



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**

Incorporación No. 8727-25

a la Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Psicología

**INFLUENCIA DEL ESTRÉS EN EL CLIMA LABORAL DE LA  
EMPRESA BAKITY, S.A. DE C.V.**

Tesis

para obtener el título de

Licenciada en Psicología

Cassandra Barragán Arias

Asesor: Lic. Héctor Raúl Zalapa Ríos

Uruapan, Michoacán, a 23 de febrero de 2012.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a mi asesor por el apoyo brindado para hacer posible este proyecto; a los profesores de la Universidad Don Vasco por compartir día con día sus conocimientos con el mismo esmero y optimismo; y a esas personas especiales que me brindaron su amistad a lo largo de la carrera y me hicieron crecer no sólo como profesionista sino como ser humano.

A todos y cada uno de ustedes: Mil Gracias.

## DEDICATORIA

A mis padres y hermanos: porque gracias a ellos esta meta en mi vida fue posible; porque su amor incondicional, su apoyo, su comprensión y su deseo de verme realizada como profesionalista fue la base para lograr lo que ahora soy.

A mi esposo: porque gracias a él, que me impulso a luchar por mis sueños y superar los retos que la vida me presentaba, fui capaz de creer en mí y forjarme valores para ser mejor persona. Gracias José Luis.

Gracias a ustedes, hoy sigo construyendo nuevos sueños. Los amo.

# ÍNDICE

## **Introducción.**

Antecedentes. . . . .	1
Planteamiento del problema. . . . .	5
Objetivos. . . . .	6
Hipótesis. . . . .	7
Justificación. . . . .	8
Marco de referencia. . . . .	10

## **Capítulo 1. El estrés.**

1.1. Concepto de estrés. . . . .	12
1.2. Enfoques del estrés. . . . .	15
1.3. Síntomas del estrés. . . . .	17
1.4. Consecuencias y trastornos derivados del estrés. . . . .	20
1.4.1. Consecuencias fisiológicas y psicológicas del estrés. . . . .	24
1.5. Causas y tipos de estrés. . . . .	27
1.6. Influencia del estrés en los trastornos del estado de ánimo. . . . .	32
1.7. Causas generales del estrés en el trabajo. . . . .	33
1.8. El estrés en el trabajo y su relación con el desempeño de las tareas. . . . .	36
1.9. Causas personales de estrés en el trabajador: características de las personas estresadas . . . . .	40
1.10. El estrés en el adulto. . . . .	48
1.11. Manejo del estrés. . . . .	52

## **Capítulo 2. Clima laboral.**

2.1. Concepto de clima laboral. . . . .	56
2.2. Factores que influyen en el clima laboral. . . . .	60
2.3. Dimensiones y tipos de clima laboral. . . . .	61
2.4. Fundamentos que integran la estructura organizacional. . . . .	64
2.5. Importancia de la comunicación organizacional. . . . .	66
2.6. Cultura organizacional. . . . .	70
2.6.1. Cultura organizacional positiva. . . . .	74
2.6.2. Tipos de cultura organizacional. . . . .	75
2.6.3. Aspectos culturales del mexicano que influyen en las organizaciones. . . . .	76
2.7. Importancia del liderazgo dentro del clima organizacional. . . . .	78
2.8. Relación entre la personalidad del trabajador y el comportamiento organizacional de una empresa. . . . .	84
2.9. El trabajador adulto en el contexto del comportamiento organizacional. . . . .	88
2.10. Reestructuración y cambio organizacional efectivo. . . . .	90

## **Capítulo 3. Metodología, análisis e interpretación de resultados.**

3.1. Descripción metodológica. . . . .	98
3.1.1. Enfoque cuantitativo. . . . .	100
3.1.2. Diseño no experimental transversal. . . . .	101
3.1.3. Alcance correlacional – causal. . . . .	102
3.1.4. Técnicas e instrumentos de recopilación de información. . . . .	103
3.2. Población y muestra. . . . .	105
3.2.1. Características de la población. . . . .	106

3.2.2. Proceso de selección de la muestra. . . . .	106
3.3. Descripción del proceso de investigación. . . . .	108
3.4. Análisis e interpretación de resultados. . . . .	110
3.4.1. El estrés. . . . .	110
3.4.2. Clima laboral. . . . .	115
3.4.3. Influencia del estrés en el clima laboral. . . . .	117
Conclusiones. . . . .	122
Bibliografía. . . . .	124

## INTRODUCCIÓN

El estudio que se presenta en este documento, examina la vinculación existente entre el estrés y el clima laboral en una empresa particular. Para dicho fin, enseguida se muestran los elementos necesarios para un panorama general previo.

### **Antecedentes.**

En los últimos años, el cambio constante en la vida del ser humano ha modificado las condiciones de adaptación del individuo para el desarrollo de su persona. Las situaciones que se le presentan son variables día con día, y con ello, se ha venido hablando frecuentemente del estrés producido por dichos cambios y las consecuencias que provoca en la persona.

Como lo describe Kabat (2005), la definición de estrés es muy reciente, y ha sido empleada cotidianamente por las personas para referirse a las sensaciones provocadas por las presiones de la vida.

“Por desgracia, esta forma de utilizar la palabra confunde si es la causa de las presiones que sentimos o es el efecto de las mismas” (Kabat; 2005: 288).

De acuerdo con Yanes (2008), el término de estrés fue introducido por Hans Selye, alrededor de los años cincuenta del siglo pasado, ya que estuvo observando a



un grupo de pacientes con trastornos cuyo origen no tenía relación aparente con la patología que tenían; lo que denominó también Síndrome General de Adaptación.

Según Kabat (2005), Selye añadió un nuevo concepto para estudiar el estrés, integrando la palabra “estresante” a sus estudios, para definir con ello las respuestas del organismo ante las diversas situaciones que enfrenta.

El hombre desde miles de años atrás, se ha dedicado a la realización del trabajo para obtener beneficios y así sobrevivir. Comúnmente, las presiones de la vida generan en el individuo una reacción que se manifiesta en el ambiente; aspectos como la familia, el estudio y situaciones económicas originan que con mucha frecuencia, se observe la presencia del estrés en el ámbito laboral y éste se vea afectado directamente.

Por otra parte, el clima organizacional y/o laboral “es el conjunto de características objetivas y subjetivas que se dan en una organización, perdurables en el tiempo e identificables, que la configuran y distinguen de otras organizaciones” (Gan y Berbel; 2007: 169).

El clima organizacional determina la productividad en cualquier empresa, ya que tiende a verse influido por diversos factores tales como el estrés, y ello se ve reflejado en el rendimiento de los trabajadores (Ávila; 2005).

Se han realizado investigaciones sobre el estrés tales como la realizada por Banderas (2009), que lleva por título: “La influencia del estrés en el rendimiento escolar en alumnos de cuarto, quinto y sexto de primaria”, llevada a cabo en la ciudad de Uruapan, Michoacán y que tuvo por objetivo conocer el efecto del estrés sobre el rendimiento escolar, en la cual, después de evaluar de manera estadística, se pudo comprobar que el estrés no determina el rendimiento escolar en dicha institución.

Otra de las investigaciones hechas sobre el estrés fue realizada por Anguiano (2009), que lleva por título: “La influencia del estrés sobre el rendimiento académico de los alumnos en educación primaria del Colegio Teresa Martín”, también hecha en la ciudad de Uruapan; en la cual se obtuvo como resultado que el rendimiento académico sí se ve influido debido al estrés. Otra investigación lleva por nombre: “La influencia del estrés sobre el rendimiento académico en estudiantes de la Escuela Primaria Constituyentes” (Montes; 2009), realizada en la misma ciudad y cuyos resultados demuestran que en dicho estudio, el estrés no es un factor de influencia significativa sobre el rendimiento académico.

En cuanto al clima organizacional existen investigaciones tales como la “Propuesta para mejorar el clima organizacional en el CECFOR # 1”, realizada por Gallegos (2001), en la cual se concluye que las características del clima organizacional están determinadas por la personalidad de los individuos.

