

**EL ESTRÉS LABORAL**  
**Su incidencia en las relaciones familiares y sociales**

**MARILYN JAZMITH AGUDELO TORO**

**UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**  
**PSICOLOGÍA SOCIAL COMUNITARIA**  
**SECCIONAL MEDELLÍN**  
**2005**

**EL ESTRÉS LABORAL**  
**Su incidencia en las relaciones familiares y sociales**

**MARILYN JAZMIN AGUDELO TORO**

Monografía para optar por el título de profesional  
en Psicología Social Comunitaria

Asesor:  
Héctor López  
Director de trabajos de grado  
Programa Psicología Social Comunitaria

**UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**  
**PSICOLOGÍA SOCIAL COMUNITARIA**  
**SECCIONAL MEDELLÍN**

2005

**Nota de Aceptación:**

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Medellín 29 de Agosto de 2005

## DEDICACIÓN

Hoy como todos los días pongo mi corazón y mis manos abiertas llenas de esperanza para reconocer que soy afortunada por contar y saber de mi familia, hoy y siempre. Es mi familia la que siempre me acompaña en los momentos mas felices de mi vida y también en las mas crueles adversidades, y sin hastío y llena de felicidad me embargo del valor y el sentimiento que siempre ha prevalecido en mi seno familiar la solidaridad, valor inmutable que me brinda la vida a través de mis padres para que esté en paz conmigo misma y vaya actuando y reconciliándome con la vida, para que de acuerdo a todos sus valores, enseñanzas, lagrimas y tristezas que nos deja el vivir en comunidad, pueda yo como mujer, hija y hermana seguir brindando a los hombres y mujeres que me rodean y que han querido compartir conmigo un pedacito de vida junto a la mía; como es la de mi compañero Alejandro, a quien le debo el hecho de haberme rescatado de dejar pasar mi vida sentimental en blanco y ahora estar rodeada de sueños y esperanzas, como mis manos, hecho que cambio mi vida pues mi familia y Alejandro como hoy y siempre me tienden y me abren sus manos.

## **AGRADECIMIENTOS**

A todas aquellas personas que colaboraron y aportaron en la realización de este trabajo. Como son mi familia, Alejandro Gracia mi compañero para toda la vida, Eduardo Bonet Echeverri y su incansable amor por el trabajo, la buena escritura y la investigación y a Juan Diego Acosta y su personalidad apacible para hacerme reposar y llegar a buenas manos.

## RESUMEN

La Psicología social Comunitaria abarca tantos aspectos de la vida humana en la interacción diaria, que el presente trabajo aborda una de las problemáticas más frecuentes en las empresas y organizaciones modernas, el estrés laboral es uno de los eventos que más afecta la calidad de vida de las personas tanto en su esfera personal como en la familiar y social.

Se realiza una intervención psicosocial en Kenworth de la Montaña. Empresa distribuidora de carros y repuestos de la misma marca que cuenta además con un taller autorizado para las reparaciones, ya que es el lugar de trabajo de la investigadora desde hace varios años, su inquietud sobre los efectos que genera el estrés laboral en las personas, la llevan a trascender las barreras de lo individual y busca conocer la incidencia que el estrés laboral tiene en el grupo familiar y social de las personas que lo padecen.

Bajo una metodología etnográfica y utilizando la observación participante, las entrevistas abiertas y las historias de vida, la investigadora busca comprender las implicaciones del estrés laboral en la red social de los trabajadores, para ello se entrevista con trabajadores, familiares y amigos, escucha los rumores, comentarios y quejas de los posibles agentes estresores que se dan en la empresa. Cuando trata de sistematizar la información y recurre a una encuesta tipo likert, se da cuenta que el estrés laboral es un tema que se trata con la comunicación informal y que las personas no están dispuestas a dejar testimonio escrito sobre el grado de estrés que se genera por causa del trabajo.

Para darle una profundidad y seriedad a la monografía etnográfica, la investigadora hace un amplio recorrido por los marcos teóricos que explican el estrés desde el punto de vista médico, fisiológico, administrativo y psicológico, sin desconocer el aspecto fundamental de lo social y grupal. La amplitud y complejidad del tema abordado precisa entonces una mirada interdisciplinaria y una posición de investigación externa y abierta.

## INTRODUCCIÓN

La vida cotidiana en las empresas y organizaciones modernas está impregnada de cambios vertiginosos y constantes, los afanes en la productividad, la gestión por competencias, la meritocracia, el afán por alcanzar resultados cada vez más altos, han llevado a que las personas que trabajan en ellas, se vean sometidas a unos altos grados de tensión y presión.

La economía del consumismo y el capitalismo que somete a las personas a producir a gran escala, hace que los recursos financieros se vean menguados e insuficientes. La familia cada vez se ve más inducida a una producción colectiva, prácticamente no se puede sostener a ningún individuo, sin que escasamente se produzca algo en la curva de retorno.

Las oportunidades aunque cada vez mayores, siguen restringidas a un escaso número de personas que las pueden aprovechar cada vez más. Las formas de liderazgo y autoridad que se ejercen en las empresas, la proliferación de la familia nuclear y otros tantos eventos más, hacen que las personas estén afrontando deterioro de su salud mental.

Todo lo anterior desencadena uno de los episodios más complejos de la vida moderna “el estrés”, que ha servido como “*chivo expiatorio*” para la medicina y los médicos para explicar cualquier desorden de la salud física. No hay dolencia o malestar en la salud que no se le atribuya hoy día a los virus o al estrés. Se trata de dar una mirada a las manifestaciones del distress laboral y las implicaciones que pueda tener en las interrelaciones con el grupo familiar y los amigos,

La investigadora, hará una intervención etnográfica en la empresa Kenworth de la Montaña, con el fin de observar algunos de los efectos del estrés en las relaciones familiares y sociales de las personas vinculadas a la empresa.

## **1. TITULO**

**EL ESTRÉS LABORAL**

**Su incidencia en las relaciones familiares y sociales**

## **2 PROBLEMA**

### **2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La calidad de las relaciones sociales que tienen los seres humanos es uno de los aspectos que más preocupa a las ciencias sociales en este momento. El ser humano se ha ido enfrascando en una sociedad del consumismo que lo ha llevado a convertirse en un “homo consumidor” de estudio de la Psicología Social Comunitaria, de tal manera que el llegar a comprender el sinnúmero de factores que intervienen en la calidad de dichas interrelaciones es primordial y pertinente para la disciplina.

Entender la importancia que juega el trabajo en la vida de las personas y su contribución en el desarrollo individual y colectivo, en donde, el desarrollo de sus potencialidades está directamente influido por la vida en el trabajo y los beneficios que este genera tanto para el individuo como para el grupo social

No ajenos a este planteamiento, la Familia, es una institución que requiere la mirada profesional de un Psicólogo Social Comunitario, que en un dialogo multidisciplinar comprenda los diferentes aspectos que intervienen y afectan negativamente su normal desarrollo. Hoy día son múltiples los elementos perturbadores del orden familiar, los hay de carácter económico, ideológico, modal, que de alguna manera se van convirtiendo en algo cultural.

El acelerado cambio en las costumbres, el desmesurado mercado del consumismo y las tendencias de moda que se presentan continuamente, han llevado a que las familias hayan ido pasando de los grandes grupos con vínculos de consaguinidad parental a los estrechos lazos de la familia monoparental. Las necesidades individuales se han multiplicado a la ene, gracias a las ofertas del mercado y a las políticas económicas y sociales que marcan las megatendencias.

El individuo conformante de la familia ya no encuentra en su grupo los medios para satisfacer sus necesidades, muy por el contrario, el mayor número de elementos confortantes de la familia, disminuye proporcionalmente las posibilidades de éxito y los beneficios recibidos. Cada día se apremia el que cada persona del grupo familiar deba empezar su vida laboral más temprano y continuarla hasta más tarde, es decir, se trabaja en empresas desde edades más tempranas hasta edades más avanzadas, las edades de jubilación y pensión son y serán cada vez mayores. Si a todo esto se le suman las tendencias de producción, la gestión por competencias, los requerimientos educacionales e instruccionales necesarios para sobrevivir en el mercado laboral, el panorama se presenta más sombrío.

Esa permanencia por más tiempo en el mercado laboral, en el cual las oportunidades se tornan más escasas y competidas, generan en el individuo una carga emocional para algunos negativas, que va en detrimento de su calidad de vida física y mental. La necesidad de conseguir, mantener y perdurar en el puesto de trabajo, se convierte en el modo y medio de poder lograr satisfacer otras tantas necesidades de vida.

El medio laboral por su parte y en particular las empresas y organizaciones, están también bombardeadas por otras tantas megatendencias que las arrastran inexorablemente al cambio continuo y permanente, en donde los niveles de presión y angustia por sobrevivir en el mercado las convierte palabras de Garet Morgan<sup>1</sup> en unas “cárceles psíquicas”. Los individuos integrantes de las empresas se ven sometidos a unas cargas emocionales negativas que lesionan sus relaciones sociales y familiares, sin desconocer que ellos mismos son las principales víctimas de los males que esto genera.

Las angustias, presiones, ansiedades, penas, temores, dudas, incertidumbres, miedos y tensiones que padece una persona en su medio laboral, están menoscabando la calidad de su salud corporal y mental, lo mismo que las relaciones interpersonales, y para ayudar a entender esto, existen numerosos tratados y estudios. Así mismo, existen interesantes trabajos que dan cuenta sobre las repercusiones que el estrés tiene en la vida social de las personas que lo padece. El distress o estrés negativo es el que enfoca la atención del investigador y al cual se circunscribe el presente trabajo.

Poder conocer de alguna manera en que grado afecta el distress las relaciones sociales y familiares de los trabajadores de la empresa analizada, es acercarse a entender la multiplicidad de factores que intervienen en la formación del estrés.

## **2.2 ANTECEDENTES**

En un repaso bibliográfico sobre los trabajos de grado de algunas de las universidades existentes en la ciudad de Medellín, en un lapso de cinco años se encontraron en la Fundación Universitaria Luís Amigó, tres (3) trabajos, con un enfoque tratado desde la psicología social comunitaria en la vida de las empresas y las organizaciones, temas referentes a la salud ocupacional y el bienestar laboral. En la Institución Universitaria de Envigado, que existe la carrera de psicología con énfasis de investigación social comunitaria, actualmente se encuentra en el noveno semestre, razón por la cual no existe trabajos de grado por el momento, sin embargo, en dialogo con el decano de la facultad se pudo conocer que existen una línea de investigación y trabajo en el área organizacional y empresarial. De todos los trabajos encontrados, cabe destacar: *La motivación*

---

<sup>1</sup> MORGAN, Gareth. Imágenes de la Organización. México: Alfaomega, 1998. p.187-216

*extrínseca e intrínseca en los procesos organizacionales de admisión, desarrollo y formación de personal por evolución de desempeño de Electrónica Bolivariana.* Trabajo de María Cristina Jaramillo y Ana María Marín Gallego, realizada en el 2004 y codificada bajo el T 150J37 (2004); *Caracterización del clima organizacional de textiles Fabricado Tejicondor.* Trabajo de Dora Alba Gómez Pérez y Doris Arango Valderrama, realizada en el 2004 codificada bajo el T150G633 (2004); *Factores psicosociales presentes en la actividad laboral de las empleados de la empresa mosaicos Sarrari s.a.* Trabajo de Sulmary Vargas Bedoya y Jaime Aristizabal Lemus, realizada en el 2004 y codificada bajo el T150V297 (2004), que de alguna manera servirán como base para justificar la pertinencia disciplinar.

En cuanto a la empresa que sirvió como escenario para la realización de este trabajo, es de anotar que no existen antecedentes prácticos ni teóricos que se hayan acercado al tema, razón por la cual no será posible realizar un estudio comparativo antes-después, ni así mismo, comprender los determinantes que hayan incidido en el aumento o disminución del estrés laboral y sus repercusiones en los trabajadores.

## **2.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

Aunque son muchos los aspectos de la vida que se pueden ver afectados por el estrés, muchos los escenarios en los cuales se pueda propiciar el mismo y las causas que este pueda tener, para efectos del presente trabajo se hará la siguiente delimitación.

**2.3.1 Delimitación geográfica:** El presente trabajo de intervención psicosocial se desarrolla en una empresa de la ciudad de Medellín - Departamento de Antioquia – República de Colombia de la cual se presenta la siguiente ficha:

**Kenworth de la Montaña** Es una empresa comercializadora de vehículos de carga y concesionario de la marca Kenworth, domiciliada en la ciudad de Itagüí desde hace quince (15) años, cuenta en la actualidad con treinta y un (31) empelados en las áreas administrativas, comercial y de servicios de taller, distribuidos de la siguiente manera:

Mujeres: Cuatro (4)

Hombres: Veintisiete (27)

**2.3.2 Delimitación espacial:** La presente investigación busca realizar un acercamiento a la empresa, sus empleados en todas las áreas, y así mismo conocer por intermedio de ellos mismos con la aplicación de un instrumento un

poco de su red primaria y el círculo cercano de amigos. Se debe anotar, que en la empresa objeto de estudio, no se han desarrollado investigaciones o acercamientos a los temas que aquí se tratan, de tal manera que puede ser posible que la población objeto del estudio no tenga claras nociones sobre el contenido de la misma. La investigadora, se ha visto obligada a crear cierto grado de sensibilización y acercamiento al tema a todas las partes involucradas.

**2.3.3 Delimitación teórica.** Aunque existen muchas causas generadoras del estrés y de igual manera son diferentes los efectos que éste puede causar en la vida de las personas, para efectos de este trabajo, se hará referencia únicamente al estrés que se produce en el campo laboral de los empleados de la empresa intervenida, en ningún momento, se desconocerán los aspectos clínicos, médicos, legales, emocionales que puedan generarse en un individuo en particular, no obstante, se busca un acercamiento a los aspectos más generales que se presentan como consecuencia del distress, lo mismo que aquellos aspectos relevantes del eustres que se presente en algunas personas.

Concientes de la amplia bibliografía existente desde varias ópticas y disciplinas que sobre este extenso y complejo tema se encuentra, el interventor limita su campo de consulta teórica a las siguientes disciplinas y autores a los cuales recurre con mayor frecuencia:

**Psicología social:** El presente trabajo retoma los marcos teóricos propios de la disciplina y de aquellas materias de los ejes temáticos que se estudiaron a lo largo de todo el estudio de Psicología Social Comunitaria, en especial los textos que tratan los temas de grupos y representaciones sociales. Autores como José Fernando Sánchez, Enrique Rodríguez Caporalli y Eduardo Aguirre Dávila dieron luces importantes para la observación participante que realizó la investigadora.

**Psicología organizacional y Administración:** Los siguientes son los autores más consultados en estas disciplinas: Don Hellriegel, John Slocum, Gareth Morgan, Henry. Mintzberg, Mario Krieger, Jhon W Hunt, Idalberto Chiavenato

**Medicina laboral:** Antonio Cano Vindel, Jairo Aguilar Botero.

**Salud Ocupacional:** Textos de Suratep

En cuanto al tema del estrés, la investigadora recurre a las fuentes más confiables que sobre el tema existan, sin desconocer la variedad de posturas diferentes que puedan presentarse en este u otros temas tratados en el presente trabajo. Además, la investigadora es consciente de la amplitud teórica que existe, así mismo que la problemática que se aborda es multicasual y es precisamente esta pluricausalidad la que determina y amplía el marco teórico.

Será necesario dejar ciertos temas sin tratar con la profundidad que se quisiera, no obstante, en los marcos teóricos estructurales del trabajo se ahondará y extenderá todo lo que sea necesario para entender bien el entramado de dicha problemática.

**2.3.4 Delimitación temporal.** La intervención se realiza en un lapso de diez meses comprendidos entre noviembre de 2004 a agosto de 2005, tiempo en el cual se realiza el acercamiento a la empresa, sus empleados y su red primaria. Las observaciones, análisis, eventos, hechos y resultados que se describen en el presente trabajo se consideran como elementos circunstanciales de ese preciso momento histórico, no se desconocen eventos pasados o futuros, simplemente para darle validez temporal a la investigación ella se circunscribe a los diez meses descritos.

## **2.4 PREGUNTA DE INVESTIGACION**

¿Tiene el estrés laboral alguna incidencia en la salud mental y el comportamiento de los trabajadores de Kenworth de la Montaña, que influya en las relaciones sociales y familiares?

### **3. JUSTIFICACIÓN**

La presente intervención investigativa se justifica desde tres grandes aspectos a saber: para el investigador; para la disciplina; para el objeto de estudio.

Lo que se busca con este trabajo de intervención psicosocial es conocer la incidencia que la carga de estrés laboral a las que se encuentra sometida un trabajador tiene en el normal desarrollo de sus otros roles, así mismo, poder dimensionar el alcance que dicha carga laboral pueda generar en la salud mental del trabajador y su red primaria.

La psicología social tiene los elementos teóricos necesarios para realizar esta investigación y complementándose con un trabajo interdisciplinario con la psicología clínica y la organizacional, lo mismo, que con aportes desde la medicina y el derecho laboral. Se Justifica entonces este trabajo como un trabajo monográfico con un correlacional práctico en una empresa.

#### **3.1 JUSTIFICACIÓN PERSONAL**

Para el investigador resulta importante este trabajo, puesto que la relación de cercanía personal con el objeto de estudio es bastante estrecha, vínculo indirecto y directo con Kenworth de la Montaña, la preocupación personal por la realidad vivida al interior de la empresa, las relaciones interpersonales entre compañeros y las relaciones familiares, ha llevado a preguntarse ¿qué puede hacer como profesional en psicología social comunitaria para mejorar esta situación?. Este grado de compromiso personal sobre la realidad que se vive, se convierte en el mejor estímulo para emprender este trabajo.

El ánimo del investigador es hacer un aporte de su formación disciplinar y personal al mejoramiento de las condiciones actuales en las relaciones personales, interpersonales y familiares de las personas que laboran en Kenworth de la Montaña, así mismo, fortalecer su macrovisión investigativa sobre la multiplicidad de roles que puede llegar a cumplir un egresado de Psicología Social Comunitaria de la UNAD.

### 3.2 JUSTIFICACIÓN DISCIPLINAR

El tema, enfoque, metodología y objetivos propuestos se ajustan a la formación que se recibe en Psicología Social Comunitaria de la UNAD, la pertinencia disciplinar, se da desde el abordaje mismo de la problemática, la que conlleva el diseño de estrategias de intervención psicosocial, manejo de grupos y procesos de abordaje de la realidad social de las comunidades con el ánimo de fomentar cierto grado de sensibilización que permita introyectar en las personas la necesidad de ser gestoras de su propia realidad y del cambio que ésta demanda.

Los marcos teóricos que servirán de referencia conceptual y nocional para poder entablar una relación con la realidad, son propios de la disciplina y buscan ahondar a un más el perfil del egresado. El investigador no será necesariamente motivado por su interés personal, primará en él, la visión profesional e investigativa, que le permita tener una mirada objetiva de la problemática y así mismo logre librarse dentro de lo posible de todo grado de subjetividad individual o grupal.

Se considera que esta investigación arrojará datos y puntos de vista interesantes para futuras investigaciones, lo mismo que ayuda a mejorar el perfil del egresado y la compenetración con la realidad empresarial colombiana.

Existe un espacio en la vida de las organizaciones y las empresas, en el cual el egresado de Psicología Social Comunitaria de la UNAD, está capacitado para intervenir multiplicidad de problemáticas y además se puede convertir en un agente de cambio que mejore las condiciones y calidad de vida de los trabajadores y de sus redes. Las representaciones sociales, el manejo de los imaginarios, las teorías de grupos, las redes y lazos sociales se viven en la cotidianidad de la vida laboral y esto hace que el egresado cumpla un papel transformador y útil.

La identidad del hombre está directamente relacionada con el rol, el hombre ha sido identificado socialmente por su oficio desde tiempos remotos, se puede ver a modo de ejemplo: Pedro el pescador, Juan el hijo de Jacob el herrero, en nuestro tiempo Luís el médico, Josefina la economista etcétera. La ocupación juega un papel importante en la identidad social del individuo, razón por la cual la psicología social comunitaria, juega un papel de interventor y agente de cambio en el desempeño del rol individual o colectivo.

### **3.3. JUSTIFICACIÓN PARA LA INSTITUCIÓN.**

Kenworth de la Montaña, como objeto de estudio, recibirá los beneficios de una mirada crítica constructiva profesional y ecuánime sobre su realidad en el manejo del estrés laboral, sobre las implicaciones que este tiene en la calidad de vida de sus trabajadores al igual que en la estructura familiar que tienen sus empleados, de igual manera se presentará una propuesta que le permita servir como granito de arena en la construcción de una cultura de atención a las problemáticas intrapersonales e interpersonales, que le permita mantener un elevado nivel de competitividad en el mercado.

La carga de estrés laboral es un factor que incide en la calidad de vida de los trabajadores y permea a su grupo familiar, puesto que las consecuencias que se generan de éste, se irradian en todos los roles que una persona cumple en su vida, es decir, por culpa del estrés laboral, se modifican los comportamientos y conductas en los roles de padre, madre, cónyuge, amigo, compañero, vecino y ciudadano entre otras.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar una intervención psicosocial en la empresa Kenworth de la Montaña, para determinar el impacto del estrés laboral en la salud mental, entendida no sólo como un proceso o una variable de resultado, sino también como una variable independiente; es decir, una característica personal que influye en el comportamiento de los trabajadores y en sus relaciones familiares y sociales durante los años 2004 y 2005.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Efectuar un acercamiento a nivel personal a los diferentes trabajadores de ésta empresa, por medio de una observación participante.

Investigar por medio de entrevistas abiertas a trabajadores, familiares y amigos para conocer los niveles de estrés a los que están sometidos, y saber su incidencia en su comportamiento y conducta.

Indagar sobre casos e historias de vida que den cuenta de factores de estrés laboral con implicaciones en la salud mental y relaciones familiares y sociales.

Buscar mediante encuestas tipo liker, los niveles de estrés que se manejan en Kenworth de la Montaña.

## 5. MARCO TEÓRICO

El tema central de esta investigación es el estrés laboral componente fundamental a su vez de la salud integral de las personas, razón por la cual es necesario empezar por hacer definiciones de los temas partiendo de los conceptos generales hasta llegar a la particularidad que interesa para este trabajo.

### 5.1 DEFINICIÓN DE SALUD

Salud es el completo bienestar físico, mental y social que permite la adaptación del hombre a su ambiente.

Bienestar físico: no sólo se quiere decir que el individuo sea normal y que tenga los órganos funcionando bien sino que también quiere decir que debe lograr un organismo más perfecto y armónico, aumentar su capacidad y pueda desarrollar el máximo de actividad.

Bienestar mental o psíquico: no consiste sólo en la ausencia de enfermedades mentales, como la locura, sino que supone que el individuo sea capaz de adaptarse adecuadamente a los numerosos cambios.

Bienestar social: es la buena relación que se debe tener con los que rodean al ser humano, el conjunto de sus redes, o lo que comúnmente se denomina el círculo, que puede ser familiar, amigos, conocidos, vecinos, camaradas, compañeros, compatriotas entre otros.

La anterior definición hace referencia al bienestar mental o psíquico como parte esencial del concepto de salud, de tal manera, que es necesario adentrarse entonces a buscar una serie de definiciones de salud mental que permitan ir entendiendo la serie de circunstancias que componen a la persona en su integridad y así mismo determinar la incidencia que el estrés laboral puede llegar a generar en la salud física y mental de las personas.

Por esta razón la investigadora retoma la definición de salud mental que se encuentra en la enciclopedia encarta<sup>2</sup> y es la siguiente: “Salud mental, estado que se caracteriza por el bienestar psíquico y la autoaceptación. Desde una perspectiva clínica, la salud mental es la ausencia de enfermedades mentales.” Con el fin de profundizar un poco más en esta definición que no hace un englobe total de todas las circunstancias características y condiciones que se envuelven en la salud mental es necesario recurrir entonces a la definición que hacen Irene L.D.

---

<sup>2</sup> Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2003. © 1993-2002 Microsoft

Houtman y Michiel A.J. Kompier<sup>3</sup> que le dan una mirada más profunda al concepto de salud mental.

Para estos autores hay muchas opiniones acerca de los componentes y procesos de la salud mental. Es un concepto muy cargado de valor, y no es probable que se llegue a una definición unánime de él. Al igual que el concepto, fuertemente asociado, de “estrés”, la salud mental se define como:

“un *estado*: por ejemplo, un estado de bienestar psicológico y social total de un individuo en un entorno sociocultural dado, indicativo de estados de ánimo y afectos positivos (ejemplo, placer, satisfacción y comodidad) o negativos (ejemplo, ansiedad, estado de ánimo depresivo e insatisfacción)”

Vista la salud mental como un estado de la persona se incluye elementos conceptuales bastante profundos que va a ser necesario ahondar en este marco teórico, con el fin de lograr una estructura que permita entender la complejidad del estrés en la salud mental.

Estos mismos autores<sup>4</sup> definen la salud mental también como: “*proceso* indicativo de una conducta de afrontamiento: por ejemplo, luchar por conseguir la independencia, autonomía (ambos aspectos clave de la salud mental)”

Mas adelante prosiguiendo con la definición, se entiende la salud mental para estos autores de la siguiente manera: “el *resultado* de un proceso: un estado crónico debido a una confrontación aguda e intensa con un factor estresante, como sucede en el trastorno por estrés postraumático, o a la presencia continua de un factor estresante, no necesariamente intenso.”

Otro elemento que entra a formar parte del concepto de salud mental, en la definición que se viene manejando, tiene que ver con la característica de las personas en sus estilos de afrontamiento y lo definen así: “la competencia (incluidos el afrontamiento eficaz, el dominio del entorno y la autoeficacia) y la aspiración son características de una persona mentalmente sana, que se muestra interesada por su entorno, participa en actividades motivadoras y busca su propia proyección por medios personalmente significativos.”

Así pues, la salud mental se conceptualiza no sólo como un proceso o una variable de resultado, sino también como una variable independiente; es decir, una característica personal que influye en nuestro comportamiento.

Esta viene determinada por las características del entorno, tanto fuera como dentro del campo profesional, y por las características propias del individuo.

---

<sup>3</sup> Irene L.D. Houtman y Michiel A.J. Kompier. Enciclopedia y salud y seguridad en el trabajo. Capítulo 5 Trabajo y salud mental.

<sup>4</sup> Ibid

Existen muchos modelos, casi todos ellos procedentes del campo de la psicología laboral y organizativa, que permiten identificar a los precursores de la mala salud mental. Estos precursores reciben a menudo el nombre de “factores estresantes”. Los modelos difieren en su ámbito y, en relación con ello, en el número de dimensiones estresantes identificadas.

Un modelo relativamente simple es el de Karasek (Karasek y Theorell 1990), que describe sólo tres dimensiones: La demandas psicológicas, amplitud del margen de toma de decisiones (que abarca la discreción respecto al uso de las destrezas y la autoridad de decisión) y el apoyo social.

De otra parte en el modelo de Warr (1984), se encuentra más elaborado y posee nueve dimensiones a saber:

- oportunidad de control (autoridad de decisión)
- posibilidad para el uso de habilidades (discreción respecto al uso de las destrezas)
- objetivos generados externamente, (demandas cuantitativas y cualitativas)
- variedad
- claridad ambiental (información acerca de las consecuencias del comportamiento, disponibilidad de retroinformación, información sobre el futuro, información sobre el comportamiento exigido)
- disponibilidad de dinero
- seguridad física (escaso riesgo físico, ausencia de peligro)
- posibilidad de contacto interpersonal (requisito previo para el apoyo social) y posición social valorada (valoración de la posición social desde las perspectivas cultural y por terceros)
- evaluaciones personales de la importancia).

De lo expuesto anteriormente, se deduce que los precursores de la (mala) salud mental son, en general, de carácter psicosocial y guardan relación con el contenido del trabajo, así como con las condiciones de trabajo y de empleo y con las relaciones (formales e informales) en el trabajo.

Uno de los eventos de la (mala) salud mental producida por el desempeño de labores, las relaciones laborales y el tipo de personalidad es el que se ha denominado como estrés laboral y que se convierte en el tema central de esta investigación, razón por la cual es necesario recurrir entonces a encontrar definiciones sobre este concepto que permitan continuar con dicho estudio.

La definición mas elemental de estrés se encuentra en el pequeño Larousse <sup>5</sup> en la cual se dice lo siguiente: “agotamiento físico general producido por un estado nervioso”

En uno de los textos de consulta que se vienen trabajando como es la Encarta<sup>6</sup> se encuentra la siguiente definición de estrés:

Estrés o Stress, en medicina, proceso físico, químico o emocional productor de una tensión que puede llevar a la enfermedad física. Una eminente autoridad en estrés, el médico canadiense Hans Seyle, identificó tres etapas en la respuesta del estrés. En la primera etapa, alarma, el cuerpo reconoce el estrés y se prepara para la acción, ya sea de agresión o de fuga. Las glándulas endocrinas liberan hormonas que aumentan los latidos del corazón y el ritmo respiratorio, elevan el nivel de azúcar en la sangre, incrementan la transpiración, dilatan las pupilas y hacen más lenta la digestión. En la segunda etapa, resistencia, el cuerpo repara cualquier daño causado por la reacción de alarma. Sin embargo, si el estrés continúa, el cuerpo permanece alerta y no puede reparar los daños. Si continúa la resistencia se inicia la tercera etapa, agotamiento, cuya consecuencia puede ser una alteración producida por el estrés. La exposición prolongada al estrés agota las reservas de energía del cuerpo y puede llevar en situaciones muy extremas incluso a la muerte.

Miquel Casas Hilari <sup>7</sup> define el estrés como: “una respuesta natural del organismo, que requiere un proceso de adaptación, depende del entorno y varía en función de nuestra interpretación”

P.J Cardichi <sup>8</sup> hace la siguiente definición: “el estrés es un estado de tensión del organismo, que se ve en la obligación de poner en acción todas sus defensas, para poder hacer frente a una situación de desequilibrio funcional.”

Un diccionario no especializado indica que la palabra estrés procede del inglés medieval *stresse* (presión, tensión), del francés antiguo *estresse* (estrechez), del latín vulgar *strictia*, del latín *strictus* (ajustado, estrecho), participio pasado de *stringere* (ajustar, estrechar).

¿Qué es, pues, el estrés? Según el creador del concepto biológico de estrés (Hans Seyle, 1936)<sup>9</sup>, “es el mínimo común denominador de las reacciones del organismo a (casi) cualquier tipo imaginable de exposición, desafío o exigencia”; dicho de otro modo, “los caracteres estereotípicos e inespecíficos de la reacción del organismo a todo tipo de estresores”. Otro modo de describir el fenómeno del estrés es recurrir a la referencia de Seyle (1971) a la velocidad a la que se producen los procesos corporales de desgaste. Es como revolucionar el motor o

<sup>5</sup> Pequeño Larousse . Mexico: 1994 p 959

<sup>6</sup> Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2003. © 1993-2002 Microsoft Corporation

<sup>7</sup> CASAS HILARI, Miquel. Vivir bajo presión (el estrés) Océano.España: 2000 p. 17

<sup>8</sup> P.J Cardichi. Como eliminar el estrés Ediciones Didáctica. UE: 2001 p. 12

<sup>9</sup> Seyle Hans the stress concept today, en I.L Kutash, L.B. Schlesinger y colaboradores (eds), Handbook on Strees Anxiety. San Francisco, Jossey-Bass, 1980, p. 127-143

pisar el acelerador, preparar al organismo para la acción, para una actividad muscular o de otro tipo.

Según la Health and Safety Commission (HSC) británica (1999), “el estrés es la reacción de las personas a presiones excesivas u otro tipo de exigencias con las que se enfrentan”.

Para el National Institute of Occupational Safety and Health (NIOSH), EE.UU. (1999), “el estrés en el trabajo puede definirse como las respuestas nocivas físicas y emocionales que se producen cuando las exigencias del trabajo no corresponden a las capacidades, recursos o necesidades del trabajador. El estrés en el trabajo puede conducir a una mala salud o a una lesión”.

El estrés relacionado con el trabajo se experimenta cuando las demandas del medio ambiente de trabajo exceden la capacidad de los empleados para hacerles frente (o controlarlas). El estrés no es una enfermedad, pero si es intenso y continúa un cierto tiempo, puede conducir a una mala salud mental y física. El estar bajo *presión* puede mejorar el rendimiento y ofrecer satisfacción cuando se logran objetivos que suponen un reto. Pero cuando la demanda y las presiones se vuelven excesivas, llevan al *estrés*. Y esto es malo para los trabajadores, las personas que los rodean y para sus organizaciones.

Retomando un poco de cada una de las anteriores definiciones, se puede llegar a inferir para esta monografía el estrés relacionado con el trabajo se define como: “el conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y angustia, con la frecuente sensación de no poder hacer frente a la situación”.

De esta definición se desprende que incluso unos altos niveles de exigencia en el trabajo, dentro de límites razonables, no necesariamente tienen que ser nocivos si se permite al trabajador, o incluso si se le anima, a influir en la manera de hacer frente a tal exigencia.

El estrés relacionado con el trabajo puede dar lugar a condiciones tales como depresión, ansiedad, nerviosismo, fatiga y enfermedades cardíacas. También causa problemas muy considerables en las relaciones familiares, sociales, afectando además a la productividad, a la creatividad y a la competitividad.

Cuando se remonta a la historia de la humanidad es posible observar como el estrés ayudaba a nuestros antepasados a sobrevivir cuando tenían que hacer frente, a un peligro externo generado por las fuerzas de la naturaleza o las fieras que los atacaban. Sus sentidos les avisaban del peligro inminente. En respuesta a ello, el córtex cerebral indicaba al hipotálamo que debía prepararse para la pelea o la huida, para la actividad física, para hacer frente a la amenaza. El hipotálamo,

directa e indirectamente, transmitía la señal a cada parte del cuerpo mediante tres sistemas independientes pero íntimamente interrelacionados entre sí (el sistema nervioso, el endocrino y el inmunológico) para potenciar dicha preparación para la pelea o la huida.

Como resultado de ello, aumentaba su frecuencia cardiaca (para bombear más sangre al resto del cuerpo) y sus pulmones ventilaban más (para garantizar la necesaria oxigenación de la sangre). Se producía una vaso dilatación en los paquetes musculares (para que les llegaran mejor los nutrientes) a costa de algunas vísceras, que quedaban temporalmente ralentizadas en espera de una posible emergencia. Mayores descargas de epinefrina y norepinefrina conducían a una mayor liberación de los dos principales (combustibles), la glucosa y los ácidos grasos no esterificados, hacia el torrente sanguíneo.

