minas, lo que hoy es el Palacio de Minería, siendo el primer recinto musical de aquella época.

En el siglo XX, la Facultad de Ingeniería de la UNAM rescató la tradición de los mineros del siglo XIX y en 1978, auspició la creación de la Academia de Música del Palacio de Minería y de su Orquesta Sinfónica, conservando el propósito que tenía a principios del siglo XIX: “promover música, músicos y compositores mexicanos, buscar talentos, invitar otras orquestas y conjuntos e incluir el rescate de música perdida y de músicos olvidados de nuestro país”.

La Academia de Música del Palacio de Minería ha desarrollado una gran labor para lograr que la Orquesta Sinfónica de Minería continúe con su tradicional temporada de verano, cuyos conciertos se han distinguido por la gran calidad interpretativa de sus músicos, sus atractivos programas y los destacados directores solistas y agrupaciones corales que participan en ella.

Adicionalmente, a lo largo del año se realizan otras actividades que se distinguen por la programación especial de la época en que se realizan, como conciertos infantiles y para la familia, conciertos de música mexicana y conciertos navideños.

Y con relación a la Orquesta Sinfónica de Coyoacán y de acuerdo con su página de internet (Orquesta Sinfónica de Coyoacán, 2017), se desprende lo siguiente:

La delegación Coyoacán, inicia a principios de los años 80 el proyecto de difundir y promover la música de concierto a sus habitantes y visitantes originalmente como una Orquesta de Cámara.

El 10 de Agosto de 1984 interpreta su concierto inaugural conformada ya como la Orquesta Sinfónica de Coyoacán, en el Foro Cultural Coyoacanense, conocido hoy como Teatro Hugo Argüelles, bajo la dirección de su fundador el maestro Miguel Bernal Matus.

Dentro de sus actividades, anualmente ofrece conciertos de temporada: Primavera, Verano, Otoño e Invierno, conciertos didácticos, relacionados con fechas relevantes como el de navidad, año nuevo, día de las madres, día de la independencia, conciertos extraordinarios y especiales.

## 5.9 Tratamiento estadístico

En la presente investigación, que tiene un diseño no experimental, se trabajó con una muestra compuesta por 84 sujetos, los cuales de acuerdo con la literatura, son suficientes para realizar el análisis de correlaciones presentado en el apartado correspondiente. En Hernández, (2010, p. 189) y Hernández (2010, p. 395), se menciona tener como mínimo 30 casos para estudios de tipo transeccional correlacional, etnográfico, teoría fundamentada, entrevistas u observaciones.

Los datos recopilados en los cuestionarios se concentraron en una base de datos electrónica en Microsoft Excel 2010, con la finalidad de procesarlos, verificando datos erróneos, incompletos o faltantes. Posteriormente se calificaron los cuestionarios para conocer el resultado por institución.

Para hacer la prueba de hipótesis, se tomó en cuenta que las mediciones realizadas en la presente investigación no son en estricto sentido de intervalo, lo cual ocurre con cierta frecuencia por ejemplo en el estudio de actitudes o pruebas de inteligencia, pero se acercan a este nivel (Hernández, 2010).

Esto permite realizar operaciones aritméticas básicas, por lo que en esta investigación se reportará el coeficiente de la estadística paramétrica de Pearson, adicionalmente se reportan los coeficientes de correlación de Spearman y Kendall de la estadística no paramétrica que son aproximaciones cercanas al coeficiente de Pearson y que son en estricto sentido para los niveles de medición nominal y ordinal, en aras de tener mayor sustento argumentativo.

Lo anterior se debe a que estos coeficientes son pruebas estadísticas que sirven para analizar la relación entre dos variables para hipótesis de tipo correlacional, o en otras palabras del tipo: cuando aumenta A, aumenta B; cuando disminuye A, aumenta B; altos valores de A, están asociados con bajos valores de B, etcétera.

Adicionalmente, estos coeficientes permiten realizar el cálculo con tamaños de muestra pequeños como lo es en el caso de la presente investigación.

Finalmente con la matriz preparada en Excel, se importó hacia el programa SPSS versión 23, para obtener los tres coeficientes mencionados, así como la respectiva matriz de correlación, en donde se obtuvieron los coeficientes de correlación para cada cruce de todas las variables involucradas en la presente investigación.

## 6. Presentación de resultados, análisis y discusión

### **Estudio 1**

El primer estudio se realizó en una organización gubernamental de telecomunicaciones, aprovechando la programación previa de un concierto familiar infantil por parte de la Orquesta Sinfónica de Minería en el Palacio de Minería, en sábado por la mañana.

Este es el segundo concierto que se programa en la institución, debido a la buena aceptación que se tuvo en un primer concierto con esta misma orquesta.

Saber el día y hora del concierto tuvo alguna utilidad para inferir en la disponibilidad y situación actitudinal general de los asistentes para responder los cuestionarios y además poder relacionar este contexto con algunos de los resultados.

Al inicio del concierto, se entregaron los cuestionarios a las personas que se identificaron plenamente parte de la comunidad de la organización, debido a que los asistentes al concierto fueron también familiares del personal de la empresa, los cuales no podrían ser parte de este estudio. El autor de la presente investigación explicó a cada persona la finalidad del estudio, siendo este completamente confidencial y anónimo, aunque debido a que sólo yo repartí los cuestionarios y expliqué la finalidad del mismo, el número de cuestionarios repartidos fue relativamente bajo (49) comparado con el número aproximado de asistentes al concierto (100 personas aproximadamente).

Es importante mencionar que el discurso de bienvenida que el director de esta institución dio antes de comenzar el concierto, fue en el sentido de que el motivo del concierto tuvo que ver con la integración, cohesión y bienestar de las personas, aprovechando la fecha para celebrar adicionalmente el día del niño. A partir del segundo y tercer estudio se pudo observar la importancia de esta observación, y aparentemente esta acción tuvo mucho que ver en los resultados generales de la investigación que se detallarán más adelante.

Se repartieron 49 cuestionarios, recuperando 33 y sólo resueltos en su totalidad 17, siendo esta última, la muestra a la que se tuvo acceso.

Las variables medidas fueron el clima y cultura organizacional, el estado de tensión emocional general durante el trabajo y al término del concierto, y la percepción estética de la experiencia musical.

En cuanto a la percepción estética de la experiencia musical, el promedio obtenido fue de  $\bar{x}=3.4$  (Máx.: 4, Mín.: 3), recordando que valores de 1 significan emociones intensas negativas como por ejemplo el odio o la ira; el 2 emociones débiles negativas como el aburrimiento, apatía o tristeza; el 3 emociones débiles positivas como la tranquilidad, el agrado o el placer y finalmente 4 significan emociones intensas positivas como el entusiasmo, alegría o sorpresa. Esto significa que las personas estuvieron calificando el programa del concierto entre estos dos últimos conjuntos de adjetivos, asimismo, significando probablemente que las personas experimentaron en alguna medida placer al presenciar dicho concierto, y entonces se estaría en posición de suponer en primera instancia, que en términos generales el efecto placentero de la música fue logrado con el programa presentado.

El programa de este concierto estuvo integrado por las siguientes piezas:

- Mijail Glinka – Obertura de la ópera Ruslán y Ludmila
- Pas de deux de El Lago de los Cisnes
- Johann Strauss Jr. – Vals Voces de primavera
- Agustín Lara / Chucho Ferrer – Danzones de Lara
- Dámaso Pérez Prado / Eugenio Toussaint – Suite de mambos
- Jacques Offenbach – Galopa de Orfeo en los infiernos (Can-Can)
- Johann Strauss Jr. – Polka Bajo rayos y truenos

En la pregunta abierta sobre la opinión general de las personas sobre la inclusión de los conciertos musicales en el seno laboral, se presentaron textualmente los siguientes comentarios:

1. Me pareció muy acertado el evento, ya que se enfocó a los niños, fue dinámico, alegre y con puntos muy buenos para los niños, ya que es muy importante fomentar la cultura y que mejor siendo a través de la música.
2. Muy contento y agradecido por este tipo de invitaciones, felicidades!



3. Considero que asistir a un concierto musical de cualquier índole nos llena el alma y nos llena de paz. Por lo cual estoy convencida que es positivo para un trabajador.
4. Efectivamente es importante (la presentación de conciertos en el seno laboral) y lástima que nos quitaron la música, pues afecta nuestro entorno. Favorece el ritmo de trabajo y causa satisfacción a nuestra persona emocional y espiritual. El entorno se hace más afectivo y solidario y contempla las facetas de cada persona en el seno laboral.
5. Este es el 2do concierto para el personal y familiares, en el primero fue de navidad y gustó tanto que nos programaron este y hay más participación de familiares de todas las edades y nos ha de servir para una mayor convivencia entre todas y cada una de las áreas que integramos nuestro centro de trabajo.
6. Excelente, con actividades hay que hacerlo más seguido.
7. Son una buena opción para que se conozca personal de otras áreas, para convivir con la familia y gozar de este tipo de eventos que a veces no podemos pagar y que mejor que los den por medio del trabajo, felicidades, gracias.
8. Me gustaría mucho que hubieran más conciertos. Estuvo genial.
9. Fomenta la comunicación familiar, te acerca a la cultura.
10. Es muy importante ya que permitió la unidad familiar.
11. Son muy importantes, ya que promueven la integración familiar.
12. Es un buen ambiente donde uno puede disfrutar de una buena orquesta. Es una buena oportunidad para saludar a los colegas, pero siento que no es mucho de convivir y platicar fuera de la oficina. La selección de música estuvo súper padre para los niños. Que dieran explicación al principio sobre la historia y el baile del lago también. El concierto estuvo muy bueno.
13. Excelente!! Convivimos con la familia, nos acercamos a la cultura y nos divertimos.

14. Excelente decisión, es una buena forma de motivar la cultura en la familia y la integración entre compañeros de trabajo.
15. Se genera integración y conocimiento familiar.

En los comentarios 3, 4, 5, 6, 7, 8, 12 y 14 se pueden observar comentarios favorables respecto a las reacciones de la comunidad de esta empresa hacia el concierto presenciado, mencionando el bienestar emocional que les produjo (comentarios 3, 4) y la percepción de integración entre la comunidad de esta empresa que se fomentó (comentarios 4, 5, 7, 12, 14), que dicho sea de paso, estos comentarios son consistentes con los resultados de las investigaciones desarrolladas en el marco teórico, como por ejemplo para los comentarios 3 y 4 con Linnemann, Strahler y Nater (2016), o con Dobson (2010) y Dobson y Pitts (2011) para el comentario 12 que hace referencia a lo adecuado de la selección musical y de las breves charlas introductorias o anecdotarios para cada una de las piezas. No se mencionaron comentarios negativos en este concierto.

El estado de tensión emocional de las personas en el momento justo del término del concierto y el estado de tensión emocional general en su centro de trabajo, se observan en la figura 24, en donde el estado de tensión general durante el trabajo ( $\bar{x}=32.5$ ), es mayor que el promedio de las puntuaciones del estado de tensión emocional al término del concierto ( $\bar{x}=27$ ), recordando que la puntuación mínima es de 20 y significa un estado de tensión emocional bajo o nulo, la puntuación máxima es de 80 y significa un estado de tensión emocional elevado. Cabe señalar que los momentos “al término del concierto” y “durante el trabajo”, fueron explicados y solicitados a los participantes del estudio de manera oral durante la presentación del estudio al inicio del concierto. Es interesante observar que hubo una diferencia entre las puntuaciones de estos dos estados, y con base en estudios previos y en el mismo instructivo del instrumento, se sabe que a partir de la puntuación de 30 comienza a ser importante el estado de tensión, siendo valores inferiores a este, una situación de baja o nula tensión emocional:

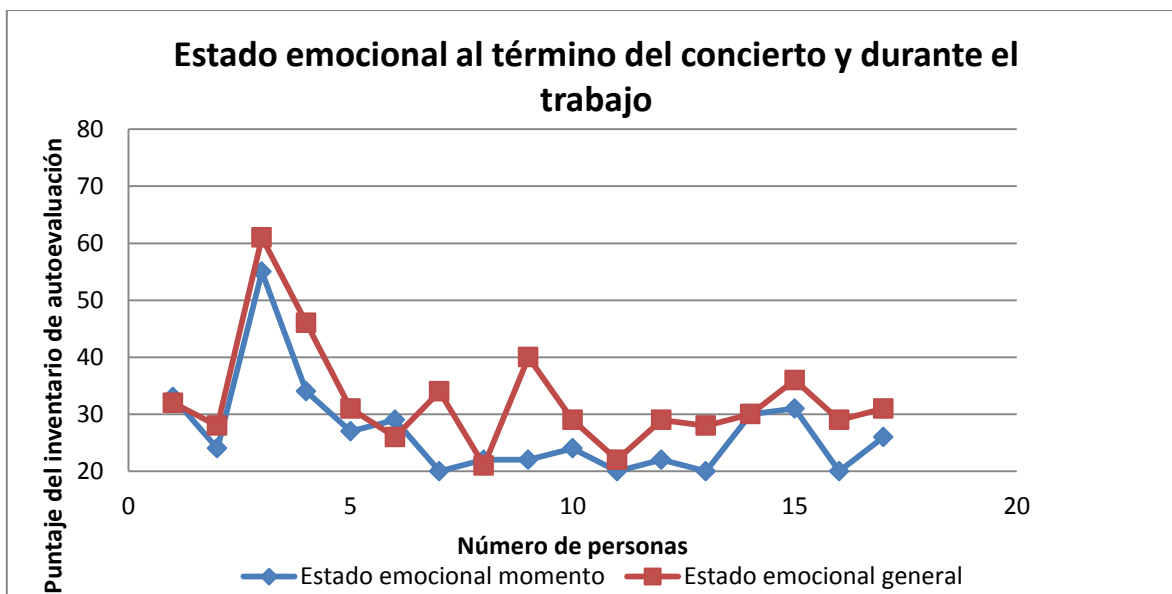


Figura 25. Estado de tensión emocional al término del concierto y en general durante su trabajo en la organización de telecomunicaciones y radiodifusión.