Otra investigación detectada es la “Influencia del clima organizacional en la empresa Automóviles y Camiones de Uruapan, SA de CV” (Fabela; 2003), en la cual se obtuvo que un clima organizacional favorable propicia la motivación y la productividad en los empleados. Hay otro estudio efectuado por Ávila (2005), en la ciudad de Uruapan, que lleva por nombre: “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Embotelladora Aga del Centro, SA de CV”, en cuyo caso se determinó que el clima organizacional influye directamente en la motivación y con ello se ve influido el desempeño laboral.

## **Planteamiento del problema.**

En el mundo actual, las empresas se ven afectadas por las diferentes situaciones por las cuales atraviesan sus empleados, ya que como recursos humanos de una organización, propician o no el logro de metas y éxito de la empresa.

Es común que se escuche entre los empleados el hecho de que están muy estresados y no pueden concentrarse en las actividades que deben realizar como parte de su trabajo.

En el clima laboral de una empresa se ven reflejadas cuestiones que tienen que ver con las relaciones interpersonales de los empleados, el desarrollo de las habilidades y capacidades de ellos, así como su nivel de estrés y la repercusión de este fenómeno en la organización. Debido a esto surge la importancia de preguntarse: ¿En qué medida influye el estrés sobre el clima laboral en la empresa Bakity S.A de C.V.?

La necesidad de evaluar el clima organizacional en esta empresa surge debido a que constantemente se presentan conflictos entre el personal, los niveles de desempeño de los trabajadores han disminuido y no ha sido para bien de la empresa; suele observarse a los empleados muy presionados en sus actividades laborales.

## **Objetivos.**

Las presentes finalidades regularon el curso de la investigación, de tal manera que los esfuerzos se concentraran y se tuviera una orientación sistemática.

### **Objetivo general.**

Determinar el grado de influencia del estrés en el clima laboral en la empresa Bakity, S.A. de C.V.

Para lograr dicho objetivo, se plantearon objetivos particulares, que investigaban más a fondo las variables sujetas a estudio.

### **Objetivos particulares.**

1. Definir el concepto de estrés.
2. Describir los síntomas que provoca el estrés.
3. Identificar el nivel de estrés en los empleados de la empresa Bakity, S.A. de C.V.
4. Definir el concepto de clima laboral.
5. Establecer los factores que componen el clima laboral.
6. Medir el clima laboral en la empresa Bakity, S.A. de C.V.
7. Establecer la relación estadística entre el nivel de estrés y el clima laboral en la empresa Bakity, S.A. de C.V.

## **Hipótesis.**

Al igual que el planteamiento de objetivos, las explicaciones tentativas para esta investigación son importantes, ya que gracias a ellas se eligieron los instrumentos para obtener los resultados que se pretendían alcanzar.

### **Hipótesis de trabajo.**

El estrés influye de manera significativa sobre el clima laboral de la empresa Bakity, S.A. de C.V.

### **Hipótesis nula.**

El estrés no influye de manera significativa sobre el clima laboral de la empresa Bakity, S.A. de C.V.

### **Variables.**

Variable independiente: Estrés.

Variable dependiente: Clima laboral.

## **Justificación.**

El ámbito laboral ha venido tomando mayor relevancia con el paso del tiempo, así como el que los empleados en las empresas estén motivados y el ambiente de la organización sea el adecuado para el desarrollo de las actividades del personal, ya que si dichos elementos están alterados o distorsionados, esto puede verse reflejado en el desempeño del empleado y lleva consigo una disminución en la productividad, la desmejora en los servicios y la calidad de la atención y los productos de la empresa.

Aunado a ello, si el personal está pasando por situaciones que le generen un nivel alto de estrés, esto comenzará a afectar en su trabajo.

Con base en lo anterior, es importante conocer los factores que pueden provocar niveles altos de estrés en la persona y sus consecuencias en el clima laboral de la empresa en la cual se desempeña, y con ello establecer, después de haber realizado una investigación práctica respaldada por la teoría, propuestas que permitan modificar y reducir los niveles de estrés que se manifiesten en la organización.

Después de adquirir conocimiento sobre el tema, los encargados del departamento de recursos humanos tendrán bases que les permitan orientarse y realizar modificaciones en sus planes de trabajo y esto conllevará a que la empresa no se vea afectada.

Desde el enfoque de la psicología, la presente investigación es de gran utilidad, ya que beneficiará no sólo a la empresa al mejorar su productividad, sino que brindará puntos de partida para cambiar situaciones que estén provocando que la misma compañía se vea fuertemente afectada; todo ello hará que disminuyan los costos tanto en el personal como materiales.

Además de la empresa, esta investigación otorgará beneficios a la Universidad Don Vasco y a sus alumnos, ya que este informe podrá servir como orientación a generaciones futuras que pretendan continuar actualizándose sobre el tema y realizando aportaciones al mismo. Generará además beneficios a la sociedad en general, ya que gracias a los resultados obtenidos podrá establecerse posteriormente un programa de cambio en las empresas, las cuales prestarán una mayor importancia a sus empleados y a las condiciones en que ellos laboran, lo cual se verá reflejado en la calidad del servicio a la gente y la realización de sus actividades de trabajo.



## **Marco de referencia.**

En el presente apartado se describe el lugar donde se realizó el estudio de campo.

La presente investigación se llevó a cabo en la empresa Bakity, S.A. de C.V., ubicada en la calle Tejeda # 79, en la colonia Bellavista del municipio de Uruapan, Michoacán. Esta empresa se encarga de la producción y distribución de pollo; tuvo sus inicios en 1986, con 100 empleados.

La producción inició en ese año con 15 mil pollos de engorda provenientes de la Granja “Margarita”; posteriormente se unió a la producción la granja “Norma Leticia” aportando una cantidad de 24 mil aves. Dichas granjas están localizadas en Uruapan y en Toreo el Bajo, respectivamente.

La misión de la empresa consiste en proveer a la sociedad, una alimentación a base de carne de ave de gran valor nutricional, además de la realización personal del empleado que labora en la organización. Busca satisfacer las expectativas y necesidades del cliente y los consumidores, fomentando debido a esto el desarrollo de su personal y la calidad de vida del mismo (Información tomada del folleto de iniciación para el empleado de nuevo ingreso).

La empresa Bakity, S.A. de C.V. tiene como visión ser una empresa del sector alimenticio, perdurable y en constante crecimiento, ser eficiente y productiva al

comercializar productos de alta calidad nutricional (Información tomada del folleto de iniciación para el empleado de nuevo ingreso).

Cuenta con 13 sucursales distribuidas en las ciudades de Nueva Italia, Apatzingán, Lombardía, Morelia, Lázaro Cárdenas, Ciudad Hidalgo y Zitácuaro, en Michoacán; Pénjamo, en Guanajuato; Zihuatanejo, Atoyac y Acapulco, en Guerrero, así como la matriz, en la ciudad de Uruapan.

El número actual de empleados de la empresa es de 414 personas. En cuanto a la infraestructura, cuenta con 19 granjas de crianza de pollo, área de pollo procesado, área de transporte, oficinas administrativas, de recursos humanos y diversos expendios de pollo a lo largo de las diferentes localidades antes mencionadas.

# CAPÍTULO 1

## EL ESTRÉS

En este capítulo teórico se abordará la variable independiente de la investigación, que se refiere al estrés, y se describirá su significado, así como los diversos enfoques que se han tomado como punto de partida para la investigación de este factor, sus síntomas y consecuencias tanto fisiológicas como psicológicas. Se describirá la manera en que el estrés afecta el estado de ánimo en el ser humano, para con ello enfocarse en las causas generales y personales que experimenta un individuo en el desempeño de su trabajo.

### **1.1 Concepto de estrés.**

La palabra estrés fue utilizada por primera vez en el inglés, aproximadamente entre los siglos XII y XVI, su origen se remonta a la palabra francesa “destresse” que hacía referencia a algo muy estrecho. Se atribuye el concepto a Hans Selye (1907-1982), quien también lo denominó Síndrome General de Adaptación; considerado así, es un estado provocado por una mala adaptación a una situación particular. El estrés “es una exigencia a las capacidades de adaptación de la mente y el cuerpo”. (Fontana; 1992: 3)

Fontana (1992) se refiere al estrés como a las capacidades de los individuos para controlar las situaciones particulares de su vida y obtener provecho de ellas,

abordando así el estrés como algo benéfico para el individuo, ya que lo impulsa a realizar las actividades cotidianas, sin embargo, si estas capacidades se tornan desgastantes y debilitan al individuo, entonces se vuelve perjudicial. Por ello, si las capacidades del individuo son fuertes y estables, resultarán provechosas, en caso contrario, generarán una respuesta negativa.