Todo ello facilitaba la preparación para la pelea o la huida, para la actividad física. Todas estas reacciones tenían lugar rapidísimamente y de modo automático, por ser parte de un plan global de la naturaleza para que sobreviviera el más fuerte. Los más capaces de nuestros antepasados de la Edad de Piedra, al reaccionar de esta manera sobrevivían, se multiplicaban y poblaban la Tierra con una raza, muy propensa a reaccionar con estrés. Los menos capaces sucumbían en la lucha por la supervivencia. De todo ello se desprende que somos los descendientes de los primeros.

Estos niveles de estrés manejados en aquellos tiempos fueron generando en el sistema nervioso ciertas cargas necesarias de endorfinas que con el correr del los tiempos se siguen manejando y que de una u otra manera le sirven al hombre contemporánea para enfrentarse a la vida en la ciudad, las amenazas no han cambiado del todo, existen fuerzas naturales que desencadenan una serie de alarmas en el organismo del hombre, lo mismo, ocurre con todos aquellos agentes externos como los carros en las vías públicas, la delincuencia común y organizada. Esta es, probablemente, la razón de que nuestra programación genética, arcaica pero persistente, junto con las exposiciones modernas (a largo plazo, generalmente) laborales y ambientales hayan llegado a constituir una amenaza para nuestra salud y nuestro bienestar (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, 1994, y Organización Internacional del Trabajo, 1986 y 1992).

Dado que el interés de este trabajo es fundamentalmente enfocado desde el campo de la psicología, se recurre entonces a buscar en dicha disciplina las definiciones que hagan referencia a estos conceptos de tal manera, se consulta el texto de Comportamiento Organizacional <sup>10</sup>, donde se encuentra el siguiente comentario sobre el estrés: “el estrés es una consecuencia de una respuesta general frente a una acción o una situación que reclama exigencias físicas y

---

<sup>10</sup> HELLRIEGEL, Don y Otros. Comportamiento organizacional. México: Thomson Editores, 1998. p. 198

psicológicas especiales sobre una persona. En otras palabras, el estrés incluye la interacción de una persona y el ambiente que lo rodea”.

Don Hellriegel <sup>11</sup> en el texto Administración define el estrés como:”respuestas emocionales, físicas y cognitivas de un individuo hacia una situación que le impone demandas excesivas”. Estas definiciones continúan siendo generales y no proporcionan elementos constitutivos fuertes para el trabajo de investigación.

Para Olga Sebastián García<sup>12</sup> del Centro Nacional de Nuevas Tecnologías - INSHT que enfoca el concepto de estrés al campo laboral se ha logrado rescatar el siguiente enunciado: “Desde una perspectiva integradora, el estrés laboral puede definirse como un conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento, ante ciertos aspectos nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo.”

Continúa diciendo en su texto que el estrés laboral es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y angustia, con la frecuente sensación de no poder hacer frente a la situación.

Sin embargo, el estrés no está en función sólo de las demandas del entorno, sino que depende en gran medida de la percepción que la persona tiene de esas demandas y de su capacidad para adaptarse a ellas. El estrés es un estado cognitivo que reside en la percepción que tienen las personas del grado de adaptación a las demandas de su entorno de trabajo, y depende de la valoración cognitiva que las personas hacen de su situación

Para Antonio Cano Vindel<sup>13</sup> en el texto de Internet, emplea el término estrés como:

El término estrés proviene de la física y la arquitectura y se refiere a la fuerza que se aplica a un objeto, que puede deformarlo o romperlo. En la Psicología, estrés suele hacer referencia a ciertos acontecimientos en los cuáles nos encontramos con situaciones que implican demandas fuertes para el individuo, que pueden agotar sus recursos de afrontamiento.

La definición del término estrés ha sido muy controvertida desde el momento en que se importó para la psicología por parte del fisiólogo canadiense Selye (1956). El estrés ha sido entendido:

---

<sup>11</sup> HELLRIEGEL, Don y Otros. Administración. México: Thomson Editores, 1998. p. 636

<sup>12</sup> Ponencia presentada en la Jornada Técnica de Actualización de "Los riesgos psicosociales y su prevención: mobbing, estrés y otros problemas". Madrid, 10 de diciembre de 2002.

<sup>13</sup> CANO VINDEL, Antonio. En canovindel@psi.ucm.es consultado jueves 17 de marzo de 2005 a las 11,14 a.m.

- como reacción o respuesta del individuo (cambios fisiológicos, reacciones emocionales, cambios conductuales, etcétera.)
- como estímulo (capaz de provocar una reacción de estrés)
- como interacción entre las características del estímulo y los recursos del individuo.

- 

En la actualidad, este último planteamiento, se acepta como el más completo. Así pues, se considera que el estrés se produce como consecuencia de un desequilibrio entre las demandas del ambiente (estresores internos o externos) y los recursos disponibles del sujeto. De tal modo, los elementos a considerar en la interacción potencialmente estresante son: variables situacionales (por ejemplo, del ámbito laboral), variables individuales del sujeto que se enfrenta a la situación y consecuencias del estrés.

El **estrés** puede ser definido como el proceso que se inicia ante un conjunto de demandas ambientales que recibe el individuo, a las cuáles debe dar una respuesta adecuada, poniendo en marcha sus recursos de afrontamiento. Cuando la demanda del ambiente (laboral, social, etcétera.) es excesiva frente a los recursos de afrontamiento que se poseen, se van a desarrollar una serie de reacciones adaptativas, de movilización de recursos, que implican activación fisiológica. Esta reacción de estrés incluye una serie de reacciones emocionales negativas (desagradables), de las cuáles las más importantes son: la ansiedad, la ira y la depresión.

La multiplicidad de definiciones que sobre el estrés se encuentran dan una idea de la complejidad y extensión de dicho tema, son muchos los aspectos, factores y elementos que intervienen en la presentación del estrés laboral, razón por la cual se puede llegar a inferir que el estrés laboral es multicausal y por ende será además multiconsecuencial.

En la última definición que se retoma de Cano Vindel, aparece un término que merece ser considerado y precisa ser profundizado. Los estresores son los agentes generadores del estrés y los cuales pueden estar tanto dentro como fuera del individuo que lo padece y pueden definirse como aquellas situaciones que impongan demanda excesiva a los individuos, en un sentido más amplio se da al conjunto de situaciones laborales que hacen que una persona se someta a altos niveles de estrés.

**5.1.1 Factores determinantes del estrés laboral.** Varios factores determinan si la persona presenta estrés en el trabajo o en otras situaciones de su vida cotidiana, en algunos textos se identifican cuatro de los principales factores en la experiencia del estrés y son ellos:

- **La percepción que la persona tiene de la situación:** cada persona elabora un proceso psicológico mediante el cual selecciona y organiza la información

del ambiente que lo rodea de acuerdo a su propio estilo de personalidad, presentándose el evento que ante un mismo hecho diferentes personas presenten diferentes percepciones. Por ejemplo el cubrimiento de una vacante por ascenso dentro de la empresa la cual se le ofrece a dos personas diferentes, para una de ellas esto se convierte en un gran reto el cual pondrá a prueba todas sus capacidades y fortalezas y así mismo determinara su necesidad de aprendizaje convirtiéndose de esta manera un ambiente de estrés positivo. De otro lado para la otra persona esta misma situación puede generarle una gran carga de estrés negativo, debido a su creencia de falta de capacidades y que así mismo esta labor le genera un mayor compromiso y grado de responsabilidad.

- **La experiencia anterior de la persona:** cierto conocimiento previo directo o indirecto lleva a que una persona puede predisponerse de alguna manera a aumentar o elevar su nivel de estrés. Preferiblemente estas circunstancias se dan en los eventos o actos negativos. Por ejemplo en una organización en donde el jefe castiga y reprime los errores que se cometen generan unos ambientes en el resto de la organización de bastante temor o miedo a la equivocación, lo que conlleva a que se generen ambientes de alto estrés negativo(distress).
- **La presencia o ausencia de respaldo social:** la existencia o ausencia de otras personas influye sobre la forma en que las personas en el lugar de trabajo experimentan estrés o sobre los agentes que lo provocan. La presencia de compañeros de trabajo incrementan la confianza en una persona y le permite hacer frente con mayor efectividad al estrés por ejemplo un empleado que este sometido a tomar decisiones dentro de la empresa y este rodeado de un ambiente de confianza dado por sus jefes y compañeros estará menos expuesto al impacto de un estrés negativo.
- **Las diferencias individuales en relación a las reacciones frente al estrés:** Las características individuales de personalidad explican algunas de las diferencias de la manera como las personas experimentan y responden a los distintos agentes estresantes. En pocas palabras, las personas son diferentes. Eso que una persona considera fuente de estrés importante, para otra no lo es esto dado sus características de elaboración de la propia realidad. Por ejemplo una persona introvertida que sea seleccionada para realizar labores de relaciones directas y constantes con muchas personas estará sometida a un alto nivel de estrés negativo dada su condición de ser poco conversadora. Caso contrario ocurrirá con una persona extrovertida que sea seleccionada para realizar trabajos que no impliquen la relación directa con personas.

**5.1.2 Agentes estresores.** Los autores del texto Comportamiento organizacional<sup>14</sup> plantean entre otros los siguientes factores psicosociales que influyen en la carga de estrés laboral o también llamados agentes estresantes en el trabajo:

- **Exceso y falta de trabajo:** supongamos que se trata de una empresa de confecciones de uniformes industriales en la cual trabajan 30 operarios en las épocas de dotación de las empresas se presentan una alta demanda de pedidos lo que implica que cada operario tenga que alargar su jornada laboral y aumentar el número de prendas producidas, este hecho puede llegar a generar altos niveles de estrés a todo el personal, ya sea porque exista el temor de no poder cumplir con todos los pedidos a tiempo; que se presenten averías en las máquinas; que no este la materia prima necesaria; que una persona se incapacite o enferme; la mala distribución del tiempo laboral en el cual se traslapa con el tiempo libre o de quehaceres familiares, educativos, extralaborales etcétera. En el anterior caso se puede evidenciar la presencia de estrés por exceso de trabajo, veremos ahora el caso contrario cuando se genera estrés por falta de trabajo.

La situación se presenta en la misma empresa en otra época del año en la cual la demanda de estos uniformes es demasiada baja, situación que genera que las directivas y todo el personal se vea expuesto a los siguientes casos: poca solvencia económica; se aumenta la presión en el departamento de ventas; restricciones por parte de proveedores; los recortes de personal; la imposibilidad de pagos salariales y aportes a tiempo; la inoperancia o falta de actividades operativas; la carencia de una proyección futura que garantice estabilidad y temporalidad.

Ejemplos reales encontrados en las empresas intervenidas: En la empresa de llantas existen épocas en que el trabajo en el patio de montaje se incrementa, son aquellos tiempos próximos a vacaciones o temporadas festivas, no existe personal flotante capacitado y entrenado que se pueda ocupar temporalmente y que brinde excelentes resultados, lo que hace que se mantenga una cuota estándar de personal tanto para las temporadas bajas como para las altas, esto permite a la empresa de una parte mantener los gastos fijos de funcionamiento y de otra evitar la alta rotación del personal, sin embargo, en las temporadas de alta demanda, los empleados se ven sometidos a altas dosis de trabajo, en las cuales están expuestos a los continuos afanes de los clientes y las presiones que generan los vendedores y los jefes.

En esta misma empresa se presenta las épocas de baja demanda en los servicios y los operarios de patio deben entonces buscar que hacer para no quedar cesantes y estar en la mira de sus superiores como inoperantes. Cualquiera de estas dos situaciones generan en algunas personas altas dosis

---

<sup>14</sup> HELLRIEGEL, OP. Cit. Comportamiento organizacional. p. 202 - 210

de estrés, mientras que para otras no, de esta situación se tratará más adelante.

- **Tiempo inadecuado para completar el trabajo de modo satisfactorio para nosotros y para los demás:** este evento se presenta cuando la mala distribución de las funciones entre el personal ocasiona que alguno de ellos este sobrecargado de labores lo cual impide lograr el cumplimiento de metas y objetivos en los tiempos requeridos creándose la sensación personal o colectiva de ineficiencia o inoperancia lo que genera a su vez la posibilidad de quedar cesante o vacante.

El tiempo es un factor que afecta la productividad que a su vez esta relacionado directamente con el desarrollo de capacidades habilidades y destrezas con que cuenta la persona que realiza la función, lo que hace que en una misma jornada laboral una persona pueda lograr un mayor alto grado de productividad que otro.

El tiempo es un factor que a su vez incide en la carga de estrés que maneje una persona, la falta o sobra de tiempo esta relacionada con el punto anterior de la falta o exceso de trabajo,

- **La remuneración:** En la mayoría de textos consultados para este trabajo, no se encontró este aspecto como determinante del estrés laboral, esto debe ser por que la mayoría de textos son norteamericanos o europeos y este aspecto no tenga la misma relevancia que para nuestra sociedad, no obstante, el problema de pobreza es algo global. Dada la situación política y social de nuestras ciudades se ha generado un clima económico bastante complejo que hace que se convierta en un agente estresor para casi toda la población, la falta o exceso de dinero se convierte en una situación problemática para muchos en este país. Sin embargo, volviendo al tema central, la baja remuneración y el bajo poder adquisitivo del dinero, hace que no exista una compensación satisfactoria de las necesidades de los trabajadores, lo cual crea por un lado un descontento laboral como motivacional.

Para nadie es un secreto que las políticas salariales obedecen a otro tipo de intereses que dista de el cubrimiento de las necesidades básicas de sostenimiento del grupo familiar del trabajador

- **El sistema de contratación laboral:** Al igual que el punto anterior este factor no se encuentra en la mayoría de textos consultados como un agente estresor al que estén sometidos los trabajadores, esto puede deberse a que en otras culturas los sistemas de contratación laboral vigentes tengan mayor aceptación entre la comunidad laboral. Sin embargo, en nuestro medio se logra percibir cierto grado de descontento, temor, duda, insatisfacción y menosprecio por aquel tipo de contratos laborales como los que se vienen presentando con mucha frecuencia en el medio tales como: contratos a término fijo, sistema de contratación al destajo, por cumplimiento de metas, por logro de objetivos, por

obra contratada, por cooperativas de trabajo asociado, por oficinas temporales y bolsas de empleo.

A modo de ejemplo: es común encontrarse que cuando una persona solicita un crédito en una institución financiera o en alguna entidad crediticia para la compra de vivienda muebles o enseres se encuentren obstáculos a la hora de adjudicar el crédito si la persona no tiene un contrato laboral a termino indefinido siendo esta situación un elemento que genera temor en los trabajadores cuando se les hacen ofrecimientos de contratación laboral a termino definido, caso parecido ocurre cuando no se esta vinculado directamente con la empresa sino que se prestan sus servicios por medio de empresas temporales o cooperativas.

- **Ausencia de una descripción clara del trabajo, o de la cadena de mando:** Este punto hace referencia a la carencia de un perfil del cargo en el cual se delimitan o demarcan los objetivos y responsabilidades a los cuales debe dar respuesta el trabajador, de igual manera cuando no se tiene claridad sobre la línea de mando a la cual esta sometida el trabajador, es decir, un cargo en el cual el trabajador debe responder indistintamente por múltiples labores dependiendo de las necesidades, requerimientos o expectativas que tengan sus superiores sin que este claramente instruido o capacitado para hacerlas. De otro lado sucede lo mismo cuando el trabajador no tiene claro cual de las ordenes que se le han dado debe cumplir primero ya que varios jefes de la organización emiten ordenes al mismo tiempo al mismo empleado.
- **Falta de reconocimiento o recompensa por un buen rendimiento laboral:** Esta situación hace referencia a la capacidad que tenga el jefe de reconocer la eficiencia y el buen logro de responsabilidades de sus empleados, así como también deberá hacer la indicación pertinente cuando los logros y metas propuestas no se hagan en su justa medida. Para ilustrar este punto se tomara el siguiente ejemplo: en una empresa se presenta que el jefe no presenta una actitud favorable de reconocimiento a sus colaboradores cuando estos se esmeran en el logro de los resultados y a las personas les queda la sensación de que su esfuerzo y sacrificio no fue reconocido lo que hace que se genere un descontento por parte de este. Otro caso tiene que ver cuando las personas trabajan tiempo extra o hacen funciones diferentes a las estipuladas y sus jefes tampoco hacen ningún tipo de reconocimiento ni económico y social.
- **No tener oportunidad de exponer las quejas:** La falta de una escucha efectiva por parte de algunos jefes hacia los puntos de vista o criterios que puedan exponer los trabajadores, coartándose la libertad de expresión en la cual se puedan manifestar los descontentos, quejas o reclamos bajo la premisa

que las personas están solo para obedecer o por el otro lado son catalogadas como conflictivas.

Un ejemplo claro de esta situación se visualiza cuando un trabajador se acerca al supervisor para hacer observaciones sobre algún procedimiento o comportamiento de uno de sus compañeros y es esta la demanda que no llega ni siquiera a ser recibida como queja pues simplemente es comentada como que la persona es conflictiva o tiene una falencia de compañerismo por no ayudar a tapan la falta cometida de su otro compañero.

- **Responsabilidades múltiples, pero poca autoridad o capacidad de tomar decisiones:** En el personal operativo o en los mando medios y en algunas situaciones de los directivos, este evento se convierte en un agente estresor ya que se menguan y limitan las capacidades de la persona lesionándose su autoestima. Existen algunas empresas en las cuales todas las decisiones son tomadas por una sola persona lo que hace que algunas veces se generen angustias de parte de aquella persona que pudiendo y teniendo la capacidad de decidir no puede hacerlo ya que no se le esta permitido y esto lo hace sentir ante los ojos de las demás personas como ineficiente e inoperante. Un caso común es cuando una secretaria no puede tomar una decisión elemental como es el caso de autorizar una compra menor aun sabiendo que puede disponer de los fondos y que dicha compra se requiere con urgencia para el normal funcionamiento; y las demás personas la cuestionan por no tomar esa decisión.
- **Superiores, colegas o subordinados que no cooperan ni nos apoyan:** Un agente estresor de gran importancia en la vida de los trabajadores tiene que ver con la falta de cooperación o apoyo en el cumplimiento de las labores, la sensación de sentirse solo en el logro de objetivos genera en la persona una angustia bastante grande. Suele presentarse el que las personas se sientan en contravía con el resto de la organización o que ellos son los únicos que están remando en ese barco. Se genera en ocasiones una cultura del solipsismo.
- **Falta de control o de satisfacción del trabajador por el producto terminado fruto de su trabajo:** Se genera estrés laboral en un trabajador cuando este aun teniendo todas las competencias requeridas para un cumplimiento cabal de su puesto no se le permite actuar entorno a toda la cadena del proceso, lo que hace que dicha persona se sienta subestimada y se afecten sus auto esquemas. Un ejemplo de esto puede ser el siguiente caso: el asistente de contabilidad que manteniendo al orden y a tiempo todas sus tareas el resultado final de su trabajo depende de la labor de sus superiores o de otras personas que ponen en riesgo el logro de los objetivos propuestos.

- **Inseguridad en el empleo, poca estabilidad de la posición:** Este agente estresor esta ligado al punto anteriormente tratado sobre el tipo de contratación laboral al igual que con la permanencia o existencia de la empresa donde se labora. Además con el cambio constante y permanente de labores en las cuales la persona no logra identificación, compenetración y familiarizarse con su trabajo.
- **Verse expuesto a prejuicios en función de la edad, el sexo, la raza, el origen étnico o la religión:** Estos factores aunque estén claramente demarcados por la constitución y la ley siguen siendo aspectos discriminatorios para el ejercicio de las funciones sometiendo a las personas a altos niveles de ansiedad y angustia cuando se sienten rechazados o menguados por algunas de las situaciones anteriormente descritas.
- **Exposición a la violencia, a amenazas o a intimidaciones:** El estar sometido a presiones de índole físico o psicológico de manera constante en el trabajo por parte de compañeros o de superiores genera altos niveles de estrés, presentándose situaciones en las cuales la persona se siente agredida y presionada para hacer una tarea. Otro aspecto que se puede retomar en este punto tiene que ver con el acoso sexual al que son sometidas algunas personas en el puesto de trabajo ya sea por parte de sus superiores o de compañeros de trabajo. Esta situación generan una sensación de malestar que obliga en ciertas situaciones a la renuncia del cargo.
- **Condiciones de trabajo físico desagradables o peligrosas:** El estar sometido a ciertos tipos de trabajo que pongan en peligro la seguridad física o mental del trabajador o que en algún momento denoten una subestimación social de la labor puede llegar a generar estrés en ciertas personas es decir, un abogado que cumple funciones dentro de la organización de mensajería y correspondencia. Otro caso puede ser el cumplimiento de labores en altura sin los debidos implementos de protección personal o sin la capacitación necesaria para el desarrollo de esas funciones.
- **No tener oportunidad de servirse eficazmente del talento o las capacidades personales:** Cuando en el desarrollo de las actividades laborales una persona no puede demostrarse y demostrar a los otros toda la real potencialidad de sus capacidades, se le genera angustia o el sentimiento de minusvalía. Aquellas empresas que no permiten que las personas logren crear un desarrollo de sus capacidades, estas con el tiempo irán gestando un sentimiento de poco futuro en la organización.

Cabe recordar que uno de los agentes motivadores del ser humano hoy día de mayor preponderancia es el de la autorrealización, de ahí, que las empresas modernas estén tan empeñadas en fortalecer este aspecto entre sus personal.

- **Posibilidad de que un pequeño error o una inatención momentáneos tengan consecuencias serias o incluso desastrosas:** La poca tolerancia al error o la magnificencia de este, conlleva a que las personas en algunos eventos no quieran correr el riesgo, no necesariamente por su baja tolerancia a la frustración, sino, por el miedo a las represalias que se puedan tomar por el error.

El temor que se genera en algunas empresas por parte de los superiores, el sistema disciplinario impositivo, las represalias, sanciones o exclusiones que se manifiestan cuando las personas se equivocan, han ido construyendo una cultura de negación al error.

- **Cualquier combinación de los factores anteriores:** Cabe recordar que no todas las personas que se encuentran expuestas a todos o algunos de estos agentes estresores van a generar los mismos grados de ansiedad o angustia, se puede presentar el caso tal como se manifestó anteriormente que algo que estrese a una persona no lo hará con otra. Lo cierto es que la sumatoria de ansiedades, angustias, penas, descontentos o falta de satisfactores en el trabajo pueden llevar a las personas a cambios en su comportamiento y conducta social interna o externa.

**5.1.2 Tipos De Estrés.** En el texto Administración de Don Hellriegel y otros<sup>15</sup> se hace una clasificación del estrés laboral en la cual se presentan de dos tipos a saber:

**Estrés positivo o eustress:** que es un estado mental de presión agradable, constructivo y necesario para el cumplimiento de ciertas metas u objetivos a nivel organizacional.

**Estrés negativo o distress:** conocida como la tensión nociva o causante de enfermedades tanto físicas como mentales en los individuos.

La carga de estrés es necesaria aun conociendo esos dos tipos de estrés y se puede llegar a inferir que el estrés de una u otra manera esta presente permanentemente en la vida del hombre y esta presencia conllevarán a que se aprenda a manejar los niveles de estrés presentados.

---

<sup>15</sup> HELLRIEGEL. Op. Cit. Administración. p. 636

Como una manera de entender los diferentes tipos de estrés que se pueden presentar en la vida laboral se presenta el siguiente ejemplo: Justo lo suficiente, pero no demasiado.

Carolina Gómez estaba desconcertada. Durante los últimos meses había presentado tres informes importantes al comité ejecutivo del consejo de dirección. El primero fue una catástrofe. Estaba tan nerviosa que en realidad recordaba poco lo que había sucedido. Sin embargo, Carolina sabía que en alguna forma había logrado terminar su presentación formal que pareció estar bien antes que se produjera el desastre. Éste llegó bajo la forma de una serie de preguntas, cada una más desconcertante que la anterior- Llegó el momento en que los integrantes del consejo sintieron pena por ella y suspendieron las preguntas. Le dieron las gracias por sus esfuerzos y dedicaron su atención a otros asuntos. Más tarde Isabel Ortiz su jefa y presidenta de la empresa la ayudó a analizar su desempeño. Llegaron a la conclusión que, con una o dos excepciones, Carolina sí conocía las respuestas a las preguntas que le habían planteado. Llegaron a la conclusión que había estado demasiado nerviosa para pensar con claridad. En efecto, Carolina había estado tan perturbada que le costaba trabajo centrarse en lo que le preguntaban, y en varias ocasiones tuvo que pedir que le repitieran las preguntas. El consejo de Isabel consistió en prepararse y practicar. “Tienes que lograr que el estrés trabaje a tu favor pero no puedes estar tan tensa que te impida pensar de manera correcta.”

Carolina no comprendió del todo el alcance del último comentario de Isabel, no obstante se preparó con gran cuidado para la siguiente presentación. Como una atleta con mucho entrenamiento antes del gran juego, ansiaba que llegara el momento de la presentación. Aunque “excitada”, cuando llegó el momento Carolina hizo una presentación magnífica a los integrantes del consejo, llena de energía y entusiasmo, y contestó sus preguntas con seguridad. La alabaron con efusión (y probablemente más tranquilos después de la mala experiencia de la primera presentación).

Hace poco Carolina salió de su tercera presentación al consejo. Aunque estaba bien preparada, ese día fue insulsa. No estuvo nerviosa. De hecho, había trabajado en otro proyecto hasta el momento en que entró a la sala del consejo. Aunque su presentación fue desde luego mejor que la primera, comprendió, sin que se lo dijeran, que no había logrado el alto desempeño de la última vez. Se preguntó “¿qué sucede?”, y con la ayuda de Isabel intentó de nuevo diagnosticar su desempeño. Luego de considerar algunos aspectos, finalmente llegaron a la conclusión que, en contraste con el exceso de estrés que Carolina sintió durante su primera presentación, irónicamente esta vez quizá no sintió suficiente.

**5.1.3 Efectos del estrés.** El estrés se asocia con una gran variedad de efectos potencialmente negativos. Estos efectos corresponden a una o más de las siguientes categorías:

<b>Efectos Subjetivos</b>	<b>Efectos Conductuales</b>	<b>Efectos Cognoscitivos</b>	<b>Efectos Fisiológicos</b>	<b>Efectos Organizacionales</b>
Angustia. Agresión Apatía Aburrimiento Depresión Fatiga Frustración Sensación de culpabilidad Vergüenza Irritabilidad Mal Humor Autoestima débil Sensación de amenaza Nerviosismo Soledad	Propensión a accidentes.  Consumo de drogas.  Estallidos emocionales.  Deseo compulsivo de comer o pérdida de apetito.  Excitabilidad.  Exceso en el consumo de bebidas alcohólicas y cigarrillos.  Comportamiento impulsivo.  Dificultad para hablar.  Risas nerviosas.  Inquietud.  Temblores.  Sueño excesivo o dificultad para dormir.	Imposibilidad de tomar decisiones o de concentrarse.  Olvidos frecuentes.  Hipersensibilidad a la crítica.  Bloqueos mentales.  Negación	Aumento de catecolaminas y corticosteroides en sangre y orina.  Elevación de los niveles de glucosa en la sangre.  Aceleración del ritmo cardíaco.  Aumento de la presión arterial.  Resequedad de la boca.  Sudoración.  Dilatación de las pupilas.  Dificultad para respirar.  Accesos de calor y frío.  Oclusión de la garganta.  Entumecimiento y hormigueo en las extremidades.  Urticaria  Indigestión.	Ausentismo.  Malas relaciones laborales.  Baja productividad.  Altos índices de accidentes.  Altos índices de rotación.  Trabajo de calidad inferior.  Antagonismo en el trabajo.  Insatisfacción laboral.

**Cuadro 1. Efectos del estrés**

Inicialmente el estrés puede dinamizar la actividad del individuo provocando un proceso de incremento de recursos (atención, memoria, activación fisiológica, rendimiento, etc.) que hace aumentar la productividad. Sin embargo, cuando este

Proceso de activación es muy intenso o dura mucho tiempo, los recursos se agotan y llega el cansancio, así como la pérdida de rendimiento.

Para realizar tareas complejas, o para aumentar la velocidad en tareas simples, se necesita un cierto grado de activación. Sin embargo, un exceso de activación dificulta la realización de dichas actividades.

Las consecuencias negativas del estrés son múltiples, pero a grandes rasgos, cabe señalar su influencia negativa sobre la salud, así como sobre el deterioro cognitivo y el rendimiento.

El estrés puede influir negativamente sobre la salud por varias vías, como son:

- 1) por los cambios de hábitos relacionados con la salud,
- 2) por las alteraciones producidas en los sistemas fisiológicos (como el sistema nervioso autónomo y el sistema inmune) y
- 3) por los cambios cognitivos (pensamientos) que pueden afectar a la conducta, las emociones y la salud.

En primer lugar, el estrés modifica los hábitos relacionados con salud, de manera que con las prisas, la falta de tiempo, la tensión, etcétera, aumentan las conductas no saludables, tales como fumar, beber, o comer en exceso, y se reducen las conductas saludables, como hacer ejercicio físico, guardar una dieta, dormir suficientemente, conductas preventivas de higiene. Estos cambios de hábitos pueden afectar negativamente a la salud y, por supuesto, pueden desarrollarse una serie de adicciones, con consecuencias muy negativas para el individuo en las principales áreas de su vida, como son la familia, las relaciones sociales, el trabajo, la salud, etcétera. Algunos datos:

- (1) en algunas profesiones altamente estresantes hay tasas más altas de tabaquismo, alcoholismo y otras adicciones;
- (2) esto también es cierto en trabajadores desempleados, frente a lo que tienen trabajo;
- (3) las personas con obesidad presentan niveles de ansiedad más altos que las personas que no presentan obesidad;
- (4) los trastornos de alimentación (anorexia y bulimia) también están muy ligados con ansiedad;

(5) muchas personas con fobia social tienen problemas con el alcohol.

A su vez, el desarrollo de hábitos perniciosos para salud, como es el caso de las adicciones, hace aumentar el estrés. Los programas de intervención para la reducción del peso, o los programas de intervención en adicciones, o el tratamiento de los trastornos de alimentación,, deben incluir técnicas de reducción de ansiedad y manejo del estrés, pues cuando así se hace mejoran su eficacia.

En segundo lugar, el estrés puede producir una alta activación fisiológica que, mantenida en el tiempo, puede ocasionar disfunciones psicofisiológicas o psicosomáticas, tales como dolores de cabeza tensionales, problemas cardiovasculares, problemas digestivos, problemas sexuales, etcétera. (Labrador y Crespo, 1993); a su vez, el estrés puede producir cambios en otros sistemas, en especial puede producir una inmunodepresión que hace aumentar el riesgo de infecciones (como la gripe) y puede aumentar la probabilidad de desarrollar enfermedades inmunológicas, como el cáncer (Cano Vindel y Miguel Tobal, 1994). Se observa algunos datos:

(1) los pacientes hipertensos presentan niveles de ansiedad e ira más altos que las personas con presión arterial normal;

(2) las personas que sufren arritmias, cefaleas, asma, trastornos de piel, disfunciones sexuales, trastornos digestivos, contracturas musculares, etc., por lo general presentan altos niveles de ansiedad;

(3) los estudiantes en época de exámenes (su principal periodo de estrés) son más vulnerables a la gripe o a enfermedades infecciosas de tipo pulmonar, siendo más vulnerables las personas con alta ansiedad a los exámenes.

Los programas de entrenamiento en reducción de ansiedad mejoran el bienestar psicológico en todos estos casos, pero también disminuyen la activación fisiológica y mejoran los síntomas físicos de estas enfermedades (reducción de la presión arterial, disminución de la taquicardia en las arritmias, eliminación del dolor en las cefaleas, etcétera.

En tercer lugar, el estrés puede desbordar al individuo de manera que comience a desarrollar una serie de sesgos o errores cognitivos en la interpretación de su activación fisiológica, o de su conducta, o de sus pensamientos, o de algunas situaciones, que a su vez le lleven a adquirir una serie de temores irracionales, fobias, etc., que de por sí son un problema de salud (los llamados trastornos de ansiedad), pero que a su vez pueden seguir deteriorando la salud en otras formas. Por ejemplo, una persona sometida a estrés prolongado puede llegar a desarrollar ataques de pánico, o crisis de ansiedad, que son fuertes reacciones de ansiedad, que el individuo no puede controlar, con fuertes descargas autonómicas, temor a

un ataque al corazón, etc. Durante esta crisis el individuo interpreta erróneamente su activación fisiológica y piensa que le faltará el aire (cuando realmente está hiperventilando), o que morirá de un ataque al corazón, o que se mareará y caerá al suelo, o que se volverá loco, etc. Posteriormente, estos ataques de pánico suelen complicarse con una agorafobia (evitación de ciertas situaciones que producen ansiedad), con una dependencia de los ansiolíticos, a veces con reacciones de depresión por no poder resolver su problema, etc. (Peurifoy, 1993; Cano Vindel, 2002). Estos trastornos de ansiedad son mucho más frecuentes en mujeres que en varones (de 2 a 3 veces más frecuentes), pero por lo general una crisis de ansiedad coincide con un periodo de mucho de estrés que se ha prolongado un cierto tiempo. Entre un 1,5% y un 3,5% de la población sufre trastornos de pánico con o sin agorafobia. La edad de aparición se encuentra entre los 17 y los 35 años, justo en su edad más productiva.

El estrés también puede ocasionar una serie de perturbaciones sobre los procesos cognitivos superiores (atención, percepción, memoria, toma de decisiones, juicios, etc.) y un deterioro del rendimiento en contextos académicos o laborales (Cano Vindel y Miguel Tobal, 1996), laborales (Cano Vindel y Miguel Tobal, 1995), etc. Así, por ejemplo, los estudiantes con alta ansiedad de evaluación presentan una disminución del rendimiento, mientras que los programas de entrenamiento en reducción de ansiedad a los exámenes no sólo reducen ésta, sino que mejoran el rendimiento académico, aumentando la nota media.

El estudio de cómo el estrés provoca interferencias sobre los llamados procesos cognitivos superiores y sobre el rendimiento se ha llevado a cabo fundamentalmente desde una perspectiva cognitivo-emocional y, sin duda, la emoción con la que más se ha trabajado a la hora de estudiar esta influencia negativa sobre los procesos cognitivos ha sido la ansiedad.

## **5.2 PERSONALIDAD Y ESTRÉS**

Tal como se había manifestado anteriormente los problemas ocasionados por el estrés dependen en parte del tipo de persona que se enfrente a la situación estresante. La personalidad influye sobre: 1. La forma en que con probabilidad las personas percibirán las situaciones y los agentes estresantes y 2. La manera en que reaccionaran a estos agentes estresantes del ambiente.