Los datos para generar la figura anterior se presentan a continuación:

Observación	Estado de tensión emocional al término del concierto (A)	Estado de tensión emocional general durante el trabajo (B)	Diferencia (B-A)
1	33	32	-1
2	24	28	4
3	55	61	6
4	34	46	12
5	27	31	4
6	29	26	-3
7	20	34	14
8	22	21	-1
9	22	40	18
10	24	29	5

Observación	Estado de tensión emocional al término del concierto (A)	Estado de tensión emocional general durante el trabajo (B)	Diferencia (B-A)
11	20	22	2
12	22	29	7
13	20	28	8
14	30	30	0
15	31	36	5
16	20	29	9
17	26	31	5

Figura 26. Diferencia de puntuaciones de los estados de tensión emocional del estudio en la organización de telecomunicaciones y radiodifusión.

De lo anterior se puede concluir que existió una diferencia en el promedio del estado de tensión emocional al término del concierto y durante el trabajo. De lo que se podría inferir que el concierto tuvo algún efecto en las personas al término del concierto al reducir ligeramente su estado de tensión. También se observa que esta diferencia no fue muy grande, probablemente debido a dos situaciones: la primera es que como se verá a continuación, los resultados del clima y cultura organizacional son favorables para las relaciones humanas, lo cual podría influir en el estado de tensión de las personas durante su contexto laboral. La segunda es que de acuerdo con la teoría en psicología que afirma la relación entre la memoria y el estado emocional del momento, es decir, que cuando se encuentra una persona en un estado de tensión emocional presumiblemente bajo o estado emocional positivo (al término del concierto), esta persona tenderá a recordar eventos (aunque estos sean positivos, negativos o neutros) con una tendencia más favorable o positiva.

Las puntuaciones del clima organizacional se presentan a continuación:

Dimensión del clima organizacional	Media	Desviación estándar	Valor máximo	Valor mínimo
1				
Bienestar de los empleados	3.05	0.61	4	2.2
Autonomía	2.95	0.61	4	1.83
Involucramiento-comunicación	2.83	0.73	4	1.14
Entrenamiento	3.25	0.56	4	2
Integración	2.98	0.61	3.86	1.29
Apoyo del supervisor	3.02	0.63	4	1.27
3				
Formalización	3.43	0.51	4	2.25
Tradicón	2.00	0.68	3	1
2				
Innovación y flexibilidad	2.92	0.62	4	2
Enfoque externo	3.02	0.53	4	2.17
Reflexividad	2.94	0.56	3.8	2
4				
Claridad de metas organizacionales	3.39	0.45	4	2.4
Esfuerzo	3.31	0.49	4	2.33
Eficiencia	2.16	0.64	3	1
Calidad	3.40	0.56	4	2.4
Presión para producir	2.80	0.56	4	2.2
Retroalimentación del desempeño	3.11	0.62	4	1.8

Figura 27. Puntuación del clima organizacional del estudio 1

Los números del 1 al 4 que anteceden a los grupos de dimensiones del clima, se refieren al grupo que caracteriza a cada cultura organizacional, siendo el 1 la cultura organizacional de las relaciones humanas o tipo clan, el 2 la de sistemas abiertos o adhocracia, el 3 de procesos interno o jerarquía y finalmente el 4 la de metas racionales o de mercado.

Se puede observar que las dimensiones del clima organizacional como el bienestar de los empleados, apoyo del supervisor, entrenamiento, el grado de formalización, el enfoque externo, la claridad de las metas organizacionales, la calidad y la retroalimentación del desempeño, resultaron con puntuaciones elevadas (alrededor de 3), lo que significa un buen clima organizacional en cuanto a las relaciones laborales y al enfoque al mercado principalmente, o en otras palabras que esas variables del clima son fuertes en la empresa, recordando que puntuaciones de 1 se refiere a un clima negativo o ausencia de la variable en cuestión.

A continuación las puntuaciones y el perfil de la cultura organizacional de la empresa dedicada a las telecomunicaciones y radiodifusión:

Caracterización de la cultura organizacional	
1.- Relaciones Humanas (Clan)  3.00	2.- Sistemas abiertos (Adhocracia)  2.96
3.- Proceso interno (jerarquía)  2.71	4.- Metas racionales (Mercado)  3.07

Figura 28. Caracterización de la cultura organizacional del estudio 1.

Para la cultura organizacional, las puntuaciones de 1 significan una baja influencia de un tipo de cultura en la organización y 4 significa el máximo de influencia del tipo de cultura en la organización.

Se puede observar que en la empresa estudiada, los perfiles de cultura organizacional que más influencia tienen, son la cultura de las relaciones humanas o tipo clan y la cultura de metas racionales o de mercado, las cuales obtuvieron los promedios más altos, esto significa que la empresa tiene un fuerte enfoque en lo que ocurre en el mercado o en su entorno para la realización de sus actividades, en la que se procura la competitividad y productividad, así como un fuerte enfoque en las relaciones humanas, en el que se procura la integración y cuidado de las personas.

En la siguiente tabla se observa el resumen de resultados de todas las variables medidas en el estudio 1 en la organización de telecomunicaciones y radiodifusión, mostrando el resultado, el o los valores mínimos, neutros y máximos obtenibles:

Variable	Resultado	Mínimo	Neutro	Máximo
Percepción Musical	3.4	1-2	--	3-4
Estado de tensión emocional al término del concierto	27	20	--	80
Estado de tensión emocional durante el trabajo	32.5	20	--	80
Bienestar de los empleados	3.05	1	2.5	4
Autonomía	2.95	1	2.5	4
Involucramiento-comunicación	2.83	1	2.5	4
Entrenamiento	3.25	1	2.5	4
Integración	2.98	1	2.5	4
Apoyo del supervisor	3.02	1	2.5	4

Variable	Resultado	Mínimo	Neutro	Máximo
Formalización	3.43	1	2.5	4
Tradición	2.00	1	2.5	4
Innovación y flexibilidad	2.92	1	2.5	4
Enfoque externo	3.02	1	2.5	4
Reflexividad	2.94	1	2.5	4
Claridad de metas organizacionales	3.39	1	2.5	4
Esfuerzo	3.31	1	2.5	4
Eficiencia	2.16	1	2.5	4
Calidad	3.40	1	2.5	4
Presión para producir	2.80	1	2.5	4
Retroalimentación del desempeño	3.11	1	2.5	4
Clima total	2.97	1	2.5	4
Cultura Organizacional				
Relaciones humanas (Clan)	3.00	1	2.5	4
Sistemas abiertos (Adhocracia)	2.96	1	2.5	4
Proceso interno (jerarquía)	2.71	1	2.5	4
Metas racionales (mercado)	3.07	1	2.5	4

Figura 29. Tabla de resultados del estudio 1.



De lo anterior se puede observar y concluir que en el estudio 1 el concierto fue percibido como agradable y placentero, por lo cual presumiblemente se puede afirmar que tuvo un efecto positivo en el estado de tensión emocional al término del mismo en la comunidad de esta empresa, siendo este inferior al que las personas tienen durante su contexto laboral, también es interesante tener en cuenta estas observaciones con el hecho de que resultó una cultura organizacional favorable para las relaciones humanas tipo clan y de mercado, lo cual quiere decir que se favorece la integración, cohesión y bienestar de las personas, manteniendo enfoque en el mercado. Es por ello que las variables del clima organizacional relacionadas con las relaciones humanas también resultaron con puntajes altos. Todo esto parece sugerir una relación entre la música del concierto, el estado de tensión al término del concierto y el clima y cultura organizacional en las variables que tienen que ver con las relaciones humanas.

## **Estudio 2**

El segundo estudio piloto, se realizó en una institución gubernamental de investigación en salud mental, en domingo por la noche, en un concierto de la Orquesta Sinfónica de Minería en la sala Nezahualcóyotl.

Al inicio del concierto, se entregaron los cuestionarios a las personas que se identificaron plenamente como parte de la comunidad de la institución, debido a que los asistentes al concierto fueron también público en general, los cuales no podrían ser parte de este estudio. A cada persona se explicó personalmente la finalidad del estudio, siendo este completamente confidencial y anónimo.

Cabe mencionar que la invitación al concierto a la comunidad de esta institución, fue de manera voluntaria, como parte de un programa de acciones de voluntariado que tiene la empresa. Este concierto de voluntariado se realiza anualmente.

La dirección general de esta institución fue consultada para realizar este estudio, esta mencionó que no tenía manera de saber quién asistiría al concierto, imposibilitando la opción de repartir los cuestionarios y explicar el estudio con tiempo de anticipación.

Al inicio del concierto no hubo ningún mensaje en especial al personal por parte de alguna autoridad de esta institución.

Se repartieron 15 cuestionarios, recuperando sólo 6 resueltos en su totalidad, siendo esta última, la muestra a la que se tuvo acceso. En cuanto a la percepción estética de la experiencia musical, el promedio obtenido fue de  $\bar{x}=3.3$  (Máx.: 4; Mín.: 3), esto significa que las personas estuvieron calificando el programa del concierto entre los dos conjuntos de adjetivos relacionados con las emociones positivas, asimismo, significando probablemente que las personas experimentaron placer al presenciar dicho concierto, y entonces se estaría en posición de suponer, que en términos generales el efecto placentero de la música también fue logrado con el programa presentado en este concierto:

- Obertura de la ópera Hänsel y Gretel
- La fiesta del trompetista de Leroy Anderson
- Noche de Paz
- In dulci Jubilo y Adeste Fidelis
- Villancicos de la película Home Alone (Mi pobre angelito)
- Aires de Navidad
- Feliz Navidad, México
- Obertura de El Cascanueces
- Aleluya de El Mesías de Händel
- Navidad Guadalupana
- Navidad Mexicana de Bernal Jiménez y Ramón Noble
- Los Reyes Magos de Ariel Ramírez

Las opiniones expresadas en la respuesta a la pregunta abierta del instrumento fueron las siguientes:

1. Me encanta! Vengo todos los años!!
2. Aumenta mi cultura y buen gusto por la buena música. Cambia el tipo de convivencia.

En los comentarios observados se pueden notar aspectos relacionados a la mejora en la convivencia y al aumento del conocimiento cultural y del buen gusto, notando alguna relación con el trabajo de Pérez y Geta (2008) sobre el desarrollo del (buen) gusto musical.

El estado de tensión emocional de las personas en el momento justo del término del concierto y el estado de tensión emocional general en su centro de trabajo, se observan en la figura 29, en donde se puede notar que el promedio de las puntuaciones del estado de tensión emocional durante el trabajo ( $\bar{x}=35.3$ ), es mayor que el promedio de las puntuaciones del estado de tensión emocional al término del concierto ( $\bar{x}=33.3$ ), la diferencia numéricamente es pequeña, y pudo deberse probablemente al horario del concierto, debido a que terminó por la noche de un día domingo y teniendo actividades laborales al día siguiente, lo cual pudo haber influido en las respuestas ya que al terminar, incluso mientras se comenzaba a cerrar el auditorio aún habían personas terminando de resolver los instrumentos:

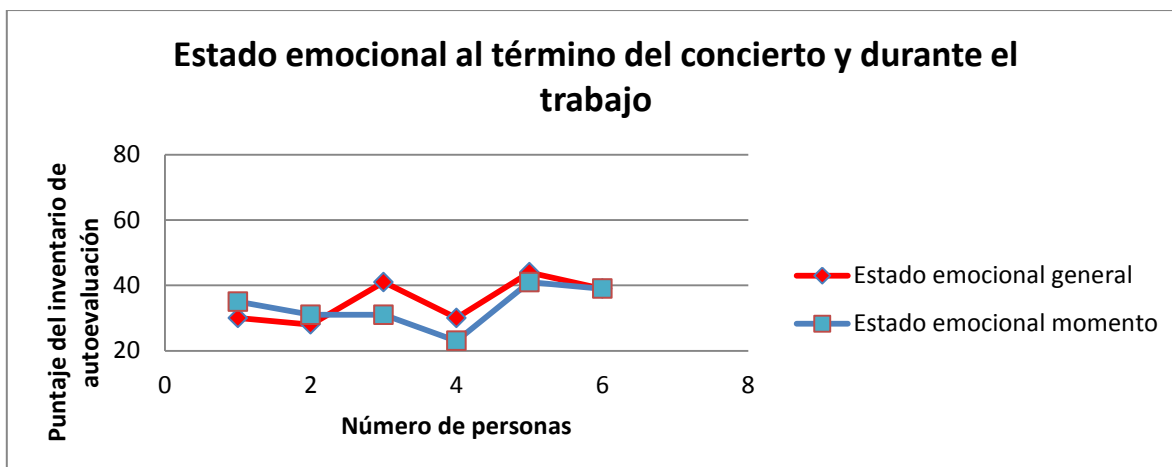


Figura 30. Estado de tensión emocional al término del concierto y en general durante el trabajo del estudio en la organización de investigación en salud mental.

Observación	Estado de tensión emocional al término del concierto (A)	Estado de tensión emocional general durante el trabajo (B)	Diferencia (B-A)
1	35	30	-5
2	31	28	-3
3	31	41	10
4	23	30	7
5	41	44	3
6	39	39	0

Figura 31. Diferencia de puntuaciones de los estados de tensión emocional del estudio 2.

En los datos anteriores se puede observar, que al igual que en el estudio anterior y a pesar de ser una muestra muy pequeña, que el promedio del estado de tensión durante el trabajo es mayor que el estado de tensión al término del concierto, observando que sólo en dos casos las personas reportan un mayor estado de tensión al término del concierto.

Probablemente debido al momento de la resolución del concierto en el que eran cerca de las 10 de la noche, con el personal del auditorio recogiendo las instalaciones y cerrando el recinto aunado a tener al día siguiente actividades laborales normales.

Dimensión del clima organizacional	Media	Desviación Estándar	Máximo	Mínimo
1				
Bienestar de los empleados	2.40	0.51	3	1.6
Autonomía	2.14	0.71	3.17	1.17
Involucramiento-comunicación	2.24	0.66	3.29	1.43
Entrenamiento	3.00	0	3	3
Integración	2.76	0.28	3.14	2.43
Apoyo del supervisor	2.79	0.49	3.27	1.91
3				
Formalización	3.21	0.7	4	2.25
Tradición	2.71	0.51	3.25	2
2				
Innovación y flexibilidad	2.31	0.49	3.17	1.83
Enfoque externo	2.64	0.22	3	2.33
Reflexividad	2.73	0.39	3.2	2.2
4				
Claridad de metas organizacionales	2.83	0.66	3.6	2
Esfuerzo	2.97	0.39	3.5	2.5
Eficiencia	1.96	0.56	2.75	1.25
Calidad	2.97	0.64	3.8	2.2
Presión para producir	2.83	0.53	3.6	2.2
Retroalimentación del desempeño	2.77	0.73	4	2

Figura 32. Puntuaciones del clima organizacional del estudio 2.