Según Fontana (1992), es importante ser consciente de que tanto las situaciones como las capacidades de los individuos son distintas entre una persona u otra y que aún en la misma, suelen no ser las mismas en distintas ocasiones.

De acuerdo con Yanes (2008), el cuerpo provoca diferentes respuestas de manera natural cuando se ve inmiscuido en situaciones que pueden provocar daño o amenaza, con ello genera en el organismo estados de alerta.

Vivir continuamente en dicha fase, suele provocar un deterioro fisiológico, el cual genera un daño físico y con ello, lleva al organismo a caer una fase de agotamiento severo.

En relación con el planteamiento de Fontana (1992), el estrés es un factor inevitable y natural de la vida; el hecho de cumplir con las exigencias de la sociedad, obtener lo necesario para sobrevivir y alcanzar las metas que el individuo se propone satisfacer, producen presiones que deben enfrentarse.

“El cerebro se pone en guardia, preparando al cuerpo para defenderse, esto hace que el sistema nervioso central entre en acción liberando hormonas para activar los sentidos; a partir de ahí el cuerpo está preparado para atacar o defenderse, someterse o huir” (Yanes; 2008: 32).

De acuerdo con Kreitner y Kinicki (1997), existen diferencias importantes entre los factores que provocan el estrés y la respuesta como tal. Estos autores detallan que el estrés no sólo es una simple alteración nerviosa, sino que en ciertas circunstancias puede tener consecuencias positivas, por ello debe estar presente en un equilibrio adecuado.

Según Kreitner y Kinicki (1997), el ser humano a lo largo de su vida experimenta distintos sucesos que le generan estrés, ya que transforman su plan rutinario y sus relaciones sociales; sucesos tales como enfermedades, la muerte y situaciones sencillas como evaluaciones en conocimientos, pueden provocar estrés en la persona.

“Los sucesos estresantes en la vida son cambios no relacionados con el trabajo que alteran el estilo de vida del individuo y las relaciones sociales” (Kreitner y Kinicki; 1997: 503). Debido a ello, el individuo comienza a experimentar los síntomas característicos del estrés.

## **1.2 Enfoques del estrés.**

Las investigaciones que se han realizado con relación al estrés parten de tres diferentes enfoques para abordar el tema, los cuales se describen a continuación.

De acuerdo con Travers y Cooper (1997), el primer enfoque consiste en réplicas que experimentan los individuos ante estímulos inquietantes o amenazadores. Con base en ello considera diferentes jerarquías de respuesta: fisiológicas, conductuales y psicológicas.

Las respuestas fisiológicas consisten en todas aquellas manifestaciones que se ven reflejadas en la salud del individuo y que acarrearán consigo enfermedades que pueden diagnosticarse.

Las respuestas psicológicas tienden ubicarse en cuestiones que conducen al individuo a perturbaciones en el estado de ánimo debido a una preocupación excesiva sobre aspectos o situaciones que se generan en su propia vida.

El aspecto conductual tiene que ver con respuestas de comportamiento que la persona adopta, tales como la falta o el exceso de ejercicio físico, el descuido en la alimentación o el consumo de sustancias tales como el alcohol o el tabaco.

Según Travers y Cooper, el segundo enfoque consiste en el estudio del estrés como estímulo, sosteniendo que “las múltiples particularidades engorrosas del

contexto natural y social son factores estresantes que producen cambios en el individuo. De esta manera el estrés se entiende como estímulo, es decir, las condiciones ambientales provocan cierto estrés” (Travers y Cooper; 1997: 30)

El tercer enfoque que señalan los autores anteriores, consiste en que el estrés es un proceso relacionado con la adaptación del individuo a su medio ambiente; con ello se parte del supuesto de considerar al estrés como proceso de interacción.

El estrés se presenta cuando el sujeto genera una interpretación de los estímulos que capta y adopta como apremios que sobresalen de su capacidad para enfrentarlos.

“El estrés no es tan sólo un estímulo ambiental o una respuesta frente a las exigencias del entorno, sino un concepto dinámico y relacional. Existe una interrelación constante entre la persona y su entorno, que está mediada por un conjunto complejo de procesos cognitivos constantes” (Travers y Cooper; 1997: 34).

Tal como señalan los autores mencionados, existen algunos aspectos que deben considerarse para el estudio del estrés:

- a) La valoración cognitiva, que consiste en cómo percibe el sujeto las situaciones o amenazas a las cuales se enfrenta.
- b) La experiencia, que describe el conocimiento previo que se tiene, y que refuerza vivencias pasadas.

- c) La exigencia que se relaciona con la capacidad real y la percibida que manifiesta el sujeto y que es reforzada por los deseos y las motivaciones del individuo.
- d) La influencia interpersonal, es decir, las relaciones preestablecidas con otras personas, y cómo influyen éstas en la manifestación del estrés, ya sea de manera positiva o negativa.
- e) El desequilibrio, que se manifiesta entre lo que se percibe y las capacidades que se poseen para encarar esas situaciones y que generan consigo estrategias al respecto, las cuales pueden ser positivas, si propician el equilibrio, o negativas, si hacen de las situaciones algo mayor.

### **1.3 Síntomas del estrés.**

Actualmente no existe un síntoma único que pueda dar parte de la presencia de estrés en un individuo, por el contrario, un factor común en las personas que experimentan el estrés, es la presencia de varios síntomas.

De acuerdo con Hindle (1998), los síntomas del estrés se clasifican en físicos, emocionales y de conducta.

Dentro de los síntomas físicos destacan:

- El insomnio.
- Una sensación constante de fatiga.



- Dolores de cabeza.
- Erupciones cutáneas.
- Problemas digestivos (colitis, gastritis, úlceras).
- Falta de apetito.
- Bulimia.
- Calambres.

“Existen además síntomas más inmediatos tales como la sensación de ahogo, las náuseas o la sequedad en la boca” (Hindle; 1998: 12).

Con base en lo que señala Yanes (2008), algunos síntomas físicos que experimenta el individuo son el sudor en las manos o que éstas se encuentren frías, dolores de espalda o cuello, gripes, infecciones, palpitaciones, contracciones musculares y temblores.

Dentro de los indicios emocionales que se presentan en personas estresadas, destacan:

- La irritabilidad.
- Ataques de ansiedad.
- Falta de concentración.
- Tristeza.
- Culpa sin razón.

- Apatía.
- Cambios continuos en el estado de ánimo.
- Sensación de fracaso.
- Falta de interés en el cuidado personal y por la realización de actividades cotidianas.
- Dificultad para comunicarse a través del habla.
- Conflicto para planear y tomar decisiones.

Estos síntomas tienen una presencia constante en el individuo y en ocasiones son percibidos con gran intensidad, si bien varían entre una persona y otra.

“Cuando estamos sometidos a estrés es probable que utilicemos respuestas únicamente emocionales en lugar de cambiar nuestras conductas para manejar las situaciones a las que nos enfrentamos” (Barlow; 2005: 26).

Según Hindle (1998), existen síntomas que se manifiestan en la conducta de los individuos, tales como el abuso de sustancias como el alcohol, la cafeína, el chocolate y el cigarro; los cuales pasan de ser utilizados ocasionalmente, a convertirse en problemas que conllevan conductas autodestructivas y afectan directamente a las familias, los amigos, la pareja y lógicamente, al individuo con mayor importancia.

“El estrés puede convertir a un fumador ocasional en uno empedernido, y al bebedor ocasional en un alcohólico” (Hindle; 1998: 13).

#### **1.4 Consecuencias y trastornos derivados del estrés.**

De acuerdo con Yanes (2008) existen dos estados de estrés basados en cursos transitorios y permanentes. Los primeros suelen ser la presencia de emociones como el miedo, la rabia, la ira, los celos, la frustración, la impaciencia o el odio. Son emociones pasajeras que pueden resultar de un cambio o una situación no prevista. Las respuestas tienden a ser:

- Tensión motriz, temblores o dolores musculares.
- Hiperactividad, palpitaciones, sudoración, frialdad de las manos.
- Estado de alerta, sentirse con sobresalto o asfixiado.