El locus de control expresa el grado en que las personas se consideran capaces de controlar los acontecimientos que los afectan. Por una parte, las personas con un alto locus interno de control creen que su comportamiento y sus acciones afectan en gran medida (pero no en forma total) los acontecimientos de sus vidas. Por otra parte, las personas con un alto locus externo de control creen que la suerte, el destino u otras personas determinan de manera sustancial los acontecimientos de sus vidas.

Muchas de las diferencias entre los de tipo interno y los de tipo externo son importantes para explicar algunos aspectos del comportamiento en las organizaciones, en los medios sociales o en la vida individual de la persona. Las pruebas indican que las personas de tipo interno controlan mejor su propio comportamiento, son más activas en lo político y social y buscan información de sus situaciones en forma más activa que los de tipo externo.

En comparación con los de tipo externo, es más probable que los de tipo interno intenten influir o convencer a los demás y menos que los otros los influyan sobre ellos. Con frecuencia los de tipo interno se orientan más hacia los logros que los de tipo externo. En comparación con los de tipo interno, los de tipo externo parecen preferir un estilo de supervisión más estructurado más directivo.

Este aspecto del tipo de locus de control que presenta un individuo en su vida laboral lleva también al uso de dos palabras muy cotidianas en el medio para hacer referencia al tipo de personalidad, se está hablando entonces de introversión y extroversión las cuales están sujetas a las posibilidades de relacionarse de una persona. El introvertido es tímido y reservado. Mientras que el extrovertido es muy sociable y comunicativo. Los términos tienen significados similares cuando se usan para referirse a una dimensión de la personalidad.

La introversión es la tendencia a orientar hacia el interior y tener mayor sensibilidad a las ideas abstractas y los sentimientos personales. Los introvertidos son tranquilos introspectivos y emocionalmente poco expresivos.

La extroversión es una orientación hacia otras personas, acontecimientos y objetos. Los extrovertidos son sociables, animados, impulsivos y emocionalmente expresivos.

Muchas dimensiones o características de la personalidad se relacionan con el estrés, entre ellas la autoestima y la localización del control (locus de control). Una característica de la personalidad es capaz de afectar la probabilidad de que alguien perciba una situación o un acontecimiento como estresante. Por ejemplo, es más probable que una persona con baja autoestima experimente estrés en situaciones de trabajo exigentes que una persona con alta autoestima. Quizá la razón consista en que las personas con alta autoestima suelen tener más confianza en su capacidad para cumplir con las exigencias de trabajo. Los empleados con alta localización interna del control quizás lleven a cabo una acción más efectiva, con más rapidez, frente a una repentina emergencia (agente estresante) que los empleados con una alta localización externa de control. Tal vez las personas con alta localización interna del control crean que pueden atenuar la situación estresante.

Otras investigaciones como la que aborda Stephen Worchel y otros<sup>16</sup> han mostrado que:

---

<sup>16</sup> WORCHEL, Stephen Y OTROS Psicología Social Thopsom Editores México: 2003. p. 84,85

Cada cual tiene, de manera consistente, diferentes percepciones de las causas de los resultados de su conducta. Algunos individuos perciben un locus interno de control; piensan que son los controladores de su destino y que tienen su suerte en las manos. Otros creen que lo que les ocurre está determinado por factores externos (suerte, hado o casualidad). Rotter argumentaba que nuestras experiencias nos llevan a abrigar esperanzas generalizadas de que los resultados estén controlados desde el interior o el exterior. Luego, concibió una escala que mide el grado en que percibimos un locus de control interno o externo.

Aquellos que perciben un locus de control interno, los llamados “internos”, creen que lo que acontece en su vida depende de cuánto se esfuercen y que nadie va a darles nada, pero que todo está a su alcance si se empeñan. Por tanto, los internos trabajan. Les va bien el lema “nos esforzamos más”.

Las personas con un locus de control externo perciben que su destino está controlado por factores fuera de ellas mismas. Como creen que no tienen control sobre lo que les sucede, no se esfuerzan mucho en la vida. Por ejemplo, en un estudio las actitudes de los enfermos de tuberculosis hospitalizados difirieron notablemente dependiendo de su locus de control percibido.

Para Don Hellriegel y otros<sup>17</sup> existen tres tipos de personalidades que inciden altamente frente a los niveles de estrés que se manejan y son: personalidades tipo A y B y resistente.

Las personas con personalidad de tipo A participan en una lucha por lograr más y más en menos y menos tiempo. Entre las características de este tipo de personalidad se incluyen:

- Sentido crónico de premura con relación al tiempo
- Orientación muy competitiva casi hostil;
- Aversión hacia la ociosidad e
- Impaciencia hacia las barreras para el logro de tareas

La personalidad de tipo B es lo opuesto a la de tipo A, tienden a ser mas tranquilas y relajadas menos preocupadas por las presiones de tiempo y es menos probable que reaccionen en forma muy hostil o agresiva.

La personalidad de tipo resistente se define como un grupo de características que incluyen la sensación de compromiso, respuesta a cada dificultad como si se representara un reto, una oportunidad y una percepción de que se tiene control sobre la vida propia. La resistencia incluye:

- Sensación de participación positiva con los demás en situaciones sociales;
- Tendencia a atribuir el comportamiento propio a causas internas
- Tendencia a percibir o recibir los cambios importantes de la vida con interés, curiosidad y optimismo.

---

<sup>17</sup> HELLRIEGEL OP. Cit. Comportamiento organizacional. P. 214 - 216

Un alto grado de resistencia reduce los efectos negativos de los acontecimientos estresantes. La resistencia parece reducir el estrés al modificar la forma en que las personas perciben los agentes estresantes.

Continúan diciendo estos autores <sup>18</sup> que “el concepto de personalidad resistente ofrece un análisis útil del papel que desempeñan las diferencias individuales en reacciones frente a los agentes estresantes del ambiente”.

Más adelante expresan que las personas que tienen un alto nivel de resistencia perciben pocos sucesos como estresantes; una persona con un bajo nivel de resistencia considera estresante muchos sucesos. Una persona con un alto nivel de resistencia no se abruma con situaciones desafiantes o difíciles por el contrario, cuando se enfrenta a un agente estresante, la persona con alta resistencia la enfrenta o responde en forma constructiva al intentar encontrar una solución para controlar o influir sobre los sucesos. Esta respuesta de comportamiento por lo común reduce las reacciones frente al estrés, disminuye la presión arterial y reduce la probabilidad de enfermedad.

Para Miguel Casas Hilari<sup>19</sup> las características del patrón de conducta tipo A tienen como aspectos más comunes los siguientes: “necesidad de conseguir objetivos y obtener resultados, la competitividad, la necesidad de reconocimiento social, la tendencia a acelerar la realización de cualquier tarea, un estado de hipervigilancia y la tendencia a rodearse de tareas a plazo fijo”.

Miguel Casas Hilari<sup>20</sup> por su parte plantea sobre la personalidad resistente lo siguiente que existen tres factores fundamentales en las estrategias utilizadas por este tipo de personas.

1. Control: poseen una gran sensación de control sobre el entorno. Piensan que tienen gran responsabilidad sobre el devenir de las cosas a su alrededor. En otras palabras, disponen de un locus de control interno.
2. Compromiso: creen que lo que hacen es verdadero, interesante e importante.
3. Reto: se enfrenta a las novedades como si fuera un reto. En lugar de percibir estos casos como una fuente de amenaza o de inseguridad, fijan su atención.

Para éste autor nadie puede ser considerado totalmente resistente al estrés. No obstante, se puede hablar de personas que tienen un buen dominio de si mismo. Para Mario Krieger<sup>21</sup> existen unas características de la personalidad las cuales logra resumir en cuatro ítems:

1. Dos personas no son iguales; cada persona presenta un único patrón de características psicológicas;

---

<sup>18</sup> Ibid. p. 214-216

<sup>19</sup> CASAS. Op. Cit. p. 57

<sup>20</sup> Ibid. p. 59

<sup>21</sup> KRIEGER, Mario. Sociología de las organizaciones. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001. p. 77

2. Cada persona mantiene cierta consistencia psicológica que permitirá su identificación y que perdurará durante el transcurso del tiempo;
3. Para comprender la personalidad no sólo basta con identificar trazos psicológicos sino que también es preciso entender como ellos se relacionan y como interactúan el uno con el otro, es decir, de que forma están organizados;
4. La personalidad (características psicológicas, la organización de tales características y sus propiedades) son una construcción (constructo) que se deduce del comportamiento observable.

Los hábitos, capacidades, motivos, necesidades, percepciones, etcétera pertenecen a la personalidad.

De lo anterior se puede llegar a inferir que de acuerdo a estas diferencias de personalidades expuestas será el impacto favorable o desfavorable que se maneje del estrés en el campo laboral.

**5.2.1 Comportamiento y conducta.** Para entender un tema tan extenso y complejo se hará un resumen del concepto. Conducta, modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad. La conducta de un individuo, considerada en un espacio y tiempo determinados, se denomina 'comportamiento'.

Toda conducta está determinada por múltiples factores: los genéticos o hereditarios y los situacionales o del medio. Los primeros hacen referencia a la conducta innata (instintiva) que existe en el individuo al nacer; los segundos, a la conducta concreta que se da ante una determinada situación (aprendida).

Durante mucho tiempo se pensó que gran parte de la conducta humana era instintiva: el individuo a lo largo de su vida llevaba consigo un repertorio de respuestas organizadas que se adecuaban a las diferentes situaciones. Hoy sabemos que a los instintos se superponen las respuestas aprendidas, y que la conducta instintiva es característica de las especies animales, aunque éstas puedan también desarrollar pautas de conducta aprendidas.

La igualación con las normas es un ideal pasivo o activo al interior de la conducta de los individuos: Algunas veces, las personas no pueden huir de su conciencia: escapar es imposible. Cuando esto ocurre, tratan de cambiar su conducta para acercarse más a las normas ideales. A estos intentos se les conoce como igualación con las normas. Sin embargo, que se haga o no el intento está influido por la sensación de tener éxito o no, es decir, por la expectativa del resultado. Si la persona tiene una expectativa de resultado positiva y piensa que tendrá éxito en igualarse con la norma, tratará de hacerlo. Este proceso se llama autorregulación.

Un ejemplo interesante de autorregulación es el de un estudio de la costumbre de dulce o travesura de la noche de brujas. La condición impuesta por un vecino fue

no tomar más que un dulce. El experimentador colocó los dulces en un tazón y dejó que los niños tomaran los que desearan. Se creó una autoconciencia al colocar un espejo detrás del tazón. Los resultados mostraron que sin el espejo, más de la mitad de los niños tomaron más de un dulce. Pero con el espejo, como los niños se veían tomando los dulces, hacer trampa cayó a menos de 10 por ciento.

### **ACTITUDES Y CONDUCTA:**

Las actitudes son hábitos de pensamiento que condicionan nuestras reacciones y nuestra conducta con respecto a un objeto, persona, hecho o situación.

O como dice Stephen Robbins en su libro de Comportamiento Organizacional, "son afirmaciones evaluativas (favorables o desfavorables) respecto a objetos, personas o hechos".

No son lo mismo que los valores pero van de la mano de ellos. Ambos conceptos se interrelacionan. Las características principales de las actitudes son dos: son aprendidas y por lo tanto son modificables.

El hombre ha aprendido las actitudes de la misma manera que los valores, de los padres, de los maestros, de los amigos, de todos los grupos de los que formamos parte y consecuentemente las ha aprendido del contacto con la realidad social que lo rodea y en la que esta inmerso.

Toda actitud tiene un componente cognoscitivo, las creencias; un componente afectivo, los sentimientos; y un componente conductual, la intención de conducirse o comportarse de cierta manera con alguien o algo.

Las actitudes pueden tener distintas funciones, algunas de ellas son: la función autodefensiva, la función utilitaria, la función de conocimiento, o la función de expresión de valores.

**Actitud positiva:** Son las actitudes abiertas que permiten un diálogo y pueden cambiar todos los aspectos. No hay crecimiento en ningún aspecto de la vida física o mental de un individuo que no tenga cambio. Esta forma de actitud se considera "madura" psicológicamente.

**Actitudes negativas:** Son siempre rígidas, cerradas y resistentes al cambio. Limitan nuestra posibilidad de salir adelante. La gente muy cerrada funciona a este nivel y lógicamente crea tensiones, molestias, conflictos y hasta reacciona con apatía, porque es demasiado rígida y rechaza todo lo nuevo o diferente porque lo considera amenazante. Esto es "inmadurez".

**5.2.2 Concepto de grupo.** Cuando se maneja el concepto de “grupo”, se hace necesario entonces conocer las diferentes posturas que de él existen, sin alejarse demasiado del verdadero propósito de esta investigación. Se hará un breve resumen de algunas de las definiciones de grupo.

Para quienes piensan que las personas están conscientes de sus relaciones con los demás, definen al grupo en función de las **percepciones**<sup>22</sup> de sus adeptos.

Un... grupo es... cualquier número de personas ocupadas en interactuar frente a frente unas con otras en una sola reunión, o serie de reuniones en donde cada miembro recibe de los demás alguna impresión o percepción de una manera tan específica que puede, ya sea en ese momento o en un instante subsecuente, ofrecer alguna reacción a cada uno de los demás como individuo, aunque sólo sea para recordar que la otra persona estaba presente.

Otra postura de pensamiento, define al grupo en función de la **motivación**<sup>23</sup>, pensando que los individuos se unen para satisfacer alguna o varias necesidades: "Grupo es un conjunto de individuos cuya existencia es benéfica para los mismos".

Existe quienes hacen énfasis en las **características organizacionales**<sup>24</sup> y estudian la conducta de grupo, y lo definen como: "Una unidad social que consiste en un número de individuos que desempeñan un papel y tienen relaciones de status entre sí, estabilizados en cierto grado en ese momento, y que poseen un conjunto de valores o normas propias que regulan su conducta, por lo menos en cuestiones que son de consecuencia para el grupo".

Otros investigadores opinan que lo principal de un grupo es la **interdependencia**<sup>25</sup> de unos miembros con otros: "Un grupo es un conjunto de individuos cuyas relaciones entre sí los hacen interdependientes hasta un grado notable. Definido de esta manera, el término grupo se refiere a una clase de entidades sociales que tienen en común la propiedad de la interdependencia entre sus miembros constituyentes".

Para otros estudiosos del tema, la **interacción**<sup>26</sup> es la característica primordial de un grupo, es decir: "Un grupo es un conjunto de personas que interactúan unas con otras, y es precisamente este proceso de interacción el que distingue al grupo de un conglomerado".

---

<sup>22</sup>BALES, Robert F. Bales, Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups (Cambridge, Mass.: Addison Wesley Press, Inc., 1950), p. 33

<sup>23</sup> BASS, Bernard - Leadership, Psychology, and Organizational Behavior (Nueva York; Harper & Row Publishers, 1960), p. 39

<sup>24</sup> SHERIF, M y C.W. Sherif, Social Psychology (Nueva York; Harper & Row Publishers, 1969), Pág. 131

<sup>25</sup> CARTWRIGHT, D y A. ZANDER; Group Dynamic: Research and Theory (Nueva York; Harper & Row Publishers, 1968), p. 46

<sup>26</sup> BONNER, Hubert Bonner; Group Dynamics: Principles and Applications. Nueva York: The Ronald Press, 1959). p. 4

Incorporando estos conceptos, sin dar preponderancia a un aspecto sobre otro, se define como: "Grupo es un conjunto de dos o más individuos interdependientes e interactivos que buscan alcanzar objetivos comunes"<sup>27</sup>.

**¿Qué es la Cohesión de Grupo?** Es la unión que existe entre los miembros de un grupo, que hace que las personas permanezcan integradas y el grupo no se disuelva, producto principalmente de dos fuerzas:

**Lo atractivo de los objetivos y metas del grupo.** Las personas se sienten más unidas a grupos con metas y objetivos que les resultan atractivas, interesantes y los motivan, y tienden a permanecer integrados al menos hasta el logro de todos los objetivos y metas planteados.

**Lo atractivo de los miembros que lo constituyen.** Las personas permanecen unidas en grupos donde el resto de los miembros les resultan atractivos, ya sea porque les gusta y les atrae su personalidad o sus comportamientos individuales y de grupo.

**Cohesividad.**- Es el término utilizado para describir la intimidad o las atracciones interpersonales que existen entre los miembros de un grupo.

Cuando existe en el grupo un alto grado de cohesión, los miembros se sienten motivados para permanecer en él y son elementos activos del grupo. Cuando el grado de cohesión es bajo, las personas tienden abandonar el grupo o se manifiestan desintegradas.

Se han estudiado dos variables en las que influye la Cohesión del Grupo: la interacción y la productividad.

La cohesión es un factor importante en la interacción del grupo. En los grupos con un alto grado de cohesividad, tiende a producirse una notable interacción verbal, los miembros son cooperativos, amistosos y se alientan unos a otros. Establecen más fácilmente sus objetivos y se apegan a ellos, los líderes que surgen en ellos tienden a actuar en forma democrática, la participación de los miembros es más entusiástica. Todo lo contrario sucede en los grupos de baja cohesividad.

Es común que se piense que los miembros de un grupo muy cohesivo trabajan arduamente para alcanzar las metas que se han propuesto. Y así es, uno de los resultados frecuentes es la productividad. Sin embargo, esto dependerá de se fijen como propósito ser altamente productivos; porque de la misma manera si se proponen no ser productivos, los grupos altamente cohesivos, lo lograrán.

---

<sup>27</sup> HODGETTS, Richard M. y Steven Altman; Comportamiento en las Organizaciones (versión en español de la Nueva Editorial Interamericana) 1998. Pág. 151

Los grupos muy cohesivos con objetivos de alto rendimiento serán muy productivos, en tanto que los que tienen metas de poca producción, o que no les interesan las metas de productividad y por lo tanto no se han fijado normas de desempeño, serán muy improductivos.

Porque su unión, su fuerza de cohesión, puede ser empleada positiva o negativamente.

### **5.3 LAS ORGANIZACIONES**

Tal como se ha venido expresando, el espacio donde se desarrolla este trabajo investigativo, es la organización, específicamente “las empresas”, de ahí que se considera necesario se comience por conocer un poco más sobre los aspectos que la constituyen y lo que se encuentra en los textos referente a ellas.

Son realmente muchos los enfoques que se encuentran en los libros sobre “organizaciones”, los hay desde la administración, la sociología, la antropología, la economía, la política, la psicología y así, se van construyendo y anexando diferentes componentes del concepto que puedan definirla para llegar más o menos a entenderlas como “unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos”<sup>28</sup>.

Tal como se observa en esta definición, se puede llegar a pensar las organizaciones como constructos sociales que obedecen a las leyes de la dinámica, y su estructura está expuesta a sufrir cambios de acuerdo a los objetivos que persiga; de tal manera que se puede considerar a las organizaciones como organismos modificables, vivos y en plena transformación, que obedecen a las diferentes dinámicas sociales, económicas y políticas.

Es precisamente estos aspectos los que define como importantes Mario Krieger<sup>29</sup> en su texto “Sociología de las organizaciones” cuando plantea una definición desde el punto de vista sociológico en el que involucra muchos más aspectos para la organización:

Las organizaciones son formaciones sociales diferenciadas por fines específicos. Se caracterizan además por tener una estructura diferenciada de roles, horizontal y verticalmente, que van más allá de las personas que circunstancialmente los desempeñan. Estas personas interactúan en ellas, desempeñando dichos roles. En la interacción generan cultura, establecen normas, usos, costumbres, creencias, valores; generan grupos, trabajan en equipo. Se comunican e informan, deciden, ordenan, mandan, obedecen, persuaden, son convencidos, influyen, son influidos, lideran, establecen contratos psicológicos, se socializan, permanecen o se retiran de la organización

---

<sup>28</sup> TALCOTE, Parsons. Structure and Process in Modern Societies, Glencoe. Ill., The Free Press. p.17

<sup>29</sup> KRIEGER. Op. cit. p. 8

La organización se estructura bajo pautas de racionalidad, orientadas a fines u objetivos como guía u orientación a seguir. Esto no significa postular que todos los fines sean racionales ni todas las acciones de las organizaciones determinadas por los miembros que las componen, en un momento determinado lo sean.

Esta definición amplia permitirá que se retomen aspectos constitutivos de la organización en el desarrollo de este trabajo, a medida que se requiera abordar dichos temas específicamente. No siendo el objetivo del investigador quedarse con un único planteamiento o definición, ha recurrido a varios textos guías que para esta materia se consultarán, con el fin de ir ahondando en el concepto que más elementos brinde para entender a las empresas, tal como se ven hoy día. Es así como se continúa con la definición que Hellriegel<sup>30</sup> hace de la organización y que considera como: “Todo grupo estructurado de personas reunidas para cumplir ciertas metas que no podrían cumplir individualmente”.

Lo anterior, puede llevar a entender quizás la organización como el medio por el cual el ser humano suple sus necesidades y carencias a partir de la cooperación con otros seres humanos, pero así mismo, es el espacio donde desarrolla todas sus potencialidades y pone a prueba sus fortalezas. Pero, que se quiere decir con “grupo estructurado”, a que tipo de estructura se hace referencia, ese es un interrogante que necesita ser profundizado, es por tal razón y con el fin de facilitar el estudio y comprensión de los muchos aspectos que constituyen a las organizaciones, éstas han sido clasificadas según sus características; objetivos que busca; formas de agrupación y modo de operación; y líneas de poder y autoridad, es entonces cuando se oye hablar de: Organizaciones Formales e Informales.

Para entenderse el tema de las organizaciones formales, el grupo investigador, recurre a Idalberto Chiavenato<sup>31</sup>, quien denomina:

Las Organizaciones Formales como aquellas que tienen normas y reglamentos escritos, estructuras de puestos y jerarquías que rigen las relaciones entre los individuos u órganos componentes. A través de la Organización formal se busca eliminar algunas incertidumbres y limitaciones del componente humano, obtener ventaja de la especialización de actividades, facilitar el proceso de toma de decisiones y asegurar que los miembros cumplan y ejecuten tales decisiones. Por consiguiente, la Organización Formal intenta regular el comportamiento humano para alcanzar objetivos explícitos con eficiencia, convirtiéndose en un caso de estudio especial. En general las Organizaciones Formales, están muy burocratizadas y representan la forma organizacional dominante en nuestra sociedad actual, y la más viva manifestación de una sociedad muy especializada e interdependiente, capaz de proporcionar especialización profesional y mejoramiento continuo del estándar de vida de sus miembros.

---

<sup>30</sup> HELLRIEGEL . Op. Cit. Administración. p. 5

<sup>31</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración. Santafé de Bogotá: Mc GrawHill, 2001. p. 45

De momento se subraya la premisa “intenta regular el comportamiento humano...”, lo que crea una idea de la empresa como un generador de cultura, y el cuestionamiento posterior será saber cuales son los medios utilizados para la generación de dicha cultura, más adelante se verá la necesidad de retomar esta premisa, por el momento se prosigue con la definición global de la organización que este autor continúa manifestando con respecto a las organizaciones formales de la siguiente manera:

Existen Organizaciones diseñadas especialmente para conseguir ganancias que les permita autosostenerse con los excedentes de las operaciones financieras y proporcionar retorno de la inversión o de capital; también existen organizaciones cuyo objetivo primordial no es el lucro. De este modo las organizaciones se clasifican en organizaciones con, y sin ánimo de lucro. Las empresas son los ejemplos característicos de organizaciones con ánimo de lucro. Cualquier definición de empresa debe considerar el ánimo de lucro. Empresa es todo propósito humano que busca reunir o integrar recursos.

La empresa entonces, puede ser entendida según Chiavenato<sup>32</sup> como: “todo propósito humano que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (recursos financieros, físicos, tecnológicos, mercadológicos etc.) para alcanzar los objetivos de autosostenimiento y de lucro mediante la producción y comercialización de bienes y servicios”. Se debe suponer que se hace referencia de obtención de lucro de los dueños del capital, o será que se hace extensión del concepto a todas las esferas organizacionales, en este concepto no se abarca el concepto de Estado, Comunidad, Proveedores y Trabajadores, partes constitutivas de las organizaciones modernas.

De acuerdo a lo expresado por Chiavenato, en párrafos anteriores, cuando se hace referencias a “limitaciones humanas” en las organizaciones, se encuentra cierta afinidad con los postulados de Gareth Morgan<sup>33</sup>, quien define a las “organizaciones como si fuesen organismos o como sistemas vivos, existiendo en un medio ambiente del cual dependen para satisfacer sus variadas necesidades”.

Sin embargo, el investigador advierte una clara diferencia sobre los objetivos que se persiguen dentro de la organización, ya que no necesariamente son comunes a todos sus miembros, sino que por el contrario, cada uno de ellos ve en la organización un medio que le permite satisfacer sus necesidades individuales, lograr sus objetivos y obtener un beneficio de acuerdo a sus propios intereses. Es por esta razón, que la definición de Morgan<sup>34</sup> cobra valor, cuando manifiesta acerca de ellas que: “las organizaciones raramente se establecen como un fin en sí mismas, son instrumentos creados para conseguir unos fines”, se puede llegar a concebir la organización como un conjunto de intereses individuales reunidos con

---

<sup>32</sup> Ibid., p. 45

<sup>33</sup>MORGAN, Gareth. Imágenes de la Organización. México: Alfaomega, 1998. p. 12 -27

<sup>34</sup> Ibid., p. 25

el fin de hallar en la fuerza colectiva el mejor ambiente para desarrollar condiciones favorables que permitan alcanzar objetivos y metas individuales.

La definición hasta el momento sigue adoleciendo de elementos constitutivos necesarios en la vida de las organizaciones y la contribución que hace Henry Mintzberg<sup>35</sup> es valiosa, cuando agrega conceptos de autoridad y poder que son necesarios para ir entendiendo a la organización como una entidad política, en la cual el manejo del poder es un factor determinante, se parte entonces de estos nuevos elementos en la siguiente definición:

Una organización se puede describir como una entidad que funciona con base a varios sistemas de influencia: autoridad, ideología, experiencia y política. Los tres primeros pueden considerarse legítimos en cierto sentido: la autoridad se basa en un poder legalmente sancionado, la ideología en creencias aceptadas con amplitud y la experiencia en un poder certificado de manera oficial.

En esta concepción de organización se reitera sobre la variedad de influencias a las que está sometida la organización en su funcionamiento, así mismo, se introducen nuevos elementos no considerados en las anteriores definiciones y no sólo se habla del poder y la autoridad, sino que además, se plantea la "legalidad" de su uso y la aceptación de él y los referentes de creencias que conviven en las empresas.

Sin pretender romper el hilo conductor de este discurso, se encuentra en la conceptualización de John Hunt,<sup>36</sup> el planteamiento de la multiplicidad de objetivos que confluyen en la organización, entonces la define así: "la organización como una entidad social identificable cuyos miembros persiguen múltiples objetivos mediante sus actividades coordinadas y sus relaciones. De aquí que toda organización conste de personas, objetivos y coordinación".

Analizando el desarrollo de los diferentes aspectos que se presentan en la organización, se van encontrando matices que parten de lo económico y van llegando a aspectos políticos organizacionales, con el fin de que todos estos múltiples objetivos e intereses individuales que se dan al interior de las organizaciones, converjan en unos ideales supremos colectivos que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos e intereses comunes, valiéndose de mecanismos de organización política que le lleven a diseñar instrumentos como: visión y misión organizacional o empresarial, reglamentos y normas, roles y jerarquías. Queda entonces, fácil entender la afirmación de Morgan<sup>37</sup>, cuando plantea referente a las organizaciones el siguiente punto de vista:

---

<sup>35</sup> MINTZBERG, Henry. y QUINN James Brian, .El proceso Estratégico. México: Prentice Hall, 1993. p.416

<sup>36</sup> HUNT, John W. La dirección de personal en la empresa. México: Editorial Mcgraw-Hill, 1993. p. 105.

<sup>37</sup> MORGAN, Op. cit., p. 140

En contraste con el punto de vista de que las organizaciones son empresas racionalmente integradas que persiguen metas comunes, la metáfora política nos anima a ver las organizaciones como amplias redes de gente con intereses divergentes que se reúnen por conveniencia: para llevar a cabo su vida, realizar una carrera o perseguir una ambición o un objetivo deseado. Las organizaciones son coaliciones y están hechas de coaliciones, dimensión importante de casi toda la vida de la organización.

Aparecen en esta postura, conceptos y elementos nuevos que serán analizados con mayor profundidad cuando se trate el tema de la participación, pero que requiere se llame la atención sobre ellos, pues se afirma que las “organizaciones son coaliciones y están hechas de coaliciones” término que agrega factores diferentes a la concepción elemental de grupo.

Después de haber planteado las diferentes posturas sobre organización y los diversos elementos que las constituyen y que van complejizando el interior de la vida organizacional, el grupo investigador reconsidera para este trabajo, la división que nace de dos procesos internos: El control y la Toma de decisiones, es decir, de Centralización y Descentralización en el poder y toma de decisiones organizacional.

Para el abordaje de estos temas, se tendrá como referente textual el seminario “Diseño y Medio Ambiente Organizacional” de la especialización en Psicología Organizacional de la Universidad San Buenaventura, dictado por el docente Oscar Jiménez Gómez, el cual hace una caracterización de los tres tipos de organización que conciernen al contenido temático de este trabajo.

**Organización Centralizada:** La centralización hace énfasis en las relaciones jerárquicas, es decir, en la cadena de mando. La organización se diseña según la premisa de que el individuo situado en la cúpula posee el mayor grado de autoridad, y que la autoridad de los demás individuos se halla escalonada hacia abajo, según la posición que ocupen en el organigrama. La cadena jerárquica o cadena de mando está íntimamente relacionada con la unidad de mando.

En esta organización sencilla, piramidal, cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área, puesto que las líneas de comunicación se establecen con rigidez.

Dentro de esta clasificación, es pertinente abordar a la Organización Lineal (Poder Centralizado) la cual es una de las estructuras más simples y antiguas, y está basada en la organización de los antiguos ejércitos y en las eclesiásticas; poseen en común el principio de autoridad lineal o única, existe una jerarquización de la autoridad, en la cual los subalternos son obedecidos por sus superiores.

La denominación lineal obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y de responsabilidad. En esta organización sencilla, piramidal, cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área, puesto que las líneas de comunicación se establecen con rigidez. Es una forma de organización característica de pequeñas empresas o las etapas iniciales de las organizaciones, pues las funciones básicas o primarias constituyen su fundamento.

**Organización Descentralizada:** Este tipo de organización se caracteriza por la descentralización de las decisiones, es decir, por la transferencia y delegación de las decisiones a los órganos o cargos más adecuados que posean el conocimiento necesario para tomarlas e implementarlas mejor. La jerarquía no es la que promueve las decisiones, sino la especialidad. Esta tipología también se denomina organización funcional, y presenta cuatro características:

- **Autoridad funcional o dividida:** en la organización funcional, la autoridad es relativa y se basa en la especialización. Es una autoridad sustentada en el conocimiento, y se extiende a toda la organización. Nada tiene de lineal, jerárquica o de mando; cada subordinado reporta ante muchos superiores de manera simultánea, pero sólo en los asuntos concernientes a la especialidad de ellos. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa, derivada de su especialidad. Esto representa la total negación del principio de la unidad de mando o supervisión única, tan importante para Fayol.
- **Líneas directas de comunicación:** la comunicación entre los órganos o cargos de la organización es directa, sin intermediarios. La organización funcional busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- **Descentralización de las decisiones:** las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados que posean el conocimiento necesario para implementarlas mejor. La jerarquía no es la que promueve las decisiones, sino la especialidad. En consecuencia, la organización funcional se caracteriza por la descentralización de las decisiones, es decir, por la transferencia y delegación de las decisiones a los órganos o cargos más adecuados para tomarlas e implementarlas.
- **Énfasis en la especialización:** la organización funcional se basa en la especialización de todos los órganos o cargos en todos los niveles de la organización. Existe una profunda separación de las funciones, de acuerdo con las especialidades involucradas; cada órgano o cargo contribuye con su especialidad a la organización. Las responsabilidades están delimitadas según las especializaciones.

No obstante esta clasificación entre organizaciones centralizadas y descentralizadas, es común encontrar muchas más clasificaciones empresariales,

pero de acuerdo con los objetivos de este trabajo de investigación, es esta división, la que ofrece mejores elementos articuladores con el resto del marco teórico. Estas variedades de organizaciones empresariales, conllevan los elementos necesarios para que el grupo investigador se pregunte acerca del manejo del poder, el control y la toma de decisiones, todo esto circunscrito como una resultante del manejo de unos lenguajes de poder que empoderan o desempoderan a la personas al interior de ellas.

Se puede afirmar según lo extraído de las teorías que tratan a las organizaciones, que éstas se comprenden como agrupaciones sociales construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos, pero a la vez, su estructura está expuesta a sufrir cambios de acuerdo a los objetivos que persiga; esto es lo que hace caracterizarlas según varios autores como organismos modificables, vivos y en plena transformación de acuerdo a las dinámicas sociales, económicas y políticas, existiendo en un medio ambiente del cual dependen para satisfacer sus variadas necesidades.

Como se vio anteriormente, hay autores que aportan una visión optimista de las organizaciones, como un medio por el cual el ser humano suple sus necesidades y carencias a partir de la cooperación con otros seres humanos, que pueden ser empresas racionalmente integradas que persiguen metas comunes y así mismo, como el espacio donde desarrolla todas sus potencialidades y pone a prueba sus fortalezas. Otros teóricos, con posiciones más críticas caracterizan a las organizaciones por tener una estructura diferenciada de roles, actividades coordinadas donde las personas interactúan generando cultura, y aclaran que no todos los fines o acciones de las organizaciones son racionales o no siempre funcionan por ideales comunes sino por lucha de poderes e intereses individuales.

De ahí que las organizaciones deben funcionar de acuerdo a varios sistemas de influencia: la autoridad se basa en un poder legitimado, la ideología en creencias aceptadas y la experiencia en un poder certificado.

Todo tipo de organizaciones ejercen control sobre el cumplimiento de los individuos y minimizan la incertidumbre mediante normas y reglamentos escritos, estructuras de puestos y jerarquías que rigen las relaciones entre los individuos. Mientras la estructura tienda a ser más formal, el control es mayor.

El empoderamiento es existente en organizaciones con ciertos grados de descentralización de las decisiones, por la transferencia y delegación de las decisiones a los cargos más adecuados que posean el conocimiento necesario para tomarlas e implementarlas mejor.

Debido a la interacción compleja y a las limitaciones humanas, las organizaciones intentan regular el comportamiento humano para alcanzar objetivos explícitos e implícitos. ¿De que otra manera podría obtener sus utilidades que son su razón de ser y cumplir con sus objetivos productivos? O ¿de qué manera integrar los

intereses de los individuos que conforman la organización en un objetivo común?  
¿Si serán suficientes las políticas organizacionales?