En la tabla anterior, se puede observar que sólo las variables entrenamiento y apoyo del supervisor resultaron altas, siendo mejorables el resto. También es interesante observar que las variables formalización y tradición resultaron altas, lo que impacta en el perfil de cultura de esta empresa dedicada a la investigación y prestación de servicios de salud mental a continuación:

Caracterización de la cultura organizacional	
1.- Relaciones Humanas (Clan)  2.56	2.- Sistemas abiertos (Adhocracia)  2.55
3.- Proceso interno (jerarquía)  2.96	4.- Metas racionales (Mercado)  2.76

Figura 33. Caracterización de la cultura organizacional del estudio 2.

La cultura organizacional de esta institución está influenciada mayormente por la cultura de proceso o jerarquía, al tener una puntuación de ( $\bar{x}$ =2.96) y en menor medida por la cultura de metas racionales o de mercado con una puntuación de ( $\bar{x}$ =2.76). Es interesante subrayar que el giro de esta empresa es la investigación, el cual es antagónico con una cultura de tipo jerarquía, por lo que representa una enorme oportunidad de mejora para realizar las acciones necesarias para un cambio cultura más enfocado a la investigación como la adhocrática y clan.

El resumen de los resultados obtenidos en el estudio 2:

Variable	Resultado	Mínimo	Neutro	Máximo
Percepción Musical	3.3	1-2	--	3-4
Estado de tensión emocional al término del concierto	33.3	20	--	80
Estado de tensión emocional durante el trabajo	35.3	20	--	80
Bienestar de los empleados	2.40	1	2.5	4
Autonomía	2.14	1	2.5	4
Involucramiento-comunicación	2.24	1	2.5	4
Entrenamiento	3.00	1	2.5	4
Integración	2.40	1	2.5	4
Apoyo del supervisor	2.79	1	2.5	4
Formalización	3.21	1	2.5	4
Tradicción	2.71	1	2.5	4
Innovación y flexibilidad	2.31	1	2.5	4
Enfoque externo	2.64	1	2.5	4
Reflexividad	2.73	1	2.5	4
Claridad de metas organizacionales	2.83	1	2.5	4
Esfuerzo	2.47	1	2.5	4
Eficiencia	1.96	1	2.5	4
Calidad	2.97	1	2.5	4
Presión para producir	2.83	1	2.5	4
Retroalimentación del desempeño	2.77	1	2.5	4
Clima total	2.61	1	2.5	4

Variable	Resultado	Mínimo	Neutro	Máximo
Cultura Organizacional				
Relaciones humanas (Clan)	2.56	1	2.5	4
Sistemas abiertos (Adhocracia)	2.55	1	2.5	4
Proceso interno (jerarquía)	2.96	1	2.5	4
Metas racionales (mercado)	2.76	1	2.5	4

Figura 34. Tabla de resultados del estudio 2.

De lo anterior se puede observar y concluir que en el estudio 2 el concierto fue percibido como agradable y placentero, por lo cual presumiblemente se puede afirmar que tuvo algún efecto positivo en el estado de tensión emocional al término del mismo en la muestra de esta empresa, siendo este inferior al que las personas tienen durante su contexto laboral. Aunque los resultados del clima y cultura organizacional muestran que las dimensiones de las relaciones humanas tienen puntajes neutros, es decir, con mucho margen de mejora, siendo la cultura jerárquica la más alta, con lo que en términos generales podría concluirse que no hubo relación entre la música del concierto y el estado de tensión al término del mismo, con las variables del clima y cultura organizacional relacionadas con las relaciones humanas en donde se encuentra la integración, cohesión y bienestar de las personas.

### **Estudio 3**

Este estudio se realizó en una institución gubernamental de investigación y prestación de servicios en materia petrolera, en miércoles por la tarde, casi al final de la jornada laboral.



Se propuso el estudio a la dirección relacionada con el desarrollo del personal, dando como resultado que se programaran dos conciertos de la Orquesta Sinfónica de Coyoacán en el auditorio de la empresa, presentando el mismo programa musical para ambas ocasiones. Este tercer estudio corresponde al primer concierto en esta institución.

La dirección de la institución realizó la invitación mediante correo electrónico, en la que a petición del autor de esta investigación, se agregaron unas líneas que solicitaba la participación de la comunidad para resolver los cuestionarios que se les entregaría a la entrada del auditorio el día del concierto, explicando que con estos se mediría el efecto en la integración y bienestar de las personas mediante este tipo de eventos.

A la entrada del concierto se repartieron 85 cuestionarios. En esta ocasión las instrucciones precisas de llenado y el objetivo del estudio se dieron en una hoja adicional junto con los cuestionarios, esto con la finalidad de repartir la mayor cantidad de cuestionarios posible. Al término del concierto se recuperaron 46 cuestionarios resueltos en su totalidad.

En el discurso de bienvenida de este concierto se mencionó que la finalidad de este concierto fue clausurar una serie de eventos realizados en la misma empresa durante el día.

En cuanto a la percepción estética de la experiencia musical, el promedio obtenido fue de  $\bar{x}=3.2$  (Máx.: 4, Mín.: 2), esto significa que las personas estuvieron calificando el programa del concierto mayormente en el conjunto de adjetivos relacionados con las emociones positivas suaves, como la relajación y agrado, asimismo, significando probablemente que las personas experimentaron placer al presenciar dicho concierto, y entonces se estaría en posición de suponer, que en términos generales el efecto placentero de la música también fue logrado con el programa presentado en este concierto, el cual fue propuesto por mi tutor el Dr. José Ramón Torres Solís y el autor de la presente investigación:

- W.A. Mozart – Pequeña Serenata Nocturna k525
- Felipe Villanueva – Vals Poético
- A. Dvorak – Danza Eslava No. 10 Op. 72
- George Gershwin – Porgy and Bess Suite
- C. Debussy – Claro de Luna
- Jules Massenet – Meditación
- J.J.Martínez – Tristes Jardines
- J. Strauss – Voces de Primavera
- Johann Strauss – El Danubio Azul

Las opiniones expresadas en la respuesta a la pregunta abierta del instrumento fueron las siguientes:

1. Es una experiencia agradable y comfortable
2. Excelente
3. Excelente, me siento motivada
4. La música es esencial en el desarrollo de una persona. La música llena el alma enaltece todos los sentidos.
5. Es una buena práctica.
6. Excelente
7. Son excelentes actividades
8. Siempre la música alimento del alma
9. Organización buena en todos los aspectos
10. Muy bueno.
11. Excelente idea, sorprendente orquesta, esta encuesta le quitó atención y respeto a la misma, pero vuelvo a escucharla y se olvida todo, muy buen evento.
12. Este tipo de actividades permite reafirmar los valores institucionales. Te hacen sentir persona y no máquina de quincena
13. Bien
14. Es una muy buena práctica, promueve la cultura y abre un espacio para recrearse

15. Considero que se deberían presentar más conciertos de este tipo.
16. Completamente satisfactorio, ¡cumplió mis expectativas!
17. Es muy estimulante y liberadora
18. Muy gratificante, pero hay un pequeño detalle el escenario es muy chico para este tipo de eventos, consideren ampliar el escenario
19. Siempre han promovido este tipo de conciertos, muy bien por la empresa, gracias
20. Buena idea, no sólo conciertos sino también sonido ambiental fuera del horario laboral pero con suficiente difusión anticipada
21. Fue una sensación muy relajante y me gustó mucho, que vuelvan en otra ocasión, son maravillosos
22. Es bueno, que se difunda este tipo de evento
23. El organizar eventos relacionados con las bellas artes es parte fundamental del desarrollo personal
24. Sin duda alguna es un gran motivador realizar este tipo de actividades que sean empáticos para el personal
25. Cada parte es importante para un resultado espectacular
26. Me gusta mucho esta práctica
27. Recomendable, saludable, inspiracional, me siento agradecido
28. Es positivo para intensificar la relación laboral en momentos emotivos
29. Bastante agradable y relajado
30. Este concierto me gustó su difusión y me llamó más la atención por ser una sinfónica
31. En lo personal, mis pensamientos y mi mente la siento relajada y al sentir la música fluye mi energía de manera positiva
32. Me parece una manera importante de traer cultura que nos relaja de las tensiones a veces del trabajo y nos ayuda a aumentar nuestra autoestima, ojalá y lo sigan fomentando gracias
33. Realizan pocos conciertos de este tipo, por ejemplo sólo en diciembre

- 34. Es una buena idea
- 35. Sería muy bueno la incentivación de eventos culturales, aunque no necesariamente en el lugar de trabajo
- 36. Es muy importante como medio de relajación del estrés laboral, de entretenimiento y cultura
- 37. Es muy bueno para la cultura y recreación del empleado

En los comentarios anteriores en términos generales se puede observar que las personas percibieron al evento como una excelente idea, práctica o evento de convivencia, alguna persona comentó que no le gustó que tuviera que resolver un cuestionario tan largo durante o después del concierto, esta opinión tendrá que ser tomada en cuenta para futuras investigaciones, con la finalidad de comunicar con mayor oportunidad la importancia de realizar dichas mediciones, ya que por el contrario en el estudio anterior, personas del público en general que alcanzaron a escuchar la explicación del estudio, sintieron curiosidad e incluso pedían ser parte del mismo, explicándoles que sólo era para personas que integraran la institución en estudio.

Tal vez una oportunidad de mejora sería tratar de organizar con mayor antelación la difusión del evento, ya que muchas personas pidieron dar mayor difusión para esta clase de evento que consideraron de gran valor para la empresa.

El estado de tensión emocional de las personas al término del concierto y el estado de tensión emocional durante el trabajo, se observan en la figura 34, en donde se puede observar que el estado de tensión general durante el trabajo ( $\bar{x}=34.4$ ), es mayor que el promedio de las puntuaciones del estado de tensión emocional al término del concierto ( $\bar{x}=30.8$ ). Cabe señalar que los momentos “al término del concierto” y “durante el trabajo”, fueron explicados y solicitados a los participantes del estudio de manera escrita en la hoja de instrucciones entregada junto con los cuestionarios al inicio del concierto.

Es interesante observar que hubo una diferencia entre las puntuaciones de estos dos estados, y con base en estudios previos y en el mismo instructivo del instrumento, se sabe que a partir de la puntuación de 30 comienza a ser importante el estado de tensión, siendo valores inferiores a este, una situación de baja o nula tensión emocional.

Y en la figura 35, se pueden observar las diferencias en los estados de tensión emocional al término del concierto y durante el trabajo.

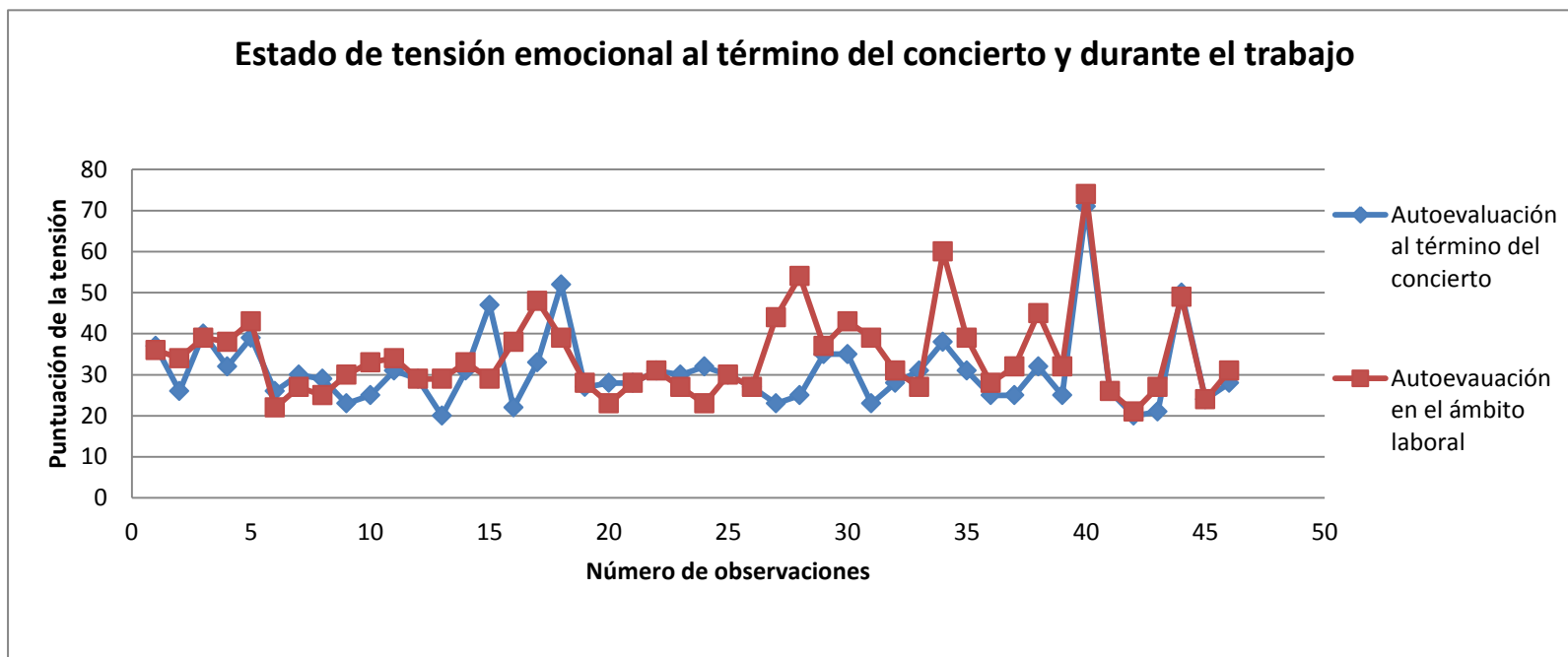


Figura 35. Estado de tensión emocional al término del concierto y durante el trabajo del estudio en la organización de investigación y prestación de servicios en materia petrolera.