Por otra parte, los estados permanentes suelen aparecer debido a la presencia continua de situaciones que generan estrés en el sujeto. “El estrés influye también en el apetito de la persona, que puede sufrir variaciones en su peso corporal; además, la presencia continua en estado de estrés puede originar, directa o indirectamente, problemas en la salud, tales como enfermedades cardiovasculares, migrañas, pérdida del cuero cabelludo, diabetes, impotencia, tics nerviosos, dolores, asma, desarreglos menstruales, diarrea y trastornos en el estado de ánimo” (Yanes; 2008: 34).

Hablar de las consecuencias del estrés es tener presente, tal como describe Orlandini (1999), la vulnerabilidad de ciertos individuos para experimentar estrés, ligado a factores psicológicos y biológicos. La vulnerabilidad en procesos psicológicos está relacionada con defectos en los mecanismos de enfrentamiento y las defensas de las cuales dispone el individuo.

De acuerdo con Sidelski (2009), la presencia de infartos y consecuencias que afectan directamente al corazón han ido en incremento en personas de menor edad; en el mismo sentido, el estrés contribuye a manifestar niveles altos de colesterol en el individuo, hipertensión, úlceras gástricas, trastornos de la piel (urticaria, acné, herpes simple, psoriasis), resfriados constantes, anginas, diabetes, problemas sexuales o depresión; que en casos graves y sin ser tratado, puede llevar a la persona a la muerte.

En relación con la postura de Barlow (2005), el estrés también conlleva a una serie de efectos que pueden ubicarse en su conjunto en cuatro aspectos:

- a) El empeoramiento de la salud: debido a estar expuesto al estrés por largo tiempo, esta situación se refleja directamente en la energía del cuerpo, lo cual provoca que la persona esté cansada a pesar de que cree dormir y descansar adecuadamente.

- b) El rendimiento: el estrés provoca una disminución en el rendimiento diario, con facilidad se realizan actividades erróneas, se cometen errores y la concentración disminuye.
- c) Provoca un círculo vicioso, es decir, cuando una situación estresante se presenta, se reacciona de cierta manera; posteriormente, cuando aparezca una situación similar, la respuesta será la misma.
- d) Responder de manera disfuncional, es decir, que en lugar de cambiar conductas, se responde emocionalmente a una situación en particular, generando que el problema en lugar de solucionarse, se agrave.

“Cuando nos encontramos en estados de estrés elevado, corremos el peligro de enfermar” (Barlow; 2005: 26).

Según Sidelski (2009), el estrés genera grandes consecuencias emocionales en las personas, sea cual sea la circunstancia, pero con la similitud de que las emociones son desagradables, lo cual disminuye la calidad de vida del sujeto.

Retomando lo descrito por Sidelski (2009), el estrés también provoca una serie de consecuencias significativas en las relaciones interpersonales, ya que lleva al sujeto a reaccionar de una manera particular, propiciando diferencias entre el individuo y la gente cercana a él, o provocando una respuesta agresiva y faltando al respeto a la otra persona, lo cual debilita las relaciones o se forja como barrera para relacionarse o socializar con los demás.

“Como si esto fuera poco, también se generan otra clase de efectos negativos: muy frecuentemente, solemos estar cerrados a escuchar y a incorporar posiciones distintas a las propias, con lo cual, nuestra capacidad para adquirir nuevas perspectivas se encuentra reducida o se anula” (Sidelski; 2009: 89).

En relación con Sidelski (2009), el estrés provoca una disminución de la calidad de vida, un distanciamiento en las relaciones sociales y una poca capacidad para aprender a aceptar las decisiones y diferencias de los demás con respecto a la posición propia, envolviendo al sujeto en una constante serie de situaciones similares o idénticas.

De acuerdo con Barlow (2005), el estrés provoca una ineficiencia en las capacidades de pensamiento y de comunicación, los conflictos sociales se agravan y se genera una tensión muscular significativa de la mano, con un conjunto de síntomas físicos. Con el paso del tiempo, el estrés va acumulándose y las situaciones conflictivas que eran menores, se vuelven entonces grandes problemas.

Según Barlow (2005), el estrés es necesario en la vida del individuo, ya que lo impulsa a realizar sus actividades, el problema está en el desequilibrio o la cantidad de estrés a la cual se enfrenta.

De acuerdo con Lenson (2003), cuando el individuo sufre una situación difícil y que requiere de una decisión rápida, debe tomar el control y elegir cómo enfrentarse a tal suceso; es en ese momento donde puede permitirse que el estrés provoque una

serie de cambios negativos en el sujeto y que éstos se vean reflejados en su estilo de vida y que además, se vean afectadas todas sus actividades diarias y sus diferentes ámbitos, o por el contrario, afrontar la situación buscando herramientas que le permitan resolver tal situación, lo cual reduce el nivel de estrés que se va a experimentar.

#### **1.4.1 Consecuencias fisiológicas y psicológicas del estrés.**

Según Fontana (1992), el organismo provoca una serie de reacciones ante el estrés y las exigencias que genera; estas reacciones se adaptan al cuerpo de la persona para impulsarla a enfrentarse a las situaciones que se le presentan, manteniéndola firme o estimulándola para alejarse de tal estímulo y huir. Esta respuesta se da de manera automática y es generada por el sistema nervioso autónomo. El cuerpo reconoce tal estímulo y genera una respuesta sin tener que detenerse y explicarle qué hacer.

Tal como lo describe Fontana (1992), durante dicha respuesta, en el organismo se presentan diversas resistencias, cada una con funciones específicas para tal reto. Tales reacciones dañan al organismo si se está expuesto a ellas de manera prolongada.

Las respuestas en cuestión “están planeadas por naturaleza como reacciones inmediatas, de corta duración, diseñadas para desaparecer tan pronto ha pasado la urgencia. Si no cesan, comienzan a tener un efecto adverso” (Fontana; 1992: 6).

Existen, de acuerdo con Fontana (1992), diversos aspectos relacionados con la respuesta ante el estrés: primeramente se ubican los movilizadores de energía, que tienen relación con la liberación de diferentes sustancias químicas del organismo tales como la adrenalina y noradrenalina, cuya función radica en provocar la aceleración de reflejos, aumentar el ritmo cardíaco y la presión, generar niveles altos de azúcar en la sangre y acelerar el metabolismo; lo anterior lleva consigo a un desempeño alto en poco tiempo, pero en contraparte, a largo plazo puede provocar enfermedades cardíacas graves y elevar el riesgo de sufrir diabetes o hipoglucemia.

De acuerdo con Fontana (1992), también son liberadas sustancias como el colesterol y hormonas procedentes de la tiroides, cuya extendida presencia provoca fatiga o agotamiento, pérdida de peso y de movilidad.

Además de ello, la piel pierde su aspecto normal, se vuelve pálida y puede generarse un exceso de sudoración, modificando con ello además, la temperatura normal del cuerpo, mientras que los niveles de oxígeno en la sangre se incrementan, lo cual provoca que el conocimiento se pierda.

En relación con la perspectiva de Fontana (1992), los dolores de cabeza y de espalda son frecuentes; el cuerpo se vuelve vulnerable a enfermedades, incluyendo el cáncer; las alergias se vuelven continuas; los sentidos pierden su capacidad de percibir estímulos externos e internos y se presenta una reducción en el nivel de hormonas responsables de la reproducción y el placer sexual.



Retomando lo establecido por Orlandini (1999), durante la presencia del estrés, es liberada una hormona llamada cortisol, la cual afecta significativamente ciertos tejidos, inhibe ciertas hormonas relacionadas con la procreación y la regulación de elementos como la inflamación y la autoinmunidad.

Según Orlandini (1999), el cerebro y el sistema endocrino e inmunitario, establecen comunicación directa durante el estrés, sin embargo, sus funciones se ven mermadas por el estrés psicológico, lo que en elevada presencia resulta perjudicial a la salud.

De acuerdo con Fontana (1992), dentro de las consecuencias psicológicas producto del estrés, está el síndrome de adaptación general, que consta de tres etapas, basadas en respuestas fisiológicas.