Si se parte del párrafo inicial de este tema, en el que se aclara que el objeto de investigación se realizará en las empresas y que teniendo en cuenta que esta condición la recibe por ser una organización con ánimo de lucro, se está en presencia de un grupo de personas que tienen capital económico y lo ponen a generar utilidades, para ello siguen más o menos los siguientes pasos:

- Escogen una línea de productos o servicios.
- Montan la infraestructura locativa necesaria.
- Adquieren muebles, maquinarias y enseres.
- Planean y estudian el mercado para sus productos o servicios
- Realizan la planeación estratégica del negocio o empresa.
- Se ajustan a las disposiciones de ley para creación de empresas.
- Estudian la futura competencia.

Hasta ahí todo depende enteramente del capital económico, unas cuestiones tienen mayor costo que otras, pero al fin, todas ellas tienen un precio y se pueden negociar ya sea por Leasing, Cartas de Crédito, Empréstitos o de contado, es decir, la cuestión determinante es el valor del objeto a adquirir y la capacidad de pago de los dueños. No obstante existe un componente esencial para que la nueva empresa empiece a marchar, se trata de la contratación de personal. Aquí no existe necesariamente el poder del dinero como determinante de la calidad o cantidad del personal. Se inician unos procesos de elección de personal a todos los niveles, tanto operativos como administrativos y directivos, para tratar de formar un equipo humano de calidad que ponga a producir la inversión monetaria inicial.

Tal como se ha visto, este grupo humano está movido por unos intereses particulares, unos motivos personales, unas ideas propias y unas metas individuales, la pregunta que surge es ¿cómo hacer que esto funcione en armonía? El encuadrar todas estas individualidades en una sola, es una tarea que requiere de algunos elementos estratégicos, que garanticen los resultados esperados. ¿Cree Usted posible que se pueda convencer a una persona para que anteponga sus intereses por los de otro diferentes a los propios?, es más ¿Cómo hacer para que todo un grupo de personas con diferentes intereses y objetivos se alineen en uno sólo?

Uno de los autores que se ha citado en varias ocasiones en este trabajo, llamado Gareth Morgan<sup>38</sup> plantea una metáfora bastante diferente del concepto tradicional en el que se estudian las organizaciones, se trata de una mirada más crítica y profunda a la cual no es costumbre hacerse sin recibir una amonestación por hacerla. El capítulo 9 del texto tiene como título “La Cara desagradable - Las

---

<sup>38</sup> Ibid., p. 261 - 307

organizaciones como instrumentos de dominación”. El acercarse a esta mirada permite quizás encontrar elementos diferentes a los aquí planteados, es posible llegar a pensar que las organizaciones deben recurrir a ciertas estrategias no muy públicas, para lograr alinear a las personas con su objetivo e interés.

Los sistemas políticos, económicos, educativos y sociales en nuestro país, facilitan de alguna manera este proceso para las organizaciones, los altos índices de desempleo, la burocratización de ciertos cargos, los esquemas de contratación laboral, los cinturones de miseria de las ciudades, el bajo nivel educativo y la pobreza, se convierten en antecedentes facilitadores de “sumisión” para que se antepongan los intereses personales ante los de cualquier empleador. La desesperanza aprendida es un “resorte imaginario” que arrastra a las personas a doblar sus objetivos, intereses y principios por la paga de un salario o jornal.

Esta es sólo una parte interesante del manejo de la relación, pero, ¿cómo hacer para que unos individuos reaccionarios se sometan sin el uso de la fuerza? El ser Humano es de por sí complejo en sus interrelaciones, mucho más cuando no tiene claros sus objetivos, ni sus metas. Aunque parezca raro, existen cierto número de personas que no han elaborado un plan de vida serio y estructurado, no han podido clarificar sus intereses y objetivos. Si esto resulta cierto se podrá imaginar lo complejo que puede ser el tratar de convocar a una persona a que se una a unos objetivos que el no da por sentados y no tiene claros.

Pero lo cierto es que aunque las organizaciones sean tomadas como cárceles psíquicas en el texto de Morgan “Examinando la caverna de Platon”<sup>39</sup>, estas también deben soportar el peso de un grupo humano dolido, algunos con resentimientos de clases, sujeto a las leyes del menor esfuerzo, sin ganas de superación. Puede llegar a pensarse que es el sistema político y económico de un país el que sumerge incondicionalmente a toda su población en el lago inmundo de la ignorancia y la pobreza, esto puede llegar a tener algo o mucho de razón, pero, se precisa ver también el precio de la cultura y la idiosincrasia de algunas culturas de pueblos, el folklorismo con que se enfrentan cada día a sus necesidades.

Existe cierto lastre que las empresas deben llevar, es el de la pereza acumulada de algunas personas, la resistencia al cambio que algunos ejercen, la desesperanza aprendida que algunos profesan y el dejamiento absoluto que ciertas personas cultivan. Puede resultar cierto que las organizaciones someten a sus miembros y los doblan y amoldan a sus intereses empresariales, que algunas incluso recurran a métodos y estrategias antihumanas, no desde ningún punto de vista aceptables o excusables. Hay que ver lo que se conjuga en la mente popular y que hace parte de algunas culturas que han transmitido de generación en generación una filosofía antipatronalista y acaba empresas.

---

<sup>39</sup> Ibid., p. 187 - 219

Para nadie resulta extraño haber oído alguna vez algo como esto “esto es de un rico” haciendo referencia a la empresa, para rematarla con otra expresión bastante común “robarle a los ricos no es pecado”, refiriéndose a los ricos como a la empresa. Será que la historia volvió malos a los empleados o a los empleadores. Este no es el tema de este trabajo y no se pretende justificar el uso de lenguajes de poder intimidatorios o recriminatorios y mucho menos desempoderantes para con los empleados, simplemente se plantean diversos puntos de vista de los sentimientos encontrados y adversos que se encuentran en una misma empresa, conviviendo simultáneamente.

En el desarrollo del tema, se ha visto como la organización se subdivide y complejiza, para algunos no resulta importante quien o quienes tienen el poder en las organizaciones, sean estas centralizadas o descentralizadas, lo importante es ¿Qué se hace con el poder en las organizaciones? O ¿Para qué se utiliza el poder? Unas personas son contratadas, entrenadas y formadas para lograr que en su conjunto las demás personas dentro de la organización se alineen con los objetivos e intereses organizacionales, estas personas, se valen de innumerables herramientas para lograr su cometido. En este trabajo se hará referencia a uso de los lenguajes como instrumentos de poder que facilitan o frenan los procesos de participación en la toma de decisiones organizacionales, pero antes será necesario aclarar que se entiende por control organizacional.

Con todos los elementos anteriormente definidos sobre las “empresas” que es el lugar donde se ponen en juego las interacciones humanas, es ahí mismo donde se generan los agentes estresores que se han venido estudiando y que tal como se manifestó, conocer la incidencia que el estrés tiene en la vida social y familiar de los trabajadores.

En las “empresas” existe otros determinantes fundamentales a la hora de generar o propiciar la presencia del estrés en los trabajadores y es para algunos autores el tipo de liderazgo o el ejercicio del poder que en ellas se ejerza, de tal manera que será necesario acercarse a entender las diferentes posturas que sobre este respecto existen.

**5.3.1 De cómo la red social afecta a la salud del individuo y la salud del individuo afecta a la red social.** En el texto redes el lenguaje de los vínculos carlos sluzki<sup>40</sup> plantea la incidencia existente entre las redes sociales y la salud del individuo anotando que “existe una amplia evidencia de que una red social personal estable, sensible, activa y confiable es salutogénica, es decir protege a la persona de las enfermedades, acelera los procesos de curación y aumenta la sobrevivencia”. El mismo autor continúa explicando que de igual manera se puede

---

<sup>40</sup> DABAS, Elina.NAJMANOVICH, Dense.Redes el lenguaje de los vínculos, Paidós. Argentina:1999.p. 114

presentar evidencia de que la enfermedad de un individuo puede llegar a deteriorar la calidad de su interacción social y afectar inclusive a toda su red social.

#### **5.4 EL LIDERAZGO Y EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES**

El tema anterior sobre el concepto de organización, dio pie para que necesariamente se aborde en orden de importancia un aspecto relevante dentro de la vida organizacional, el cual se convierte en el regulador de las interacciones humanas.

En la definición sociológica sobre el concepto de organización de Mario Krieger<sup>41</sup>, se hace referencia a que en las organizaciones, las personas “En la interacción generan cultura, establecen normas, usos, costumbres, creencias, valores; generan grupos, trabajan en equipo. Se comunican e informan, deciden, ordenan, mandan, obedecen, persuaden, son convencidos, influyen, son influidos, lideran, establecen contratos psicológicos, se socializan, permanecen o se retiran de la organización” Estos aspectos subrayados en la definición, permite que se aborde el tema del control organizacional, para lo cual se tratarán los siguientes temas:

- Poder – Condicionamiento.
- Normatividad empresarial
- Autoridad
- Obediencia y sumisión
- Persuasión e intimidación
- Empoderamiento versus desempoderamiento.

De la misma manera que en el capítulo sobre las organizaciones, se hará un breve recorrido por algunas de las posturas existentes sobre este tema del control, para luego presentar la posición de los autores de esta monografía. Inicialmente, se parte de la postura que Juan Luis Urcola Tellería,<sup>42</sup> hace referente al control de la siguiente manera: “la acción de evaluar y medir, que realiza un directivo, con el fin de conocer los resultados obtenidos en una determinada actividad de acuerdo a las previsiones establecidas”. O lo que es lo mismo, el control es la acción sistemática que se ejerce para establecer estándares, medir con ellos el progreso y tomar las medidas correctivas necesarias para conseguir los resultados planeados y previstos.

---

<sup>41</sup> KRIEGER, Op. cit., p. 8

<sup>42</sup> URCOLA, TELLERÍA. Juan Luis. Dirigir personas en tiempos de cambio. Madrid: Esic editorial, 1998.p. 114

Muy a pesar de que Urcola cree el control como un mecanismo por el cual se logran objetivos previstos, John W. Hunt<sup>43</sup> considera que los sistemas de control: “Se ocupan de la recopilación de datos, de su comparación con los estándares u objetivos y de proporcionar los medios para que se pongan en marcha acciones correctoras cuando se produzcan desvíos que son inevitables en un mundo impredecible”. Cuanto más desvío se produzca, más se refinan y perfeccionan los sistemas de control siendo más elaborados para poder identificar los desvíos y corregirlos.

Las áreas que deben ser sometidas a estos sistemas de control, según dicho autor son: producción – finanzas y contabilidad, personal y marketing. Para interés de este trabajo, se retoma el control de personal en aspectos como: sistemas de selección; iniciación; de formación; de medida del rendimiento; de recompensas; de planificación de carreras; de promoción; de disciplinas; de planificación de recursos humanos; de relaciones sindicales; de pérdidas de tiempo por conflictos sindicales; absentismo; indemnización y jubilación; enfermedad; pensiones; administración de sueldos y salarios; niveles de satisfacción / insatisfacción en el trabajo y seguridad, cabe resaltar que estos aspectos son quizás el caldo de cultivo o los propiciadores del estrés laboral.

En la definición de Urcola<sup>44</sup>, se hace énfasis en la obtención de resultados previstos, mas no se hace referencia al cómo se prevén éstos, lo que hace necesario abordar la idea de Idalberto Chiavenato,<sup>45</sup> para quien la esencia del control reside en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. Cuando se hace alusión a éstos, se parte del principio de que ellos estaban previstos y requieren ser controlados. Entonces, el control presupone la existencia de objetivos y de planes, ya que no se puede controlar sin que haya planes que definan lo que debe hacerse. El control verifica si la ejecución está acorde con lo que se planeó; y cuanto más completos, definidos y coordinados sean los planes y mayor sea el período para el cual fueron hechos, más complejo será el control.

No basta entonces con hacer planes, verificaciones y controles sobre procedimientos para lograr objetivos, se requiere algo más, y es garantizar que las personas ejecutoras de estas acciones, tengan unas conductas y comportamientos claramente definidos desde la Organización, por consiguiente, éstas conductas deben estar reglamentadas para permitir alcanzar el logro de los objetivos previstos. A éste respecto, Don Hellriegel<sup>46</sup> refiere el control a los mecanismos utilizados para garantizar que conductas y desempeño se cumplen con las reglas y procedimientos de una organización. El término control tiene una

---

<sup>43</sup> HUNT, Op. cit., p. 194 - 196

<sup>44</sup> Ibid., p. 194 -196

<sup>45</sup> CHIAVENATO, Op. cit., p. 346

<sup>46</sup> HELLRIEGEL, Op. cit., p. 653-655

connotación negativa para la mayoría de la gente, pues se le asocia con restricción, imposición, delimitación, vigilancia o manipulación.

En otro aparte, el mismo autor se refiere sobre este tema en los siguientes términos: “A la mayoría de los empleados y a muchos clientes les desagradan el aumento de las prácticas de control, que juzgan contrarias a sus altos valores de libertad e individualismo. Así, los controles suelen ser causa de controversias y enfrentamientos políticos en las organizaciones. No obstante, los controles son útiles y necesarios para todos los miembros de las organizaciones”.<sup>47</sup>

El control en la organización es otro agente estresor que en ciertas personas pueden desencadenar momentos críticos y llevar a crear puntos de tensión y ansiedad en las personas. Con el fin de minimizar el impacto de la imposición de los mecanismos de control en las organizaciones, Hellriegel<sup>48</sup> plantea o describe dos tipos de control:

- **Preventivos:** mecanismos destinados a reducir errores y a minimizar la necesidad de acciones correctivas.
- **Correctivo:** mecanismos dirigidos a reducir o eliminar conductas indeseables y, por lo tanto, a conseguir el cumplimiento de los reglamentos y normas de la organización.

Agrega además, que existen cuatro fuentes de control que son:

- **Grupos Interesados:** son presiones de fuentes externas sobre las organizaciones para que modifiquen sus conductas.
- **Control Organizacional:** reglas y procedimientos formales para la prevención y corrección de desviaciones de los planes y el cumplimiento de las metas.
- **Control Grupal:** normas y valores que comparten los miembros de grupos y que mantienen por medio de premios y castigos.
- **Auto-control individual:** conjunto de mecanismos orientadores que operan consciente e inconscientemente dentro de cada persona.

Para una adecuada permanencia de la organización se considera necesario que los mecanismos de control se ejerzan en todos los niveles de la empresa. Acerca de ello, Krieger<sup>49</sup> menciona el punto de vista de Michael Porter, quien hace referencia al control de recursos y considera que:

Toda organización debe poseer recursos para transformarlos en productos o servicios. Sin la cantidad suficiente o la adecuada distribución de dichos recursos, la empresa pronto dejará de existir. Por lo tanto, el control de los recursos posee importantes implicaciones (de poder) en la forma en que las organizaciones evitan o gestionan las dependencias mediante integración vertical o mediante la estructuración de sus relaciones con sus proveedores.

---

<sup>47</sup> Ibid., p. 653

<sup>48</sup> Ibid., p. 653 - 655

<sup>49</sup> KRIEGER, Op. cit., p. 259

Desde otra perspectiva, si se parte de la conceptualización de las organizaciones como sistemas políticos dada por Morgan<sup>50</sup>, entonces el ejercer el control, se convierte en una forma de poder y lo relaciona con fuentes ricas y variadas como:

- Autoridad Formal
- Control de Recursos Escasos
- Utilización de la Estructura Organizacional, Leyes y Reglamentos
- Control de los Procesos de Decisión
- Control del conocimiento y la Información
- Control de límites
- Capacidad de tratar con la Incertidumbre
- Control de la tecnología
- Alianzas Interpersonales, Comunicaciones y Control de la "Organización informal"
- Control de las Contraorganizaciones
- Simbolismo y Manipulación de las ideas
- Sexo y Control de las relaciones de sexo
- Factores Estructurales que definen el escenario de acción
- El Poder que ya se tiene.

Termina Morgan<sup>51</sup> expresando lo siguiente: "Estas fuentes de poder proporcionan a los miembros de la organización una variedad de ideas para mejorar los intereses y resolver o perpetuar los conflictos de la organización"<sup>52</sup>

En las dos últimas definiciones sobre el control organizacional, se involucran términos que merecen un miramiento a parte, dado su grado de complejidad e implicación en la vida organizacional, donde se ve que los mecanismos de control generan controversia e incomodidad en varias esferas, se requiere entonces, que éstos mecanismos estén secundados por acciones de poder que se manejarán en el siguiente apartado.

### **Poder, Condicionamiento, Autoridad, Dominación, Sumisión, Obediencia, Persuasión – Intimidación, Normatividad Empresarial.**

Como se ha podido ir evidenciando en el manejo de este marco teórico, las diferencias en la interacción personal, la variedad de intereses y objetivos que se persiguen en la organización, hacen necesario que se recurra a ciertos tipos de mecanismos de poder que garanticen el alcanzar los objetivos y metas organizacionales propuestas por la misma; y que de alguna manera mengüen el efecto desfavorable del estrés laboral, se entrará entonces a hacer un recorrido teórico por los diferentes enfoques o posturas de varios autores.

---

<sup>50</sup> MORGAN, Op. cit., p. 146

<sup>51</sup> Ibid., p 146

<sup>52</sup> Ibid., p. 146

Para referirse al poder, se parte de la concepción de Idalberto Chiavenato,<sup>53</sup> sobre la estrecha relación existente en la dirección con los conceptos de autoridad y poder. Ambos son medios de influencia, referida a que un individuo modifique los comportamientos, actitudes y sentimientos de otro individuo. La influencia puede ejercerse mediante sanciones, recompensas, persuasión, entre otros.

Poder entonces, implica potencial para ejercer influencia, mientras que la autoridad representa poder institucional, se refiere al poder inherente al papel de un cargo o posición en la empresa. La autoridad es legítima cuando los demás miembros de la empresa ven el poder como un derecho. La autoridad proporciona poder, que está ligado al cargo o posición ejercida en la empresa. La autoridad se delega mediante políticas y directrices, descripciones de cargos, títulos, métodos y procedimientos de operaciones estandarizadas, etc.

La autoridad es la clave del proceso administrativo. Aunque el término no se emplea uniformemente, en general se define como un poder legal o derecho de mandar o actuar, es decir, la autoridad es el poder de mandar a los demás para que actúen o no; la autoridad, que proporciona la fuerza cohesiva al grupo, es un concepto implícito en el concepto de poder: tener autoridad es tener poder. Lo recíproco no siempre se cumple, pues tener poder no siempre significa tener autoridad. La autoridad es el poder legal y socialmente aceptado.

Si se parte de la concepción de “poder como una capacidad de influir en el comportamiento de los demás” en palabras de Hellriegel<sup>54</sup>, se puede observar una amplia diferenciación con el postulado de Chiavenato, quien hace referencia a que “tener autoridad es tener poder” el poder es una capacidad individual, entonces la pregunta que surge es: ¿puede la autoridad proveer capacidad de poder a un individuo? Posteriormente Hellriegel<sup>55</sup> extiende el término de poder y su aplicación a personas, grupos, equipos, organizaciones y países, ligándolo además al término de liderazgo, puesto que éste es el ejercicio de ese poder y presenta entonces, la siguiente clasificación:

- **Poder Legítimo:** influencia basada en el puesto formal del líder en la jerarquía de la organización.
- **Poder de Retribución:** influencia derivada de la capacidad de un líder para premiar a sus seguidores.
- **Poder Coercitivo:** capacidad de un líder para obtener cumplimiento infundiendo temor al castigo.
- **Poder de Referencia:** influencia basada en la identificación personal de los seguidores con el líder.
- **Poder de Experiencia:** influencia de un líder basado en sus conocimientos especializados.

---

<sup>53</sup> CHIAVENATO, Op. cit., p. 283 - 284

<sup>54</sup> HELLRIEGEL, Op. cit., p. 503

<sup>55</sup> Ibid., p. 503

El poder es un término social; es decir, una persona tiene poder en relación con otra, un grupo o equipo frente a otros, y así sucesivamente. El concepto de poder caracteriza las interacciones entre las personas. El poder nunca es absoluto o inalterable, se trata de una relación dinámica que cambia conforme cambian las situaciones o las personas.

Los términos poder y autoridad, aunque relacionados en forma estrecha, no significan lo mismo. La autoridad es el poder legitimado por haber sido otorgado de modo formal por la organización y haber sido aceptado por los empleados como correcto y apropiado. Para estos autores son existentes dos fuentes de poder: las interpersonales y las estructurales. En las interpersonales se encuentran: el poder coercitivo, el poder de recompensa, el poder legítimo, el poder de experto y el poder de referencia. En las estructurales, se habla del conocimiento como poder, los recursos como poder, la toma de decisiones como poder y las relaciones como poder.

Las anteriores concepciones de poder, se pueden llegar a pensar como capacidades unívocas en las cuales, solo se debe desarrollar el don de mando, pero al parecer, falta un elemento esencial en esta relación, y es precisamente, lo que tiene que ver con el principio de obediencia. Para entender esta relación dialéctica, es importante retomar a Freund Julien quien el texto de Krieger<sup>56</sup> plantea:

El poder como la probabilidad de imponer su propia voluntad dentro de una relación. Toda relación de poder implica una relación dialéctica de mando y obediencia, la que nos da un orden que está vinculado a un fin (el bien común en la sociedad, los objetivos en el caso de las organizaciones). Desde el punto de vista de una teoría pura del poder, éste se mueve como un continuo entre dos dimensiones: el poder concebido como fuerza en un extremo y como consenso en el otro.

*Fuerza* ..... *Consenso*

En el primer extremo, se encuentran organizaciones como una cárcel, luego organizaciones militarizadas (fuerzas armadas y de seguridad); en el otro extremo las organizaciones voluntarias (ONG, clubes, cooperativas) y en puntos intermedios las organizaciones económicas, como las empresas, o más cerca del consenso, las cooperativas.

---

<sup>56</sup> KRIEGER, Op. cit., p. 363

En el mismo texto, se cita la definición de autoridad dada por Max Weber,<sup>57</sup> quien considera que ésta representa el poder institucionalizado y oficializado. La autoridad proporciona poder, pero no siempre tener poder significa tener autoridad legítima. La aceptación del poder implica la legitimación de autoridad y, si la autoridad proporciona poder, éste conduce a la dominación, entendida como “una relación de poder en la cual el gobernante (o dominador) cree tener derecho a ejercer poder sobre el gobernado (o dominado), quien considera que su obligación es cumplir con las órdenes, pues emana del poder legítimo”. Asimismo, existen para Weber, tres tipos de dominación:

- **Dominación Tradicional:** es el dominio proveniente que viene heredado de la familia, o sea, un tipo de autoridad que se hereda. (monarquías, patriarcas en la edad medieval)
- **Dominación Carismática:** es la autoridad que proviene a causa de la influencia de la personalidad de un líder.
- **Dominación Racional-Legal:** las leyes existentes son promulgadas y reglamentadas libremente por precedentes formales y correctos. Los gobernantes son elegidos, los cuales se manejan con un modelo tipo burocrático, con reglas y leyes predeterminadas.

En el texto que se ha referenciado en párrafos anteriores de John W, Hunt<sup>58</sup> se define las organizaciones como sistemas políticos en los que triunfan los que entienden el poder y la política. Pocas palabras provocan tanto debate en las ciencias sociales como la palabra «poder». Pero se sabe que las organizaciones son sistemas de poder en los que son vitales las capacidades políticas. También, que los directivos eficaces están motivados por el poder y disfrutan influenciando el comportamiento de otros. Por el contrario, que los directivos menos eficaces tienen enormes dificultades en el ejercicio del poder porque no están motivados realmente por él.

El orden requiere del poder para producir acuerdos y cooperación entre los miembros de la organización. El poder es, por tanto, central a las organizaciones. Es esencial a la asociación de individuos en un principio y esencial para asegurar su continuación, compartiendo códigos de comportamiento. El poder es esencial también a los infinitos reajustes que hacen los miembros para asegurar la supervivencia de la firma.

Éste autor define el poder como la capacidad de afectar el comportamiento de otras personas, con o sin su consentimiento; se ocupa del despliegue de recursos para conseguir fines.

---

<sup>57</sup> Ibid., p. 363

<sup>58</sup> HUNT, Op. cit., p. 63 – 76

La influencia va a menudo separada del poder. Si el poder es la capacidad de afectar al comportamiento, la influencia se considera generalmente como el comportamiento real resultante de esa capacidad de afectar. Uno es el potencial para afectar, la otra es el efecto real. La política o el comportamiento político es el poder en acción.

El poder difiere de la autoridad en que la autoridad se deriva, inicialmente, de un derecho conferido a controlar algunos recursos de la organización (finanzas, información, personas, etc.). Sin embargo, la autoridad adquiere legitimación sólo si los otros reconocen ese derecho. La autoridad es concedida por los subordinados. En este sentido, la autoridad es limitada. El poder no tiene por qué serlo.

Un directivo puede tener autoridad para controlar recursos, pero puede no tener poder; la autoridad no garantiza el poder —de hecho, es meramente una posible fuente de poder. La autoridad se refiere a una posición en una jerarquía. Si el subordinado reconoce esa autoridad para controlar recursos en su jefe y, sobre esa base, le permite ejercer esa autoridad, el jefe tiene poder basado en una posición en la jerarquía. Por esta razón, a la autoridad se la denomina, a menudo, «poder posicional».

Lo que atrae del poder es su importancia y su potencial. El tener poder es la culminación del ego para mucha gente. El poder en las organizaciones es cada vez más de compartir y las cosas se obtienen más por cooperación que por violencia física.

Como una preocupación sobre la complejidad de este tema y la trascendencia que éste tiene dentro del trabajo de investigación, no se pueden dejar por fuera los postulados del trabajo que realizó Graham Allison (1971), de la escuela Kennedy de gobierno de Harvard, acerca de la respuesta de los Estados Unidos a la crisis de los misiles con el gobierno de Cuba y el cual, cita Mintzberg<sup>59</sup> en su texto. Allison cree que la concepción de como se toman las decisiones en una organización puede considerarse desde tres perspectivas distintas: un modelo de "actuar racional", un modelo de "Proceso Organizaciones", y un modelo de "políticas democráticas".

En el primer modelo, el poder esta ubicado en un centro de acción en cierta medida racional y calculador, en el segundo, el poder esta repartido en varios departamentos organizacionales, cada uno de los cuales lo emplea para lograr sus propósitos particulares. En el tercer modelo, "la política" se ejerce con amplitud, pues individuos y grupos ejercen sus influencias para determinar resultados que les generen beneficios.

---

<sup>59</sup> MINTZBERG, Op. cit., p.413 -420

En ocasiones, la actividad política en las organizaciones se describe en términos de distintos "juegos políticos". Graham Allison, citado por Henry Mintzberg, estudioso de la ciencia política, ha descrito los juegos políticos en las organizaciones y en el gobierno como "intrincados y sutiles, simultáneos, sobrepuestos", y no obstante, guiados por reglas: "algunas explícitas y otras implícitas, unas muy claras, otras vagas, algunas muy estables, otras cambian de continuo. Pero de hecho, la colección de reglas define al juego"<sup>60</sup>.

El mencionado autor, logra identificar trece juegos políticos en particular, los cuales se describen a continuación en un breve resumen que se espera cumpla concretar la idea central de dicho postulado, incluyendo en ellos sus principales participes, las principales razones por las que al parecer se practican y como se relacionan con los demás sistemas de influencia.

**Juego de la Insurgencia:** Por lo general se practica para resistirse a la autoridad, aunque puede practicarse para resistirse a la experiencia o a la ideología establecida o incluso para lograr un cambio en la organización. Va de la protesta a la rebelión con frecuencia, lo practican participes de niveles bajos, aquellos que sienten el mayor peso de la autoridad formal.

**Juego de Contrainsurgencia:** Lo practican quien detenta el poder legítimo y que responden con medios políticos, tal vez con medios legítimos también (por ejemplo, la excomunión en la iglesia).

**Juego de Patrocinio:** Practicado para construir una base de poder, en este caso mediante el empleo de superiores; individuos adjuntos para alguien que cuenta con status, quienes profesan lealtad a cambio de poder.

**Juego de la Elaboración de Alianzas:** Practicado entre iguales, a menudo administradores de línea, a veces expertos- que, con el fin de construir una base de poder para avanzar en la organización, negocian contratos implícitos de apoyo mutuo.

**Juego de Construcción de Imperios:** Practicado en particular por administradores de línea, para construir bases de poder, no de manera cooperativa con iguales, sino de manera individual con subordinados.

**Juego del Presupuesto:** Practicado abiertamente y con reglas muy claras y bien definidas, con el objeto de construir una base de poder; es similar al juego anterior, pero no tiene una acción tan divisoria, puesto que los premios son recursos y no posiciones o unidades por sí mismas, al menos no las de los rivales.

---

<sup>60</sup> Ibid., p. 413 - 420

**Juego de la Experiencia:** Es utilizado para construir una base de poder, es un uso no sancionado de la experiencia, ya sea mediante su empleo exacerbado o por simulación; los verdaderos expertos juegan explotando habilidades técnicas y conocimientos enfatizando la singularidad, la calidad crítica e irremplazable que posee la experiencia; también, mediante el intento de evitar que se programen las habilidades, a través de la preservación para ellos mismos del conocimiento adquirido; quienes no son expertos juegan haciendo ver su trabajo como si se tratase del de un experto, e idealmente se le declararía "profesional" de modo tal que ellos puedan controlarlo.

**Juego de la Opresión:** Se practica para construir una base de poder mediante una acción opresora del poder legítimo sobre aquellos que carecen de él, o que tienen menos (por ejemplo empleando el poder legítimo de manera ilegítima); el administrador puede presionar con autoridad formal a su subordinado, o el servidor público oprime con su poder al ciudadano; los miembros de una configuración misionaria pueden oprimir con sus habilidades técnicas a quien es menos hábil.

**Juego de la Línea contra el Staff:** Es un juego de rivalidad entre hermanos, no solo se le practica para aumentar el poder personal sino para vencer a un rival; se enfrentan administradores de línea con autoridad formal de toma de decisiones, en contra de asesores miembros del staff con experiencia especializada; cada bando tiende a explotar su poder legítimo de modos ilegítimos.

**Juego de Campos Rivales:** Se practica también para vencer a un rival; típicamente ocurre cuando los juegos de formación de alianzas o de creación de imperios dan por resultado dos grandes bloques de poder, dando lugar al juego suma cero, de dos personas en lugar de uno, de n-personas; de todos, puede ser el juego de mayor fuerza divisoria. El conflicto puede darse entre unidades (por ejemplo, entre mercadotecnia y producción en una fábrica), entre personalidades rivales, o entre dos misiones en competencia (como en el caso de las prisiones divididas entre las orientaciones de custodia y rehabilitación).

**Juego de los Candidatos Estratégicos:** Practicado para efectuar cambios en una organización; los individuos o los grupos buscan promover, a través de instrumentos políticos, los cambios de naturaleza estratégica que ellos ambicionan. Muchos son los que lo practican- los analistas, el personal operativo, los administradores de niveles inferiores, incluso los administradores generales y los ejecutivos en jefe (de modo especial en las configuraciones profesionales), quienes deben promover a sus propios candidatos políticamente antes de que puedan hacerlo de manera formal. A menudo combina elementos de

otros juegos: creación de imperios (como propósito del juego), formación de alianzas (para ganar el juego), campos rivales, línea contra staff, expertos y de opresión (evocado durante el juego), insurgencia (siguiendo el juego), etc.

**Juego de dar el Pitazo:** Un juego típico, simple y breve practicado también para efectuar un cambio organizacional; alguien de adentro emplea información privilegiada, por lo general un participante de niveles inferiores, para así "dar el pitazo" a una persona influyente de afuera acerca de conductas cuestionables o ilegales comunes en la organización.

**Juego de los Rebeldes:** Se le practica en situaciones extremas no solo para generar un simple cambio o para resistirse al poder legítimo per se, sino, para cuestionar este último, tal vez incluso para derrocarlo, e instituir un cambio radical. Un pequeño grupo de "rebeldes" cercanos al centro del poder, busca reorientar la estrategia básica de la organización, desplazar gran parte de su cuerpo de experiencias, reemplazar su ideología o liberarse de sus líderes.

Una organización dominada por la política se describe mejor en términos de poder, no de estructura, y ese poder es ejercido de modo que no son legítimos en las organizaciones convencionales. Así, no existe un método preferencial de coordinación, tampoco una sola parte dominante de la organización, ni una forma clara de descentralización. Todo depende de la fluidez del poder informal, gobernado para obtener la victoria en asuntos individuales.

La política como sistema de influencia puede actuar en sentido darwiniano, para asegurar que los miembros más fuertes de la organización sean conducidos a posiciones de liderazgo. La autoridad prefiere una sola cadena de mando; líderes débiles pueden suprimir subordinados fuertes. Por otra parte, la política puede generar canales alternos de información y promoción, y asegurar asimismo que todos los aspectos de cualquier asunto hayan sido discutidos por completo, mientras que los demás sistemas de influencia sólo pueden promover uno de los aspectos. Al agregar información desde una jerarquía central, el sistema de autoridad tiende a favorecer un solo punto de vista, a menudo el que ya sabe que prefieren arriba. Ocurre lo mismo con el sistema de ideología, pues cualquier asunto es interpretado en términos de la "palabra", es decir, del conjunto de creencias prevalecientes.

Con base en lo tratado hasta aquí, se puede entonces brindar una construcción que permita responder al interrogante ¿Qué es el control organizacional?

Como se vio en el anterior capítulo sobre las organizaciones, éstas tienen como fin cumplir con una serie de objetivos y metas propuestas. Se cuestionaba también la necesidad de control por parte de las organizaciones como medio para regular y vigilar el comportamiento al igual que los diversos intereses individuales, para así finalmente lograr un cierto consenso y un óptimo trabajo conjunto.

Las reglas claras y las normas establecidas pueden promover el orden y el control en las organizaciones, pues como tales, ponen límites en las interacciones, en las cadenas de mando, en la obediencia, permiten una coordinación de tareas y actividades. Por ejemplo, el ir verificando que las funciones correspondientes al cargo y la asignación de tareas se estén cumpliendo con lo deseable por la organización, se recurre ineludiblemente a mediciones con respecto a un estándar de comparación, evaluaciones y demás para obtener los resultados esperados y corregir posibles desvíos o errores. Por consiguiente, mientras las conductas y desempeños laborales se alejen del estándar establecido, se deben fortalecer los sistemas de control; o si es en sentido contrario, reforzar esas conductas y recompensarlas para mantenerlas o incrementarlas.

Como es sabido, no puede haber control sin reglamentaciones o planes previamente señalados; por ello una gran mayoría de empresas trabajan para definir y coordinar los planes para complejizar aún más el control. Como los seres humanos poseen varios obstáculos para producir sistemática y eficientemente como las máquinas, (pues actúan a partir de múltiples factores que afectan la conducta de los individuos como la cultura, los valores, el lenguaje, las creencias, las costumbres, las percepciones, las situaciones de vida, entre otras) es difícil lograr una sistematización total en su comportamiento.