Observación	Estado de tensión emocional al término del concierto (A)	Estado de tensión emocional general durante el trabajo (B)	Diferencia (B-A)
1	37	36	-1
2	26	34	8
3	40	39	-1
4	32	38	6
5	39	43	4
6	26	22	-4
7	30	27	-3
8	29	25	-4
9	23	30	7
10	25	33	8
11	31	34	3
12	29	29	0
13	20	29	9
14	31	33	2
15	47	29	-18
16	22	38	16
17	33	48	15
18	52	39	-13
19	27	28	1
20	28	23	-5
21	28	28	0
22	31	31	0
23	30	27	-3
24	32	23	-9
25	30	30	0
26	27	27	0

Observación	Estado de tensión emocional al término del concierto (A)	Estado de tensión emocional general durante el trabajo (B)	Diferencia (B-A)
27	23	44	21
28	25	54	29
29	35	37	2
30	35	43	8
31	23	39	16
32	28	31	3
33	31	27	-4
34	38	60	22
35	31	39	8
36	25	28	3
37	25	32	7
38	32	45	13
39	25	32	7
40	71	74	3
41	26	26	0
42	20	21	1
43	21	27	6
44	50	49	-1
45	24	24	0
46	28	31	3

Figura 36. Diferencia de puntuaciones de los estados de tensión emocional del estudio 3.



En la tabla anterior se pueden observar 12 de las 46 personas que reportaron tener un estado de tensión un poco mayor al término del concierto que durante su trabajo, observando que incluso a dos personas afectó mucho, probablemente debido a la molestia de tener que resolver el cuestionario al término del concierto y después de haber pasado su hora de salida teniendo que trabajar al día siguiente. Por otra parte 7 de las 46 personas no registraron ninguna diferencia entre estos dos estados. Y finalmente 27 de las 46 personas registraron estar más relajados al término del concierto que durante el trabajo.

Dimensión del clima organizacional	Media	Desviación Estándar	Máximo	Mínimo
1				
Bienestar de los empleados	2.60	0.58	4	1
Autonomía	2.57	0.55	4	1.17
Involucramiento-comunicación	2.30	0.60	3.86	1.14
Entrenamiento	2.62	0.59	4	1.25
Integración	2.76	0.55	4	1.71
Apoyo del supervisor	2.73	0.65	3.82	1.27
3				
Formalización	3.00	0.5	4	2
Tradicición	2.60	0.61	3.75	1
2				
Innovación y flexibilidad	2.54	0.56	4	1.33
Enfoque externo	2.66	0.57	3.83	1.5
Reflexividad	2.53	0.54	4	1.4
4				
Claridad de metas organizacionales	2.67	0.7	4	1

Esfuerzo	3.00	0.59	4	1.67
Eficiencia	1.94	0.58	3.25	1
Calidad	2.96	0.57	4	1.4
Presión para producir	2.67	0.39	3.8	2
Retroalimentación del desempeño	2.59	0.58	4	1.4

Figura 37. Puntuaciones del clima organizacional del estudio 3.

En la tabla anterior, se puede observar que sólo las variables integración y apoyo del supervisor resultaron ligeramente por encima de la neutralidad, siendo mejorables como el resto de las variables que tienen que ver con las relaciones humanas. También es interesante observar que las variables formalización y tradición resultaron altas para ser una institución dedicada a la investigación, lo que impacta en el perfil de cultura de esta empresa a continuación:

Caracterización de la cultura organizacional	
1.- Relaciones Humanas (Clan)	2.- Sistemas abiertos (Adhocracia)
2.61	2.58
3.- Proceso interno (jerarquía)	4.- Metas racionales (Mercado)
2.8	2.67

Figura 38. Caracterización de la cultura organizacional del estudio 3.

La cultura organizacional de esta institución está influenciada mayormente por la cultura de proceso o jerarquía, al tener una puntuación de ( $\bar{x}=2.8$ ) y en menor medida por la cultura de metas racionales o de mercado con una puntuación de ( $\bar{x}=2.76$ ).

Es interesante subrayar que el giro de esta empresa es la investigación, el cual es antagónico con una cultura de tipo jerarquía, por lo que representa una enorme oportunidad de mejora para realizar las acciones necesarias para un cambio cultura más enfocada a la investigación como la adhocrática y clan.

El resumen de los resultados obtenidos en el estudio 3:

Variable	Resultado	Mínimo	Neutro	Máximo
Percepción Musical	3.2	1-2	--	3-4
Estado de tensión emocional al término del concierto	30.8	20	--	80
Estado de tensión emocional durante el trabajo	34.4	20	--	80
Bienestar de los empleados	2.60	1	2.5	4
Autonomía	2.57	1	2.5	4
Involucramiento-comunicación	2.30	1	2.5	4
Entrenamiento	2.62	1	2.5	4
Integración	2.76	1	2.5	4
Apoyo del supervisor	2.73	1	2.5	4
Formalización	3.00	1	2.5	4
Tradicón	2.60	1	2.5	4
Innovación y flexibilidad	2.54	1	2.5	4
Enfoque externo	2.66	1	2.5	4
Reflexividad	2.53	1	2.5	4
Claridad de metas organizacionales	2.67	1	2.5	4
Esfuerzo	3.00	1	2.5	4
Eficiencia	1.94	1	2.5	4
Calidad	2.96	1	2.5	4

Variable	Resultado	Mínimo	Neutro	Máximo
Presión para producir	2.67	1	2.5	4
Retroalimentación del desempeño	2.59	1	2.5	4
Clima total	2.63	1	2.5	4
Cultura Organizacional				
Relaciones humanas (Clan)	2.61	1	2.5	4
Sistemas abiertos (Adhocracia)	2.58	1	2.5	4
Proceso interno (jerarquía)	2.8	1	2.5	4
Metas racionales (mercado)	2.67	1	2.5	4

Figura 39. Tabla de resultados del estudio 3.

De lo anterior se puede observar y concluir que en el estudio 3 el concierto fue percibido como agradable y placentero, por lo cual presumiblemente se puede afirmar que tuvo algún efecto positivo en el estado de tensión emocional al término del mismo en la muestra de esta empresa, siendo este inferior al que las personas tienen durante su contexto laboral. Los resultados del clima y cultura organizacional muestran que las dimensiones de las relaciones humanas tienen puntajes neutros, es decir, con mucho margen de mejora, siendo la cultura jerárquica la más alta, con lo que en términos generales podría concluirse que no hubo relación entre la música del concierto y el estado de tensión al término del mismo, con las variables del clima y cultura organizacional relacionadas con las relaciones humanas en donde se encuentra la integración, cohesión y bienestar de las personas, ya que se tuvo buena aceptación y puntuaciones favorables en la percepción estética de la música y estado de tensión al término del concierto pero neutras en las dimensiones del clima y cultura que se refieren a las relaciones humanas.

#### **Estudio 4**

Este estudio se realizó en la misma institución petrolera gubernamental del estudio pasado, en miércoles por la tarde, casi al final de la jornada laboral, por parte de la Orquesta Sinfónica de Coyoacán en el auditorio de la empresa, presentando el mismo programa musical que en el estudio anterior.

Con base en lo acontecido en el estudio anterior, en el que el concierto fue usado como evento de clausura de eventos previos en la institución, el autor de la presente investigación comentó a la dirección la necesidad de dar un discurso de bienvenida que tenga que ver con la voluntad de la dirección de propiciar un evento de integración, relajación y disfrute, incluso en esta misma petición, el autor de la presente investigación entregó una propuesta de discurso para tal fin.

Afortunadamente, la dirección respondió favorablemente ante esta petición y al inicio del concierto, se ofreció un discurso en ese tenor.

A la entrada del concierto se repartieron 40 cuestionarios. En esta ocasión las instrucciones precisas de llenado y el objetivo del estudio se dieron en una hoja adicional junto con los cuestionarios, esto con la finalidad de repartir la mayor cantidad de cuestionarios posible. Al término del concierto se recuperaron 15 cuestionarios resueltos en su totalidad.

En cuanto a la percepción estética de la experiencia musical, el promedio obtenido fue de  $\bar{x}=3.3$  (Máx.: 4; Mín.: 3), esto significa que las personas estuvieron calificando el programa del concierto mayormente en el conjunto de adjetivos relacionados con las emociones positivas suaves, como la relajación y agrado, asimismo, significando probablemente que las personas experimentaron placer al presenciar dicho concierto, y entonces se estaría en posición de suponer, que en términos generales el efecto placentero de la música también fue logrado con el programa presentado en este concierto, el cual fue propuesto por mi tutor el Dr. José Ramón Torres Solís y el autor de la presente investigación:

- W.A. Mozart – Pequeña Serenata Nocturna k525
- Felipe Villanueva – Vals Poético
- A. Dvorak – Danza Eslava No. 10 Op. 72
- George Gershwin – Porgy and Bess Suite
- C. Debussy – Claro de Luna
- Jules Massenet – Meditación
- J.J.Martínez – Tristes Jardines
- J. Strauss – Voces de Primavera
- Johann Strauss – El Danubio Azul

Las opiniones expresadas en la respuesta a la pregunta abierta del instrumento fueron las siguientes:

1. Considero sería una práctica constructiva, motivacional, relajante, que afianzaría los valores y la integración de la comunidad laboral.
2. Es muy bueno traer conciertos a la empresa ya que son eventos que ayudan al cerebro a relajarse, conectar neuronas y promover mayor eficiencia y productividad.
3. Mala idea la encuesta parte 3. No contestas por disfrutar concierto o no disfrutas por contestar.
4. Considero que es formidable que nos permitan disfrutar de estos eventos. Nos ayudan a lograr un equilibrio emocional.
5. Muy buena idea, acercar la música clásica en vivo es una delicia.
6. Me gustó la organización del evento, me gustaría una mayor difusión por medio de carteles en el instituto.
7. Excelente, lástima que la asistencia sea baja. Hay que promover más la asistencia del personal a este tipo de eventos.
8. Muy relajante.
9. Es muy positivo, un hermoso concierto, nutre el alma.
10. Esta práctica debería ser frecuente. La música lleva una buena parte de trabajo en equipo se aprendería mucho disfrutando oírla.

De manera similar a los estudios anteriores, se observa que la gente experimentó en algún grado placer y relajación al presenciar el concierto. También se volvió a observar un caso en el que una persona mostró algún disgusto por tener que resolver un cuestionario en este tipo de eventos. También se siguen observando comentarios sobre que esta práctica debería ser frecuente.

El estado de tensión emocional de las personas en el momento justo del término del concierto y el estado de tensión emocional general en su centro de trabajo, se observan en la figura 39, en donde el estado de tensión general durante el trabajo ( $\bar{x}=33.5$ ), es mayor que el promedio de las puntuaciones del estado de tensión emocional al término del concierto ( $\bar{x}=31$ ):

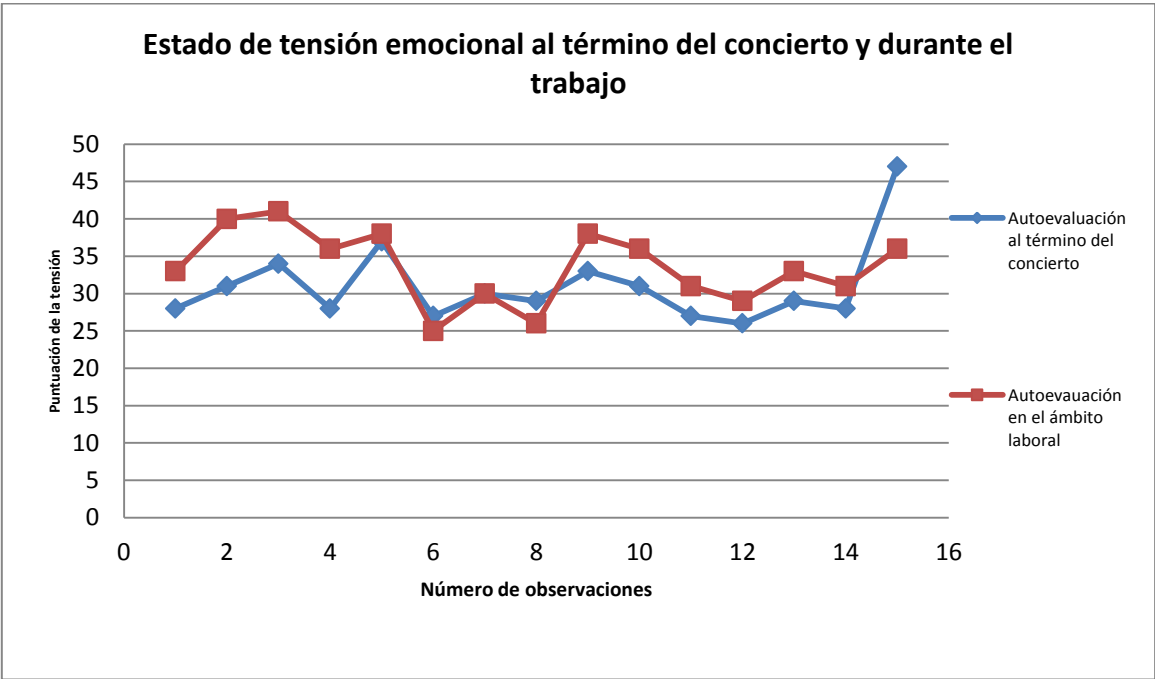


Figura 40. Estado de tensión emocional al término del concierto y durante el trabajo del estudio en la organización de investigación y prestación de servicios en materia petrolera.

Observación	Estado de tensión emocional al término del concierto (A)	Estado de tensión emocional general durante el trabajo (B)	Diferencia (B-A)
1	28	33	5
2	31	40	9
3	34	41	7
4	28	36	8
5	37	38	1
6	27	25	-2
7	30	30	0
8	29	26	-3
9	33	38	5
10	31	36	5
11	27	31	4
12	26	29	3
13	29	33	4
14	28	31	3
15	47	36	-11

Figura 41. Diferencia de puntuaciones de los estados de tensión emocional del estudio 4.

En la tabla anterior se pueden observar 3 de las 15 personas que reportaron tener un estado de tensión un poco mayor al término del concierto que durante su trabajo, observando que en especial una persona mostró una tensión muy elevada al término del concierto, probablemente debido a la molestia de tener que resolver el cuestionario al término del concierto y después de haber pasado su hora de salida teniendo que trabajar al día siguiente. Por otra parte 1 de las 15 personas no registraron ninguna diferencia entre estos dos estados. Y finalmente 11 de las 15 personas registraron estar más relajados al término del concierto que durante el trabajo.