Durante el estrés se genera un espacio, que puede ser extenso o muy pequeño según la situación, para que se produzca una reacción cognoscitiva y ello está relacionado con las condiciones psicológicas del sujeto, las cuales se ven afectadas, provocando un desgaste psicológico del individuo.

Según Orlandini (1999), un aspecto psicológico del sujeto que se ve afectado por el estrés, es la cognición; que regula el desarrollo de actividades físicas de la persona y que origina que algunos individuos le otorguen excesiva importancia a la realización perfecta de ciertas actividades, lo que genera estrés y lleva al sujeto a la enfermedad.

Con base en lo establecido por Fontana (1992), dentro de las consecuencias psicológicas están la aparición de ciertos rasgos en la personalidad del individuo: éste se vuelve preocupado, indiferente a las situaciones, se genera una sensación de enfermedad, el tono muscular se vuelve rígido y la persona no puede detener sus preocupaciones y su nivel de ansiedad se agrava; además de ello, se siente impotente e incompetente.

“Muy pocas personas, aun extremadamente estresadas, mostrarán todos estos elementos. El grado de gravedad también variará de persona a persona. La aparición de estos síntomas indica que el individuo ha alcanzado o está a punto de llegar al colapso del síndrome de adaptación general” (Fontana; 1992: 13).

### **1.5 Causas y tipos de estrés.**

Los cambios de la vida moderna, la evolución en las sociedades y el desarrollo tecnológico han originado que los seres humanos tengan cada vez más responsabilidades, que propician a su vez la presencia del estrés.

De acuerdo con Hindle (1998), el estrés tiene diversas causas, entre ellas el cambio de residencia de un lugar a otro, el trabajo, la incursión de la mujer en el ámbito laboral, la disminución de jóvenes productivos, entre otras cuestiones.

Según este autor, uno de los cambios más importantes en las sociedades actuales, es el aumento de la población en localidades urbanizadas, lo cual acarrea

consigo no sólo la reducción de lugares para vivir, sino también niveles altos de contaminación ambiental, violencia y estrés.

Otra de las principales causas de estrés, es la integración de la mujer en el ámbito laboral. De acuerdo con Hindle (1998), la mujer ha tomado un papel importante en la aportación económica al hogar, y el encontrar un equilibrio entre las actividades y responsabilidades del hogar con las del trabajo, suele traer consigo niveles altos de estrés.

Prosiguiendo con las causas, el envejecimiento de la población actual es un elemento condicionante de estrés. “La caída de la tasa de natalidad (sobre todo en zonas urbanas) ha provocado que las naciones industrializadas tengan hoy una población más vieja. En el plano personal; un conflicto entre la carrera profesional y el cuidado de los familiares ancianos puede resultar estresante” (Hindle; 1998: 21).

Según Hindle (1998), otro factor importante para la presencia del estrés, son los cambios en las organizaciones: por cultura, el hombre no está preparado para enfrentarse al cambio, aunque este elemento es ahora la única constante en las organizaciones. Es necesario estar preparado para ello y aprovechar su presencia, para asimilar las restricciones del trabajo y adaptarse al ambiente.

De acuerdo con Ortiz (2007), existe una serie de eventos estresantes en la vida de las personas, uno de ellos es la muerte de un familiar, el nacimiento de los hijos, la unión matrimonial, los ascensos o despidos en el trabajo; asimismo, el

fracaso en proyectos personales, crisis económica, un desajuste en el sueño, el mudarse de casa, las enfermedades y situaciones sociales, también son causas directas de estrés.

Con base en lo establecido por Ortiz (2007), una de las principales causas del estrés en los individuos, son los factores sociales y físicos, tales como el ruido, la necesidad de alimentarse y los cambios ambientales.

Según Acosta (2008), el ser humano experimenta una serie de situaciones en la vida, antes las cuales se siente incapaz de plantear una solución y por ello, le originan estrés; el divorcio, problemas con la pareja, la jubilación, la independencia de los hijos y cambios en la alimentación son elementos detonantes de dicha condición.

Por otra parte, según Barlow (2005), existen cuatro categorías o tipos de estrés:

- a) El social, económico y político.
- b) El familiar.
- c) El laboral.
- d) El interpersonal.

El estrés social se refiere a aspectos tales como la educación, el crecimiento de la población, la falta de atención médica, situaciones injustas, el abuso de

sustancias, la violencia, la importancia de la moral y las diferencias culturales; de igual manera, las guerras, la información sobre partidos políticos, los cambios tecnológicos, entre otros, constituyen aspectos sociales que producen estrés.

Entre los factores de estrés económico están la crisis financiera, las diferencias sociales, la necesidad de vivienda y los altos precios en productos para satisfacer necesidades básicas.

De acuerdo con Barlow (2005), el estrés familiar implica elementos como la falta de comunicación, el desacuerdo en valores familiares, la muerte de la pareja, la ideología religiosa, enfermedades, los hábitos de alimentación, el cubrir las necesidades de los hijos, la educación sexual para éstos, el cumplimiento de las normas del hogar, el embarazo en la adolescencia y la privacidad en el hogar.

Siguiendo con los tipos de estrés, Barlow (2005) destaca que el estrés laboral se compone de factores o situaciones tales como el logro de la carrera profesional, el encontrar un trabajo idóneo para la persona, jefes rígidos y autoritarios, abuso laboral, condiciones de trabajo incómodas, exceso de ruido en el puesto de trabajo, las responsabilidades no establecidas y la poca comunicación con el jefe.

Según Barlow (2005), el estrés interpersonal se refiere a situaciones tales como diferencias de pensamiento entre una persona y otra, expectativas y objetivos sociales, las obligaciones que deben cumplirse, los requisitos para ser aceptado en un grupo, los prejuicios sociales, los compromisos sociales y las exigencias sociales.

Señala Ortiz (2007) que el estrés también se divide en situacional y crónico:

“El estrés situacional y el estrés crónico, pueden durar años. Las causas del estrés situacional y crónico tienen que ver con carencias, conflictos y presiones que sufrimos día a día, tanto así que llegan a parecer normales. En algunas ocasiones se trata de adultos con un estilo de vida que genera más tensión de la que pueden manejar”. (Ortiz; 2007: 33).

De acuerdo con este autor, la diferencia existente entre el estrés crónico y el situacional, se refiere a que el éste se termina si el individuo cambia de ambiente; asimismo, puede presentarse por una sobreestimulación en las actividades o falta de ellas.

Por otra parte, el estrés crónico se origina porque el propio sujeto es quien lo produce; es decir, él mismo origina estímulos que le causan estrés.

“Se trata de personas que estuvieron sujetas a situaciones estresantes durante mucho tiempo en la niñez o en la adolescencia, y generalizan a partir de situaciones que vivieron durante sus primeros años” (Ortiz; 2007: 35).

Según el autor anterior, el estrés crónico se genera debido a la carencia y satisfacción de necesidades básicas, entre ellas: la seguridad, el amor, la independencia y autonomía, el ser aceptado tal cual se es y el derecho a expresar lo que se siente.

Con base en lo establecido por Ortiz (2007), estas necesidades tienen que satisfacerse en los primeros años de vida, ya que de lo contrario, el estrés va acumulándose y propicia que aunado a ello, factores como el ambiente, el trabajo, la familia, los amigos, las situaciones y logros personales, generen que dicho cuadro se vuelva aún más complicado.

### **1.6 Influencia del estrés en los trastornos del estado de ánimo.**

De acuerdo con Yanes (2008), el estado de ánimo está directamente influenciado por el estrés, al provocar una descompensación en las sustancias del cerebro denominadas neurotransmisores, tales como la serotonina, cuya presencia es de vital importancia en la depresión, ya que los padecimientos emocionales se ven reflejados en las funciones biológicas.

Existen en particular, tres respuestas emocionales que se convierten de simples experiencias, en trastornos del estado de ánimo, tales como la depresión, la ansiedad y la manía o euforia.

Con base en lo señalado por Yanes (2008), dichas enfermedades se clasifican en depresión, crisis de angustia, trastorno por estrés postraumático, trastorno obsesivo-compulsivo, ansiedad generalizada y trastorno bipolar.