Debido a lo anterior, en ocasiones el control es visto por muchos empleados como una parte coercitiva de su trabajo, en el cual pasan gran parte de su vida y generan en muchos de los casos, desmotivación, dominación y restricción a su libertad. No obstante, los controles se vuelven útiles y necesarios para todos quienes conforman las organizaciones y de esta manera, asegurar su existencia y permanencia en el mercado: se regula la administración de materiales, las ganancias económicas, la entrada y salida de recursos, al igual que los óptimos manejos de ellos, entre otros.

Para que haya control, se debe ejercer poder, pues implica someter a todos los miembros de la organización a un orden y a una serie de normas establecidas estén o no de acuerdo, sean o no de su agrado; pero sí, que estén dispuestos a cumplirlas a cabalidad, pues como se clarificó anteriormente, es la única forma de lograr la alineación de un objetivo superior entre múltiples intereses y metas individuales. Sin embargo, por la complejidad e intereses de las personas, muchas veces éstas no logran influenciar adecuadamente sobre otros a través de los medios de influencia como los son la autoridad y el poder, no siempre una figura de poder, genera obediencia, o un “subordinado” actúa en posición de sumisión y

obediencia. Por ende, el control no se lleva a cabo en todos los casos, o se dan manejos ocultos de acuerdo al poder que se ejerza.

Se puede ejercer control mediante el poder, cuando es aceptada y reconocida dicha figura de autoridad, cuando en la jerarquía se tiene un alto lugar, cuando el líder posee conocimientos y habilidades, cuando tiene la capacidad de premiar, castigar o infundir miedo para obtener cumplimiento; también los grupos pueden ejercer poder.

Cuando se despliega poder, se generan al mismo tiempo diferentes reacciones, que van desde el recurrir al patrocinio o apoyo de otras personas con mayor poder, la formación de alianzas, la dominación por el conocimiento, hasta resistirse a la autoridad y hacer manifestaciones entre otros.

¿Puede existir el control sin ejercerse autoridad? O desplazar quizás el ejercicio de poder dado por una figura subjetiva, persecutoria y vigilante, por una máquina eficiente y suprema que monitoree y registre conductas? Sería de pronto, un medio de influencia más neutral y precisa para que un individuo modifique sus comportamientos, actitudes y sentimientos? Y si se le suma a ello, las consecuencias determinadas de cumplir o no con sus tareas?

Se podría pensar que no existe organización sin elementos de control altamente eficientes y eficaces que le garanticen a los inversionistas, el incremento de sus utilidades. La dirección organizacional es un grupo de personas extraídas de la clase media, formada y capacitada para que tenga aspiraciones de clase Alta y ponga todo el potencial de direccionamiento a favor de las clases “superiores”, haciendo referencia con este termino a los dueños de los capitales de trabajo.

Las iglesias y los ejércitos, son modelos que han servido para que algunos dirigentes organizacionales, copien su estructura y vean en ellos elementos y mecanismos que le faciliten mantener el control organizacional. Algunos han adoptado “mano dura” y tienen líneas de autoridad y mando claramente definidas, haciendo como propio el lema “Se respetan las leyes o se acaba la milicia”, lo que quiere significar en el ámbito organizacional que la obediencia es la base estructural de dicha organización, la sumisión de los subordinados ante una autoridad legitimada por unos estatutos y reglamentos internos, es el propósito fundamental de la gestión administrativa. Este modelo administrativo, utiliza un lenguaje de poder que puede ser percibido como brusco, denigrante y ofensivo, creando en el individuo un sentimiento de minusvalía.

En el otro extremo se recurre a la “mano blanda”, una especie de juego dulce en el que se quiere embelesar a las personas haciéndoles creer que la obediencia es el mejor valor que debe cultivar un ser humano, se retoman aparte de textos bíblicos en donde se narra como el “pecado original” es precisamente la desobediencia. Con este argumento tan bien estructurado se logra que algunos individuos se

enfilen “por sus propia voluntad” a los lineamientos dados por la autoridad jerárquica. Este es un mecanismo de control que ofrece menos resistencia violenta, pero que toma demasiado tiempo en forjar esta conciencia de sumisión, claro esta, que el sistema educativo ha dado los primeros pasos en el individuo seguido por la familia y la escuela. Este sistema administrativo utiliza un lenguaje de poder de alineación suprema, que traspasa las barreras de lo mundano y se sublimiza a la esfera de las deidades.

Existe una tercera posición bastante atrevida e irrespetuosa, se trata de hacer comparaciones de la empresa como su segunda casa, como una familia, con este postulado se pretende crear sentimientos de filiación fraterna con la empresa y los compañeros. Se despiertan entonces sentimientos de gratitud, lealtad, compromiso, pertenencia y otra cantidad de afectos que hagan que el individuo compare a su jefe como un padre y a sus compañeros como hermanos. Esta estrategia de control organizacional requiere de un lenguaje de poder seductor y cautivador, que crea en el individuo que recibe el mensaje la imagen de un padre benefactor, protector y complaciente.

Al parecer, es el control organizacional la base de la productividad, ya sea usando la obediencia del grupo como en los ejércitos, las iglesias o las familias, existe siempre el engaño como base para lograr la compenetración de los individuos en el campo organizacional. Es necesario que exista una estrategia más franca y sincera que no se aproveche del hambre, la ignorancia, las faltas de oportunidades, el desempleo, el infierno, el castigo eterno, Dios, el amor, los sentimientos para lograr que las personas entiendan a las empresas como parte constitutiva de su crecimiento y desarrollo personal individual y colectivo.

Los juegos de poder que describe Allison, son el elemento cotidiano en las empresas, para obligar que las personas ambiciosas de poder y status, se lleven entre los “cachos” a todo el que se oponga a su objetivo y ansia de poder. Por otro lado, están los subordinados, envenenados en el alma y el espíritu que no les permite salir de la “cloaca” en la que se encuentran.

Las empresas entendidas como constructos sociales, sólo reflejan en forma micro lo que se da en las esferas macros de devenir cotidiano, es posible ver el caso en que el padre ejerce su poder en forma violenta en el hogar en contra de la madre y esta a su vez desenfrena su dolor con sus hijos y el mayor al menor y este con sus propios juguetes o amiguitos. La cadena de violencia que genera el poder se riega intrincadamente, hasta llegar a la escuela donde con otros actores se repite el mismo cuadro.

Mucho se puede decir negativamente sobre este tema, pero la resultante final siempre será hacerse la pregunta ¿Entonces cómo lograr el control? El objetivo empresarial esta basado en el poder, el cómo repartirlo, el cómo evitar que se desfigure, el cómo entenderlo como fuerza de creación y cohesión es algo que se

debe repensar y analizar profundamente. Muchos pensarán que será la fuerza del amor o el castigo las dos únicas herramientas que se tienen para hacerlo.

La pregunta que surge y requiere cobrar conciencia en los empresarios es ¿Por qué se castiga la mentira en los Subordinados y no en los Directivos? No resulta claro pretender entablar una relación fructífera entre las partes basada en la mentira. Se debe propender porque las empresas se enfrenten a la escucha de la historia que venden a sus empleados y entiendan el grado de sinceridad y convencimiento que hay en dichas historias. La realidad sobre el Control organizacional es la mejor forma para lograr una sincera y productiva participación de los empleados en el futuro de las empresas, este es el tema del cual se habla en el siguiente aparte.

Las variedades más comunes de régimen político encontradas en las organizaciones según Morgan<sup>61</sup>, son:

**Autocracia:** gobierno absoluto donde el poder es ejercido por un individuo o grupo pequeño sostenido por el control de recursos críticos, propiedad o derechos de posesión, tradición, carisma y otros derechos de privilegio personal.

**Burocracia:** régimen ejercido a través de textos escritos, que proporcionan labores para un tipo racional-legal de autoridad, o el "dominio de la ley".

**Tecnocracia:** dominio ejercido a través del uso del conocimiento, la experiencia del poder y la capacidad de resolver los problemas relevantes.

**Cogestión:** la forma de dominio donde las partes opuestas comparten la dirección conjunta de los intereses mutuos, como en un gobierno de coalición o corporativo, cada parte representando a una base específica de poder.

**Democracia Representativa:** régimen ejercido a través de elecciones de mandatarios oficiales que actúan en nombre del electorado, y lo ejercen oficialmente por un periodo de tiempo especificado o mientras mantengan el apoyo del electorado, como en los gobiernos parlamentarios y en las formas de control obrero y de los accionistas en la industria.

**Democracia Directa:** el sistema donde todos tienen igual derecho a gobernar y esto implica toda la toma de decisiones, como en muchas organizaciones comunales como cooperativas y kibbutz.

---

<sup>61</sup> Ibid., p. 129 - 134

Esta política fomenta el principio de autoorganización como modelo clave de la organización.

Todos estos modelos de dirección administrativo política, están íntimamente ligados con las relaciones de poder, las cuales llevan implícitas la toma de decisiones a nivel organizacional, de tal manera que cuando se forma parte del proceso de toma de decisiones, se pierde el derecho a oponerse a las decisiones que se toman. Algunos defensores de los derechos laborales han sugerido que los intereses de los empleados pueden protegerse mejor a través de asociaciones, como los sindicatos o cuerpos profesionales que adoptan una función opositora con el fin de configurar una política sin ejercerla.

Cuando se estudio sobre los agentes estresantes, se hizo referencia a la toma de decisiones como un elemento que propicia estrés en los trabajadores. Chiavenato<sup>62</sup>, menciona que pueden tomarse decisiones dentro de tres condiciones:

**Incertidumbre:** en las situaciones de decisión bajo incertidumbre, quien toma la decisión, tiene poco o ningún conocimiento e información que pueda utilizar como base para atribuir probabilidades a cada estado de la naturaleza o a cada acontecimiento futuro. En casos extremos de incertidumbre no es posible estimar el grado de probabilidad del evento. Es la situación típica que enfrenta el nivel institucional de las empresas y que exige una planeación situacional que permita alternativas variadas y flexibles.

**Riesgo:** en las situaciones de decisión bajo riesgo, quien posee información suficiente para predecir los diferentes estados de la naturaleza. No obstante, la calidad de esta información y la interpretación que de ella hagan los diversos administradores pueden variar bastante. Cada administrador puede atribuir diversas probabilidades, según su creencia o intuición, experiencia anterior, opinión, entre otras.

**Certeza:** en las situaciones de certeza, el administrador tiene completo conocimiento de las consecuencias o los resultados de las diversas alternativas de los cursos de acción para resolver el problema. Es la decisión más fácil de tomar, pues cada alternativa puede asociarse a los resultados que puede producir. Incluso si el administrador no está en condiciones de investigar todas las alternativas posibles, puede elegir la mejor entre las alternativas consideradas.

Con el fin de no quedarse con la visión centrada de Chiavenato y profundizar y analizar otras posturas, se retoma nuevamente a Hellriegel<sup>63</sup>, que también define tres precondiciones para la toma de decisiones:

---

<sup>62</sup> CHIAVENATO, Op. cit., p. 176

<sup>63</sup> HELLRIEGEL, Op. cit., p. 269

**Certidumbre:** condición en la que los individuos son plenamente informados de un problema, las soluciones alternativas son obvias, y son claros los posibles resultados de cada decisión.

**Riesgo:** condición en la que los individuos pueden definir un problema, especificar la probabilidad de ciertos hechos, identificar soluciones y alternativas y enunciar la probabilidad de que cada decisión de mejores resultados. Esta precondition está sujeta a la probabilidad, entendida como el porcentaje de veces en las que ocurriría un resultado específico si un individuo tomara muchas veces una misma decisión. Esta probabilidad puede ser objetiva o subjetiva, sabiéndose que la probabilidad objetiva es la posibilidad de que ocurra un resultado específico con base en hechos y números concretos; y la probabilidad subjetiva como la apreciación basada en ejercicios y opiniones personales de que ocurra un resultado específico.

**Incertidumbre:** es la condición en la que un individuo no dispone de la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas.

Expuestas las anteriores preconditiones necesarias para la toma efectiva de decisiones, se recurre nuevamente a Mario Krieger<sup>64</sup> en Sociología de las Organizaciones, para quien existen cuatro estilos de toma de decisiones que se explican a continuación:

La toma personal de decisiones se aplica cuando el gerente tiene la experiencia y la información que necesita, mientras que los seguidores no poseen la capacidad, la disposición o la confianza para colaborar o carecen de información o competencia necesarias. De todos modos debe acompañársela de participación informativa, para que puedan comprenderla, internalizarla y ejecutarla correctamente. No hacerlo sería ser autoritario.

**5.4.2 El liderazgo:** La manera como se ejerce el poder en las organizaciones coayuda a que se permitan la generación de estrés en entre los trabajadores, de tal manera que el investigador hará un breve recorrido por algunas de las diferentes teorías sobre el liderazgo.

Según Etzioni, citado por Krieger<sup>65</sup> el liderazgo se distingue del concepto de poder en suponer influencia, es decir cambio de preferencias, basada en el reconocimiento de las cualidades del líder y en el grado de interpretación que este hace de las aspiraciones de personas y grupos.

Mientras que el poder implica, el que se domina un recurso escaso, o en última instancia la fuerza para imponer su voluntad sobre los demás actores sociales sobre la base del temor a la sanción, el líder ejerce en consecuencia, una influencia sobre lo que los miembros del grupo hacen y piensan. El Liderazgo es una forma especial de poder; Krieger<sup>66</sup> lo articula a la autoridad, como se evidencia en la siguiente afirmación:

---

<sup>64</sup> KRIEGER, Op. cit., p. 380 - 381

<sup>65</sup> Ibid., p. 381

<sup>66</sup> Ibid., p. 381

La administración ha tendido a concebir la autoridad exclusivamente vinculada con la estructura de la organización y las relaciones formales. El liderazgo es la que el individuo extrae de factores como el prestigio personal, la capacidad de interpretación, articulación, motivación y conducción del personal. El uso de la fuerza mediante el poder y la autoridad formal no siempre determina el desarrollo de las pautas de conductas necesarias para el cumplimiento de las tareas.

En el texto de dirección de personal en la empresa de John W. Hunt<sup>67</sup>, se considera el liderazgo en los siguientes términos:

El liderazgo es la capacidad de hacer sentir una necesidad a un seguidor, en un caso de conflicto o de competencia. En este sentido, el liderazgo es una relación o un proceso de estimulación y elevación mutua que convierte las inquietudes en compromisos y resultados. El proceso, como tal, es interdependiente, los líderes dan significado a la posibilidad de los seguidores.

Idalberto Chiavenato<sup>68</sup>, en su libro administración define ampliamente el concepto de liderazgo así:

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana. El liderazgo es un fenómeno social, La Influencia es una fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad, y se refiere a las maneras de introducir cambios en el comportamiento de personas o grupos de personas. La influencia puede presentarse de diversas maneras, yendo desde formas violentas de imposición hasta formas suaves de convencimiento.

Chiavenato<sup>69</sup> plantea cinco clases de influencia según lo concerniente al concepto que hace del liderazgo: “la coacción, que es forzar a hacer algo o imposición - mando; la presión que es la coerción, amenaza o forzar a la aceptación; la persuasión, es predominar mediante consejo o inducción a cambiar la mentalidad; la sugestión es proponer algo sin forzar a aceptarlo; y la emulación es imitar con vigor para igualar o sobrepasar espontáneo” (es decir, lograr que el sujeto cree su propia competencia con sus pares).

Para este autor, existen tres tipos de liderazgo: el autocrático, donde el líder es duro e impositivo, el liderazgo liberal, donde deja que todos hagan su voluntad y el líder democrático que es activo, consultivo y orientador. Se continúa definiendo el liderazgo como “La capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer”. El líder ejerce influencia en las personas orientando hacia sus objetivos y las percepciones de los objetivos de aquéllas.

---

<sup>67</sup> HUNT, Op. cit., p. 232

<sup>68</sup> CHIAVENATO, Op. cit., p. 314 - 317

<sup>69</sup> Ibid., p. 314 - 317

La definición de liderazgo incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales. En consecuencia, el liderazgo se apoya en dos aspectos: Ninguna persona puede ser líder, a menos que logre que las personas hagan lo que ella pretende hacer, ni será exitosa, a menos que sus subordinados o seguidores la perciban como medio de satisfacer sus aspiraciones personales. El líder debe ser capaz; los seguidores deben aportar voluntad.

También conviene distinguir entre liderazgo como cualidad personal (combinación especial de características personales que hacen de un individuo un líder) y liderazgo como función (derivado de la distribución de la autoridad de tomar decisiones en una empresa): el grado en que el individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no sólo de sus propias características sino también de las características, de la situación en que se encuentra.

El liderazgo puede ser estudiado en términos de estilos del comportamiento del líder frente a los subordinados, es decir, maneras como el líder orienta su conducta. Mientras el enfoque de los rasgos se refiere a lo que el líder es. El enfoque de los estilos de liderazgo se refiere a lo que el líder hace, es decir, a su estilo de comportamiento para liderar.

Para Robbins<sup>70</sup> existe una marcada diferencia entre el jefe y el líder, la cual significa de la siguiente manera y además plantea que para lograr el seguimiento de los subordinados, no sólo por ser el jefe, sino por convicción, por reconocimiento de habilidades y talentos, tanto en situaciones difíciles como normales, es todo un arte y nada fácil. De lo expresado por este autor se puede llegar a plantear el siguiente cuadro diferenciador:

### **La Diferencia Entre Ser Jefe Y Ser Líder**

El jefe maneja a sus empleados	El líder los dirige
El jefe depende de la autoridad	Es líder de su buena voluntad
El jefe inspira temor	El líder inspira entusiasmo
El jefe dice "yo"	El líder dice "nosotros"
El jefe justifica el desperfecto	El líder corrige el desperfecto
El jefe dice "háganlo"	El líder dice "vamos a hacerlo"

---

<sup>70</sup> ROBBINS, Stephen P . Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1998. p. 115

En el texto de Robbins<sup>71</sup> que se viene tratando se manejan además tres conceptos que se refieren a continuación y son parte del vocablo organizacional:

**Líder** Es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales.

**Liderato** Es el status o la posición de líder dentro de un grupo

**Liderazgo** Es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales

Una vez realizado este recorrido por algunas de las posturas sobre la participación organizacional, puede resultar interesante que se tengan en cuenta los siguientes eventos en los que se puede evidenciar la participación organizacional.

Es innegable que el modelo de liderazgo o jefatura que se ejerce dentro de una organización tiene influencia directa en la generación de estrés que se pueda dar en el personal que labora en ella.

Los factores de riesgo ambientales de la (mala) salud mental suelen provocar efectos a corto plazo, como cambios del estado de ánimo y del afecto del tipo de sentimientos de placer o entusiasmo o un estado de ánimo depresivo. Estos cambios van acompañados a menudo de cambios de comportamiento.

Pensemos en la inquietud, en el afrontamiento paliativo (p. ejemplo., el consumo de alcohol) o en la evitación, así como en los comportamientos de resolución activa de problemas. Estos afectos y comportamientos también van acompañados generalmente de cambios psicológicos, que indican un estado de alerta y, a veces, también una alteración de la homeostasia.

Cuando uno o más de estos factores estresantes se mantiene activo, las respuestas reversibles a corto plazo pueden originar modificaciones más estables y menos reversibles de la salud mental, como el agotamiento, las psicosis o un trastorno depresivo mayor. Las situaciones sumamente amenazadoras pueden causar, incluso de forma inmediata, un trastorno mental crónico (p. ejemplo., TPET), difícil de contrarrestar.

Las características de la persona pueden interactuar con factores psicosociales de riesgo en el trabajo y exacerbar o amortiguar sus efectos. La capacidad (percibida) de afrontamiento puede no sólo moderar o mediar los efectos de los factores de riesgo ambientales, sino también determinar la evaluación por el individuo de dichos factores. Parte del efecto de éstos en la salud mental se debe a este proceso de evaluación.

Las características de la persona (p. ejemplo., su forma física) no solamente pueden actuar como precursores en el desarrollo de la salud mental, sino también

---

<sup>71</sup> Ibid., p. 39 -59

cambiar como consecuencia de los efectos. Así, la capacidad de afrontamiento puede, por ejemplo, aumentar a medida que el proceso de afrontamiento progresa con éxito (“aprendizaje”). Por otra parte, los problemas de salud mental prolongados a menudo reducirán a la larga esa capacidad de afrontamiento.

En la investigación sobre salud mental en el trabajo se ha prestado atención especial al bienestar afectivo: factores como la satisfacción en el trabajo, los estados de ánimo depresivos y la ansiedad. Los trastornos mentales más crónicos, secundarios a la exposición prolongada a factores estresantes y relacionados también, en mayor o menor medida, con trastornos de la personalidad, tienen una prevalencia mucho menor en la población activa.

Estos problemas mentales crónicos tienen múltiples factores causales. En consecuencia, la responsabilidad de los factores de estrés profesionales será sólo parcial. También sucede que las personas con esos problemas crónicos tendrán grandes dificultades para conservar su empleo, y muchas de ellas están de baja o han abandonado su trabajo durante períodos muy largos (1 año), o incluso de forma permanente. Por tanto, estos problemas crónicos suelen estudiarse desde una perspectiva clínica.

Puesto que los estados de ánimo y los afectos se estudian con tanta frecuencia en el campo profesional, los trataremos con mayor detalle. El bienestar afectivo se ha considerado tanto de forma bastante indiferenciada (distinguiendo sólo entre sentirse bien y sentirse mal) como teniendo en cuenta dos dimensiones, “placer” y “activación” (Figura 5.2). Cuando las variaciones de la activación no guardan relación con el placer, no se consideran por lo general un indicador del bienestar. Sin embargo, cuando existe relación entre activación y placer, pueden distinguirse cuatro cuadrantes:

1. Gran activación y placer indican entusiasmo.
2. Baja activación y placer indican comodidad.
3. Gran activación y desagrado indican ansiedad.
4. Baja activación y desagrado indican estado de ánimo depresivo (Warr 1994).

El bienestar puede estudiarse a dos niveles: un nivel general sin contexto y un nivel específico de contexto. El medio ambiente de trabajo es uno de tales contextos específicos. Los análisis de datos respaldan la idea general de que la relación existente entre las características del puesto de trabajo y la salud mental no laboral sin contexto está mediada por un efecto sobre la salud mental relacionada con el trabajo. El bienestar afectivo relacionado con el trabajo se ha estudiado habitualmente a lo largo del eje horizontal (Figura 5.2), en términos de satisfacción en el puesto de trabajo. Sin embargo, los afectos relacionados con la comodidad, en particular han sido, ignorados en gran medida, algo lamentable teniendo en cuenta que este afecto puede indicar resignación con el trabajo: es

posible que las personas no se quejen de él, pero puedan mostrarse apáticas y desinteresadas (Warr 1994).

## 6. METODOLOGÍA

### 6.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación se ha enfocado según la naturaleza de la información requerida para lograr el objetivo del estudio con un corte cualitativo. Enfoque que trata de las investigaciones dirigidas a interpretar los fenómenos u objetos de estudio a partir de sus cualidades, utilizando escasamente mediciones, inclinándose por el uso de la inferencia inductiva y el análisis por descripción. La naturaleza de esta investigación es fundamentalmente *sustantivista* y aunque en algunos apartes se recurra a la *adjetivación cualitativa* del sujeto de estudio, se pretende en todo caso describir los eventos observados. Se busca en este trabajo captar la realidad social que se vive en Kenworth de la Montaña, desde su irreductibilidad a la lógica del mundo natural. En consecuencia la investigadora es sensible a los efectos que produce su presencia en el contexto cultural del objeto de estudio.

Según Torres<sup>72</sup> los trabajos que presentan las siguientes características de estudio son de corte cualitativo:

Se basa en la fenomenología y la sociología comprensiva, la investigadora sigue la línea de los acontecimientos desde su manifestación en la interacción entre las personas que laboran en la empresa y todas sus relaciones entre ellos, con los clientes, proveedores y demás personas.

Asume la realidad de Kenworth de la Montaña como una construcción e interacción cultural en donde prevalecen las costumbres y la idiosincrasia de la estructura social de los clientes, proveedores y empleados, así mismo se tiene como referente la estructura organizacional que presenta en la empresa.

Privilegia la dimensión subjetiva de la realidad encontrada en la inmersión en la empresa, aunque se pueda recurrir a cifras o datos históricos sobre el comportamiento de los empleados y directivos, este trabajo se sustenta en la apreciaciones que la investigadora ha logrado captar de las partes involucradas, dándole prevalencia a las historias de vida y a los casos que las personas relatan.

La perspectiva es comprender desde adentro las situaciones que se presentan en las relaciones interpersonales de Kenworth de la Montaña. Comprender el tipo de relaciones que se presentan entre las partes, descubrir las variables, la coyuntura y la

---

<sup>72</sup> TORRES. CARRILLO, Alfonso. Enfoques cualitativos y participativos en investigación social. Colombia. UNAD. 1998 p. 32

estructura del comportamiento entre ellos y el impacto en su red primaria, especialmente saber como la familia se puede ver afectada por los niveles de estrés que se le puedan presentar a los trabajadores.

Se hace además un abordaje holístico de la realidad, gracias a los marcos teóricos que ayudan a entender el tipo de relaciones posibles que se presentan en el objeto de estudio, buscándose entenderlo como un todo, para de alguna manera realizar una descripción ajustada dentro de lo posible a la realidad que se presenta en el lugar, en las personas y en las relaciones entre ellos y sus grupo familiar y de amigos cercanos.

Se emplean fuentes de información y técnicas descriptivas, en este trabajo la información se obtiene principalmente en las fuentes primarias, empleados, familiares y amigos cercanos utilizando así mismo la observación participante por parte de la investigadora, con el fin de describir los efectos y causas de la problemática planteada.

Se confía la validez de su interpretación al acercamiento empático de las situaciones que se estudian y observan durante la permanencia en Kenworth de la Montaña.

Su orientación está más enfocada en el proceso de observación participante que en los resultados que se puedan lograr, describir las situaciones presentadas, acercarse al criterio subjetivo que las partes tienen sobre la problemática, es mucho más importante para la investigadora, que pretender encontrar soluciones, que de hecho son difíciles de adoptar en un medio tan altamente permeado por una cultura de lenguajes de poder en donde las diferencias entre quienes manda y quienes obedecen es tan marcada.

Por último, no se busca llegar a generalizaciones, sino que se profundizan este caso en particular. La investigadora conoce de otros trabajos realizados en otras entidades sobre el estrés laboral y sus repercusiones, inclusive de los trabajos que se desarrollaron como tesis de grado en la Fundación Universitaria Luís Amigó de la carrera de Psicología Social Comunitaria, se toma como un antecedente para la pertinencia disciplinar, no obstante, se es consciente de la particularidad y especificidad de la problemática de Kenworth de la Montaña, a tal manera que los resultados, propuestas y técnicas de intervención, obedecen únicamente para esta investigación.

**6.1.1 Tipo de investigación:** El tipo de investigación se elige según el grado de conocimiento que se desea alcanzar y para este caso la investigación es Descriptiva, tiene por objetivo la descripción de las partes, clases o categorías del objeto de estudio y de las relaciones entre éste y otros objetos.

El grupo investigador recurre a la palabra como instrumento que dibuja la realidad observada en su proceso de inmersión en la cultura de Kenworth de la Montaña, de la interacción entre las partes, obtiene la información que plantea en el estudio monográfico.

La investigadora, describe el tipo de relaciones existentes entre los empleados y su grupos familiar cercano, pretende trascender a su grupo de amigos, averigua con los comentarios comunes, además, busca indagar sobre algunos programas que se hayan implementado con el fin de mejorar la realidad que se presenta.

**6.1.2 Método de investigación:** De acuerdo a al definición que hace Martínez<sup>73</sup> sobre la etnografía, la investigadora adopta este método para el presente trabajo “El investigador se inserta en una comunidad, grupo o institución, con el objeto de observar y describir sus formas de vida de acuerdo con los parámetros previamente establecidos para el estudio”. Ahondando sobre las posturas que sobre este tema existen se citan otros conceptos que validan la aplicación de la etnografía para el presente trabajo de investigación.

La etnografía es un término que se deriva de la antropología, puede considerarse también como un método de trabajo de ésta; se traduce etimológicamente como estudio de las etnias y significa el análisis del modo de vida de una raza o grupo de individuos, mediante la observación y descripción de lo que la gente hace, cómo se comportan y cómo interactúan entre sí, para describir sus creencias, valores, motivaciones, perspectivas y cómo éstos pueden variar en diferentes momentos y circunstancias; se podría decir que describe las múltiples formas de vida de los seres humanos.

Para hacer etnografía es necesario adentrarse en el grupo, aprender su lenguaje y costumbres, para hacer adecuadas interpretaciones de los sucesos, si se tienen en cuenta sus significados; no se trata de hacer una fotografía con los detalles externos, hay que ir más atrás y analizar los puntos de vista de los sujetos y las condiciones histórico-sociales en que se dan.

Es por eso que el etnógrafo tiene que insertarse en la vida del grupo y convivir con sus miembros por un tiempo prolongado, pues ante todo tiene la necesidad de ser aceptado en el grupo, después aprender su cultura, comprenderla y describir lo que sucede, las circunstancias en que suceden mediante el uso del mismo lenguaje de los participantes.

Dice Peter Good<sup>74</sup> que los etnógrafos tienen mucho en común con los novelistas, los historiadores sociales, los periodistas y los productores de programas

---

<sup>73</sup> MARTINEZ, Miguel. La investigación cualitativa etnográfica- Caracas. Texto. 1992 pág.12

<sup>74</sup> GOOD, P. La Escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa. Temas de Educación. Barcelona: Paidós, 1985:

documentales de TV, pues dan muestra de extraordinaria habilidad etnográfica en la agudeza de sus observaciones, la fineza de su oído, la sensibilidad emocional, la penetración a través de las diferentes capas de la realidad, la capacidad de meterse debajo de la piel de sus personajes, sin pérdida alguna de capacidad para valorarlos objetivamente.

Es una mezcla de arte y ciencia, en la que el autor inserta también la educación. No se trata de escribir una obra de ficción, pues constituye un método de la ciencia posible de ser validado íntegramente y en cada uno de los procedimientos y análisis que se hagan, aunque va a estar determinado por el estilo del investigador, “del narrador”, de su “sensibilidad” y de la comprensión, propiedades o atributos esenciales artísticos para algunos, pero también son habilidades que pueden ser adquiridas en la práctica del método.

Algunos autores utilizan la etnografía como sinónimo de investigación cualitativa, en la que incluyen la etnografía propiamente dicha, la investigación de campo con carácter cualitativo, las historias orales o historias de vida y los estudios de casos, para otros, la etnografía la consideran sólo como método o conjunto de prácticas y herramientas desarrolladas como complemento en el uso de métodos cuantitativos, pero con una concepción más amplia, se citan algunos criterios: “es una forma particular de articular la experiencia de campo y el trabajo analítico, los que son parte inseparable de un mismo proceso<sup>75</sup> “...técnicas para recolectar, analizar y presentar datos (observación participante, entrevistas abiertas, análisis cualitativo, descripción narrativa)<sup>76</sup>

Montero<sup>77</sup> por su parte plantea sobre la etnografía lo siguiente:

Puede ser el inicio de una investigación longitudinal, o de una comunidad vista a través de varios aspectos, puede ser usada en el desarrollo de diseño de investigaciones como diagnóstico, puede ser encajada dentro de un estudio cuantitativo para producir las descripciones gruesas y ricas de situaciones y también puede ser utilizada para desarrollo de proyectos curriculares, a los cuales se le da seguimiento con la investigación cuantitativa. Es importante enfatizar que la investigación cualitativa es más que una metodología, es una posición frente al conocimiento, su producción y su uso.

---

<sup>75</sup> ROCKWELL, E. Etnografía y conocimiento crítico de la escuela en América Latina en perspectivas, 1991;21(2):

<sup>76</sup> PARADISE, R. Etnografía: técnica o perspectiva epistemológica? En: Rueda Beltrán, M. La etnografía en Educación, Panorama, prácticas y problemas. México: CISE-UNAM;1994

<sup>77</sup> MONTERO-Sieburth M. Corrientes, enfoques e influencias de la investigación cualitativa para Latinoamérica. En: Rueda Beltrán, M. La etnografía en educación, panorama, prácticas y problemas. México: CISE-UNAM; 1994:

El trabajo etnográfico, como cualquier otro trabajo de investigación requiere de una elaboración teórica, de un análisis de conceptos que ayude a comprender la realidad. “Cuando en la etnografía no se presenta una perspectiva epistemológica o cuando simplemente una descripción se presenta sin ninguna teorización que la ubique, difícilmente podremos hablar de un estudio o descripción etnográfica”.<sup>78</sup>

La investigadora sin apartarse totalmente del criterio que sobre la etnografía y específicamente sobre las características de la observación participante que plantea Delgado<sup>79</sup>, en los siguientes términos:

Características de la observación participante:

- ☞ “El antropólogo o investigador en general debe ser un extranjero o extraño a su sujeto de investigación”. La investigadora, tiene un vínculo directo laboral con Kenworth de la Montaña en el área de contabilidad de tesorería, se espera que este hecho no afecte significativamente el proceso de observación o los resultados esperados, no obstante, se tendrá en cuenta este postulado a la hora de analizar los resultados y realizar el proceso de inmersión en la comunidad objeto de estudio.
  
- ☞ “Debe convivir integradamente en el sistema a estudiar”. Para dar cumplimiento a este postulado, la investigadora ha realizado visitas periódicas al grupo familiar de los trabajadores, ha tenido acercamiento personal y directo con ellos, los ha abordado en diferentes escenarios, su interacción ha sido manejada tanto en la vida laboral como en la personal, se ha compenetrado con la problemática presentada, la ha padecido, ha dialogado con los empleados, familiares y amigos, conoce los comentarios de otras personas.
  
- ☞ “Ese sistema tiene una definición propia de sus fronteras”. Conocedora de la estructura organizacional que tiene Kenworth de la Montaña y con el deseo de profundizar las bases de dicha estructura, la investigadora hace un abordaje de la teoría de la administración organizacional, de los marcos que explican el estrés y sus alcances, para conocer los alcances y limitaciones de su intervención en dicha institución.
  
- ☞ “La integración del analista será maximizada y funcional, sin dejar de ser por ellos un analista externo”. Aunque se logren hallar ciertas identificaciones con las partes involucradas, aunque en ciertos eventos y encuentros se entienda las divergentes posiciones que cada uno tiene frente a la misma problemática. La investigadora es consciente del grado de subjetividad que cada parte tiene y así mismo, es consciente que en el mismo existe una subjetividad y que en todo caso no se debe olvidar de su condición de etnógrafo.
  