A continuación las puntuaciones del clima organizacional:

Dimensión del clima organizacional	Media	Desviación Estándar	Máximo	Mínimo
1				
Bienestar de los empleados	2.59	0.6	4	1.8
Autonomía	2.59	0.38	3.17	2
Involucramiento-comunicación	2.45	0.6	3.71	1.43
Entrenamiento	2.83	0.47	3.75	2.25
Integración	2.89	0.56	3.86	2.14
Apoyo del supervisor	2.64	0.59	3.73	1.82
3				
Formalización	2.77	0.62	3.75	1.75
Tradicición	2.42	0.58	3.5	1.25
2				
Innovación y flexibilidad	2.48	0.56	3.5	1.5
Enfoque externo	2.76	0.44	3.67	2.17
Reflexividad	2.45	0.53	3.6	1.4
4				
Claridad de metas organizacionales	2.64	0.65	4	1.8
Esfuerzo	2.90	0.55	4	2.17
Eficiencia	1.93	0.67	3.25	1
Calidad	2.87	0.59	4	2
Presión para producir	2.68	0.32	3	1.8
Retroalimentación del desempeño	2.52	0.73	4	1.2

Figura 42. Puntuaciones del clima organizacional del estudio 4.

A continuación los resultados del perfil de la cultura organizacional:

Caracterización de la cultura organizacional	
1.- Relaciones Humanas (Clan)  2.66	2.- Sistemas abiertos (Adhocracia)  2.57
3.- Proceso interno (jerarquía)  2.59	4.- Metas racionales (Mercado)  2.62

Figura 43. Perfil de la cultura organizacional del estudio 4.

En los resultados anteriores se puede observar que las puntuaciones de las dimensiones de las relaciones humanas del clima y cultura organizacional reportaron un ligero incremento con respecto al estudio anterior, también es interesante observar que las puntuaciones de la formalización y tradición que tienen que ver con la cultura organizacional de tipo jerárquica registró una disminución lo suficientemente considerable como para que en este cuarto estudio la cultura organizacional predominante haya resultado ser la de relaciones humanas tipo clan y la de mercado.

A continuación la tabla de resultados del estudio 4:

Variable	Resultado	Mínimo	Neutro	Máximo
Percepción Musical	3.3	1-2	--	3-4
Estado de tensión emocional al término del concierto	31	20	--	80
Estado de tensión emocional durante el trabajo	33.5	20	--	80
Bienestar de los	2.59	1	2.5	4

Variable	Resultado	Mínimo	Neutro	Máximo
empleados				
Autonomía	2.59	1	2.5	4
Involucramiento- comunicación	2.45	1	2.5	4
Entrenamiento	2.83	1	2.5	4
Integración	2.89	1	2.5	4
Apoyo del supervisor	2.64	1	2.5	4
Formalización	2.77	1	2.5	4
Tradición	2.42	1	2.5	4
Innovación y flexibilidad	2.48	1	2.5	4
Enfoque externo	2.76	1	2.5	4
Reflexividad	2.45	1	2.5	4
Claridad de metas organizacionales	2.64	1	2.5	4
Esfuerzo	2.90	1	2.5	4
Eficiencia	1.93	1	2.5	4
Calidad	2.87	1	2.5	4
Presión para producir	2.68	1	2.5	4
Retroalimentación del desempeño	2.52	1	2.5	4
Clima total	2.61	1	2.5	4
Cultura Organizacional				
Relaciones humanas (Clan)	2.66	1	2.5	4
Sistemas abiertos (Adhocracia)	2.57	1	2.5	4
Proceso interno (jerarquía)	2.59	1	2.5	4
Metas racionales (mercado)	2.62	1	2.5	4

Figura 44. Tabla de resultados del estudio 4.

De lo anterior se puede observar y concluir que en el estudio 4 el concierto fue percibido como agradable y placentero, por lo cual presumiblemente se puede afirmar que tuvo un efecto positivo en el estado de tensión emocional al término del mismo en la comunidad de esta empresa, siendo este inferior al que las personas tienen durante su contexto laboral, también es interesante tener en cuenta estas observaciones con el hecho de que resultó una tendencia de una cultura organizacional favorable para las relaciones humanas tipo clan y de mercado, lo cual quiere decir que se favorece la integración, cohesión y bienestar de las personas, manteniendo enfoque en el mercado. Es por ello que las variables del clima organizacional relacionadas con las relaciones humanas también resultaron con puntajes altos. Todo esto parece sugerir, y sobre todo al observar las condiciones del estudio 3 en la misma empresa y con diferente discurso, una relación entre la música del concierto, el estado de tensión al término del concierto y el clima y cultura organizacional en las variables que tienen que ver con las relaciones humanas.

Con base en los resultados obtenidos en los cuatro estudios, conviene realizar una tabla de resultados:

Variable	Estudio 1 (n=17)	Estudio 2 (n=6)	Estudio 3 (n=46)	Estudio 4 (n=15)
Institución	Telecomunicaciones	Investigación en salud mental	Petrolera	Petrolera
Discurso de bienvenida de la dirección, mencionando que el propósito del concierto es la integración y bienestar de las personas	SI	NO	NO	SI
Percepción Musical	3.4	3.3	3.2	3.3

Variable	Estudio 1 (n=17)	Estudio 2 (n=6)	Estudio 3 (n=46)	Estudio 4 (n=15)
Estado de tensión emocional al término del concierto	27	33.3	30.8	31
Estado de tensión emocional durante el trabajo	32.5	35.3	34.4	33.5
Bienestar de los empleados	3.05	2.40	2.60	2.59
Autonomía	2.95	2.14	2.57	2.59
Involucramiento-comunicación	2.83	2.24	2.30	2.45
Entrenamiento	3.25	3.00	2.62	2.83
Integración	2.98	2.40	2.76	2.89
Apoyo del supervisor	3.02	2.79	2.73	2.64
Formalización	3.43	3.21	3.00	2.77
Tradicón	2.00	2.71	2.60	2.42
Innovación y flexibilidad	2.92	2.31	2.54	2.48
Enfoque externo	3.02	2.64	2.66	2.76
Reflexividad	2.94	2.73	2.53	2.45
Claridad de metas organizacionales	3.39	2.83	2.67	2.64
Esfuerzo	3.31	2.47	3.00	2.90
Eficiencia	2.16	1.96	1.94	1.93
Calidad	3.40	2.97	2.96	2.87
Presión para producir	2.80	2.83	2.67	2.68
Retroalimentación del desempeño	3.11	2.77	2.59	2.52
Clima total	2.97	2.61	2.63	2.61
Cultura Organizacional				

Variable	Estudio 1 (n=17)	Estudio 2 (n=6)	Estudio 3 (n=46)	Estudio 4 (n=15)
Relaciones humanas (Clan)	3.00	2.56	2.61	2.66
Sistemas abiertos (Adhocracia)	2.96	2.55	2.58	2.57
Proceso interno (jerarquía)	2.71	2.96	2.8	2.59
Metas racionales (mercado)	3.07	2.76	2.67	2.62

Figura 45. Resultados de los cuatro estudios.

Al inicio de la investigación, se plantearon las hipótesis en el sentido de la relación que existe entre la sensación musical, el estrés y el clima y cultura organizacional en sus dimensiones de las relaciones humanas, sin embargo durante el desarrollo de la presente investigación, se observó que la variable del discurso de bienvenida pareciera tener un efecto contundente en las variables medidas cuantitativamente como se puede apreciar en la tabla anterior, en otras palabras, parece ser que en los estudios donde la dirección expresó su voluntad de propiciar un concierto de música para la integración y bienestar de las personas, las puntuaciones resultan ser más elevadas en cuanto a las dimensiones de las relaciones humanas, mientras que en los estudios donde la dirección no mostró participación o en su defecto mencionó que el concierto tuvo un motivo diferente al bienestar e integración de las personas que los presenciaron, las puntuaciones de la sensación musical y estado de tensión emocional fueron favorables, pero las del clima y cultura organizacional fueron desfavorables, es decir, sin relación aparente.

Sobre todo es interesante observar los estudios 3 y 4, en el que se presentó a la misma orquesta, con el mismo programa musical, en el mismo día y hora, en la misma institución, en el que se pueden apreciar las diferencias en las dimensiones de cultura jerárquica y clan de la cultura organizacional y en el involucramiento e integración en las dimensiones del clima organizacional, con haber variado el propósito del concierto mediante el discurso de bienvenida. También es interesante observar la homogeneidad de las demás variables en las que no se esperaba cambio mediante el concierto entre un estudio y otro, aparentemente con independencia del tamaño de muestra, estas variables en las que no hubo cambio fueron por ejemplo esfuerzo, eficiencia, calidad, retroalimentación del desempeño o presión para producir.

Después de haber realizado estas observaciones a los resultados obtenidos, a continuación se presenta la prueba de hipótesis.

**Para la primera hipótesis:** El clima organizacional desfavorable, incrementa el estrés de las personas en el trabajo, se presentan a continuación las correlaciones significativas entre las dimensiones del clima organizacional y los estados de estrés al término del concierto y durante el trabajo.

	Estrés durante el trabajo	Estrés al término del concierto
Estrés al término del concierto	Pearson: 0.655** Kendall: 0.383** Spearman: 0.513**	
Autonomía		Kendall: -0.239** Spearman: -0.325**
Involucramiento-comunicación	Kendall: -0.188** Spearman: -0.258*	
Formalización	Kendall: -0.198* Spearman: -0.267*	Pearson: -0.241* Kendall: -0.195* Spearman: -0.272*
Enfoque externo	Kendall: -0.188* Spearman: -0.249*	
Reflexividad	Kendall: -0.176* Spearman: -0.232*	

	Estrés durante el trabajo	Estrés al término del concierto
Esfuerzo		Kendall: -0.156*
Perfil de cultura organizacional		
Clan		Kendall: -0.164* Spearman: -0.233*
Adhocracia	Kendall: -0.152*	

Figura 46. Correlaciones significativas para la primera hipótesis.

**Por lo anterior se acepta la primera hipótesis: El clima organizacional desfavorable, incrementa el estrés de las personas en el trabajo.**

En otras palabras se observa que cuando se desfavorecen las variables de Autonomía, Involucramiento-comunicación, Formalización, Enfoque externo, Reflexividad y Esfuerzo, los niveles de estrés se incrementan. En especial los niveles de estrés al término del concierto están asociados al grado de Formalización, Autonomía y Esfuerzo.

Finalmente es interesante notar que los niveles de estrés bajos al término del concierto están asociados al perfil de cultura clan la cual favorece el bienestar y cohesión en las relaciones humanas.

**La segunda hipótesis no se acepta: La sensación favorable de las personas al término de la experiencia de un concierto de música clásica en el seno de una organización, favorece el clima organizacional.**

En otras palabras se observa que en todos los estudios, las personas experimentaron sensaciones y emociones placenteras y en general positivas con la experiencia musical, pero el clima organizacional tuvo variaciones que no fueron asociadas a dicha sensación, el complemento y explicación a este fenómeno será discutido más adelante.



**Para la tercera hipótesis: La sensación favorable de las personas al término de la experiencia de un concierto de música clásica en el seno de una organización, disminuye el estrés de las personas en el trabajo.**

A continuación se presenta la correlación significativa: De las tablas anteriores se puede observar la siguiente correlación significativa:

	Sensación de las personas al término de la experiencia de un concierto de música
Estrés al término del concierto	Pearson: -0.248*

Figura 47. Correlaciones significativas para la tercera hipótesis.

**Por lo anterior se acepta la tercera hipótesis: La sensación favorable de las personas al término de la experiencia de un concierto de música clásica en el seno de una organización, disminuye el estrés de las personas en el trabajo.**

En otras palabras se observa que las personas que experimentaron sensaciones y emociones placenteras y en general positivas con la experiencia musical, también experimentaron una disminución en sus niveles de estrés en el momento justo del término del concierto en el centro de trabajo.

Al observar los datos de las tablas de resultados y teniendo en cuenta la información del contexto en el que se realizaron los conciertos, parece observarse una simetría en los datos de los estudios que parece obedecer al contexto de cada concierto, específicamente en el discurso de bienvenida al concierto, el cual menciona que el propósito del concierto es en el sentido de la convivencia y bienestar de las personas, por lo que en las siguientes tablas se muestran las correlaciones cuando se presentó dicho discurso.

Cabe hacer notar que cuando se presentó esta clase de discurso se asignó el valor 1, mientras que cuando el propósito del concierto no fue dirigido a las personas se asignó el valor 0 (como por ejemplo el concierto del estudio 4 con motivo de clausura de un ciclo de seminarios o el concierto del estudio 2 que no tuvo ningún discurso y la asistencia fue de manera voluntaria mezclado con la asistencia del público en general).

A continuación la tabla de correlaciones significativas entre el discurso dirigido y el clima organizacional en las dimensiones de relaciones humanas:

	Discurso dirigido
Autonomía	Pearson: 0.221*
Involucramiento-comunicación	Pearson: 0.270* Kendall: 0.216* Spearman: 0.254*
Entrenamiento	Pearson: 0.323** Kendall: 0.252** Spearman: 0.291**
Tradicición	Pearson: -0.315** Kendall: -0.243* Spearman: -0.283**
Enfoque externo	Pearson: 0.218*
Claridad de metas organizacionales	Pearson: 0.247* Kendall: 0.204* Spearman: 0.239*
Clan	Pearson: 0.220*
Jerárquica	Pearson: -0.243* Kendall: -0.233* Spearman: -0.271*

Figura 48. Correlaciones significativas entre el discurso dirigido y el clima y cultura organizacional.

De lo anterior se puede observar que cuando existió un discurso de bienvenida al concierto, el cual tenía como motivo principal dirigirlo hacia el personal de la empresa, para fines de cohesión y convivencia, se presentaron las correlaciones anteriores, significando una relación con la cultura clan que tiene que ver con las relaciones humanas.

Y también que en presencia de esta clase de discursos la cultura de tipo jerárquica la cual menciona que la empresa no hace cambios ni busca mejorar las prácticas se ve desfavorecida.

Después de hacer los análisis de correlaciones para cada una de las hipótesis planteadas en la presente investigación, se puede resumir lo siguiente:

**Se acepta la primera hipótesis: El clima organizacional desfavorable, incrementa el estrés de las personas en el trabajo.**

En otras palabras se observa que cuando se desfavorecen las variables de Autonomía, Involucramiento-comunicación, Formalización, Enfoque externo, Reflexividad y Esfuerzo, los niveles de estrés se incrementan. En especial los niveles de estrés al término del concierto están asociados al grado de Formalización, Autonomía y Esfuerzo.