Según Acosta (2008), el estrés provoca que la estabilidad emocional se vea alterada, ocasionando una incapacidad para comprender las necesidades de las

personas, la pérdida de empatía, y la motivación para realizar las diligencias que normalmente se hacen en la vida.

“Eso nos hace cada vez más difícil comunicarnos, relacionarnos con los demás y conseguir lo que deseamos” (Acosta; 2008: 31).

En relación con el planteamiento de Hindle (1998), para enfrentarse al estrés y que éste no se vea reflejado en el estado de ánimo, es necesario un equilibrio interno basado en el control del aburrimiento y la manifestación de emociones positivas expresadas en el medio; es necesario enfrentarse a los problemas sin evadirlos, y lo más importante, el tomarse un tiempo adecuado para relajarse de las situaciones que experimenta la persona.

Otro aspecto significativo que destaca Hindle (1998), es la importancia de que el propio individuo reconozca cuando las personas que le rodean están estresadas, de modo que le sea posible identificar las diversas maneras en que se manifiesta el estrés en dichas personas, para así, anticiparse a sus respuestas.

### **1.7 Causas generales del estrés en el trabajo.**

De acuerdo con Fontana (1992), existe una serie de circunstancias que son causantes del estrés y están relacionadas con el trabajo. El primero de esos factores está constituido por los problemas en la organización, tales como la confusión de roles con respecto a la persona que tiene el poder para tomar decisiones, la



ineficacia del personal, la presión del tiempo, la carencia económica, de equipo y herramientas de trabajo.

Otro factor importante que señala Fontana (1992), es la reducción de puestos de trabajo y de recursos humanos en la empresa, es decir, la ausencia de cargos auxiliares o necesarios, que provocan que el individuo deba realizar actividades que no le corresponden del todo, y que por el contrario, le absorben su tiempo, menguando su función principal o por la que fue contratado.

Además de estos factores, el trabajar horas extras y la reducción del tiempo para relacionarse socialmente, propician cansancio y fatiga en el individuo y, por ende, estrés.

Según Fontana (1992), el cuerpo humano funciona a través de un reloj biológico claramente definido, con un horario de sueño establecido y necesario, un momento para trabajar con eficiencia y horas de reposo. Cada individuo tiene un ritmo diferente y un momento idóneo, donde es capaz de realizar con mayor calidad su trabajo.

Interrumpir el ritmo establecido en el sujeto, provoca niveles altos de estrés tanto físico como psicológico, lo cual aumenta a su vez el riesgo de enfermarse y provoca que el sujeto se sienta inseguro ante los diversos compromisos sociales que se le exigen, debido a la necesidad de laborar más tiempo de lo normal.

Prosiguiendo con Fontana (1992), el salario, la posición y la promoción en puestos de trabajo, es otro elemento importante en la presencia de estrés en la persona. Resulta imposible que ésta se encuentre motivada si en su lugar de trabajo, sus actividades son tomadas sin importancia, lo cual le genera un sentimiento de inferioridad.

“Un buen salario y condiciones de trabajo adecuadas no sólo son valiosos en sí mismos (el buen salario ayuda a evitar el estrés de los problemas financieros, mientras que las condiciones de trabajo adecuadas promueven la eficiencia), también actúan como prueba tangible de que las personas en realidad nos valoran” (Fontana; 1992: 31).

Con base en Fontana (1992), la cotidianeidad y los procedimientos tales como la redacción de informes y escritos en el trabajo, se tornan en el individuo como aspectos fastidiosos, dado que generan frustración quien debe elaborarlos continuamente.

La inadecuada dirección de los jefes en las empresas, propicia un ambiente y condiciones de trabajo inadecuadas, lo cual lleva al personal a desperdiciar el tiempo en situaciones irrelevantes y que generan estrés. Además de ello, la incertidumbre laboral, el miedo a perder el empleo y la inseguridad de ser necesario en una empresa, provoca que el individuo viva constantemente estresado.

## **1.8 El estrés en el trabajo y su relación con el desempeño de las tareas.**

De acuerdo con Fontana (1992), existe una serie de causas que provocan estrés en el desempeño laboral, ya que están relacionadas con la ejecución de las tareas del trabajo.

El primero de esos estresores son los clientes o personas difíciles, es decir, individuos con los cuales se tienen diferencias constantes, las cuales generan fricción y malestar.

Fontana (1992) señala que en cualquier lugar existen personas que disfrutan provocar momentos desagradables en los otros, pero es necesario conservar la calma para evitar perder el control.

Otro aspecto que describe el autor citado, es la poca importancia que se le otorga al entrenamiento de los empleados; ya que constantemente, los trabajadores suelen sentirse poco capaces de llevar a cabo actividades que se les solicitan debido a que consideran poseer poca habilidad al respecto. Por ello, la necesidad de estar en actualización constante propicia el desarrollo del estrés.

Un tercer elemento es el compromiso emocional que se forma con los clientes, es decir, el ejercicio de la profesión provoca altos niveles de estrés, ya que el profesionista suele experimentar sentimientos personales con respecto a algún

paciente o cliente. Por ello, es importante aceptar las emociones propias e identificarlas, pero no mezclarlas con las de los demás individuos.

El asumir las responsabilidades que le corresponden al sujeto de acuerdo con Fontana (1992), es un estresor común en el ambiente de trabajo, ya que cometer un error, por sencillo que parezca, puede afectar de por vida la reputación e imagen del profesionalista, es por ello que el ejercicio laboral provoca tanto estrés.

Otro aspecto que describe Fontana (1992), es la incapacidad para ayudar a quienes los necesitan; el no poder resolver las situaciones difíciles de otra persona que acude en busca de orientación, genera en el trabajador impotencia y desesperación, así como irritabilidad y frustración.

De acuerdo con Williams y Cooper, el estrés en el trabajo provoca una productividad baja del empleado. “El estrés reduce el desempeño de cada uno de los empleados que lo experimentan, no sólo de aquellos que lo sufren en lo extremo. Todo trabajador con problemas de estrés, incluso si no son incapacitantes, tiene un desempeño por debajo de su nivel de capacidad. La dura realidad de la vida organizacional es que el estrés impulsa el bajo rendimiento” (Williams y Cooper; 2004: 39).

Williams y Cooper (2004) destacan la necesidad de experimentar cierto grado de presión en la vida; ya que esto motiva al empleado a cumplir los retos que se le proponen, sin embargo, cuando se excede ese grado permitido de presión, el

individuo entra en un estado de tensión y es aquí cuando experimenta ansiedad y lo puede llevar a enfermedades graves.

Robbins (2009) señala que el estrés lleva al empleado a enfrentarse a los retos que se le presentan, ya que existen estresores de desafío, los cuales lo impulsan a cumplir con lo que debe realizar, y estresores de estorbo, que hacen referencia a todo aquello que provoca que el sujeto no pueda cumplir sus objetivos.

Además de ello, este autor relaciona el estrés con las demandas y los recursos. Dentro de las primeras se ubica todo aquello relacionado con las obligaciones y las responsabilidades del individuo en su lugar de trabajo; por otra parte, los recursos se refieren a las herramientas que posee el individuo y lo llevan al control de las situaciones.

Con relación a esta idea, existe un vínculo entre la experiencia laboral y el estrés. “Las personas que permanecen en la organización más tiempo son aquellas con mayor resistencia al estrés o a las características del estrés en su organización. Las personas con el tiempo desarrollan mecanismos para manejar el estrés, como esto toma tiempo, los miembros más antiguos de la organización tienen mayor probabilidad de adaptarse por completo y deberían experimentar menos estrés” (Robbins; 2009: 641).

Hellriegel y Slocum (2009) definen al estrés laboral como un componente que provoca altos costos en las empresas y afecta al empleado. Además, gracias a

investigaciones diversas realizadas con relación al estrés, se ha clarificado la estrecha relación existente entre el estrés laboral y las quejas de salud.

Hellriegel y Slocum (2009) describen una serie de factores relacionados con el trabajo y la presencia de estrés; el primero de ellos es la sobrecarga de trabajo, la cual provoca en el empleado elevados niveles de tensión.

Otro factor importante son las deficientes condiciones laborales en que desempeña sus actividades el empleado, entre ellas, las temperaturas extremas, el exceso de ruido o la falta de espacio vital, así como la contaminación del aire en el lugar del trabajo.