- ☞ “El investigador debe escribir una monografía etnográfica empleando el genero realismo etnográfico”. Con el fin de dar cuenta de los resultados de la observación y

---

7. PARADISE, Op. Cit. p.46

<sup>79</sup> DELGADO, Juan Manuel y Otro. Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Síntesis . Madrid. 1995 p 141-170

las entrevistas que se lograron en el período de inmersión, el grupo investigador presenta un texto escrito que da cuenta de todo el proceso.

- ☞ “Debe dar por finalizada la circulación del texto y la interpretación con la monografía dirigida a la comunidad académica. El siguiente paso textual, en todo caso, estará construido por la construcción teórica” Tal como se expresa en la justificación y las recomendaciones, este trabajo dará cuenta de su estudio a la comunidad académica, con el fin que sirva como elemento de análisis de la realidad presentada, y de los logros que se obtuvieron durante el proceso de intervención en Kenworth de la Montaña.

Una vez cumplidas con las características propias del método de investigación y haber adoptado la observación participante y las entrevistas como herramientas para la recolección de información, la investigadora continúa buscando el diseño de investigación que más se ajuste al trabajo y los resultados logrados.

**6.1.3 Diseño de investigación:** Según los resultados pretendidos con esta investigación, ésta es Estratégica-prospectiva, puesto que el estudio está dirigido a la generación de planes de desarrollo e intervención a partir del análisis por escenarios futuros. Lo que se busca lograr con esta investigación es co-ayudar en el manejo del estrés generado en el trabajo y menguar el impacto que este pueda tener en las relaciones con su grupo familiar más cercano.

## **6.2 SUPUESTOS TEÓRICOS**

Por ser ésta una investigación de corte cualitativo, no presenta hipótesis que deben ser probadas, una vez entendido el marco teórico que sirve de base para este trabajo, se realizan los siguientes supuestos teóricos:

Si las organizaciones son constructos sociales en donde prima el control y el poder, entonces el uso indebido del control y el poder generan estrés laboral en los trabajadores.

Dado que el estrés laboral puede generar cambios en la actitud de las personas, entonces se puede llegar a pensar que la interacción familiar y social de las personas se vera afectado por el grado de estrés al que se someta como trabajador.

La motivación en el trabajo es un factor fundamental en la productividad laboral, entonces una persona sometida a un estrés negativo corre el riesgo de bajar su motivación y por ende su productividad.

Entendiendo que el tipo de liderazgo y el manejo del poder en las organizaciones generan cohesión de grupo, entonces se puede inferir que la falta de liderazgo llega a generar estrés en los integrantes de un grupo.

Partiendo de que la salud mental de un individuo afecta su salud física, entonces se puede pensar que el estrés negativo en las personas es una causa de ausentismo laboral y bajo rendimiento.

Dependiendo del tipo de personalidad de un trabajador será la incidencia del estrés en su vida, entonces el grado de estrés se genera según si la persona tiene un locus de control interno o externo.

El miedo y el temor son agentes estresores dentro de la organización, entonces una población trabajadora que se somete a abusos de poder y autoridad estará expuesta a cambios de actitud frente a su grupo con posibilidades de tornarse excesivamente pasivo o agresivo.

### 6.3 CATEGORÍAS

A la luz del objetivo general, las categorías del presente estudio están conformadas por estrés (Personalidad) relaciones intra e interpersonales y el tipo de organizaciones, las cuales se operacionalizan con sus respectivas subcategorías en los párrafos siguientes:

OBJETIVO GENERAL	CATEGORÍAS	UNIDADES DE ANÁLISIS
	Estrés	Locus de control externo Locus de control interno Eustres Distress
	Relaciones	Intrapersonales Interpersonales
	Tipo de Organización	Centralizada Descentralizada

**Cuadro 2 Categorías**

### 6.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

En concordancia con el numeral 2.3.1 de este trabajo en la delimitación geográfica, la intervención psicosocial se realiza en treinta y cinco (35) personas que laboran en el Kenworth de la Montaña distribuidas en las siguientes áreas:

- Cuatro (4) Directivos
- Seis (6) Administrativos
- Diez (10) Operativos
- Once (11) Contratistas

Además el trabajo se hace extensivo a los grupos familiares y amigos más cercanos de las treinta y cinco personas. Cabe anotar que se abordó a veintiséis (26) familiares y doce (12) amigos de los trabajadores

## 6.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Dada la condición de ser un trabajo etnográfico, la investigadora recurre a las siguientes técnicas de recolección de información:

**6.5.1 Observación participante:** Durante siete (7) años de vínculo laboral en Kenworth de la Montaña, la investigadora ha podido relacionarse con todo el personal que trabaja y ha trabajado en la empresa durante ese tiempo, en su calidad de personal de confianza y manejo ha tenido una interacción directa con los compañeros de trabajo, ha compartido reuniones laborales y sociales, ha estado en eventos de índole familiar con muchos de ellos, ha asistido a encuentros con parientes y a amigos de los compañeros de trabajo.

En diferentes eventos tales como fiestas dentro y fuera del lugar de trabajo, la investigadora ha dialogado con los compañeros, ha recibido información referente a aspectos de sus vida personal y laboral, muchos de ellos, reconociendo la calidad de estudiante de psicología del investigador ha recurrido a ella, con el fin de solicitar orientación sobre algunas problemáticas personales, laborales, sentimentales y familiares.

Durante las fiestas navideñas cuando se ha salido en los paseos de fin de año, en chivas recreativas, en feria de las flores, fiesta de las niños, matrimonios, grados, fiesta de quince años, fiestas de integración, fiestas de cumpleaños, paseos colectivos, marranadas, sancochos, bailes (bebetas y fiestas en casas de compañeros), festividades de camioneros en Tocancipa Cundinamarca, en todos estos eventos la investigadora ha podido realizar una observación sobre los comportamientos normales y cotidianos de los compañeros de trabajo, sus familias, y sus amigos, así mismo, ha presenciado el tipo de relaciones intra e interpersonales que tienen o han tenido estos actores, sin que ello implique una investigación directa, una indagación sobre ciertos eventos específicos.

En el tiempo que la investigadora ha estado inmersa en la empresa ha observado eventos que denotan como el estrés laboral afecta la salud física de algunos compañeros, mediante los comentarios de corredor y pasillos se ha enterado de varios casos de trastornos de sueño, digestión y alimentación que se presentan en ciertas épocas del mes o cuando hay que realizar determinadas labores.

**6.5.2 Entrevistas abiertas:** Una de las técnicas más utilizadas durante la investigación fueron las entrevistas personalizadas con los trabajadores, familiares y amigos. Se realizaron veintisiete (27) entrevistas a los trabajadores, catorce (14) a familiares y ocho (8) a amigos de trabajadores. En estas entrevistas abiertas no

había un formato estructurado de preguntas, no obstante se abordaron los siguientes temas:

Cambios de comportamiento por causa del trabajo

Tiempo de dedicación para las actividades familiares o sociales

Efectos en el genio y temperamento por causa del trabajo.

Niveles de endeudamiento financiero

Logro de metas y objetivos personales (Autorrealización)

**6.5.3 Historias de vida (CASOS):** En esta faceta se trató de encontrar ejemplos con casos reales sobre eventos en que se pueda evidenciar algún efecto del estrés laboral en la vida diaria de las personas. Con esta técnica se presentan cinco (5) casos reales en los cuales se muestran características diferentes, es de anotar que, por razones de respeto a la intimidad de las personas involucradas, los nombres han sido cambiados, al igual que los cargos, con el fin de evitar poner en evidencia a las personas.

**6.5.4 Encuesta tipo Likert:** Con esta técnica de recolección de información se trató de abarcar al cien por ciento de los trabajadores, familiares y amigos, se imprimieron ciento cinco (105) encuestas tipo Likert en cinco (5) modelos diferentes, las cuales se presentan a continuación:

La encuesta se sometió a un juicio de expertos que avalaron la pertinencia de las preguntas con respecto a los objetivos y las variables de investigación, hicieron inicialmente unas correcciones que se fueron arreglando hasta llegar al cuestionario que se presentó a las personas y el cual se presenta en este trabajo

a.) Cuestionario de estrés diario para aplicar al trabajador, se distribuyeron treinta y cinco (35) para sendos trabajadores

*Instrucciones:* En esta escala se señalan varias situaciones o sucesos de la vida diaria de las personas, aunque la frecuencia con que aparecen varía de unos a otros. También observará que ciertos sucesos o situaciones tienen un efecto ligero sobre usted, mientras que otros tienen un fuerte efecto. Asumimos que una situación o acontecimiento es valorado de forma negativa cuando la persona se siente irritada, fastidiada o molesta ante ello. Por favor, lea cada uno de los ítems del cuestionario y señale el número del 1 a 5 que indique en qué medida es afectado de acuerdo a la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Casi nunca aplica	Algunas veces	Con frecuencia	Casi siempre	No

1.	El trabajo le afecta tener relaciones con su pareja	1	2	3	4	5
2.	Hay estrés en el transporte del trabajo a la casa y viceversa	1	2	3	4	5
3.	El trabajo le afecta la convivencia con plantas y animales domésticos	1	2	3	4	5
4.	El trabajo le afecta el tiempo que emplea con la familia	1	2	3	4	5
5.	El trabajo le afecta en la vida sexual	1	2	3	4	5
6.	El trabajo le afecta atender asuntos que incumben a algún familiar o amigo (p. ej; salud, trabajo, estudios, etc).	1	2	3	4	5
7.	El trabajo le afecta mantener relaciones con los superiores	1	2	3	4	5
8.	El trabajo le afecta mantener relaciones con los compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
9.	El trabajo le afecta la posibilidad de realizar ejercicio físico	1	2	3	4	5
10.	El trabajo le afecta permite compatibilidad con los estudios	1	2	3	4	5
11.	El trabajo tiene gran cantidad de tareas	1	2	3	4	5
12.	El trabajo le afecta permite atender el estudio	1	2	3	4	5
13.	El trabajo le ofrece seguridad en la labor	1	2	3	4	5
14.	El trabajo le afecta cumplir con el horario laboral	1	2	3	4	5
15.	El trabajo le permite terminar la jornada laboral	1	2	3	4	5
16.	El trabajo le propicia una remuneración justa	1	2	3	4	5
17.	El trabajo le permite dinero para extras (p. ej: diversión, regalos, etc).	1	2	3	4	5
18.	El trabajo le afecta la posibilidad de ahorrar	1	2	3	4	5
19.	El trabajo le genera presión por la calidad de las tareas	1	2	3	4	5
20.	El trabajo le afecta atender su apariencia física	1	2	3	4	5
21.	El trabajo le afecta en sus quehaceres domésticos (p. ej: comprar, cocinar, limpiar, etc).	1	2	3	4	5
22.	El trabajo afecta el funcionamiento y mantenimiento de la casa (p. ej: reparaciones menores)	1	2	3	4	5
23.	El trabajo afecta las relaciones con otros parientes	1	2	3	4	5
24.	El trabajo le afecta atender sus responsabilidades con el colegio de los hijos	1	2	3	4	5
25.	El trabajo le afecta atender el funcionamiento y mantenimiento del coche	1	2	3	4	5
26.	El trabajo le afecta atender diligencias personales	1	2	3	4	5
27.	El trabajo le afecta comer en casa	1	2	3	4	5
28.	El trabajo le afecta comer fuera	1	2	3	4	5
29.	El trabajo le afecta mantener relaciones con amigos o conocidos	1	2	3	4	5
30.	El trabajo le afecta mantener relaciones con sus vecinos	1	2	3	4	5
31.	El trabajo le afecta mantener actos u obligaciones sociales	1	2	3	4	5
32.	El trabajo le afecta interactuar con personas de otras áreas o departamentos de la empresa	1	2	3	4	5
33.	El trabajo le afecta mantener relaciones con personas externas a la empresa	1	2	3	4	5
34.	El trabajo le afecta estar solo ocasionalmente	1	2	3	4	5
35.	El trabajo le afecta mantener intimidad en su vida personal	1	2	3	4	5

36.	El trabajo le afecta asistir acontecimientos políticos y sociales	1 2 3 4 5
37.	El trabajo le afecta conocer las noticias	1 2 3 4 5
38.	El trabajo le afecta mantener la organización personal	1 2 3 4 5
39.	El trabajo le afecta disfrutar con calidad el tiempo libre	1 2 3 4 5
40.	El trabajo le afecta tener ocio en el hogar	1 2 3 4 5
41.	El trabajo le afecta tener ocio fuera de casa (p. ej: deporte, pasear, etc).	1 2 3 4 5
42.	El trabajo le afecta atender su salud física y mental	1 2 3 4 5
43.	El trabajo le afecta dedicarle tiempo a sus hijos	1 2 3 4 5
44.	El trabajo le afecta mantener relaciones con sus padres	1 2 3 4 5

**Cuadro 2 Preguntas sobre agentes estresores en el trabajo**

Con este cuestionario se pretende conocer los efectos negativos o positivos que puede llegar a tener el estrés laboral en la cotidianidad de las personas.

b. Cuestionario sobre estados de ánimo para aplicar a los trabajadores, se distribuyeron treinta y cinco (35) cuestionarios para sendos trabajadores

## INSTRUCCIONES

A continuación encontrará unas frases que se utilizan corrientemente para describirse a sí mismo.

Lea cada frase y señale la puntuación 0 a 3 que indique mejor cómo se SIENTE USTED AHORA MISMO, en este momento. No hay respuestas buenas ni malas. No emplee demasiado tiempo en cada frase y conteste señalando la respuesta que mejor describa su situación presente, teniendo en cuenta que:

**0 = NADA; 1 = ALGO; 2 = BASTANTE; 3 = MUCHO.**

1.	Me siento calmado	0	1	2	3
2.	Me siento seguro	0	1	2	3
3.	Estoy tenso	0	1	2	3
4.	Estoy contrariado	0	1	2	3
5.	Me siento cómodo (estoy a gusto)	0	1	2	3
6.	Me siento alterado	0	1	2	3
7.	Estoy preocupado ahora por posibles desgracias futuras	0	1	2	3
8.	Me siento descansado	0	1	2	3
9.	Me siento angustiado	0	1	2	3
10.	Me siento confortable	0	1	2	3
11.	Tengo confianza en mí mismo	0	1	2	3
12.	Me siento nervioso	0	1	2	3
13.	Estoy desasosegado	0	1	2	3
14.	Me siento muy "atado" (como oprimido).	0	1	2	3
15.	Estoy relajado	0	1	2	3
16.	Me siento satisfecho	0	1	2	3
17.	Estoy preocupado	0	1	2	3
18.	Me siento aturdido y sobreexcitado	0	1	2	3
19.	Me siento alegre	0	1	2	3
20.	En este momento me siento bien.	0	1	2	3

**Cuadro 3 Preguntas sobre grados de estrés ahora.**

En este cuestionario se trataba de conocer la sensación que percibe el trabajo de sí mismo.

C. Cuestionario sobre estado anímico general del trabajador, se distribuyeron treinta y cinco (35) cuestionarios para sendos trabajadores

**A-R**

### **INSTRUCCIONES**

A continuación encontrará unas frases que se utilizan corrientemente para describirse uno a sí mismo. Lea cada frase y señale la puntuación 0 a 3 que indique mejor cómo se SIENTE USTED EN GENERAL en la mayoría de las ocasiones. No hay respuestas buenas ni malas. No emplee demasiado tiempo en cada frase y conteste señalando lo que mejor describa como se siente usted generalmente, teniendo en cuenta que:

**0 = Casi nunca; 1 = A veces; 2 = A menudo; 3 = Siempre.**

21.	Me siento bien	0	1	2	3
22.	Me canso rápidamente	0	1	2	3
23.	Siento ganas de llorar	0	1	2	3
24.	Me gustaría ser tan feliz como otros	0	1	2	3
25.	Pierdo oportunidades por no decidirme pronto	0	1	2	3
26.	Me siento descansado	0	1	2	3
27.	Soy una persona tranquila, serena y sosegada	0	1	2	3
28.	Veó que las dificultades se amontonan y no puedo con ellas.	0	1	2	3
29.	Me preocupo demasiado por cosas sin importancia	0	1	2	3
30.	Soy feliz	0	1	2	3
31.	Suelo tomar las cosas demasiado seriamente	0	1	2	3
32.	Me falta confianza en mí mismo	0	1	2	3
33.	Me siento seguro	0	1	2	3
34.	No suelo afrontar las crisis o dificultades	0	1	2	3
35.	Me siento triste ( melancólico)	0	1	2	3
36.	Estoy satisfecho	0	1	2	3
37.	Me rondan y molestan pensamientos sin importancia	0	1	2	3
38.	Me afectan tanto los desengaños, que no puedo olvidarlos.	0	1	2	3
39.	Soy una persona estable	0	1	2	3
40.	Cuando pienso sobre asuntos y preocupaciones actuales, me pongo tenso y agitado.	0	1	2	3

#### **Cuadro 4 Preguntas sobre estrés general**

d.) Cuestionario para aplicar a familiares y amigos, se distribuyeron setenta (70) cuestionarios en una proporción de dos para cada trabajador con el fin de que los hicieran llenar por un familiar y un amigo.

**CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL ESTRÉS AL QUE ESTA SOMETIDO UN  
TRABAJADOR**

**(PARA APLICAR A UN FAMILIAR O AMIGO)**

*Instrucciones:* En esta escala se señalan varias situaciones o sucesos de la vida diaria de su familiar o amigo que trabaja, se busca conocer la impresión que usted tiene sobre el comportamiento de esta persona, así mismo, saber si como consecuencia del trabajo se afectan las relaciones con la familia o los amigos. Aunque la frecuencia con que aparecen varía de unos a otros. También observará que ciertos sucesos o situaciones tienen un efecto ligero sobre el grupo, mientras que otros tienen un fuerte efecto. Asumimos que una situación o acontecimiento es valorado de forma negativa cuando la persona se siente irritada, fastidiada o molesta ante ello. Por favor, lea cada uno de los ítems del cuestionario y señale el número del 1 a 5 que indique en qué medida es afectado de acuerdo a la siguiente escala:

1	2	3	4	5
<b>Casi nunca aplica</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Con frecuencia</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>No</b>

**Para contestar tenga presente que es lo que usted percibe de su familiar o amigo**

1	El trabajo le permite a él o ella tener relaciones con la pareja	1 2 3 4 5
2	Hay estrés en el transporte del trabajo a la casa y viceversa	1 2 3 4 5
3	El trabajo le permite convivir con plantas y animales domésticos	1 2 3 4 5
4	El trabajo le permite tiempo para emplear con la familia	1 2 3 4 5
5	El trabajo le genera dificultades en la vida sexual	1 2 3 4 5
6	El trabajo le permite atender asuntos que incumben a algún familiar o amigo (p. ej; salud, trabajo, estudios, etc).	1 2 3 4 5
7	El trabajo le permite mantener relaciones con los superiores	1 2 3 4 5
8	El trabajo le permite mantener relaciones con sus compañeros de trabajo	1 2 3 4 5
9	El trabajo le permite la posibilidad de realizar ejercicio físico	1 2 3 4 5
10	El trabajo le permite compatibilidad con los estudios	1 2 3 4 5
11	El trabajo tiene gran cantidad de tareas	1 2 3 4 5
12	El trabajo le permite atender el estudio	1 2 3 4 5
12 <sup>a</sup>	El trabajo le ofrece seguridad en la labor	1 2 3 4 5
13	El trabajo le permite cumplir con el horario laboral	1 2 3 4 5
14	El trabajo le permite terminar la jornada laboral	1 2 3 4 5
15	El trabajo le propicia una remuneración justa	1 2 3 4 5
16	El trabajo le permite dinero para extras (p. ej: diversión, regalos, etc).	1 2 3 4 5
17	El trabajo le permite la posibilidad de ahorrar	1 2 3 4 5
18	El trabajo le genera presión por la calidad de las tareas	1 2 3 4 5
19	El trabajo le permite atender su apariencia física	1 2 3 4 5
20	El trabajo le afecta en sus quehaceres domésticos (p. ej: comprar, cocinar, limpiar, etc).	1 2 3 4 5
21	El trabajo afecta el funcionamiento y mantenimiento de la casa (p. ej: reparaciones menores)	1 2 3 4 5
22	El trabajo afecta las relaciones con otros parientes	1 2 3 4 5

23	El trabajo le permite atender sus responsabilidades con el colegio de los hijos	1 2 3 4 5
24	El trabajo le permite atender el funcionamiento y mantenimiento del coche	1 2 3 4 5
25	El trabajo le permite atender el funcionamiento y mantenimiento del coche	1 2 3 4 5
26	El trabajo le permite atender diligencias personales	1 2 3 4 5
27	El trabajo le permite comer en casa	1 2 3 4 5
28	El trabajo le permite comer fuera de casa	1 2 3 4 5
29	El trabajo le permite mantener relaciones con amigos o conocidos	1 2 3 4 5
30	El trabajo le permite mantener relaciones con sus vecinos	1 2 3 4 5
31	El trabajo le permite mantener actos u obligaciones sociales	1 2 3 4 5
32	El trabajo le permite interactuar con personas de otras áreas o departamentos de la empresa	1 2 3 4 5
33	El trabajo le permite mantener relaciones con personas externas a la empresa	1 2 3 4 5
34	El trabajo le permite estar solo ocasionalmente	1 2 3 4 5
35	El trabajo le permite mantener intimidad en su vida personal	1 2 3 4 5
36	El trabajo le permite asistir acontecimientos políticos y sociales	1 2 3 4 5
37	El trabajo le permite conocer las noticias	1 2 3 4 5
38	El trabajo le permite mantener la organización personal	1 2 3 4 5
39	El trabajo le permite disfrutar con calidad el tiempo libre	1 2 3 4 5
40	El trabajo le permite tener ocio en el hogar	1 2 3 4 5
41	El trabajo le permite tener ocio fuera de casa (p. ej: deporte, pasear, etc).	1 2 3 4 5
42	El trabajo le permite atender su salud física y mental	1 2 3 4 5
43	El trabajo le permite dedicarle tiempo a sus hijos	1 2 3 4 5
44.	El trabajo le permite mantener relaciones con sus padres	

#### **Cuadro 5 Preguntas sobre el estrés del familiar y amigo trabajador**

e.) Cuestionario sobre la actitud de comportamiento y comunicación, se distribuyeron setenta (70) cuestionarios en una proporción de dos para cada trabajador con el fin de que los hicieran llenar por un familiar y un amigo.

En el presente cuestionario encontrará algunos comportamientos que se pueden afectar por causa del estrés laboral, la mirada externa, franca y sincera que usted tenga de su familiar o amigo, servirá para conocer el grado de impacto que el estrés laboral puede estar causando en la persona. Conteste desde su apreciación personal teniendo en cuenta la siguiente escala:

0 = NADA; 1 = ALGO; 2 = BASTANTE; 3 = MUCHO.

1.	Por efectos del trabajo se encuentra malhumorado	0	1	2	3
2.	Por causa del trabajo se siente seguro	0	1	2	3
3.	Como consecuencia del trabajo se torna agresivo	0	1	2	3
4.	Por efecto del trabajo contesta de mala gana	0	1	2	3
5.	Por causa del trabajo se vuelve pelionero	0	1	2	3
6.	Como consecuencia del trabajo no se integra con los grupos de amigos o familia	0	1	2	3
7.	Por efecto del trabajo tiene mala comunicación verbal	0	1	2	3

8.	Como causa del trabajo no disfruta del tiempo libre	0	1	2	3
9.	Como resultado del trabajo es poco amigable	0	1	2	3
10.	Por causa del trabajo no dedica tiempo a si mismo	0	1	2	3
11.	Como consecuencia del trabajo se induce en el alcohol, drogas o juego	0	1	2	3
12.	Como resultado del trabajo se entorpecen sus logros personales y laborales	0	1	2	3
13.	Por efectos del trabajo abandona sus aficiones y hobbies	0	1	2	3
14.	Como consecuencia del trabajo es violento	0	1	2	3
15.	Por causa del trabajo es calmado	0	1	2	3
16.	Por motivos del trabajo sus puntos de vista son negativos	0	1	2	3
17.	Como consecuencia del trabajo arremete contra las personas	0	1	2	3
18.	Como resultado del trabajo se torna irresponsable	0	1	2	3
19.	Como resultado del trabajo se siente alegre	0	1	2	3
20.	Por causa del trabajo no tienen seguridad en sus proyectos y acciones.	0	1	2	3
21.	Por efecto del trabajo se interesa por el bienestar de los otros	0	1	2	3
22.	Como resultado de su trabajo discute sin tener la razón	0	1	2	3
23.	Por motivos del trabajo se vuelva callado y pensativo	0	1	2	3
24.	Por efecto del trabajo busca otros espacios para descansar	0	1	2	3
25.	Por causa del trabajo se aleja de las demás personas	0	1	2	3
26.	Como consecuencia del trabajo tiene disposición alegre	0	1	2	3
27.	Por efectos del trabajo se le incrementan miedos y dudas	0	1	2	3
28.	Por motivos del trabajo eleva el timbre y tono de voz	0	1	2	3
29.	Por causa del trabajo las relaciones con sus amigos se fortalecen	0	1	2	3
30.	Como consecuencia del trabajo tiene buen ánimo	0	1	2	3
31.	Por causa del trabajo sus deudas aumentan	0	1	2	3
32.	Por motivos del trabajo incrementan el número de amigos	0	1	2	3
33.	Como consecuencia del trabajo tiene mejores relaciones familiares	0	1	2	3
34.	Como resultado del trabajo se siente más dinámico	0	1	2	3
35.	Por causa del trabajo practica más deportes	0	1	2	3

**Cuadro 6 Preguntas sobre la incidencia del estrés en el comportamiento**

## 6.6 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Con el fin de sistematizar la información obtenida en el uso de las diferentes técnicas de recolección de información, la investigadora procede de la siguiente manera:

Para la observación participante, llevaba notas en un diario de trabajo de campo en el cual iba anotando datos producto de las observaciones, así mismo, en éste

libro se condensaron los aportes que las diferentes personas hacían como: comentarios, opiniones, quejas y rumores, de todos estas formas de comunicación informal se logro obtener información valiosa que serviría más adelante para ir entretejiendo el conjunto de postulados que se presentan.

En el caso de las entrevistas abiertas, la investigadora verificó las informaciones que había obtenido con la observación participante y que mediante los comentarios y acontecimientos que presenció podía constatar e hilar esta información. Es de anotar que no siempre los rumores se pueden verificar, las partes involucradas en algunas ocasiones no ratifican lo que se anda diciendo, por ende no se pueda dar por cierto lo que se rumora. Cuando se pudo entrevistar abiertamente a las personas que aceptaron hacerlo, no se partió necesariamente de los rumores que corrían, se parte de los hechos y comentarios que ellos quisieron comentar libremente.

Para la historia de vida que se presentan se hacen una transcripción literal de la información que se recibe, no se cambian ningún elemento, puesto que la persona protagonista de este caso ya no pertenece a la empresa y no tiene problema en que se cuente su relato tal cual.

En el caso de las encuestas likker se desarrolló un programa de tabulación en oficce excel que considera entre otros los siguientes factores de estadística:

**VARIABLE:** Objeto matemático que puede tomar diferentes valores. Generalmente asociado a propiedades o características de las unidades de la muestra. Lo contrario de variable es constante.

**REGRESIÓN:** Técnica estadística que relaciona una variable dependiente (y) con la información suministrada por otra variable independiente (x). ambas variables deben ser continuas. Si asumimos relación lineal, utilizaremos la regresión lineal simple. Entre las restricciones de la RLS se incluyen:

Los residuos deben ser normales

Las observaciones independientes

La dispersión de los residuos debe mantenerse a lo largo de la recta de regresión

**RESIDUOS:** Residuales. Distribución de valores muestrales calculados como la diferencia entre el valor de la variables respuesta (y) y el estimado del modelo de regresión ( $\hat{y}$ ). la distribución de residuos es importante como indicador del cumplimiento de las condiciones de aplicación de las técnicas de correlación, así como de la bondad del ajuste.

**MEDIA:** Es una medida de centralización para una variable continua. Se obtiene sumado todos los valores muestrales y dividiendo por el tamaño muestral

### **DESVESTP**

Calcula la desviación estándar de la población total determinada por los argumentos. La desviación estándar es la medida de la dispersión de los valores respecto a la media (valor promedio).

### **Sintaxis**

**DESVESTP(número1; número2; ...)**

Número1, número2, ... son de 1 a 30 argumentos numéricos correspondientes a una población. También puede utilizar una matriz única o una referencia matricial en lugar de argumentos separados con punto y coma.

Se pasan por alto los valores lógicos, como VERDADERO y FALSO, y de texto. Si los valores lógicos y el texto no se deben pasar por alto, utilice la función de hoja de cálculo DESVESTA.

**Observaciones**

DESVESTP parte de la hipótesis de que los argumentos representan la población total. Si sus datos representan una muestra de la población, utilice DESVESTP para calcular la desviación estándar.

Cuando el tamaño de las muestras es importante, las funciones DESVEST y DESVESTP devuelven aproximadamente el mismo valor.

La desviación estándar se calcula utilizando los métodos “sesgado” o “n”.

DESVESTP utiliza la fórmula siguiente:

donde  $x$  es la media de muestra PROMEDIO(número1,número2,...) y  $n$  es el tamaño de la muestra.

**VARIANZA:** Característica de una muestra o población que cuantifica su dispersión o variabilidad. La varianza tiene unidades al cuadrado de la variable. Su raíz cuadrada positiva es la desviación típica. La varianza muestral es un estimador sesgado de la varianza poblacional

**COVARIANZA:** Representa la media del producto de las desviaciones de dos variables en relación a su media.

**COVARIABLES:** Variables continuas independientes que junto a una o más variables grupo de tratamiento sirven para explicar una variable respuesta continua. Supongamos que pretendemos explicar las diferencias existentes en el nivel de cortisol en sangre por grupo de tratamiento A/B, teniendo en cuenta el peso. La variable peso es una covariable

**COEFICIENTE DE CORRELACIÓN:** Estadístico que cuantifica la correlación. Sus valores están comprendidos entre -1 y 1

**CARACTERÍSTICAS:** Propiedades de las unidades o elementos que componen las muestras. Se miden mediante variables. Se asume que los individuos presentan diferentes características.

**DESVIACIÓN ESTÁNDAR (TÍPICA):** Característica de una muestra o población que cuantifica su dispersión o variabilidad. Tiene las mismas unidades que la

variable. la desviación típica es invariante con respecto al origen de la distribución. Su cuadrado es la varianza

En los resultados que arroja el programa se pueden observar la relación de cada pregunta en el total de personas, es decir, el grado de afinidad por cada pregunta en el total del grupo encuestado.

OBJETIVO GENERAL	CATEGORÍAS	SUB-CATEGORÍAS	INSTRUMENTO	ÍTEMES
	<b>ESTRÉS</b>	Locus de control externo	ENCUESTA TRABAJADOR	Todas según respuestas
			ENCUESTA FAMILIARES Y AMIGOS	Todas según respuestas
		Locus de control interno	ENCUESTA TRABAJADOR	Todas según respuestas
			ENCUESTA FAMILIARES Y AMIGOS	Todas según respuestas
		Eustres	ENCUESTA TRABAJADOR	1-2-5-8-10-11-13-15-16-19-20-21-26-27-30-33-36-39.
		Distress	ENCUESTA TRABAJADOR	3-4-6-7-9-12-14-17-18-22-23-24-25-28-29-31-32-34-35-37-38-40.
		Eustres		
		Distress	ENCUESTA FAMILIARES Y AMIGOS Comportamiento	Todas según respuestas

	<b>RELACIONES</b>	Intrapersonales	ENCUESTA TRABAJADOR	2-3-9-10-12-13-16-17-18-20-26-34-37-38-40-41-42-
			ENCUESTA FAMILIARES Y AMIGOS	2-3-9-10-12-12ª-13-16-17-18-20-26-34-37-38-40-41-42-
		Comportamientos Intrapersonal	ENCUESTA FAMILIARES Y AMIGOS	1-2-3-8-10-11-12-13-14-15-16-18-19-20-23-24-26-27-28-30-31-34-35
		Interpersonales	ENCUESTA TRABAJADOR	1-4-5-6-7-8-11-14-15-19-21-22-23-24-25-27-28-29-30-31-32-33-35-36-39-43-44.
			ENCUESTA FAMILIARES Y AMIGOS	1-4-5-6-7-8-11-14-15-19-21-22-23-24-25-27-28-29-30-31-32-33-35-36-39-43-44-
		Comportamientos Interpersonal	ENCUESTA FAMILIARES Y AMIGOS	4-5-6-7-9-17-21-22-25-29-32-33-

**Cuadro 7 Relación de variables e instrumentos**

Según el tipo de respuesta que arroje cada individuo se puede llegar a inferir el tipo de locus de control que tiene una persona y de esta manera se podrá llegar a saber la incidencia del estrés en su comportamiento y en las relaciones intra e interpersonales.

## 7. RESULTADOS

### 7.1 DE LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

El proceso de observación participante arroja datos bastante interesantes para esta u otras investigaciones, puesto que las manifestaciones del estrés laboral son tan variables como las personas que trabajan en una organización. Eventos que son altamente estresantes para una persona dentro de la organización no necesariamente los son para las otras personas.

Se observó que cuando el jefe alza la voz bastante ofuscado y utilizando términos amenazantes, existe un grupo de personas que se recienten con cada palabra y gesto que él dice y hace, mientras que existe otro tipo de personas que parecen no hacerle caso a tal situación. Al parecer hay personas que se tensionan ante la presión que ejerce el jefe al punto de bloquearse y no dar el rendimiento esperando. Una secretaria se neutraliza cuando oye o siente a su jefe ofuscado, esto hace que no le rinda el trabajo o se equivoque con más frecuencia, lo que hace que el jefe se ofusque mucho más, volviéndose esto en un círculo vicioso de nunca acabar.

Las personas que padecen un estrés negativo por lo general son aquellas que presentan también mayor accidentalidad en el trabajo y su rendimiento es más bajo. Se observó el caso de una ayudante de mecánica que tiene problemas económicos y el salario no le alcanza para sufragar sus necesidades, se mantiene haciendo prestamos y le debe a mucha gente, esto lo obliga a tratar de trabajar todas las horas extras posibles, sin embargo, es además la persona que mayor accidentalidad presenta dentro de la empresa

La comunicación se torna más deficiente entre las personas que tienen un estrés negativo. El estado de ánimo bajo en una persona afecta su proceso comunicacional con los otros, por lo general tiende a verse con mucho negativismo y pesimismo. Se observó el caso de una persona que cuando tiene muchas tareas pendientes por realizar, se ofusca y contesta de mal genio a todas las personas que se le acercan a preguntarle algo. Su respuesta más usual es *“no ves que estoy muy ocupado y tengo mucho que hacer”*. este tipo de respuesta hace que las personas se sientan incomodas y se genere un mal ambiente.