Los niveles de estrés bajos al término del concierto están asociados al favorecimiento del perfil de cultura clan la cual favorece el bienestar y cohesión en las relaciones humanas.

**No se acepta la segunda hipótesis: La sensación favorable de las personas al término de la experiencia de un concierto de música clásica en el seno de una organización, favorece el clima organizacional.**

En otras palabras se observa que en todos los estudios, las personas experimentaron sensaciones y emociones placenteras y en general positivas con la experiencia musical, pero el clima organizacional tuvo variaciones que no fueron asociadas a dicha sensación. Esas variaciones en el clima organizacional fueron asociadas a los niveles de estrés al término del concierto y a la presencia o ausencia de un discurso que expresara que el motivo del concierto era para el goce de las personas.

**Se acepta la tercera hipótesis: La sensación favorable de las personas al término de la experiencia de un concierto de música clásica en el seno de una organización, disminuye el estrés de las personas en el trabajo.**

En otras palabras se observa que las personas que experimentaron sensaciones y emociones placenteras y en general positivas con la experiencia musical, también experimentaron una disminución en sus niveles de estrés en el momento justo del término del concierto en el centro de trabajo.

A manera de representación gráfica, en el siguiente diagrama se presenta el sentido de las correlaciones significativas obtenidas en la presente investigación.

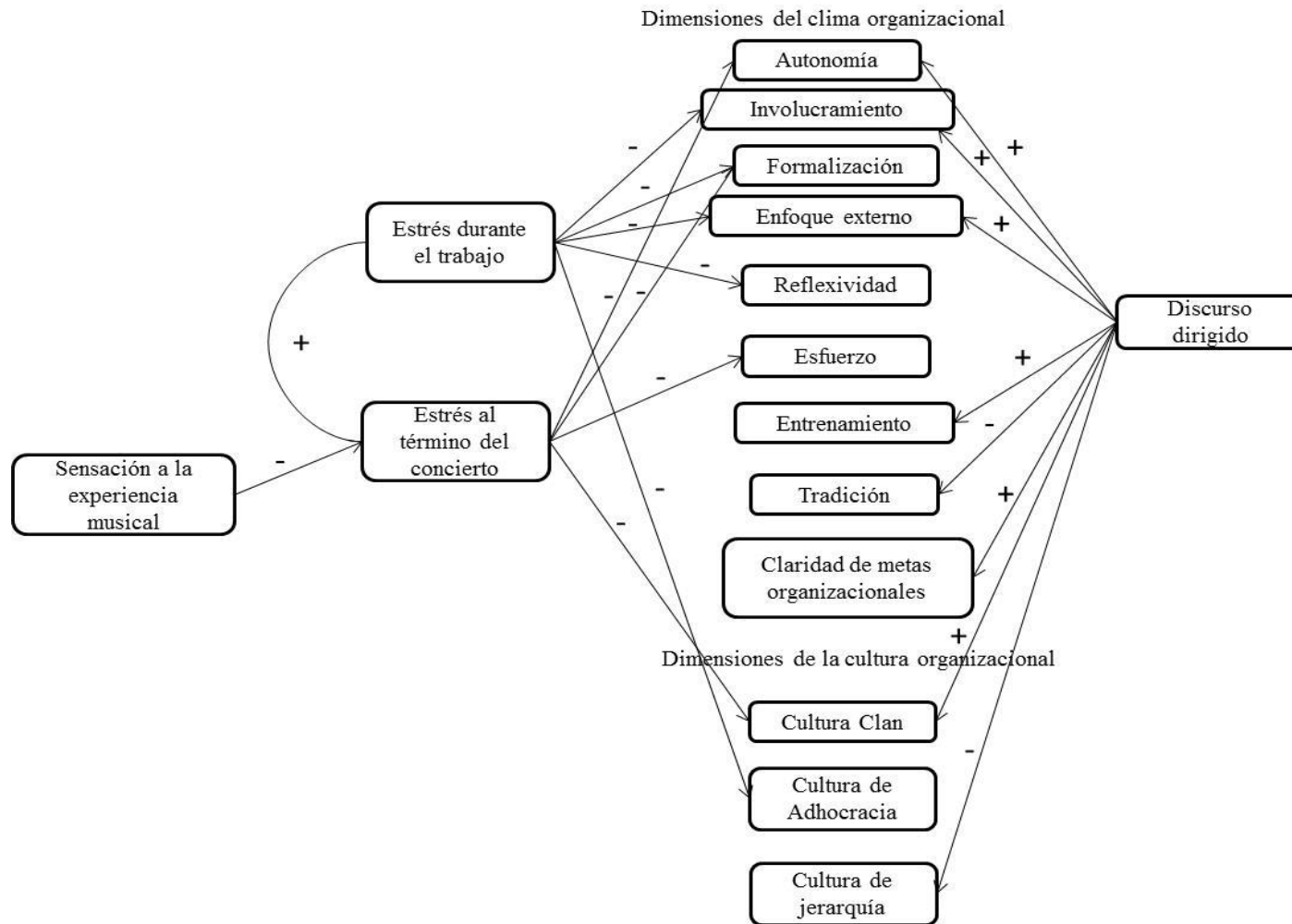


Figura 49. Diagrama del sentido de las correlaciones significativas obtenidas

## Conclusiones

A lo largo de la presente investigación, se ha abordado la problemática de los posibles desequilibrios en el clima organizacional, refiriéndose este último al conjunto de percepciones del personal respecto a su medio interno de trabajo, que reflejan la naturaleza de las interacciones entre la gente y los procesos de la organización. Dicha problemática subraya que el desequilibrio en el clima organizacional, puede generar diferentes situaciones contraproducentes de carácter psicológico, social y económico para la organización.

Este desequilibrio con frecuencia está relacionado con el descuido del personal por parte de las organizaciones, olvidando propiciar situaciones capaces de producir bienestar físico y psicológico, el desarrollo de sus capacidades, confianza, convivencia, relaciones armoniosas entre todos los integrantes por mencionar algunos ejemplos; y si bien es cierto que en todo trabajo es de alguna manera necesario desplegar todas las habilidades personales y grupales para lograr objetivos, lo cual conlleva de manera implícita experimentar diferentes grados de estrés, al mezclar estas circunstancias de descuido del personal y un estrés sostenido durante el tiempo, puede generar diferentes situaciones de tensión emocional como el desgaste ocupacional, estrés crónico, ansiedad, depresión o vacío, lo cual fue la segunda problemática abordada.

En aras de propiciar ambientes armoniosos, a lo largo del presente trabajo, se estudió y desarrolló en el marco teórico, la música, la cual es uno de los medios para comunicar y propiciar emociones y sensaciones de una manera más directa y tangible. Por sus características, estos efectos pueden ser experimentados por personas de todas las edades, condición física, social o psicológica. Su estudio, ha sido abordado desde un sinnúmero de campos de estudio, como el filosófico, el musical, el físico, biológico, psicológico, sólo por mencionar algunos, lo cual pone a la música como un fenómeno altamente complejo; observando la posibilidad de aprovechar las características que tiene el fenómeno musical en aras de fomentar ese ambiente armonioso del cual se habló durante la exposición de la problemática de este trabajo.

Frente a estas problemáticas, hemos encontrado elementos para concluir lo siguiente: primero que los niveles elevados de estrés que se experimentan en una organización, desfavorece el clima organizacional en lo referente a las relaciones humanas y a la estructuración de procedimientos y reglas, ya que demostramos la existencia de la elevación de los niveles de estrés cuando las personas perciben deficiencias en las características de su entorno laboral como el involucramiento o la formalización, mientras que la disminución en sus niveles de estrés al término del concierto, favorece el perfil de una cultura organizacional de tipo clan, es decir, en las que se favorecen las relaciones humanas (su cuidado, cohesión, integración).

En esto último radica la segunda conclusión, y esta es que una práctica organizacional, que consista en la presentación de conciertos de música clásica en el centro de una organización, disminuye los niveles de estrés, que a su vez, repercuten en el clima organizacional en sus dimensiones de las relaciones humanas. Durante esta investigación se observó tanto cuantitativamente, a través del instrumento para medir la sensación a la música, como cualitativamente a través de la grabación de preguntas de opinión del concierto en el seno laboral, que el personal de una empresa experimentó en términos generales sensaciones de relajación y placer en todos los estudios realizados, lo anterior influye en los diferentes niveles de estrés al término del concierto, dichos niveles están relacionados con las percepciones de su clima, por lo que podemos decir que el estrés actúa como un elemento intermedio entre la música y el clima organizacional.

Finalmente, se demostró que existe una reducción de estrés al escuchar un concierto percibido como placentero o agradable, y una tercer variable que no se tuvo presente al comienzo de la presente investigación, y que tuvo una influencia en el clima organizacional, fue el discurso de bienvenida al concierto, ya que cuando se presenta dicho discurso con motivo de comunicar a la comunidad, que la razón es propiciar situaciones de integración, bienestar o disfrute, se favorece al clima organizacional en cuanto al involucramiento y a la cultura organizacional del tipo clan, es decir, la cultura que favorece la integración, comunicación y cohesión, mientras que la percepción de que la empresa no hace cosas nuevas o innovadoras disminuye, lo cual se pudo observar en la percepción del clima en cuanto a la tradición y la cultura de tipo jerárquica.

Cuando al inicio del concierto, no se presentó un discurso de bienvenida, o si se presentó pero con un motivo diferente al relacionado con la integración y bienestar de las personas, con base en los resultados, se concluye que las personas encuentran agradable y placentera la música del concierto, que se reduce su nivel de estrés, pero que su clima y cultura organizacional puede mejorar mucho.

En resumen de las conclusiones, he encontrado que la experiencia musical, propiciada mediante la asistencia a un concierto de música clásica en el seno organizacional, disminuye los niveles de estrés de las personas; y adicionalmente este efecto influye en la percepción del clima organizacional, al mejorar dimensiones como el involucramiento y la formalización; y en la cultura organizacional, al fortalecer la percepción de que la organización mantiene o comienza a fomentar una cultura de compañerismo, integración y bienestar, lo cual sirva para los tomadores de decisiones de las organizaciones, como fundamento para posicionar a la música como una estrategia para la mejora del clima y cultura organizacional y el bienestar de las personas.



## **Limitaciones**

Es interesante observar que las conclusiones de estos estudios se presentaron en una ocasión esporádica o poco frecuente dentro de las organizaciones estudiadas, recordando que con base en la teoría, tanto el clima organizacional como la cultura organizacional son constructos que son relativamente difíciles de cambiar y constantes en el tiempo;

Entonces sería interesante continuar con esta línea de investigación para estudiar la situación del clima y cultura en una organización u organizaciones que hayan adoptado dichas prácticas, con la participación de un mayor número de personas y con una mayor y contundente participación de los líderes de las organizaciones que tienen una gran oportunidad de propiciar una mejora nuestros entornos organizacionales en beneficio económico y social.

Una limitante fue no contar con una mayor participación de los líderes de las organizaciones, para obtener la voluntad de las personas de resolver los cuestionarios, ya que como se mencionó en los resultados, existió aproximadamente entre un 36 y 46% de respuesta, algunas personas mencionaron verbalmente que eran demasiadas preguntas, o que el buen humor del concierto parecía olvidarse por tener que resolver preguntas al final.

Esta situación podría evitarse mejorando la comunicación de la dirección en la petición de asistencia al concierto y los fines del mismo, ya que por ejemplo en uno de los estudios, se convocó por correo electrónico a las personas, diciendo en el mismo correo que al término del concierto se solicitaría la participación para resolver un cuestionario con rigor metodológico para medir el impacto de esa práctica en la mejora del clima y cultura organizacional, pero el día del concierto, en el discurso de bienvenida, se mencionó que el concierto era para cerrar un ciclo de seminarios, por lo que al término del concierto, las personas mostraron una confusión por no saber la finalidad de los cuestionarios, pudiendo ser confundidos con alguna encuesta de satisfacción o de opinión de la orquesta, y al ver el número extenso de preguntas generar aversión.

En otro de los estudios, en los que el autor de la presente investigación explicó individualmente los objetivos de los cuestionarios, las personas mostraron un alto grado de disposición y curiosidad, aunado a que el director de dicha organización mencionó que el objetivo del concierto tenía motivos de integración.

En resumen, en próximas investigaciones se requiere refinar el procedimiento de acercamiento con las organizaciones, explicación de objetivos, organización y comunicación organizacional de dichos objetivos, y logrado esto, poder estar en condiciones también, de realizar mediciones más breves, en diferentes momentos (como durante el trabajo y al término del concierto) y más frecuentes.

Otras posibles explicaciones a los resultados encontrados, pueden ser un efecto de sorpresa del evento, ya que en algunas empresas las personas dijeron no haber presenciado nunca un evento de esa naturaleza. También podría haberse presentado la percepción de capacitación de las personas previo al concierto, razón por la cual pudo mejorar la puntuación de capacitación. Lo anterior motiva a continuar con esta investigación y usar diferentes metodologías y en diferentes momentos para corroborar los argumentos presentados en este trabajo.

## Referencias

Alonso-Fernández, F. (2008). *¿Por qué trabajamos? El trabajo entre el estrés y la felicidad*. Ediciones Díaz de Santos. España.

American Psychological Association (2010). *Stress in America: Findings*. Washington, DC.

Arévalo, A. (2009). Importancia del folklore musical como práctica educativa. *Revista electrónica de Lista de Electrónica Europea de Música en la Educación*.

Arias, F. (2012). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. Sexta edición. México: Trillas.

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.

Baer, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68.

Bährer-Kohler, S. (2013). *Burnout for experts. Prevention in the context of living and working*. Springer Science+Business Media New York. New York.

Bakagiannis, S. y Tarrant, M. (2006). Can music bring people together? Effects of shared musical preference on intergroup bias in adolescence. *Scandinavian Journal of Psychology*.

Baraldi, F. (2009). All the pain and joy of the world in a single melody: a transylvanian case study on musical emotion. *Music Perception*.

Bardhoshi, G., Duncan, K., y Erford, B. (2016). Psychometric meta-analysis of the english version of the Beck anxiety inventory. *Journal of Counseling y Development*, Estados Unidos.

Barney, J. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17, 2.

Baron, R., Byrne, D. (2005). Psicología social. Décima edición. Madrid. Pearson

Basoredo, C. (2011). Una perspectiva y un modo de explicar la competencia desde el ámbito del desempeño de tareas. *Anales de Psicología*. España.