Que el empleado desconozca sus obligaciones y las responsabilidades que adquirió al ocupar su puesto, es una fuente más de estrés. De acuerdo con Hellriegel y Slocum (2009), la inseguridad del empleo, los ascensos y las oportunidades de crecimiento personal y profesional en las empresas, son factores que constantemente generan estrés en el sujeto.

Por último, Hellriegel y Slocum (2009) destacan la importancia de las relaciones interpersonales y la presencia de estrés en los individuos, es decir, que cuando existen relaciones negativas con los compañeros de trabajo, jefes y otros empleados con los cuales se comparte tiempo laboral, propicia que el sujeto se muestre temeroso y desarrolle estrés elevado.

## **1.9 Causas personales de estrés en el trabajador: características de las personas estresadas.**

Según Williams y Cooper (2004), el estrés es un factor presente en las organizaciones y afecta al individuo directamente, sin importar su edad, puestos, profesiones, sexo o roles que desempeñe en la organización; dicho problema se ve reflejado en la productividad alcanzada en las empresas, en la adquisición de un estilo de vida particular y en enfermedades que se presentan en consecuencia y afectan el rendimiento laboral.

“Lo que hace tan desafiante el manejo del estrés, es la diferencia entre cada uno como individuo” (Williams y Cooper; 2004: 6).

De acuerdo con el autor referido, las personas captan las situaciones de la vida de una manera particular, debido a que poseen tipos distintos de personalidad y por lo tanto, reaccionan manifestando conductas específicas cuando se ven amenazados en su integridad y presionados ante la vida.

Un aspecto significativo en la persona, es que se da cuenta de que está sufriendo estrés y se siente presionada, sin embargo, no es consciente de que la verdadera razón por la cual está manifestando dichos síntomas, radica en su incapacidad para afrontarse al medio.

Según Fontana (1992), una de las causas personales es el conflicto de funciones, que se refiere a la incongruencia entre lo que se debe hacer y lo que moralmente y de acuerdo con sus propios valores, le es permitido o no. Esto provoca en la persona un conflicto interno, sentimientos de temor y de desconocimiento de sí misma.

Otro factor importante es la necesidad de perfeccionismo o el establecimiento de expectativas personales muy altas, que en ocasiones se tornan inalcanzables; el sujeto se vuelve presa de sí mismo y del cuestionamiento recurrente sobre si sus actividades realizadas podrían haber sido mejores o debería haberlas modificado.

Aunado a ello, está el hecho de no delegar responsabilidades a los otros, debido al hecho de considerar a los demás como incapaces de cumplir a la perfección con las funciones asignadas, con ello, el sujeto prefiere encargarse él mismo tanto de sus propias funciones como las de los demás.

De acuerdo con Fontana (1992), la impotencia es otro elemento personal para la presencia de estrés. Esto hace referencia a que existen personas inseguras e indecisas para tomar la iniciativa y prefieren resignarse a obedecer a sus superiores únicamente siguiendo órdenes y evitando responsabilidades en la toma de decisiones.

El aislamiento con respecto a los compañeros de trabajo, genera intranquilidad en la persona, pero a la vez, es común que no esté preparada para ser



retroalimentada cuando realiza sus actividades laborales, es decir, que resulta incapaz de aceptar y tomar con madurez los comentarios y aportaciones que los compañeros de trabajo hagan sobre ella.

“La libertad también se alcanza a través de cierta variedad dentro del marco de lo que estamos haciendo. La mente humana requiere de los estímulos de experiencias frescas de vez en cuando para permanecer concentrada y creativa” (Fontana; 1992: 39).

Prosiguiendo con Fontana (1992), la mala comunicación es otro elemento importante para la presencia de estrés en los sujetos; aun cuando el trabajo entre un grupo de personas se desarrolle de manera adecuada, si la comunicación es deficiente o mala, el estrés se vuelve presente. Además de ello, la presencia de un líder no apto para una organización en particular, cuyo estilo de afrontamiento a los problemas sea inadecuado, propicia que el ambiente de trabajo se vuelva estresante y limite al personal con el cual convive diariamente.

De acuerdo con Fontana (1992), la incapacidad para cumplir con los objetivos y tareas encomendadas del propio sujeto, propicia su insatisfacción laboral, de igual manera, factores como el tiempo de entrega, la mala organización para complementar la tarea y la comunicación interpersonal inadecuada, propician estrés.

Otro elemento destacable como causa personal del estrés, es la incapacidad para ayudar y solicitar ayuda en las labores cotidianas o el cumplimiento de una

actividad. Se requiere aprender a expresar las ideas de manera asertiva y no reprimirlas, considerando que la manifestación de las mismas puede ayudar a cumplir con las tareas encomendadas y reduce los niveles de estrés.

Con base en el planteamiento de Fontana (1992), el estrés tiene una relación estrecha con el temperamento y la personalidad de los individuos; en este sentido, destacan dos clases de personalidad: tipo A y tipo B.

Según Fontana (1992), las personalidades tipo A, son individuos competitivos, rudos, impacientes y bastante inflexibles en sus opiniones; además, están muy relacionados con su trabajo, es decir, que disfrutan tener fechas claras y fijas y estar bajo presión, prefieren dirigir a otros debido a que no les gusta ser dirigidos y constantemente buscan que sus jefes aprueben lo que hacen, en comparación con los compañeros de trabajo; constantemente viven preocupados y no se permiten errores o debilidades propias.

Cabe señalar que existe una significativa relación entre las personalidades tipo A y los padecimientos o afecciones cardíacas (infartos, hipertensión y enfermedad coronaria). Otro rasgo importante es la obsesividad, la cual genera en el sujeto un constante sufrimiento y presión por las actividades diarias de la vida, ya que siempre está luchando por alcanzar lo que desea; las personas de este tipo se aferran a sus intereses, son sobreidentificadas, el trabajo compensa en ellas otras áreas de su vida que no están satisfechas y requieren estar ligadas a algo para sentirse importantes.

Fontana (1992), señala que los individuos tipo A, constantemente se culpan ellos mismos cuando las condiciones para que una actividad rindiera fruto no resultaron como ellos esperaban, dicha postura les impide ser objetivos.

Con base en Ortiz (2007), se afirma que las personalidades tipo A, tienen la sensación de que todo urge, hablan rápido, interrumpen a otras cuando están hablando; son personas competitivas en la mayoría de las áreas de la vida, están orientadas en función al logro y son percibidas por los demás como agresivas.

El autor referido destaca que las personalidades tipo A, viven su vida en función del tiempo. “El problema con la personalidad tipo A reside en que nunca se puede relajar ni simplemente estar sin hacer nada, porque esto le parece una pérdida de tiempo. Este tipo de personas toca el claxon del auto una milésima de segundo después de que la luz del semáforo cambia para exigir que el de adelante se mueva” (Ortiz; 2007: 50).

De acuerdo con Ortiz (2007), la personalidad tipo A corresponde a sujetos ansiosos y con baja autoestima; para ellos el estatus les otorga superioridad y credibilidad ante los demás.

“Cuando el estatus es más importante que el propio bienestar, entramos en un círculo vicioso de estrés y ansiedad para mantener necesidades artificiales” (Ortiz; 2007: 52).

Según Ortiz (2007), las personalidades tipo A, son compuestas tanto de manera heredada, como reforzada por el medio ambiente en que el sujeto se desenvuelve.

Según Orlandini (1999), las personalidades tipo A, coinciden en presentar un temperamento colérico, se esfuerzan realizando varias actividades a la vez. Son personas que se preocupan en exceso por situaciones aun cuando son sencillas de resolver.

De acuerdo con este autor, dichos sujetos tienen ambiciones en exceso y constantemente desconfían de los demás. Sufren dolores de cabeza frecuentes y fatiga constante.

Con relación en lo establecido por Barlow (2005), las personalidades tipo A consiguen mayor reconocimiento ante la sociedad debido a sus esfuerzos y sus logros. Según este autor, es necesario encontrar un punto de equilibrio entre las personalidades tipo A y tipo B para alcanzar una vida de gran calidad.

La personalidad tipo B, consiste en personas relajadas y cuya facilidad para relacionarse es muy superior con respecto al grupo A. Este tipo de individuos difícilmente se enoja o se enfada ante situaciones de la vida, por ende, viven menos estresados.