Cuando una persona tiene estrés positivo se esfuerza por hacer mejor las cosas, el mismo se pone retos y metas para alcanzarlas, es el caso de un mecánico que cuando tiene mucho trabajo se sienta ha realizar un plan de trabajo, lo organiza

por pasos, calcula las posibilidades y empieza a trabajar con mucho orden, se puede llegar a considerar como una persona metódica.

El tipo de organización cuando permite la participación de sus trabajadores y empodera a estos, ayuda a que las personas de un locus de control interno encuentren en este medio laboral un ambiente propicio para mantener unos altos niveles de motivación laboral y esto redundará en un mejor grado de productividad dentro de la empresa. El encargado de talleres y repuestos es una persona que goza de bastante autonomía en su puesto, es la persona que mejor habla de la empresa y del ambiente de trabajo, por lo general no le hace caso a los comentarios que circulan informalmente por la empresa. Además, él se ha convertido en una persona que goza del aprecio de casi todo el personal, es una persona muy querida y se cuenta de él que vive en su casa muy feliz, ya que es muy organizado y responsable.

El estrés negativo induce de alguna manera a que las personas busquen desestresarse por fuera del lugar de trabajo y logran conformar grupos que hacen fiestas, paseos y rumbas supuestamente para acabar con la tensión que les genera el trabajo. Existe un grupo de trabajadores de varias áreas que todos los viernes tienen un pretexto para salir a *“tomarse una chorritos para acabar la mala semana”*.

El tipo de organización y el liderazgo que se ejerce en ella, hace que las personas tengan mayor grado de seguridad en si mismas, mejorando sus autoesquemas y las relaciones interpersonales. Resulta interesante analizar lo que paso con las encuestas, las personas hablan mucho sobre si misma y los demás compañeros en los corredores, en la cafetería y en las reuniones, sin embargo cuando se recurrió a la encuesta no hubo una buena respuesta. De ciento cinco (105) encuestas que se distribuyeron, solamente se logró recoger veinticinco (25) lo que hace que sea una cuarta parte del total. Las personas no tuvieron buen recibo de esta técnica de recolección de información. Las personas no solamente se rehusaron a contestar ellos mismos las encuesta, sino que algunos no la llevaron a sus familiares y amigos, de otro lado algunos simplemente se negaron francamente a llenar la encuesta.

A la investigadora le resulta interesante saber ¿por qué se negó gran número de personas a llenar la encuesta? ¿Acaso tienen temor? ¿a quién o a qué le temen?

Aunque no se desconoce que pudo ser la presencia misma de la investigadora, que el grupo sabe que trabaja en la misma empresa y que esta información escrita puede ser testimonio de descontento personal optaron por no hacerlo. Más adelante se hará un análisis más a fondo sobre este punto.

## 7.2 DE LAS ENTREVISTAS ABIERTAS

Durante el proceso de inmersión cultural que el investigador ha realizado en el grupo sujeto de estudio, por más de siete años, y con el fin de documentar mediante la praxis los postulados teóricos que fundamentan el presente trabajo, se presentan cinco casos de los hechos más significativos y relacionados con el objeto de este trabajo. Cabe anotar que no se ha profundizado en el nivel de detalle que permita la identificación de las personas, así mismo, sus nombres y ciertos eventos han sido cambiados intencionalmente para proteger la identidad de las personas, sin embargo, el punto central se ha conservado en su integridad

### CASO 1:

Jerónimo es un empleado que lleva siete años en la compañía y tiene una experiencia laboral en el mismo campo de más de quince años, se desempeña como mecánico de motores diesel razón por la cual no tiene según sus palabras unos horarios de trabajo claramente definidos.

El siguiente es el caso que nos refiere su compañera:

Nuestra hija Julia de escasos quince años se presentó en embarazo de una persona de un joven de no muy buena reputación el cual se encuentra sin trabajo y sin estudio y también de solo diez y seis años de edad. En mi opinión esto se debe mucho a que Jerónimo nunca tiene tiempo para estar pendiente de los hijos siempre se mantiene ocupado en su trabajo y para el son más importantes los motores de los clientes que porque tienen un carro varado que su propia familia.

Si el se hubiese tomado la molestia de hablar con los hijos o de llegar a la casa para darse cuenta con quienes están saliendo los muchachos se hubiese ganado la autoridad de ellos, pero como siempre llega tarde y demasiado cansado, solo se le ve dormido o a punto de salir a trabajar. Los días que descansa los domingos se mantiene pegado de un televisor o un radio oyendo y viendo partidos de fútbol, nunca nos saca a pasear, porque dice el no hay plata, y mire vive trabajando, además no tiene tiempo para sentarse hablar conmigo ni con su familia y siempre alega que el fútbol es su única diversión y que el no se malgasta el dinero en otras cosas.

Cuando se le quiso preguntar a Jerónimo sobre este caso no mostró muy buena disposición para ayudar a profundizar sobre los aspectos que intervinieron en su caso, solamente relató lo siguiente:

Como usted lo sabe para Kenworth los clientes son lo primero y así se lo hacen saber a uno, entonces los jefes pues cuando un carro se daña hay que disponer de todo el tiempo necesario para repararlo de lo contrario se crea insatisfacción con el jefe de taller, y con el cliente, esto hace que algunas veces a uno le toca extender la jornada laboral varias horas y cuando llego a la casa ya uno se

encuentra demasiado cansado y lo único que puede hacer es acostarse a dormir para el otro día madrugar nuevamente a trabajar.

Mi mujer no entiende que a mi me toca llevar toda la responsabilidad de la casa mi señora no trabaja, los tres muchachos estudian y yo soy la única persona que lleva la plata a la casa cosa que escasamente alcanza para medio mantenerlos, cuando se presenta un trabajo extra que nos genere un poquito más de dinero uno lo debe aprovechar porque con ello logra cubrir ciertos gastos necesarios en la casa, por lo general usted sabe que el pobre vive alcanzado, vivimos al día el sueldo no alcanza, la vida cada vez más cara, la posibilidad de encontrar un mejor contrato es muy difícil entonces le toca a uno aguantarse lo que tiene y aquí que no valoran el trabajo que hago porque si voy a cobrar más por el contrato antes me lo rebajan, entonces señorita dígame para donde vamos.

Luego llega uno a la casa y la mujer de uno lo quiere culpar de todo lo que pasa no sabe lo que uno tiene que pasar aquí para poder llevar las cosas a la casa y piensa que la vida es muy fácil mientras que ella es la que debería estar pendiente de los muchachos ya que esta todo el día en la casa quien sabe entonces haciendo que.

### **ANÁLISIS DEL CASO:**

En el caso anterior se puede observar como la amplitud de la jornada laboral puede llegar a afectar la comunicación familiar y la presencia de un integrante fundamental en el grupo familiar puede llegar a afectar el comportamiento de toda su red. Por lo general, extender la jornada laboral e impedir que los trabajadores tengan disponibilidad de su tiempo libre lleva a que se descuiden aspectos básicos de la interacción grupal.

De otro lado se observa como también los aspectos de índole económico y salarial intervienen de una manera trascendental en el adecuado funcionamiento de dichas relaciones, puesto que permite que este se convierta en un elemento justificador de tal abandono. Se escucha con frecuencia que por motivos meramente económicos la gente se ve en la necesidad de abandonar su atención con la familia, limitándose simplemente a considerarse como un proveedor de bienes materiales.

Se logra apreciar además en este caso como la concepción de trabajo está limitada a funciones meramente empresariales en los cuales se desconoce las labores domesticas como un trabajo agotador, esclavizante y mal remunerado, razón por la cual existe un distanciamiento comunicacional entre Jerónimo y Margarita ya que los dos no han logrado entenderse cada uno dentro del desarrollo de sus respectivos roles.

### **CASO DOS:**

En éste caso se hará referencia a otra situación de la cual el investigador tiene conocimiento y a tratado de intervenirlo en varias ocasiones, y es el siguiente:

Alberto se desempeña como Contador de una empresa y ha ejercido esta profesión alrededor de hace veinte años, la monotonía de su trabajo y la falta de poder dentro de la misma empresa lo han ido llevando a que adopte una actitud bastante negativa frente a la empresa y su grupo de compañeros, de tal manera que sus relaciones interpersonales son bastante deficientes y logran alterar significativamente el clima laboral.

Alberto alega que en esta empresa no se le tiene en cuenta sus opiniones que no valen para nada frente a los directivos, y que no valoran sus conocimientos y experiencia, razón por la cual el a adoptado una posición “no me importa” este departamento no debe hacer esto o aquello y hace que las relaciones con las demás personas sea deficiente es decir, de otras áreas de trabajo se reconoce a Alberto como una persona malhumorada, grosera, hosca, hostil, alguien con quien no se puede llegar a dialogar ni a platicar de ningún tema y si es de trabajo que es de pronto lo único que permite por lo general solo habla de cosas mal hechas, de chambonadas, que el trabajo del otro es una grosería, que solo saben hacer cosas chimbas y eso que también le molesta hablar de ello Esta actitud ha llevado a que Alberto en ciertas ocasiones sea rechazado por el personal de otras áreas y que se tenga a su departamento como un área poco amigable y gentil. De otra parte su grupo de trabajo cercano es la que más se ve afectada por la actitud de Alberto ya que se ven expuestos a los comentarios de todas las otras personas de la empresa cuando les preguntan como esta el jefe hoy, esta berraco, esta de mal o buen genio, se levanto hoy también con el pie izquierdo, será que puedo subir y hablar con el, como lo ves será que se le puede preguntar algo.

Esta serie de acontecimientos genera en todo el grupo de trabajo altos niveles de estrés y ansiedad que son a su vez el reflejo de las mismas que padece Alberto durante tanto tiempo.

### **ANÁLISIS DEL CASO:**

En este caso son muchos los factores que intervienen y su complejidad es cada vez mayor, porque no sólo se ven afectadas las relaciones de su grupo familiar sino que además por dichos comportamientos se afectan su grupo inmediato de trabajo y las relaciones con toda la empresa.

La falta de entusiasmo y motivación en el trabajo, la carencia de un empoderamiento suficiente, el desconocimiento o negación en la toma de decisiones, la falta de valoración de criterios y conceptos emitidos hacen que Alberto haya ido adoptando a través del tiempo una actitud negativa y agresiva frente a todo lo que tenga que ver con la empresa incluyéndose personas y procedimientos. La comunicación es el primer factor que se ve seriamente afectado, la autoridad el poder y los niveles de responsabilidad sufren los efectos de una mala o deficiente comunicación.

Aquí se evidencia como la insatisfacción de las necesidades supraordinales o de autorrealización pueden llegar a generar niveles de estrés que afectan

negativamente la conducta y comportamientos a nivel social viéndose afectadas preferiblemente todas las facetas relacionales y comunicacionales del afectado.

### **CASO TRES:**

Martha es una joven de veinte seis años que se desempeña como auxiliar de oficina, su vida personal es el fruto de continuos retos que ha tenido que ir solventando a través de los años, el lograr escalonar posiciones que mejoren sus condiciones de calidad de vida se convierten para ella en uno de sus mayores retos para ello, es consciente que debe estar capacitándose continuamente tal como lo expresa en el siguiente caso.

Soy consciente de que la única manera que uno tiene para lograr ser alguien en la vida es el estudio, sin embargo las condiciones económicas de mi familia no me han permitido hacerlo, siempre que consigo un trabajo lo hago pensando en la posibilidad de poder estudiar y convertirme en una profesional, sin embargo todos los puestos que me resultan no me permiten ni por horarios, ni por salario poder pagarme mis estudios, esto me ha ido generando un sentimiento de mal estar conmigo misma con las empresas y con la familia a tal punto de culpar de ello a la sociedad, al estado a la política ya que todos se han confabulado para que yo no pueda lograr mi objetivo.

### **ANÁLISIS DEL CASO:**

Eventos como éstos se presentan con alguna frecuencia al interior de las organizaciones, sobre todo cuando se trata de personas que tengan un locus de control externo. Los niveles de estrés y ansiedad que genera el no poder cumplir con sueños metas o ambiciones de índole personal de un individuo hace que éste empiece a generar sentimientos adversos para con su grupo cercano e inclusive general, tal como lo expresa marta en su caso.

La relación entre el logro de objetivos y las posibilidades reales de logro es directamente proporcional al tipo de personalidad del sujeto que padece una situación de distress.

El caso de Martha muestra como la personalidad individual afecta los niveles de estrés que se padecen frente a situaciones de índole laboral o social.

### **CASO CUATRO:**

Esteban es un trabajador de cuarenta y dos años de edad y se desempeña en el área de servicio al cliente y comercial, por motivos de su trabajo el se encuentra sometido al cumplimiento de cuotas de ventas, de objetivos de resultados los cuales le permiten gracias a que tiene un sueldo variable o por comisiones una buena remuneración económica.

Esteban es soltero sin hijos vive en la casa materna y se puede decir que no tiene muchas obligaciones económicas, sin embargo se ha observado en él desde hace ya algún tiempo la siguiente conducta:

Es común y frecuente que llegue a trabajar con altos niveles de ebriedad, enguayabado, trasnochado y en ciertas ocasiones hasta con la misma ropa que tenía del día anterior. Este comportamiento ha ido deteriorando su imagen con algunos de los clientes, sobre todo cuando se trata de clientes corporativos o empresariales ya que no se encuentra en una buena disposición de imagen para ir a visitarlos; caso contrario de lo que ocurre con los clientes particulares en los cuales por lo general son los que siempre cierran los negocios en medio de trago, licor y fiestas, lo que ha llevado a que Esteban obtenga muy buenos resultados en ventas con este tipo de clientes en detrimento eso sí de su estabilidad y de su salud.

Los altos ingresos que percibe Esteban le permiten darse cierto estilo de vida que no es común en los demás niveles de la organización, por lo general las personas de talleres u otras dependencias son arrastradas o inducidas por este a llevar este estilo de vida sin poder en la mayoría de los casos hacerlo por razones económicas, generándose altos niveles de endeudamiento en algunos, el malgasto de su dinero en detrimento de sus obligaciones familiares, inclusive poniendo en peligro su estabilidad laboral puesto que ellos no logran los mismos resultados que Esteban.

Cuando se aborda a Esteban sobre las razones que tiene para este tipo de actitudes manifiesta lo siguiente:

Cada vez que uno llega a visitar a un cliente como son del gremio de conductores y camioneros lo invitan a uno a que se tome algo por lo general licor, esto lo ha ido llevando a uno a que necesite este medio como una ayuda para mejorar el tipo de relaciones comerciales, de otra parte a lograr mis buenos resultados en ventas y obtener mejores comisiones y mis obligaciones familiares no son muy altas puedo disponer de mi dinero para gastármelo en fiestas y parrandas. No soy casado, no tengo hijos, no tengo quien me joda, ni mujer que me quiera, no tengo que darle cuentas ni razón a nadie de donde me quedé además los niveles de ventas son los más altos en mi área, esto hace que la empresa no pueda salir tan fácilmente de mí y que así los clientes siempre me llamen y se note que soy muy querido o apreciado por ellos.

### **ANÁLISIS DEL CASO:**

Aquí, el estrés laboral no se genera como resultante de problemas de déficit económico sino por el contrario por el exceso de presiones sociales en donde los clientes y el entorno lo inducen a alterar su comportamiento y conducta a tal punto que con tal de lograr los objetivos propuestos él está dispuesto a modificar su personalidad su forma de hacer inclusive a crear su propio régimen de disciplina muy particular, al punto de querer adoptar otro tipo de personalidad y sentirse y verse bien con ella.

No siempre el estrés laboral se genera por defecto, algunas veces como en este caso se genera por exceso, de relaciones interpersonales, de remuneración, exceso de cantidad de trabajo, presiones del grupo social, que llevan inclusive a ciertas personas a tener un alto endeudamiento económico, a sostener apariencias que no pueden sostener, esto se presenta con mayor frecuencia en los mandos medios o directivos.

Para este caso Esteban es un agente que ha sido moldeado por costumbres y culturas comerciales que han modificado su comportamiento habitual, pero éste a su vez se ha convertido en un agente de cambio cultural dentro de la misma organización a tal punto que induce a otras personas a seguir su modelo conductual.

### **CASO CINCO:**

En el caso numero cinco se observará una de las conductas o comportamientos más atípicos que pueda generarse por causas del estrés laboral:

Maria es una joven de veinte seis años que terminando sus estudios empezó a trabajar en una empresa que no tenia nada a fin con su área de práctica lo que la llevo paulatinamente a tratar de ganarse su empleo aun a costas de la culminación de sus estudios. En su empleo realizaba funciones simples las cuales se fueron complejizando a través del tiempo, todas ellas debían ser aprendidas ya que no se tenían ni los conocimientos ni la experiencia necesaria para realizarlas cabalmente.

Con el tiempo, el exceso de trabajo la amplia jornada laboral y la necesidad de aprender la indujeron a que tuviese que abandonar sus estudios definitivamente, este hecho generó ciertos niveles de frustración personal y de inconformidad consigo misma que la llevaron a crear una somatización de esta tensión. Es así que hoy en día padece una molesta afección gastrointestinal, que afecta su buen genio, su interacción social, familiar y amorosa.

### **ANÁLISIS DEL CASO:**

El estrés laboral no siempre tiene manifestaciones conductuales o comunicacionales, suele presentarse con alguna frecuencia desordenes o alteraciones en el funcionamiento orgánico del individuo, es decir desordenes en su sistema inmunológico, gástrico, hormonal que de alguna manera inciden en su comportamiento y actitud con relación a su convivencia social.

Así como el estrés laboral puede inducir a un individuo a desordenes comportamentales y comunicacionales puede llegar a alterar el normal funcionamiento del cuerpo humano, es común verse en las mujeres como dificultades de índole laboral afectan su menstruación, su libido, espasmos musculares ( la plancha), generación de tic nerviosos, muchas veces es solo producto del estrés laboral.

### **7.3 DE LAS HISTORIAS DE VIDA (CASOS)**

#### **HISTORIA DE VIDA.**

En este trabajo se presenta además una historia de vida, que refleja en su complejidad los múltiples aspectos de manifestación del estrés laboral. Para ello Adriana Maria Naranjo Dávila, muestra su caso personal el cual se transcribe literalmente:

Adriana Naranjo Dávila soy una mujer de treinta y cinco (35) años, divorciada y con una hija de ocho años.

Soy una mujer profesional en publicidad que por mucho tiempo trabajé en una fiduciaria, la cual me parece fue la mejor empresa que he trabajado, porque se preocupaban por el bienestar de sus empleados y sobre todo por el buen trato, siendo el ambiente de trabajo lo mejor.

Cuando empecé en Kenworth de la Montaña lo hice como recepcionista, en ésta área lo importante es la calidad y el buen trato para con los compañeros y los clientes.

Luego surgió una vacante la cual me ofrecía nuevamente la oportunidad primero de seguir en la empresa, aprender y como premio a mi buena labor me estaban promoviendo. No fue duro comenzar en mi nueva labor ya que además tenía el apoyo de mi jefe inmediato (el contador de la empresa) y el respeto del dueño de la empresa.

Pasaron los meses y una compañera que se desempeñaba como vendedora de vehículos, pasó del área comercial al área administrativa, como Gerente Administrativa, sin dejar sus funciones como vendedora pues esta función no se le iba a delegar a otra persona, previo acuerdo con el dueño de la empresa.

Con el pasar de los días, la situación comenzó a ponerse tensa y empecé a sentirme preocupada, con mucha tensión en el trabajo, cosa que nunca había sentido en otras partes ni en otros eventos o si lo sentí no era de esta manera tan constante, pues me considero muy alegre, estable en mis emociones y para nada voluble. Pasaban cosas como que no me saludaba, no me respondía a las cosas que necesitaba, cuando por cualquier motivo me respondía era con altanería y diciéndome que ¿para qué? en un tono muy brusco, cuando menos pensaba me gritaba y yo en la línea cobrando o con un proveedor y me tocaba colgar porque me daba física pena de los gritos de ella, los llamados de atención para mi los sabía y los escuchaba todo el personal, además también era constante el decirme que quien autorizo eso, la salida de Silvia, los pasajes, cualquier gasto minúsculo y solamente lo hacía para demostrar poder.

Mi relación con la Gerente Administrativa era agresiva, brusca, tenía mucho desasosiego porque no sabía en que actitud iba a llegar ella (la gerente), y además ya era constante el sentirme deprimida por los gritos y el mal genio de ella y que hiciera lo que hiciera para mantenerme equilibrada, no llorar, ni estar de mal humor y hacer mi trabajo de la mejor manera posible no lo lograba.

Entonces unos meses más adelante en uno de tantos altercados con ella se me llenó la tasa y además lloré delante de todo el mundo y llegué a la conclusión de que si ya física y emocionalmente no puedo estar bien, mejor renuncio pero primero le haré saber al dueño de la empresa que ella afecta el bienestar y el clima laboral de esta oficina. Presenté mi renuncia pero no pude contar con el apoyo de algunos de mis compañeros para decirle al dueño de la empresa porque renunciaba pues cuando lo intente el llamo a otro compañero para cotejar mi información y el desmintió mi versión ¿y por qué? por miedo a ella y a las represalias que pueda tomar con los trabajadores como en otras ocasiones lo hizo, por ejemplo con la niña de oficios varios Silvia que la hizo quedar mal frente a él, diciendo que era mala trabajadora porque solo hacía su labor cuando el dueño estaba.

Más adelante en mi nueva labor con la nueva empresa y después de ese suceso, con ella sentí que tomé la mejor decisión pues pasé de la noche al día, me siento tranquila, un poco preocupada por las deudas, pero se que ya pasó lo peor y que mi Dios me va ayudar, y que volví a ser la de antes, pues me preocupaba mucho quedar aburrida como otra compañera de la oficina que también se fue por el mismo hecho (los gritos, el mal genio y la petulancia y grosería de la Gerente Administrativa) “palabras textuales”, y que cuenta que sueña con los gritos de ella y que todavía no se recupera de ese golpe porque eran amigas y ya no lo son .

## 7.4 DE LAS ENCUESTAS

**Tabla de respuesta del trabajador según la media**

<b>PREGUNTA</b>	<b>Referente</b>	<b>media</b>	<b>Desviación</b>	<b>coeficiente de varianza</b>
El trabajo le afecta tener relaciones con su pareja	Algunas veces	2.1	1.3	60
Hay estrés en el transporte del trabajo a la casa y viceversa	Algunas veces	1.6	0.9	54
El trabajo le afecta la convivencia con plantas y animales domésticos	Algunas veces	2.17	1.67	77.3
El trabajo le afecta el tiempo que emplea con la familia	Algunas veces	2.08	0.86	41.4
El trabajo le afecta en la vida sexual	Algunas veces	1.5	1.12	74.5
El trabajo le afecta atender asuntos que incumben a algún familiar o amigo (p. ej; salud, trabajo, estudios, etc).	Algunas veces	2.25	1.09	48.4

El trabajo le afecta mantener relaciones con los superiores	Algunas veces	1.75	0.72	41.20
El trabajo le afecta mantener relaciones con los compañeros de trabajo	Casi nunca	1.3	0.4	35
El trabajo le afecta la posibilidad de realizar ejercicio físico	Algunas veces	2.08	1.0	48
El trabajo le afecta permite compatibilidad con los estudios	Algunas veces	2.16	1.67	77.3
El trabajo tiene gran cantidad de tareas	Casi siempre	3.75	0.92	24.6
El trabajo le afecta permite atender el estudio	Con frecuencia	2.92	1.71	58.5
El trabajo le ofrece seguridad en la labor	Con frecuencia	3.42	1.04	30.4
El trabajo le afecta cumplir con el horario laboral	Algunas veces	2.08	1.38	66.3
El trabajo le permite terminar la jornada laboral	Con frecuencia	3.25	1.09	33.5
El trabajo le propicia una remuneración justa	Con frecuencia	2.92	1.19	40.7
El trabajo le permite dinero para extras (p. ej: diversión, regalos, etc).	Con frecuencia	2.58	1.26	48.6
El trabajo le afecta la posibilidad de ahorrar	Algunas veces	1.92	1.26	65.5
El trabajo le genera presión por la calidad de las tareas	Algunas veces	2.17	0.99	45.5
El trabajo le afecta atender su apariencia física	Algunas veces	2.33	1.55	66.2
El trabajo le afecta en sus quehaceres domésticos (p. ej: comprar, cocinar, limpiar, etc).	Con frecuencia	2.58	1.5	58
El trabajo afecta el funcionamiento y mantenimiento de la casa (p. ej: reparaciones menores)	Algunas veces	1.83	1.21	66.2
El trabajo afecta las relaciones con otros parientes	Algunas veces	2.33	1.11	47.4
El trabajo le afecta atender sus responsabilidades con el colegio de los hijos	Con frecuencia	3.08	1.5	48.6
El trabajo le afecta atender el funcionamiento y mantenimiento del coche	Con frecuencia	2.8	1.7	61
El trabajo le afecta atender diligencias personales	Con frecuencia	3	1.47	69.1
El trabajo le afecta comer en casa	Con frecuencia	2.8	1.5	54
El trabajo le afecta comer fuera	Algunas veces	2.1	1.3	68
El trabajo le afecta mantener relaciones con amigos o conocidos	Algunas veces	2.42	1.1	96.1
El trabajo le afecta mantener relaciones con sus vecinos	Algunas veces	2	1.15	57.7
El trabajo le afecta mantener actos u obligaciones sociales	Algunas veces	1.8	1.1	68
El trabajo le afecta interactuar con personas de otras áreas o departamentos de la empresa	Algunas veces	1.6	1	60
El trabajo le afecta mantener relaciones con personas externas a la empresa	Algunas veces	2.1	1.1	54
El trabajo le afecta estar solo ocasionalmente	Algunas veces	1.9	0.8	40

El trabajo le afecta mantener intimidad en su vida personal	Algunas veces	1.6	1	62
El trabajo le afecta asistir acontecimientos políticos y sociales	Algunas veces	2.3	1.5	66
El trabajo le afecta conocer las noticias	Algunas veces	1.5	0.9	58
El trabajo le afecta mantener la organización personal	Casi nunca	1.3	0.6	48
El trabajo le afecta disfrutar con calidad el tiempo libre	Algunas veces	1.8	1	68
El trabajo le afecta tener ocio en el hogar	Algunas veces	1.5	0.8	51
El trabajo le afecta tener ocio fuera de casa (p. ej: deporte, pasear, etc).	Algunas veces	1.7	1	62
El trabajo le afecta atender su salud física y mental	Algunas veces	1.8	0.7	61
El trabajo le afecta dedicarle tiempo a sus hijos	Con frecuencia	2.5	1.6	54
El trabajo le afecta mantener relaciones con sus padres	Algunas veces	1.58	0.95	60.2

**Cuadro 8 Tabla de respuestas a cuestionario estrés en el trabajo**

**CORRELACIÓN PAR - IMPAR PARA DETERMINAR CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

SUJETO	PAR X	IMPAR Y	X.X	Y.Y	XY		
1	45	46	2025	2116	2070		
2	39	43	1521	1849	1677		
3	20	27	400	729	540		
4	48	52	2304	2704	2496		
5	24	35	576	1225	840		
6	21	27	441	729	567		
7	29	31	841	961	899	CORRELACIÓN	-0,76370411
8	36	39	1296	1521	1404		
9	37	44	1369	1936	1628	Numerador	-174200
10	30	36	900	1296	1080	Denominad1	5,2029E+10
11	41	37	1681	1369	1517	Denominad2	228098,812
12	44	44	1936	1936	1936		
SUMA	414	461	15290	18371	16654		

**Cuadro 9 CORRELACIÓN PAR - IMPAR PARA DETERMINAR CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

PREGUNTA	Referente	Media	Desviación	Coefficiente de varianza
Me siento calmado	Bastante	1.8	0.9	53
Me siento seguro	Bastante	1.9	1	50
Estoy tenso	Algo	1	1	100
Estoy contrariado	Algo	0.92	0.95	104
Me siento cómodo (estoy a gusto)	Bastante	1.5	1.04	69.4
Me siento alterado	Algo	0.5	0.6	129
Estoy preocupado ahora por posibles desgracias futuras	Algo	0.8	1.1	145
Me siento descansado	Algo	1.3	1.1	87
Me siento angustiado	Algo	1.1	0.9	57
Me siento confortable	Bastante	2.8	0.4	16
Tengo confianza en mí mismo	Mucho	0.7	0.8	127
Me siento nervioso	Algo	0.8	0.7	96
Estoy desasosegado	Algo			
Me siento muy "atado" (como oprimido).	Algo			
Estoy relajado	Bastante			
Me siento satisfecho	Bastante			
Estoy preocupado	Algo			
Me siento aturdido y sobreexcitado	Algo			
Me siento alegre	Bastante			
En este momento me siento bien.	Bastante			

**Cuadro 10. Tabla de respuestas cuestionario sobre el grado de estrés ahora.**

PREGUNTA	Referente	Media	Desviación	Coefficiente de varianza
Me siento bien	A menudo	1.9	0.7	35
Me canso rápidamente	A veces	0.7	0.7	103
Siento ganas de llorar	Casi nunca	0.4	0.6	177
Me gustaría ser tan feliz como otros	A menudo	1.64	1.37	83.5
Pierdo oportunidades por no decidirme pronto	A veces	0.82	0.94	114
Me siento descansado	A veces	1.4	0.9	65
Soy una persona tranquila, serena y sosegada	A menudo	1.8	0.8	46
Veo que las dificultades se amontonan y no puedo con ellas.	A veces	0.9	1.1	119
Me preocupo demasiado por cosas sin importancia	A veces	0.5	1	181
Soy feliz	Siempre	2.5	0.5	20
Suelo tomar las cosas demasiado seriamente	A menudo	2.2	0.9	43
Me falta confianza en mí mismo	A veces	0.7	1.1	156
Me siento seguro	Siempre	2.5	0.9	36
No suelo afrontar las crisis o dificultades	A menudo	1.5	1.2	80
Me siento triste ( melancólico)	A veces	0.8	1	126
Estoy satisfecho	A menudo	2.2	0.6	26
Me rondan y molestan pensamientos sin importancia	A veces	0.7	1	132
Me afectan tanto los desengaños, que no puedo olvidarlos.	A menudo	1.5	1.2	80

Soy una persona estable	A menudo	2.3	0.9	38
Cuando pienso sobre asuntos y preocupaciones actuales, me pongo tenso y agitado.	A veces	1.6	1.07	78.3

**Cuadro 11. Tabla de respuestas a cuestionario sobre estrés general**

PREGUNTA	Referente	Media	Desviación	Coeficiente de varianza
El trabajo le permite tener relaciones con la pareja	Casi siempre	3.5	1.3	37
Hay estrés en el transporte del trabajo a la casa y viceversa	Algunas veces	2.4	0.9	39
El trabajo le permite convivir con plantas y animales domésticos	Con frecuencia	3.31	1.43	43.4
El trabajo le permite tiempo para emplear con la familia	Con frecuencia	3.31	0.91	27.5
El trabajo le genera dificultades en la vida sexual	Algunas veces	2.46	1.39	56.6
El trabajo le permite atender asuntos que incumben a algún familiar o amigo (p. ej; salud, trabajo, estudios, etc).	Con frecuencia	3.23	0.89	27.6
El trabajo le permite mantener relaciones con los superiores	Con frecuencia	3.08	0.73	23.7
El trabajo le permite mantener relaciones con sus compañeros de trabajo	Con frecuencia	3.2	1.1	35
El trabajo le permite la posibilidad de realizar ejercicio físico	Con frecuencia	3.15	1	31.7
El trabajo le permite compatibilidad con los estudios	Con frecuencia	3	1.30	43.3
El trabajo tiene gran cantidad de tareas	Con frecuencia	3.38	1.08	31.8
El trabajo le permite atender el estudio	Casi siempre	4	1.11	27.7
El trabajo le ofrece seguridad en la labor	Casi siempre	3.54	0.63	17.9
El trabajo le permite cumplir con el horario laboral	Con frecuencia	3	1.36	45.3
El trabajo le permite terminar la jornada laboral	Con frecuencia	3.38	1	29.6
El trabajo le propicia una remuneración justa	Con frecuencia	3.31	1.2	36.3
El trabajo le permite dinero para extras (p. ej: diversión, regalos, etc).	Con frecuencia	2.85	1.23	43.2
El trabajo le permite la posibilidad de ahorrar	Con frecuencia	2.77	1.48	53.3
El trabajo le genera presión por la calidad de las tareas	Con frecuencia	2.54	0.84	33.2
El trabajo le permite atender su apariencia física	Con frecuencia	3.15	1.23	39.02
El trabajo le afecta en sus quehaceres domésticos (p. ej: comprar, cocinar, limpiar, etc).	Con frecuencia	2.77	1.05	37.9
El trabajo afecta el funcionamiento y mantenimiento de la casa (p. ej: reparaciones menores)	Con frecuencia	2.54	1.45	57
El trabajo afecta las relaciones con otros parientes	Algunas veces	2.23	1.25	56
El trabajo le permite atender sus responsabilidades con el colegio de los hijos	Casi siempre	3.92	1.21	30.8

El trabajo le permite atender el funcionamiento y mantenimiento del coche	Casi siempre	4	1.3	32.5
El trabajo le permite atender el funcionamiento y mantenimiento del coche	Con frecuencia	3.5	1.7	49
El trabajo le permite atender diligencias personales	Con frecuencia	3	0.96	32
El trabajo le permite comer en casa	Algunas veces	2.7	1	37
El trabajo le permite comer fuera	Con frecuencia	2.54	1.15	45.4
El trabajo le permite mantener relaciones con amigos o conocidos	Con frecuencia	3.08	0.83	26.9
El trabajo le permite mantener relaciones con sus vecinos	Con frecuencia	2.77	1.25	45.1
El trabajo le permite mantener actos u obligaciones sociales	Con frecuencia	2.69	1.14	42.2
El trabajo le permite interactuar con personas de otras áreas o departamentos de la empresa	Con frecuencia	3.23	1.05	32.5
El trabajo le permite mantener relaciones con personas externas a la empresa	Con frecuencia	2.61	1.14	43.8
El trabajo le permite estar solo ocasionalmente	Con frecuencia	2.53	1.08	42.6
El trabajo le permite mantener intimidad en su vida personal	Con frecuencia	3.46	1.15	33.3
El trabajo le permite asistir acontecimientos políticos y sociales	Algunas veces	2.31	1.43	62.2
El trabajo le permite conocer las noticias	Con frecuencia	2.85	1.1	38.6
El trabajo le permite mantener la organización personal	Con frecuencia	3.08	0.92	29.8
El trabajo le permite disfrutar con calidad el tiempo libre	Con frecuencia	2.69	0.99	36.8
El trabajo le permite tener ocio en el hogar	Con frecuencia	2.69	1.07	39.6
El trabajo le permite tener ocio fuera de casa (p. ej: deporte, pasear, etc).	Con frecuencia	2.62	0.92	35.3
El trabajo le permite atender su salud física y mental	Algunas veces	3.15	0.95	30.1
El trabajo le permite dedicarle tiempo a sus hijos	Algunas veces	2.46	1.5	60.9
El trabajo le permite mantener relaciones con sus padres	Algunas veces	2	1.88	94.05