Bencivelli, S. (2011). ¿Por qué nos gusta la música? Barcelona: Rocaeditorial.

Bishop, D. (2003). The relationship between faculty perceptions of music unit administrators, leadership behavior and organizational climate. Tesis. UMI.

Brunet, L. (2011). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.

Bunge, M. (2013). La Investigación Científica. México D.F.: Siglo veintiuno editores.

Burns, D. (1990). Sentirse bien. Una nueva fórmula contra las depresiones. Ediciones Paidós. España.

Burns, D. (1999). El manual de ejercicios de sentirse bien. Ediciones Paidós Ibérica. España

Cameron, K., y Quinn, R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture. San Francisco, California: Jossey-Bass.

Chan, W. (2009). La Estrategia del Océano Azul. Bogotá: Norma.

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. México.

Chiang, M. M., Salazar, C., y Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria*, 61-76.

Cochran, W. y Cox, G. (1990). Diseños experimentales. 2da edición. Trillas. México.

Creed, T., Reisweber, J. y Beck, A. (2011). *Cognitive therapy for adolescents in school settings*. The Guilford Press. New York London.

Creech, A. y Hallam, S. (2016). Can active music making promote health and well-being in older citizens? Findings of the music for life project. *London Journal of Primary Care*, 8, 2, p. 21-25.

CrnCec, R., Wilson, S. y Prior, M. (2006). No evidence for the mozart effect in children. *Music Perception*.

Dadfar, M. y Kalibatseva, Z. (2016). Psychometric properties of the persian version of the short Beck depression inventory with iranian psychiatric outpatients. *Scientifica*. Hindawi Publishing Corporation.

Del Pino, R. (2005). Diagnóstico integral y propuestas organizacionales para la administración estratégica del estrés laboral en plataformas petroleras marinas de la Sonda de Campeche, México. Tesis Doctoral. UNAM, México D.F.

Denizeau, G. (2005). *Los géneros musicales. Una visión diferente de la historia de la música*. Ediciones Robinbook. Barcelona. España.

Díaz, A. (2015). *El entorno complejo de las organizaciones*. México: FCA Publishing.

Díaz, J.L. (2010). Música, lenguaje y emoción: una aproximación cerebral. *Salud Mental*. Vol. 3, No. 6.

Dobson, M. y Pitts, S. (2011). Classical cult or learning community? Exploring new audience members' social and musical responses to first-time concert attendance. *Ethnomusicology Forum*, 20, 3, 353-383.

Dobson, M. (2010). New audiences for classical music: the experiences of non-attenders at live orchestral concerts. *Journal of New Music Research*. 39, 2, 111-124.

Ellis, A. y Bernard, M. (2006). Rational emotive behavioral approaches to childhood disorders. Theory, practice and research. Springer Science+Business Media New York.

Endler, N., Parker, J., Cox, B., Bagby, R. (1992). Self-reports of depression and state-trait anxiety: Evidence for differential assessment. *Journal of Personality y Social Psychology*. Vol. 63.

European Agency for Safety and Health at Work (2009). OSH in figures: Stress at work-facts and figures. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Fabry, J. (1977). La búsqueda de significado. Fondo de Cultura Económica. México

Fischer, E. (1973). La necesidad del arte. Ediciones península. Barcelona.

Flores, E. y Díaz, J. L. (2009). La respuesta emocional a la música: atribución de términos de la emoción a segmentos musicales. *Salud Mental*, 3, 1, p. 21-34.

Forehand, G., y Gilmer, B. V. (1964). Environmental variations in studies of organizational climate. *Psychological bulletin*, 361-382.

Frankl, V. (1991). El hombre en busca de sentido. Editorial Herder. Barcelona.

García-Alandete, J., Gallego-Pérez, J. y Pérez-Delgado, E. (2009). Sentido de la vida y desesperanza: un estudio empírico. *Universitas Psychologica*. V.8, No. 2.

Garrosa-Hernández, E., Carmona-Cobo, I., Ladstätter, F., Blanco, L. y Cooper-Thomas, H. (2013). The relationship between family-work interaction, job-related exhaustion, detachment, and meaning in life: A day-level study of emotional well-being. *Journal of Work and Organizational Psychology*. Elsevier.

Gerdner, L. (2005). Use of individualized music by trained staff and family. Translating research into practice. *Journal of Gerontological Nursing*.

Giles, H., Denes, A., Hamilton, D. y Hajda, John (2009). Striking a chord: A prelude to music and intergroup relations research. *Group Processes y Intergroup Relations*. 291-301

Gil-Monte, P. (2005). El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar. España: Pirámide.

Gioia, T. (2002). Historia del jazz. Fondo de Cultura Económica. México, D.F.

Glick, W. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfall in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601-616.

Gray, P. (2008). Psicología. Una nueva perspectiva. Quinta edición. México, McGrawHill

Guillén-Riquelme, A. y Buela-Casal, G. (2015). Estructura factorial del cuestionario de ansiedad estado-riesgo (STAI) para pacientes diagnosticados con depresión. *Salud Mental*. Vol. 38. No. 4

Gutiérrez, R. E., Ito, E., y Contreras, C. C. (2002). Salud mental, estrés y trabajo en profesionales de la salud SWS-Survey (desarrollo y criterios de aplicación). México

Halpin, A. y Croft, D. (1963). The organizational climate of schools. Chicago, IL: Midwest Administration Center of the University of Chicago.

Halpin, A. y Croft, D. (1973). Some problems in the measurement of organizational behavior and human performance. 118-144.

Halpin, A., y Croft, D. (1974). Organizational climate: measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 255-280.

Heil, G. (2002). El Pensamiento Visionario de Douglas McGregor, La Dirección Humana de la Empresa . México: Oxford.

Heil, G., Bennis, W. y Stephens, D. (2002). El pensamiento visionario de Douglas McGregor. La dirección humana de la empresa. Oxford University Press. México D.F.

Hernández, R. (2005). Exploración del modelo de los valores en competencia en el medio laboral mexicano y su vinculación con el clima organizacional. Tesis, 314.

Hernández, R. (2010). Metodología de la Investigación. México D.F.: McGrawHill.

Hernández, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59, 1.

Hersey, P. y Blanchard, K. (1988). Management of organizational behavior: utilizing human resources. New Jersey. Prentice Hall.

Hofstede, G. (2001). Culture´s Consequences. Thousand Oaks, California .

Hult, G. T. M., Ketchen, D. J. y Nichols, E. L. (2002). An examination of cultural competitiveness and order fulfillment cycle time with supply chains. *Academy of Management Journal*, 45, 3.



Hüseyin, S., Ali, S., Ömer, Y., Mustafa, K., Emre, K., Sezai, Ö. y Güner, D. (2009). The effect of musical therapy on postoperative pain after caesarean section. *TAF Preventive medicine bulletin*. Istanbul, Turquía, 8, 2, 107-112.

Jurado, S., Villegas, M. E., Varela, R., Mendez, L., Rodriguez, F., Loperana, V. (1998). La estandarización del Inventario de Depresión de Beck para los residentes de la ciudad de México. *Salud Mental*. 21, 3.

Kaarst-Brown, M. L., Nicholson, S., Von Dran, G. M. y Stanton, J. M. (2004). Organizational cultures of libraries as a strategic resource. *Library Trends*.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., y Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York, Wiley.

Kushnir, J., Friedman, A., Ehrenfeld, M. y Kushnir, T. (2012). Coping with preoperative anxiety in cesarean section: physiological, cognitive, and emotional effects of listening to favorite music. *Birth issues in perinatal care*. Israel

Lastra, J. M. (2008). Los retos del trabajo. Frecuentar el pasado, enfrentar el presente y atisbar hacia el futuro. Instituto de Investigaciones Jurídicas. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*. 122, 835-857.

Lazarus, R., Deese, J. y Osler, S. (1952). The effects of psychological stress upon performance. *Psychological Bulletin*. 49, 4.

Lazarus, R. S. (1967). *Psychological stress and the coping process*. New York, McGraw-Hill.

Levinson, H. (1975). *Executive stress*. New York, New American Library.

Levinson, H. (1978). A psychoanalytic view of occupational stress. *Occupational Mental Health*.

Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill.

Lewin, K., Lippitt, R., y White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of social psychology*, 269-308.

Likert, R. (1974). El gobierno participativo de la empresa. París: Collection Hommes et organisations.

Lingham, J. y Theorell, T. (2009). Self-selected “favourite” stimulative and sedative music listening, how does familiar and preferred music listening affect the body?. *Nordic Journal of Music Therapy*.

Linnemann, A., Strahler, J. y Nater, U. (2016). The stress-reducing effect of music listening varies depending on the social context. *Psychoneuroendocrinology*. Elsevier. ScienceDirect. Marburg, Germany.

Litwin, G., y Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate . Harvard Business School.

Lovenjak, I., Peklaj, C. (2016). Stress and perception of school satisfaction on a sample of slovene primary school students. *Psihologijske teme*, Slovenia.

Maslach, C., y Jackson, S.E., (1981). The measurement of experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*.

McDonald , H. E., y Hirt, E. R. (1997). When expectancy meets desire: Motivational effects in reconstructive memory. *Journal of Personality and Social Psychology*.

McGregor, D. (1994). El lado humano de las organizaciones. McGraw-Hill.

Metlich, A. I., y Arechavala, R. (2011). La influencia del contexto organizacional en la productividad científica. Estudio comparativo entre una universidad y un centro de investigación. *Revista de la educación superior*.

Meyer, L. (2001). Emoción y significado en la música. Alianza editorial. Madrid

Michalisin, M. D., Smith, R. D. y Kline, D. M. (1997). In search of strategic assets. *International Journal of Organizational Analysis*. 5, 4.

Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 96-104.

Otto, M., Pollack, M., Meltzer-Brody, S. y Rosenbaum, J. (1992). Cognitive-behavioral therapy for benzodiazepine discontinuation in panic disorder patients. *Psychopharmacology Bulletin*. 28, 2.

Padilla, A. (2016). Curso: Introducción a culturas musicales del mundo. Facultad de Música. Universidad Nacional Autónoma de México. México.

Pajares, R. (2014). Historia de la música para conservatorios. Editorial Visión Libros. Madrid, España.

Paolillo, J. y. (1978). How organizational factors affect R&D innovation. *Research Management*, 21, 12-15.

Patterson, M., Warr, P., y West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of occupational and organizational psychology*, 193-216.

Peña, V. (1978). Schopenhauer y la música: un caso de romanticismo formalista musical. *El Basílico* No. 4.

Perez, P. y Geta, A. (2008). El gusto estético. La educación del (buen) gusto. *Estudios sobre educación*.

Pérez, Y., y Minsal, D. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: La cultura del conocimiento. ACIMED, La Habana.

Pittman, C. y Karle, E. (2015). *Rewrite your Anxious Brain: How to use the neuroscience of fear to end anxiety, panic and worry*. New Harbinger Publications. Oakland, CA.

Piston, W. (1998). *Armonía*. Colección Enfoques. Span Press Universitaria. España

Pons, F. J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 81-98.

Pons, F., y Ramos, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*.

Puga, C. E. (2002). Tesis: Clima Laboral: construcción de una herramienta tecnológico-administrativa. México.

Quick, J. C., Wright, T., y Adkins, J. (2013). *Preventive stress management in organizations*. Washington, D.C.: American Psychological Association.

Rivera, A. (2013). El cambio organizacional: Un proceso estratégico de adopción y adaptación. *Gestión y estrategia*, 93-105.

Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*.

Schneider, B.J., M.G. Ehrhart y W.H. Macey, (2011). Organizational climate research: Achievements and the road ahead. En N. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom y M.F. Peterson (eds.), *The handbook of organizational culture and climate*. Thousands Oaks, CA: Sage.

Schopenhauer, A. (2005). *El mundo como voluntad y representación*. Porrúa. México.

Seta, C. E., Hayes, N. S., y Seta, J. J. (1994). Mood, memory, and vigilance: The influence of distraction on recall and impression formation. *Personality and Social Psychology Bulletin*.

Shein, E. c. (1977). Clima organizacional: Un punto de debate. *Revista de enseñanza e investigación en psicología*.

Siegel, S. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 553-562.

Spielberger, C.D., y Díaz-Guerrero, R. (2002). Inventario de ansiedad rasgo estado. Manual e instructivo. Editorial El Manual Moderno.

Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., y Kaler, M. (2006). The Meaning in Life Questionnaire:

Sung, H., Chang, A. y Lee, W. (2009). A preferred music listening intervention to reduce anxiety in older adults with dementia in nursing homes. *Journal of Clinical Nursing*

Tagiuri, R., y Litwin, G. (1968). Organizational climate: Explorations of a concept. Boston: Harvard Business School.

Torres, J. R. (2017). Guion metodológico para la presentación de propuestas de investigación. Segunda edición. FCA UNAM.

Torres, J. R. (2007). Explorando nuevos rumbos para el pensamiento directivo. UNAM, México.

Torres, J. R. (2008). El mercado musical mexicano, calidad de vida y cultura regional en una economía globalizada. Tesis doctoral. Facultad de Música. Universidad Nacional Autónoma de México.

Torres, J. R. (1992). El estilo de dirección y la conducta tipo A en directivos mexicanos. Tesis doctoral. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México.

Tseng, Y., Chen, C. y Lee, C. (2009). Effects of listening to music on postpartum stress and anxiety levels. *Journal of Clinical Nursing*.

Uribe, J.F. (2015). Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales. Editorial El Manual Moderno. Primera edición. Universidad Nacional Autónoma de México.

Uribe, J. F., Patlán, J., y García, A. (2015). Manifestaciones psicósomáticas, compromiso y burnout como consecuentes del clima y la cultura organizacional: un análisis de ruta (path analysis). *Contaduría y administración*, 447-467.

Uribe, J.F., (2007). Estudio confirmatorio de la Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional (EMEDO): un instrumento de Burnout para mexicanos. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*.

Van Knippenberg, D. (2004). Social identity and group performance. Identification as the key to Group-Oriented Effort. *Social identity at work. Developing theory for organizational practices* New York: Psychology Press, 29-59.

Villamizar, M., y Castañeda, D. (2014). Relation between organizational climate and its dimensions and knowledge-sharing behavior among knowledge workers. *International Journal of Psychological Research*, 64-75.

Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? *Journal of Management*, 515-535.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Octava edición. Pearson.

## Referencias electrónicas

Jackson, M. (2005). Music to deter jobs by. *BBC News Magazine*, tomado de: [http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk\\_news/magazine/4154711.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/magazine/4154711.stm)

Ley Federal del Trabajo (2017). Tomado de: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_120615.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf)

Organización Internacional del Trabajo (2016). *Estrés Laboral*. Obtenido de: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/genericdocument/wcms\\_475146.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/genericdocument/wcms_475146.pdf)

Organización Internacional del Trabajo (2016). Workplace stress a collective challenge. Turin Italia. Tomado de: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_466547.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466547.pdf)

Organización Internacional del Trabajo (2017). *¿Qué es el trabajo decente?*. Tomado de: [http://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_LIM\\_653\\_SP/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang--es/index.htm)

Organización Internacional del Trabajo (2017). *La relación de trabajo*. Tomado de: [http://ilo.org/ifpdial/areas-of-work/labour-law/WCMS\\_165190/lang--es/index.htm](http://ilo.org/ifpdial/areas-of-work/labour-law/WCMS_165190/lang--es/index.htm)

Organización Mundial de la Salud (2010). *Entornos laborales saludables: Fundamentos y modelo de la OMS*. Ginebra Suiza. Tomado de: [http://www.who.int/occupational\\_health/evelyn\\_hwp\\_spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf)

Orquesta Sinfónica de Coyoacán, (2017). De: <http://orquestasinfonicacoyoacan.org.mx/>

Orquesta Sinfónica de Minería, (2017). De: <http://mineria.org.mx/>

Oxford Dictionaries (2017). De: <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/artes>

Wikipedia, (2017). *Géneros de la música popular*. Tomado de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:G%C3%A9neros\\_de\\_la\\_m%C3%BAsica\\_popular](https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:G%C3%A9neros_de_la_m%C3%BAsica_popular)

## ANEXOS. Cuestionarios utilizados para la medición de las variables

RECUERDE BASAR SU OPINIÓN EN ESTAS OPCIONES O ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS.		TOTALMENTE VERDADERO	MÁS BIEN VERDADERO	MÁS BIEN FALSO	TOTALMENTE FALSO
LEA CADA FRASE Y PIENSE: ¿QUÉ TAN VERDADERO O FALSO ES LO DICE LA FRASE? ENTONCES MARQUE SI ES TOTALMENTE VERDADERO, MÁS BIEN VERDADERO, MÁS BIEN FALSO O TOTALMENTE FALSO.					
OLVÍDESE, POR FAVOR, DE LOS NÚMEROS.					
1.	La dirección o gerencia permite a las personas que trabajan aquí tomar sus propias decisiones la mayor parte del tiempo.	4	3	2	1
2.	En esta empresa tenemos un programa de calidad permanente y todos participamos en grupos o equipos para la calidad.	4	3	2	1
3.	En esta empresa, la dirección o gerencia toma en cuenta a las personas cuando sus decisiones les afectan a estas personas.	4	3	2	1
4.	Los supervisores o jefes en esta empresa realmente entienden bien los problemas de los empleados.	4	3	2	1
5.	Las personas que trabajamos en esta empresa recibimos bastante capacitación y entrenamiento para que podamos usar los equipos nuevos.	4	3	2	1
6.	Mi jefe me brinda apoyo siempre que lo necesito.	4	3	2	1
7.	Esta compañía cuida mucho a sus empleados.	4	3	2	1
8.	En esta empresa es muy importante seguir las reglas.	4	3	2	1
9.	En esta empresa se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados.	4	3	2	1
10.	La dirección o gerencia confía en las personas que trabajan aquí para que tomen sus propias decisiones sobre el trabajo sin tener primero que pedir permiso.	4	3	2	1
11.	En esta empresa las personas que trabajan en departamentos diferentes se comparten la información y se ayudan.	4	3	2	1
12.	A la dirección o gerencia le gusta hacer las cosas a la antigua, de maneras tradicionales.	4	3	2	1
13.	En esta empresa las necesidades del cliente son consideradas más importantes que las reglas y procedimientos.	4	3	2	1
14.	Las personas que trabajamos aquí entendemos muy bien lo que la empresa quiere hacer.	4	3	2	1
15.	En mi departamento hay mucho compañerismo.	4	3	2	1
16.	En esta empresa frecuentemente la mala planeación hace que NO se logren los resultados esperados.	1	2	3	4
17.	La dirección o gerencia de esta empresa es rápida para reconocer la necesidad de hacer las cosas de manera diferente.	4	3	2	1
18.	Esta empresa nos proporciona mucha capacitación sobre lo que necesitamos hacer en nuestro trabajo.	4	3	2	1
19.	En esta empresa todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo.	4	3	2	1
20.	En esta empresa los supervisores o jefes muestran que tienen confianza en las personas que trabajan con ellos.	4	3	2	1
21.	A los empleados de esta empresa normalmente sus jefes les dicen si hicieron o no bien su trabajo.	4	3	2	1
22.	En esta empresa se espera que las personas que trabajan aquí hagan demasiado en un día.	4	3	2	1
23.	Mi jefe se preocupa por el bienestar de los que trabajamos en este departamento.	4	3	2	1



RECUERDE BASAR SU OPINIÓN EN ESTAS OPCIONES O ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS. →

OLVÍDESE DE LOS NÚMEROS.

	TOTALMENTE VERDADERO	MÁS BIEN VERDADERO	MÁS BIEN FALSO	TOTALMENTE FALSO
24. Podrían hacerse mejor las cosas, si las personas se detuvieran más para pensar.	①	②	③	④
25. La forma de hacer las cosas en esta empresa NO ha cambiado mucho desde que yo entré a trabajar.	④	③	②	①
26. En esta empresa no se mueve un dedo ni se hace algo hasta que los jefes lo autorizan.	①	②	③	④
27. En esta empresa la colaboración entre los departamentos es muy efectiva.	④	③	②	①
28. En esta empresa todo tiene que ser hecho siguiendo cuidadosamente las reglas y procedimientos.	④	③	②	①
29. Mi jefe reconoce cuando hago un buen trabajo.	④	③	②	①
30. Los cambios que se hacen en esta empresa son muy lentos.	④	③	②	①
31. En esta empresa NO tengo libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo.	①	②	③	④
32. En esta empresa los supervisores o jefes guían a su gente.	④	③	②	①
33. En esta empresa todos tienen muchos deseos de mejorar sus habilidades y capacidades.	④	③	②	①
34. Esta empresa está buscando continuamente nuevas oportunidades en el mercado.	④	③	②	①
35. En esta empresa, la manera como trabajamos juntos siempre está cambiando positivamente para ser mejores.	④	③	②	①
36. En esta empresa se modifican los objetivos cuando las circunstancias cambian.	④	③	②	①
37. En esta empresa hay muy poco respeto y colaboración entre los departamentos.	①	②	③	④
38. En esta empresa los cambios son hechos sin consultar a las personas afectadas por tales cambios.	①	②	③	④
39. La dirección o gerencia de la empresa comunica claramente a todos hacia dónde quiere ir en el futuro.	④	③	②	①
40. En esta empresa nos reunimos muy seguido para discutir si estamos trabajando bien juntos.	④	③	②	①
41. Mi jefe es para mí un ejemplo a seguir.	④	③	②	①
42. Tengo confianza en mis compañeros de trabajo.	④	③	②	①
43. Esta empresa es muy flexible porque puede cambiar rápidamente los procedimientos para mejorarlos.	④	③	②	①
44. En esta empresa las personas NO pueden opinar sobre las decisiones que afectan su trabajo.	①	②	③	④
45. En esta empresa NO se capacita a las personas cuando hay una nueva máquina o equipo.	①	②	③	④
46. En esta empresa continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo.	④	③	②	①
47. Esta compañía realmente se preocupa por sus empleados.	④	③	②	①
48. La productividad podría mejorarse si los trabajos estuvieran mejor organizados y planeados.	①	②	③	④
49. Mi jefe me da libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo.	④	③	②	①

RECUERDE BASAR SU OPINIÓN EN ESTAS OPCIONES O ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS.

OLVÍDESE DE LOS NÚMEROS.

	TOTALMENTE VERDADERO	MÁS BIEN VERDADERO	MÁS BIEN FALSO	TOTALMENTE FALSO
50. En el departamento donde trabajo nos mantenemos unidos.	4	3	2	1
51. Los métodos y maneras de hacer el trabajo son discutidos frecuentemente en esta empresa.	4	3	2	1
52. Las personas sienten que las decisiones son frecuentemente tomadas por encima de ellas.	1	2	3	4
53. En esta empresa frecuentemente hay problemas de comunicación.	1	2	3	4
54. Esta compañía presta poca atención a los intereses de los empleados.	1	2	3	4
55. En esta empresa los supervisores o jefes son comprensivos con su gente.	4	3	2	1
56. En esta empresa las nuevas ideas se aceptan rápidamente.	4	3	2	1
57. La dirección o gerencia siempre está dispuesta a escucharnos.	4	3	2	1
58. Los empleados de esta empresa siempre quieren poner lo mejor de ellos mismos.	4	3	2	1
59. La dirección o gerencia de esta empresa les exige demasiado a las personas que trabajan aquí.	4	3	2	1
60. En esta empresa NO se dan muchas maneras de mejorar el servicio al cliente.	1	2	3	4
61. Todos los que trabajamos aquí sabemos cuáles son los planes de esta empresa.	4	3	2	1
62. Los directivos nos ayudan siempre que lo necesitamos.	4	3	2	1
63. En general, en esta empresa es difícil saber qué tan bien o mal hace uno su trabajo	1	2	3	4
64. En esta empresa sí se pueden ignorar los procedimientos y las reglas si esto ayuda a mejorar el trabajo.	1	2	3	4
65. En esta empresa la dirección o gerencia no está interesada en probar nuevas ideas de trabajo	4	3	2	1
66. La calidad del trabajo de los empleados de esta empresa es medida frecuentemente.	4	3	2	1
67. Las personas de esta empresa estamos bajo presión para hacer el trabajo.	4	3	2	1
68. Mi jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo.	4	3	2	1
69. Mi jefe me da libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo.	4	3	2	1
70. Esta compañía siempre está buscando lograr las normas más altas de calidad.	4	3	2	1
71. Los empleados de esta empresa tienen entusiasmo en su trabajo.	4	3	2	1
72. Esta empresa es rápida para responder cuando se requiere de hacer cambios.	4	3	2	1
73. Los directores y gerentes actúan en esta empresa como dictadores, donde su voluntad se impone para hacer el trabajo.	1	2	3	4
74. La empresa realmente se preocupa más por lo que pasa aquí dentro que lo que sucede afuera con los clientes y consumidores.	1	2	3	4
75. El trabajo en esta empresa es muy relajado.	1	2	3	4
76. Esta empresa es lenta para responder a las necesidades del cliente.	1	2	3	4

RECUERDE BASAR SU OPINIÓN EN ESTAS OPCIONES O ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS. →

OLVÍDESE DE LOS NÚMEROS.

	TOTALMENTE VERDADERO	MÁS BIEN VERDADERO	MÁS BIEN FALSO	TOTALMENTE FALSO
77. Los empleados NO tienen claros los objetivos de la empresa.	①	②	③	④
78. En esta empresa rara vez se evalúa la productividad de los empleados.	①	②	③	④
79. En esta empresa dedicamos poco tiempo a repasar los objetivos de trabajo.	①	②	③	④
80. En esta empresa siempre se están desarrollando nuevas ideas.	④	③	②	①
81. La calidad se toma muy seriamente en esta empresa.	④	③	②	①
82. Los empleados de esta empresa tienen éxito porque se esfuerzan mucho por hacer un buen trabajo.	④	③	②	①
83. En esta empresa NO es necesario seguir los procedimientos al pie de la letra o forzosamente.	①	②	③	④
84. Esta compañía es justa con sus empleados.	④	③	②	①
85. En esta empresa nos preocupan más los procesos internos de trabajo que el mercado externo (clientes y consumidores).	①	②	③	④
86. Si es necesario, no me importa quedarme más tiempo en mi trabajo fuera del horario establecido.	④	③	②	①
87. En esta empresa realmente hay pocos conflictos entre los departamentos o son pequeños.	④	③	②	①
88. Esta empresa NO tiene una gran reputación de producir productos de la más alta calidad.	①	②	③	④
89. Sabemos muy bien a dónde va la empresa.	④	③	②	①
90. Podrían ahorrarse tiempo y dinero si el trabajo estuviera mejor organizado.	①	②	③	④
91. Los empleados de esta empresa hacen poco esfuerzo o lo mínimo posible.	①	②	③	④
92. En general, los trabajos aquí NO son muy exigentes ni demandantes.	①	②	③	④
93. Los empleados de esta empresa creemos que el éxito de la compañía depende de un trabajo de mucha calidad.	④	③	②	①
94. Los supervisores o jefes en esta empresa son amigables y se acercan a las personas que trabajan con ellos.	④	③	②	①
95. Los empleados de esta empresa NO tenemos una idea clara de qué tan bien o mal estamos haciendo nuestro trabajo.	①	②	③	④

Inventario de Autoevaluación

**Instrucciones:** Lea cada frase y llene el círculo numerado que indique **cómo se siente generalmente en su ámbito laboral**. No hay contestaciones buenas o malas. No emplee mucho tiempo en cada frase, pero trate de dar la respuesta que describa cómo se siente en ese momento.

	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

Inventario de Autoevaluación

**Instrucciones:** Lea cada frase y llene el círculo numerado que indique **cómo se sintió al término del concierto**. No hay contestaciones buenas o malas. No emplee mucho tiempo en cada frase, pero trate de dar la respuesta que describa sus sentimientos en ese momento.

	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



### Instrucciones

1. En el reverso de esta hoja, encontrará un esquema con adjetivos. Estos están agrupados en cuatro secciones. Elija el número de la sección que contiene el o los adjetivos que mejor describen las emociones que le transmitió, que sintió o percibió durante el concierto y rellene el número correspondiente en la hoja de respuestas. No hay contestaciones buenas o malas.
2. Con base en su experiencia del concierto, le recomendaría asistir a otros compañeros de trabajo?  
1 No en lo absoluto    2 Un poco    3 Bastante    4 Mucho
3. Escriba brevemente su opinión general acerca de la práctica de presentación de conciertos en el seno laboral.