**Cuadro 12 Tabla de respuestas sobre el estrés del familiar y amigo trabajador**

<b>CORRELACIÓN PAR - IMPAR PARA DETERMINAR CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO</b>							
SUJETO	PAR X	IMPAR Y	X.X	Y.Y	XY		
1	50	48	2500	2304	2400		
2	57	55	3249	3025	3135		
3	52	48	2704	2304	2496		
4	49	48	2401	2304	2352		

5	49	49	2401	2401	2401			
6	59	59	3481	3481	3481			
7	65	70	4225	4900	4550	CORRELACIÓN		-
8	39	55	1521	3025	2145			0,81831461
9	46	41	2116	1681	1886	Numerador	-354244	
10	48	46	2304	2116	2208	Denominad1	1,874E+11	
11	50	52	2500	2704	2600	Denominad2	432894,63	
12	54	55	2916	3025	2970			
<b>SUMA</b>	<b>618</b>	<b>626</b>	<b>32318</b>	<b>33270</b>	<b>32624</b>			

**Cuadro 13 CORRELACIÓN PAR - IMPAR PARA DETERMINAR CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

**CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL ESTRÉS AL QUE ESTA SOMETIDO UN TRABAJADOR  
(PARA APLICAR A UN FAMILIAR O AMIGO)**

PREGUNTA	Referente	Media	Desviación	Coefficiente de varianza
Por efectos del trabajo se encuentra malhumorado	Algo	1.3	0.7	55
Por causa del trabajo se siente seguro	Bastante	1.69	0.82	48.5
Como consecuencia del trabajo se torna agresivo verbal y físico	Algo	0.6	0.8	136
Por efecto del trabajo contesta de mala gana	Algo	1	0.8	78
Por causa del trabajo se vuelve pelionero	Algo	0.8	0.9	112
Como consecuencia del trabajo no se integra con los grupos de amigos o familia	Algo	1.1	1	93
Por efecto del trabajo tiene mala comunicación verbal	Algo	0.5	0.6	118
Como causa del trabajo no disfruta del tiempo libre	Algo	0.85	0.77	90.9
Como resultado del trabajo es poco amigable	Algo	0.6	0.9	150
Por causa del trabajo no dedica tiempo a si mismo	Algo	0.6	0.9	150
Como consecuencia del trabajo se induce en el alcohol, drogas o juego	Algo	0.5	0.8	183
Como resultado del trabajo se entorpecen sus logros personales y laborales	Bastante	0.7	0.7	104
Por efectos del trabajo abandona sus aficiones, hobbies y amigos	Algo	1	1	96
Como consecuencia del trabajo es violento	Algo	0.5	0.6	137
Por causa del trabajo es calmado	Bastante	1.5	1.1	74
Por motivos del trabajo sus puntos de vista son negativos	Algo	0.7	0.7	104
Como consecuencia del trabajo arremete contra las personas	Nada	0.3	0.5	150
Como resultado del trabajo se torna irresponsable	Algo	0.62	0.92	150
Como resultado del trabajo se siente alegre	Bastante	2.1	0.8	40
Por causa del trabajo no tienen seguridad en sus proyectos y acciones.	Algo	0.8	0.9	102
Por efecto del trabajo se interesa por el bienestar de los otros	Bastante	1.8	0.8	42
Como resultado de su trabajo discute sin tener la razón	Algo	0.6	0.7	120
Por motivos del trabajo se vuelva callado y pensativo	Algo	1.2	0.9	82
Por efecto del trabajo busca otros espacios para descansar	Algo	1.4	1.2	87
Por causa del trabajo se aleja de las demás personas y habla poco	Algo	0.8	1	121
Como consecuencia del trabajo tiene disposición	Algo	1.3	0.9	70

alegre				
Por efectos del trabajo se le incrementan miedos y dudas	Algo	1.1	1	93
Por motivos del trabajo eleva el timbre y tono de voz	Algo	0.7	1	143
Por causa del trabajo las relaciones con sus amigos se fortalecen	Bastante	1.6	1.1	67
Como consecuencia del trabajo tiene buen ánimo y disposición hacia los otros	Bastante	1.9	0.9	48
Por causa del trabajo sus deudas aumentan	Algo	1	0.9	88
Por motivos del trabajo incrementan el número de amigos	Bastante	1.54	0.93	60.4
Como consecuencia del trabajo tengo mejores relaciones familiares	Bastante	1.5	0.9	64
Como resultado del trabajo se siente más dinámico	Bastante	1.5	0.9	60
Por causa del trabajo practica más deportes	Algo	1.08	0.83	76.9

**Cuadro 14** Tabla de respuesta cuestionario de estrés.

CORRELACIÓN PAR - IMPAR PARA DETERMINAR CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO								
SUJETO	PAR X	IMPAR Y	X.X	Y.Y	XY			
1	20	18	400	324	360			
2	20	19	400	361	380			
3	21	19	441	361	399			
4	13	23	169	529	299			
5	10	12	100	144	120			
6	12	14	144	196	168			
7	2	6	4	36	12	<b>CORRELACIÓN</b>	-	
8	16	17	256	289	272		0,68969836	
9	34	31	1156	961	1054	Numerador	-48024	
10	26	26	676	676	676	Denominad1	4848398096	
11	29	27	841	729	783	Denominad2	69630,4394	
12	13	19	169	361	247			
13	6	7	36	49	42			
<b>SUMA</b>	222	238	4792	5016	4812			

**Cuadro 15** CORRELACIÓN PAR - IMPAR PARA DETERMINAR CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

## 8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 8.1 ANÁLISIS POR ÍTEMS Y CATEGORÍAS

Dada la diversidad de técnicas de recolección de información y el volumen de información que se logra obtener, es necesario realizar un análisis por categorías de investigación y tratar al final de hacer un paralelo entre ellas.

**8.1.1 Categoría estrés.** El estrés laboral es un agente interventor en la conducta y comportamiento del trabajador, sin embargo, existen multiplicidad de factores que lo generan y no se puede llegar a concluir que exista un evento en particular que pueda estresar a todas las personas. Un evento como el de quedarse sin trabajo que a cierta gente estresa bastante, para otros no significa mayor problema, pues manifiestan abiertamente expresiones como estas:

“Yo no nací aquí, que me echen”

“Uno no se mure de hambre”

“Aquí no es la única parte donde uno puede trabajar”

“Es tan difícil para uno encontrar un buen empleo, como para la empresa encontrar un buen trabajador”

“El que sabe trabajar lo hace aquí o en otro lado”

El estrés laboral tiene manifestaciones tan variadas como sus orígenes, no se puede simplemente llegar a definir a la ligera, algunos trabajadores son presionados por su familia y amigos para cuidar el trabajo y aguantar lo que sea, bajo el argumento de que la situación laboral está muy difícil. La obligación y responsabilidad con la familia hace que algunos trabajadores no tengan pensado cambiar de empleo, ni tampoco conciben necesario aburrirse en él.

Parece tener bases sólidas la teoría que según el tipo de personalidad, se toman los eventos como estresantes negativos o positivos, y que las manifestaciones de este estrés dependerá de un cúmulo de factores tanto internos como externos del trabajador, su grupo social, las condiciones económicas, su estructura educacional, la edad y la cultura, juegan un papel interesante a la hora de generar estrés en una persona.

Los resultados que arrojan las encuestas sobre los niveles de estrés pierden toda validez, de hecho se presentan en este trabajo como una muestra del poder que existe en el estrés. Solamente veinticinco, de ciento cinco encuestas fueron

respondidas, sin embargo al realizar el proceso de fiabilidad de la prueba se arrojan datos que anulan el mayor número de respuestas, a continuación se muestran las respuestas no convalidadas:

Respuestas dudosas según el dato que arroja el factor coeficiente de varianza y la desviación de la prueba: 3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-20-22-23-24-25-26-27-28-29-31-35 un total de veintisiete respuestas de treinta y cinco posibles

### **Prueba Stai**

Respuestas dudosas según el dato que arroja el factor coeficiente de varianza y la desviación de la prueba: 3-4-6-7-8-9-12-13-14-17-18 un total de once de veinte solicitadas.

### **Prueba A-R**

Respuestas dudosas según el dato que arroja el factor coeficiente de varianza y la desviación de la prueba: 2-3-4-5-8-9-13-15-16-18-19-20 en este caso son doce de veinte respuestas dadas.

De todo lo anterior se desprende, que la encuesta no arroja datos fiables en ninguno de los ítems que se tratan de indagar, razón por la cual no se tendrán en cuenta para analizar esta variable.

**8.1.2 Categoría relaciones.** Las relaciones interpersonales se ven afectadas por altas dosis de estrés laboral, los familiares reclaman mayor presencia de los trabajadores en la casa, con su atención y disposición para atender a la familia, algunos de los trabajadores entrevistados, reclaman por su lado un espacio que los libere de la tensión del trabajo y de la casa.

La observación participante y las entrevistas abiertas arrojan los datos necesarios sobre la incidencia del estrés laboral en las relaciones interpersonales, de otro lado la encuesta ofrece mejores datos para esta variable que para la anterior, de tal manera que se puede llegar a inferir lo siguiente:

Si se parte de la premisa falsa de que no existe estrés laboral en Kenworth de la Montaña por los datos arrojados en la encuesta, entonces las conclusiones de las relaciones interpersonales deben ser buenas ¿es cierta o falsa?. Los marcos teóricos y trabajos más profundos y mejor fundamentados que este, logran conformar que el estrés laboral, es un agente que deteriora las relaciones interpersonales, según el estudio de Bensson y Graham. (1998).

## **8.2 ANÁLISIS INTEGRAL**

Algo de importancia para la vida de las organizaciones debe tener el tema sobre el estrés laboral, de igual manera existe un punto interesante en el imaginario de las personas. El tema de estrés laboral, es un tema de corredores y pasillos, se trata a modo de comentario, de queja, de descontento, sin embargo, existe un temor

superior que no permite a algunas personas hagan público su manifestación del estrés.

Los trabajadores que experimentan estrés laboral en Kenworth de la Montaña, no tienen la certeza de que dicho estrés es generado dentro de la empresa, más bien buscan otros factores por fuera de la misma, para responsabilizarlos de dicho estrés. Es innegable que el locus de control que posea una persona determina que el estrés sea negativo o positivo y que así mismo incida en su comportamiento y conducta grupal.

Tal como se expresa en otros apartes de este trabajo, los agentes estresores son muy diversos y aunque para alguna persona pueda llegar a ser suficiente para alterar toda su vida personal y familiar, este mismo evento no genera lo mismo en otras personas. Los agentes mayores generadores de distress en la empresa analizada son los siguientes:

El uso del poder y el tipo de liderazgo que se ejerce en la empresa es el mayor agente causante de estrés negativo o distress, la forma de tratar a las personas, el lenguaje que se utiliza, los gestos, tono de voz y volumen son los elementos que más tensionan a las personas. Aquí se generan nuevamente las siguientes preguntas:

¿Por qué las personas no contestaron la encuesta?

¿Por qué los pocos que la contestaron alteraron las respuestas?

¿Qué genera temor para no contestar en forma escrita algo que dicen verbalmente?

¿Temen a posibles represalias que se puedan tomar contra ellos?

¿No genera el investigador la suficiente confianza en el grupo intervenido para contestar por este medio?

¿Consideran muy riesgoso dar testimonio por escrito de eventos de su vida personal, familiar y laboral?

¿No habrán visto beneficios al suministrar esta información tan relevante?

Los aspectos económicos son el segundo agente estresante de los trabajadores, la imposibilidad de cubrir las necesidades básicas, lleva a que muchos tengan que trabajar tiempo extra, lo que hace que se dedique menos tiempo para la familia o la vida social. Es de anotar que mucho del tiempo y dinero que generan las tareas extras, se distribuyen en agentes desestresantes como la rumba, el beber y distraerse por la calle.

Aunque las personas tienen un descontento con el salario, al contestar la encuesta afirman que su salario les permite ahorrar, gastar en extras e inclusive asignar parte de este ingreso a la recreación, los datos de las entrevistas y la observación desdicen estas respuestas.

En el personal de oficina, la imposibilidad de planear su tiempo libre es el agente que mayor estrés genera, el cambio de horarios a la hora de salida, el exceso de tareas a ciertas horas y días que obliga a trabajar los sábados y domingos, no permite tener las relaciones esperadas con su grupo familiar o social.

No existe un estímulo para el estudio como política organizacional, esto lleva a que ciertas personas tengan este vacío, sin embargo, no lo consideran estrés, sino que lo definen como un *“pesar”* de tal manera que su expresión más típica es *“que pesar que uno no pueda estudiar”*.

El grupo familiar se ve afectado por la falta de tiempo que se le dedica, además que cuando están en la casa aducen que están muy cansados y no quieren hacer nada diferente a dormir, ver televisión o simplemente irse para la esquina a tomar y hablar con los amigos.

La complejidad del tema sobre el estrés laboral, requiere de un grupo de investigación más amplio, toma más tiempo, además debe dársele valor a lo que expresa Delgado cuando dice que el etnógrafo debe ser alguien externo al grupo investigado, se puede considerar que los resultados obtenidos no son tan significativos dada la proximidad que el investigador tiene con el grupo estudiado. Es posible que se hubieran sentido cohibidos para responder más a fondo sobre los casos que se rumoran y conocen informalmente.

## 9. CONCLUSIONES

### 9.1 INTEGRACIÓN DE RESULTADOS CON SUPUESTOS TEÓRICOS

Este tipo de investigaciones no permite llegar a concluir nada en especial, no obstante, se debe tratar de dar respuesta a los supuestos teóricos que se plantearon.

*Supuesto teórico: “Si las organizaciones son constructos sociales en donde prima el control y el poder, entonces el uso indebido del control y el poder generan estrés laboral en los trabajadores”*

El mayor generador de distress laboral es el abuso del poder t las formas autoritarias de liderazgo, al parecer las personas trabajan por menos dinero, en condiciones menos agradables, siempre y cuando tengan un buen trato personal. Es necesario que los líderes organizacionales contemplen el impacto que tienen en la salud mental y física de sus trabajadores.

Tal como se puede observar en los resultados encontrados puede llegar a concluirse que existe un manejo indebido del poder, puesto que hubo una negativa generalizada para responder el cuestionario tipo liker en el que se indagaban sobre los niveles de estrés que padecían las personas. Es posible que los trabajadores y sus familiares tengan algún miedo a responder afirmativa o negativamente por posibles represalias que tome la empresa.

Aunque no existen evidencias claras de maltrato físico sobre los trabajadores se puede llegar a pensar que la alta carga laboral y la remuneración salarial se convierten en factores generadores de estrés que deterioran las relaciones sociales y familiares de los trabajadores, pero que el liderazgo que se ejerce en dicha empresa no permite una libre expresión del discomfort que se padece.

Las cuotas de poder en Kenworth de la Montaña se encuentran repartidas en cuatro personas incluido el dueño que tienen la autoridad y potestad para mandar en todas las áreas sin que se respete el conducto regular, de tal manera, que un trabajador se ve sometido a multiplicidad de órdenes algunas veces contrarias entre si que determinan poca claridad sobre a quien debo hacerle caso. Este aspecto es muy común y frecuente y genera en las personas cierto malestar que se comenta y expresa solo en la intimidad de una charla como compañeros de trabajo pero que no se atreve a hacerse pública dicha queja por temor a las posibles represalias que se tomen en su contra.

Estos abusos de poder que general el malestar anteriormente expresado pueden indudablemente generar desordenes de comportamiento laboral y personal y así

mismo deteriorar ostensiblemente las relaciones familiares y sociales al generarse un desbalance en la salud mental del trabajador.

*Supuesto teórico: “Dado que el estrés laboral puede generar cambios en la actitud de las personas, entonces se puede llegar a pensar que la interacción familiar y social de las personas se vera afectado por el grado de estrés al que se someta como trabajador”*

Aunque en este trabajo no se pudo llegar a definir con mucha fuerza esta aseveración, hay indicios de que el estrés laboral afecta significativamente la vida familiar y social de las personas que lo padecen. Otro punto interesante es que el estrés laboral es una especie de enfermedad contagiosa a nivel familiar puesto que algunos familiares manifiestan que por causa de la tensión del trabajo de su compañero ellos están alterados también en la casa.

Tal como se expreso en el supuesto teórico anterior y en los resultados encontrados si existe una ingerencia directa entre los niveles de estrés y la calidad de la interacción familiar y social de los trabajadores. No se puede desglosar la integridad emocional, conductual y cognitiva de una persona, de tal manera que por las mismas leyes de la complejidad cualquier alteración en el desempeño de un rol, familiar, laboral, profesional, social etcétera se verán necesariamente afectados todos los demás roles que esta persona ejerza puesto que el ser humano debe ser entendido como una entidad holistica cuyos factores y partes se encuentran interrelacionadas entre si, de tal manera que las variaciones tienen repercusiones en su totalidad.

La calidad de las relaciones familiares de un trabajador sometido a altas dosis de estrés laboral se verán afectadas siempre y cuando el nivel de estrés afecte o interfiera en su conducta y comportamiento personal y altere su proceso comunicacional o afectivo

*Supuesto teórico: La motivación en el trabajo es un factor fundamental en la productividad laboral, entonces una persona sometida a un estrés negativo corre el riesgo de bajar su motivación y por ende su productividad.*

En esta investigación se conoció el caso de varias personas que por motivo de su tensión y distress, no se sienten a gusto en la empresa, sin embargo, como no tienen para donde irse se queda en la empresa sin dar el cien por cien de sus capacidades. La salud mental juega un papel importante en la automotivación de las personas, luego, quien este alterado mentalmente necesariamente se vera afectada su vida productiva, comunicativa y relacional.

Los niveles de productividad en las empresas son una resultante directa del grado de confort e identificación que se logre introyectar en las personas, los satisfactores que se logren mantener dentro de la organización generaran un mayor grado de motivación laboral en todos los trabajadores. Es ahí, donde

precisamente el rol de un psicólogo social cumplirá un papel trascendental al poder identificar todos aquellos aspectos importantes para cada persona y empezar a involucrar a la organización en pleno en la elaboración y construcción de dichos satisfactores.

En Kenworth de la Montaña la carencia de esta figura y la poca o nula formación humanista que tienen sus directivos hacen que se desconozcan elementos tan importantes como éstos en la vida laboral o empresarial, se recurre a estímulos meramente monetarios o económicos con el fin de aumentar la productividad cuando éstos no logran su objetivo se recurre entonces a la represión y el castigo volviéndose el conocido juego del garrote o la zanahoria.

*Supuesto teórico: Entendiendo que el tipo de liderazgo y el manejo del poder en las organizaciones generan cohesión de grupo, entonces se puede inferir que la falta de liderazgo llega a generar estrés en los integrantes de un grupo.*

Este punto está bastante ligado con el primer supuesto teórico, sin embargo no se puede inferir dentro de este trabajo una relación directa entre la falta de liderazgo y el distress. Las teorías así lo postulan, pero en este trabajo no se evidenció.

La falta de sinceridad en las respuestas escritas no permite que se pueda llegar a concluir un factor como éste sin embargo, se podría llegar a pensar que esa falta de sinceridad en los trabajadores obedecen a ciertas fuerzas oscuras que no permiten ese grado de asincерamiento, y son precisamente la aparición de esas fuerzas oscuras las que denotan una falta de liderazgo claro y efectivo, de tal manera que por la ausencia de competencias de dirección efectivas los jefes se ven precisados a usar la autoridad como elemento de control organizacional.

Cuando las directivas de la empresa o los jefes se ven abocados al uso de la intimidación, la represión, y el autoritarismo para poder mantener el control y lograr los objetivos se ve claramente que estas personas no poseen las competencias necesarias que permitan un direccionamiento más humano y humanizador de sus trabajadores.

*Supuesto teórico: Partiendo de que la salud mental de un individuo afecta su salud física, entonces se puede pensar que el estrés negativo en las personas es una causa de ausentismo laboral y bajo rendimiento.*

Existen teorías que plantean que el noventa y nueve por ciento de las enfermedades son de origen mental, que se somatizan y enferman el cuerpo físico, en esta investigación se conoció de casos que avalan esta teoría, personas que no se encuentran bien en la empresa son las que más buscan ser incapacitadas y así mismo tienen el mayor registro de accidente de trabajo. Por el lado contrario ocurre que aquellas personas que se sienten muy bien en el trabajo,

no les gusta reconocerse enfermos y van a trabajar muchas veces en condiciones no muy buenas de salud física.

*Supuesto teórico: Dependiendo del tipo de personalidad de un trabajador, será la incidencia del estrés en su vida, entonces el grado de estrés se genera según si la persona tiene un locus de control interno o externo.*

Este postulado si se cumple tal como se expresa en varias ocasiones en este trabajo, las personas que tienen un locus de control interno balanceado, se consideran que ellos tienen control y poder sobre todas las cosas que les pasan tanto en su vida personal, laboral o social. Se vivenciaron casos de personas con un locus de control interno que manejan situaciones que prácticamente serían inmanejables para una persona de locus de control externo, sin embargo, ellas se sienten contentas en la empresa y aman los retos y dificultades que se le presentan en ella.

Las personas con un locus de control externo por lo general culpan tanto a la empresa, la familia, los amigos, la escuela, el país y a la humanidad entera de la cantidad de eventos que le pasan, que por cierto son bastantes, se puede llegar a creer que son ejemplos válidos para eso de *“la profecía cumplida”*.

*Supuesto teórico: El miedo y el temor son agentes estresores dentro de la organización, entonces una población trabajadora que se somete a abusos de poder y autoridad estará expuesta a cambios de actitud frente a su grupo con posibilidades de tornarse excesivamente pasivo o agresivo.*

Salvo un caso específico que se conoció durante este trabajo, no existen evidencias claras en las informaciones obtenidas para dar por sentado este supuesto teórico, nuevamente se manifiesta que las teorías estudiadas así lo describen, sin embargo no logró determinar en esta investigación.

Ante la pregunta de investigación de este trabajo y teniendo en cuenta el alcance de los supuestos teóricos y los resultados encontrados, se puede llegar a concluir que: será que tiene el estrés laboral alguna incidencia en la salud mental y el comportamiento de los trabajadores de Kenworth de la Montaña, que influya en las relaciones sociales y familiares.

Son muchos los aspectos encontrados en los diálogos personales y familiares que se realizaron en el tiempo de esta investigación que dan cuenta de que si existe una relación directa entre los cambios de conducta y comportamiento personal e interpersonal de los trabajadores que han sido sometidos a altas dosis de estrés, puesto que la familia y su grupo cercano constataron esos cambios emocionales y comportamentales que llevaban a indagarse sobre ¿qué estará pasando en la empresa para que estén así?

Esta pregunta no solo se hace a la persona afectada, en ocasiones se le llegó a formular a la investigadora, teniendo en cuenta que no existe dentro de la empresa un departamento de relaciones humanas que pueda estrechar los vínculos entre la vida familiar y laboral de los trabajadores.

Sería bastante interesante poder llegar a determinar con exactitud los verdaderos agentes motivadores de cambio comportamental que han llevado a que se deterioren algunas relaciones familiares de trabajadores, excusas como la falta de ingresos, el exceso de trabajo, el cansancio, o la mala comunicación entre las parejas se convierten en distractores que de alguna manera desvían la mirada crítica de investigador y no permiten llegar a la raíz generadora de dicha problemática.

No se puede desconocer que resulta bastante aventurado llegar a lanzar juicios sobre los procesos de liderazgo, la mala remuneración, la incompetencia de las personas u otros aspectos como los verdaderamente generadores de estrés laboral. Tal como se observó en el marco teórico de éste trabajo en el tema de agentes estresores son muchos y diversos los factores determinantes del estrés laboral. En el numeral 5.1.1 se hace una extensa y pormenorizada relación de dichos factores, algunos de ellos si se lograron observar dentro de la empresa investigada, otros aunque no se evidenciaron queda la sombra de la duda sobre su existencia y del resto no se sabe nada.

## 10. RECOMENDACIONES

Dados los resultados obtenidos y de acuerdo a la justificación que motiva este trabajo de intervención psicosocial en Kenworth de la Montaña, para conocer la incidencia que tiene el estrés laboral en el grupo familiar y social de los trabajadores, se hacen las siguientes recomendaciones a tres niveles:

### **A futuras investigaciones:**

La investigadora considera pertinente tener en cuenta para futuras investigaciones sobre este tema lo siguiente:

Profundizar en la amplitud de marcos teóricos existentes sobre el tema del estrés, este tema tiene implicaciones desde la administración, el derecho laboral, la salud ocupacional, la psicología laboral, la psicología social, la medicina, la antropología y la economía de producción.

Dada la importancia del tema y la amplitud de aspectos que intervienen, se obtendrán mejores resultados si se realiza como un trabajo interdisciplinario. La visión que la multidisciplinariedad le de al tema redundará en el beneficio de mejores resultados.

La vida de las personas está trascurriendo la mayor parte de su tiempo en las empresas y organizaciones laborales, allí confluye el mayor grado de interacción humana, presentándose por ende la mayor cantidad de problemáticas tanto a nivel individual como grupal, de ahí que sea tan importante la presencia de la psicología social comunitaria.

### **A la Universidad**

Es necesario abrir el panorama de intervención de la Psicología Social Comunitaria, el rol del profesional tiene cabida y eco en el mundo de las empresas y las organizaciones laborales, allí hay mucha interacción humana, con procesos grupales y comunicacionales bastante interesantes.

El tema de la salud mental que tanto hace referencia Maritza Montero, es una constante en la vida laboral, situación que lleva a que los egresados del programa tengan la responsabilidad social de cumplir un papel de agentes de cambio en la vida laboral de las empresas.

La problemática de la vida laboral incide directamente en el tipo de relaciones de la red primaria, esto hace que no se trate de hechos aislados, la trascendencia de la vida laboral interviene en el desarrollo de la vida familiar y social de los individuos.

La realidad social de Colombia, muchas veces no permite un desarrollo de la Psicología Social Comunitaria tal como se manifiesta en los textos, la pedagogía

social que propone Antonio Petrus es altamente aplicable en el contexto cultural de las empresas.

La realidad de las empresas y organizaciones colombianas requiere de personas que promuevan el cambio de la cultura productiva, que se generen sentidos de pertenencia, de automotivación y por que no decirlo procesos de autogestión, es decir, en una sociedad que está en rutada en el tipo de contratación al destajo, los trabajadores son autogestores de su cadena de producción.

### **A la empresa Kenworth de la Montaña**

Las necesidades de Kenworth de la Montaña, no son exclusivas de ella, al parecer padecen de una problemática más general y que abarca un gran número de organizaciones y empresas, los problemas comunicacionales y relacionales generan una cantidad de eventos de menor cuantía, que en su sumatoria generan cierto grado de estrés laboral.

Resultaría interesante se propiciaran los espacios de intervención del profesional en psicología social comunitaria, para generar cambio en la cultura de la organización.

El manejo del poder y la autoridad, son elementos que se deben considerar con mayor detenimiento con el fin de lograr una mayor compenetración de las personas entre si, y de estas con la empresa

## BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE DÁVILA, Eduardo. Representaciones sociales. Colombia: Unad. 1997. 159 p.

APEL, Karl-Otto. Teoría de la verdad y ética del discurso. Barcelona. Pardos/ICE-UAB. 1991. 184 p.

ARSUAGA, Juan Luís. Revista de prensa En: EL PAÍS, (miércoles 30 de enero de 2002) Cuadernos de Cervantes CC-38. 20 p.

BALES, Robert F. Bales, Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups (Cambridge, Mass.: Addison Wesley Press, Inc., 1950) 260 p.

BASS, Bernard. Leadership, Psychology, and Organizational Behavior. Nueva York, Harper & Row Publishers, 1960 345 p.

BEUCHOT, Mauricio. Elementos de semiótica. México: Universidad Nacional Autónoma, 1979. (Cartilla 36 p.)

BLANCHARD, Ken, CARLOS John P y Randolph Alan. Empowerment. Bogotá: Edic. Norma, 2002. 94 p.

BONILLA CASTRO, Elssy. Rodríguez S, Penélope. Mas allá del dilema de los métodos. Colombia: Uniandes, 1997. 220 p.

BONNER, Hubert. Group Dynamics: Principles and Applications. Nueva York, The Ronald Press, 1959).

CANO VINDEL, Antonio. en [canovindel@psi.ucm.es](mailto:canovindel@psi.ucm.es) consultado jueves 17 de marzo de 2005 a las 11,14 a.m.

CARTWRIGHT, D y A. ZANDER; Group Dynamic: Research and Theory (Nueva York; Harper & Row Publishers, 1968). 580 p.

CASAS HILARI, Miquel. Vivir bajo presión (el estrés). Océano: España: 2000. p.143

CHIAVENATO, Idalberto. Administración. Santafé de Bogotá: Mc GrawHill, 2001. 415 p.

DABAS, Elina NAJMANOVICH, Dense. Redes el lenguaje de los vínculos. Paidos. Argentina: 1999. p. 455

DELGADO, Juan Manuel. Gutiérrez Juan. Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. España: Síntesis, 1995. 669 p.

DÍAZ FUNES, Antonio. No siempre querer es poder. En: Revista Gerencia. Santafé de Bogotá: Vol. 23, No. 7 (feb. – mar 1995).

Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation

\_\_\_\_\_Microsoft® Encarta® 2003. © 1993-2002 Microsoft Corporation

GOOD, P. La Escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa. Temas de Educación. Barcelona: Paidos, 1985. 176 p.

GONZÁLEZ R. Esperanza. Manual sobre participación y organización para la gestión local. Cali: Foro nacional por Colombia. Capitulo regional valle del cauca, 1995. 133 p.

HABERMAS, Jurgen. Teoría de la acción comunicativa I. Racionalización de la acción y Racionalización social. Madrid. Taurus. 1989. 1 v.

-----Teoría de la acción comunicativa II. Critica de la razón funcionalista. Madrid. Taurus. 1990. 507 p.

HELLRIEGEL, Don y Otros. Comportamiento organizacional. México: Thomson Editores, 1998. 686 p.

----- SLOCUM John. Administración. México: Thomson Editores, 1998. 864 p.

----- y otros. Administración. Un enfoque basado en competencias. México: Thomson- Leraning, 2002. 606 p.

HODGETTS, Richard M. y Steven Altman; Comportamiento en las Organizaciones México: versión en español de la Nueva Editorial Interamericana, 1.998. 357 p.

HUNT, John W. La dirección de personal en la empresa. México: Editorial Mcgraw-Hill, 1993. 295 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Quinta actualización. Tesis y otros trabajos de grado. Bogotá, D.C: ICONTEC 2004. 152 p. NTC 1486

KOONTZ, Harold - O'DONELL Cyril – Wehrich, Heinz – elementos de administración – Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1982. 614 p.

KOTTER, John. Nuevas formas de ejercer el poder. En: Administración del personal. Colombia: Ascort, 1990. 65 p.

KRIEGER, Mario. Sociología de las organizaciones. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001. 570 p.

LAROUSSE Diccionario Pequeño. Buenos Aires: 1995. 1368 p.

L.D. HOUTMAN Irene, Michiel A.J. Kompier. Enciclopedia y salud y seguridad en el trabajo. Capítulo 5 Trabajo y salud mental.

LÓPEZ, PARRA Hiader Jaime. Investigación cualitativa y participativa. Medellín: Edi. UPB, 2002. 256 p.

MARDONES, José María. Filosofía de las Ciencias Humanas. Barcelona: Anthropos, 1991. 415 p.

MARTIN GONZÁLEZ, Antonio. Psicología Comunitaria. España: Síntesis, 1998. 559 p.

MARTÍNEZ, Miguel. La investigación cualitativa etnográfica- Caracas. Texto. 1992 pág.12

MINTZBERG, Henry. y QUINN James Brian, .El proceso Estratégico. México: Prentice Hall, 1993. 1.207 p.

MONTERO-Sieburth M. Corrientes, enfoques e influencias de la investigación cualitativa para Latinoamérica. En: Rueda Beltrán, M. La etnografía en educación, panorama, prácticas y problemas. México: CISE-UNAM; 1994:

MORGAN, Gareth. Imágenes de la Organización. México: Alfaomega, 1998. 408 p.

PARADISE, R. Etnografía: técnica o perspectiva epistemológica? En: Rueda Beltrán, M. La etnografía en Educación, Panorama, prácticas y problemas. México: CISE-UNAM; 1994

PARDO, Neyla Graciela. Introducción a la Semiótica. Bogota: Unisur, 1995. 196 p.

PAREDES, Ligia Maria. Lenguaje y Cultura I. Bogotá: Unisur, 1995. 260 p.

-----Lenguaje y cultura II. Santafé de Bogotá: Unisur, 1995. 203 p.

PEÑA, Jorge. El Rincón de la Palabra. En Revista Eteros México. Vol. XI 1997.

P.J, Cardichi. Como eliminar el estrés. Editorial Didáctica. UE. 2001 p 127

Ponencia presentada en la Jornada Técnica de Actualización de “Los riesgos psicosociales y su prevención: mobbing, estrés y otros problemas”. Madrid, 10 de diciembre de 2002

SAN JUAN, GUILLEN. Cesar. Intervención psicosocial. Colombia: Anthropos. 1996. 268 p

SÁNCHEZ, José Fernando. Rodríguez, Enrique. Individuo, grupo y representación social. Colombia: Unad, 1997 202 p.

SCHVARSTEIN, Leonardo. Psicología social de las organizaciones. Paidós. Argentina: 2001 .p.273.

SHERIF, Muzafer y C.W. Sherif, Social Psychology (Nueva York; Harper & Row Publishers, 1969). 479 p.

TORRES CARRILLO, Alfonso. Enfoques Cualitativos y participativos en investigación social. Colombia: Unad, 1998. 245 p.

ROBBINS, Stephen P . Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1998.

ROCKWELL, E. Etnografía y conocimiento crítico de la escuela en América Latina en perspectivas, 1991. 212 p

URCOLA, TELLERÍA. Juan Luis. Dirigir personas en tiempos de cambio. Madrid: Esic editorial, 1998. 136 p.

WORCHEL Stephen, Joel Cooper, George r. Goethals, James m. Oolson. Psicología social. Thomson Editores. México.2003 p.498