Tal como lo establece Orlandini (1999), los sujetos con personalidades tipo B, presentan rasgos opuestos al grupo A: no viven atados al tiempo u horarios, por lo común realizan una sola actividad a la vez, disfrutan de su tiempo libre y no se manifiesta en ellos la culpa al estar relajados.

Son personas que constantemente ceden sus responsabilidades a otras, por lo que no son capaces de enfrentarse a una cantidad grande de actividades que interfieran con los momentos de ocio. Suelen establecer límites o negarse ante peticiones de los demás; no se exigen a la hora de realizar sus actividades. No son personas ambiciosas y sus niveles de competencia son bajos.

“Las personalidades tipo B no presentan hiperactividad motriz y tienen menor reactividad fisiológica y cardiocirculatoria ante situaciones de estrés que las personalidades tipo A” (Orlandini; 1999: 72).

Según lo asevera el autor citado, las características de las personalidades A o B, se forman con base en grupos tales como la escuela, el hogar y las organizaciones de trabajo.

Para distinguir aún más estos tipos de personalidades, Orlandini (1999), señala que existen personalidades duras y blandas.

Las personalidades duras buscan y dan prioridad a situaciones importantes, consideran los cambios como situaciones provechosas para desarrollarse y

constantemente desafían al ambiente. Además de ello, consideran tener la capacidad para enfrentarse a los cambios del medio y no se dan por vencidos con facilidad.

Por otra parte, las personalidades blandas consideran que la vida es aburrida, se sienten amenazadas con frecuencia y el ambiente carece de motivación para ellas.

Según Orlandini (1999), existe una serie de factores estresantes para el ser humano, sin embargo, “la red social”, tal como lo establece, genera una vía de apoyo para el individuo, y está formada por personas con quienes existe un vínculo afectivo: la familia, los amigos, la pareja; gracias a esta red de apoyo, las situaciones estresantes se vuelven menos amenazadoras.

De acuerdo con Barlow (2005), las características de personalidad tipo A pueden ser modificadas y con ello, se reduce la posibilidad de que los individuos sufran de padecimientos cardiacos que los imposibiliten o los lleven, en casos graves, a la muerte. Para ello es necesario que el sujeto aprenda a llevar una vida adecuada y encontrar un equilibrio en sus actividades, aprendiendo a relajarse y a disfrutar con mayor relevancia lo que hace, organizando su tiempo sin excesos y presiones.

### **1.10 El estrés en el adulto.**

El desarrollo tecnológico ha orientado al individuo a buscar las herramientas necesarias para enfrentarse a las necesidades actuales del ambiente y con ello, el desempeño de sus actividades laborales.

De acuerdo con Cornachione (2006), la adultez es la etapa de la vida que tiene una mayor importancia, ya que es la de mayor duración y en la cual el ser humano desarrolla su potencial al máximo, alcanzando con ello un desarrollo psicológico, biológico y social que le generan una integridad propia.

Es importante considerar a la cultura como un elemento relevante en la vida del adulto, ya que le genera la posibilidad de enfrentarse a los cambios constantes de la vida y desarrollar a la vez una serie de habilidades para solventar las diversas situaciones mediante soluciones nuevas.

Cornachione (2006) plantea una serie de elementos que deben ser considerados para evaluar la etapa de la adultez, el primero de ellos es la crisis de la mediana edad, que abarca entre los 35 y los 45 años de vida; durante dicha etapa, el ser humano realiza una valuación de lo que ha sido su vida, sus logros alcanzados y sus fracasos, con ello, el sujeto será capaz de enfrentarse a los requisitos de su entorno y propiciar con ello, alcanzar un nivel óptimo de madurez.

En dicha etapa, el adulto comienza a deshacerse de presiones que lo mantenían atado a una situación y comenzar con ello la satisfacción de necesidades y placeres propios, que son en su mayoría, objetivos accesibles de acuerdo con su experiencia aprovechada.

Con relación a ello, “el autoconcepto, la confianza en uno mismo y el control del yo, suelen aumentar en ésta época y la salud mental dependerá del buen ajuste entre las expectativas y la realidad”. (Cornachione; 2006: 12).

Otro elemento importante que destaca Cornachione (2006), es el puesto laboral adecuado, que hace referencia a la ocupación del individuo, la cual debe provocar en él una plena satisfacción y estabilidad, dicha situación se verá reflejada en el ámbito familiar y de las relaciones sociales.

En dicha etapa, el individuo se mantiene estable con mayor frecuencia en su trabajo, ya que el hecho de poseerlo le brinda una sensación de seguridad, al desempeñar funciones basadas en sus habilidades y las preferencias.

Según Cornachione (2006), en esta etapa, el ser humano alcanza sus satisfacciones personales, o por el contrario, se vuelve frustrante el hecho de no haber alcanzado logros que se había fijado; esto genera un conflicto o crisis de valores que lo llevan a tomar dos opciones: seguir luchando en ese trabajo o retirarse y relajarse gozando lo que ha alcanzado y obtenido hasta entonces.



La adultez, es además, la etapa en la que el sujeto es capaz de sentirse útil y productivo para la sociedad, ya que generalmente, el desempeño de las profesiones se encuentra en su punto más alto. El adulto pone en práctica los conocimientos que ha adquirido durante el transcurso de vida gracias a las experiencias que ha sostenido; sin embargo, es también la etapa en la cual, se presenta una disminución de las capacidades básicas.

“El estilo de vida determinaría el mayor o menor deterioro de la cognición (situaciones de estrés, enfermedades cardiovasculares y el nivel de ejercicio” (Cornachione; 2006: 12).

Un factor significativo en la etapa adulta, de acuerdo con la autora citada, es la presencia de la menopausia en la mujer, con ello se marca su fin reproductivo, acarreando consigo una serie de cambios emocionales. La fortaleza y el tono muscular disminuyen importantemente en esta fase.

Con base en el lado emocional de la persona, según Cornachione (2006), la relación de pareja se hace más fuerte en la adultez, se renuevan los intereses sexuales, los hijos se independizan y la intimidad de pareja se reestructura y se renueva.

“Las personas casadas, tienen mayores niveles de salud física y mental que los solteros y divorciados, aunque parece ser más satisfactorio para los hombres que

para las mujeres. Las relaciones extraconyugales son relativamente comunes en esta etapa” (Cornachione; 2006: 13).

Según la Teoría de Erickson (1950), se establece una serie de etapas acerca del desarrollo evolutivo del ser humano, y a cada una de ellas se le atribuye una situación a la que nombra “crisis”, esas etapas están conformadas de la siguiente manera:

- Confianza vs. desconfianza (de los 12 a los 18 meses).
- Autonomía vs. vergüenza y duda (18 meses a los 3 años).
- Iniciativa vs. culpa (de los 3 a los 6 años).
- Industriosidad vs. inferioridad (6 a los 12 años).
- Identidad vs. confusión de roles (adolescencia).
- Intimidad vs. aislamiento (edad adulta temprana).
- Generación vs. estancamiento (adulthood).
- Integridad del ego vs. desesperación (vejez).

Estas etapas deben cubrirse desde edades tempranas para propiciar un desarrollo adecuado del individuo en la adultez.

El trabajo, según Cornachione (2006), es un aspecto muy significativo en la vida del adulto.

Según Williams y Cooper (2004), los programas establecidos en las empresas están en su mayoría enfocados al desarrollo del adulto en el ámbito laboral; se requiere con ello que la persona sea capaz de crear, innovar o planear soluciones a situaciones reales de la vida, las cuales irá conformando con base en su experiencia.

El lugar de trabajo debe ser un sitio en que el adulto trabajador se encuentre bien, esté motivado para ello y esto genere que la organización para la cual se desempeña obtenga cambios favorables y se vuelva productiva, todos estos procesos conforman el clima organizacional en una empresa.

### **1.11 Manejo del estrés.**

Según Robbins (2009), la forma en que los empleados responden ante las exigencias del estrés depende de su cultura.

El apoyo social es un factor de gran relevancia ya que gracias a ello, los niveles de estrés se reducen. Los sujetos buscan ese apoyo social para sentirse relajados y alcanzar sus objetivos.

De acuerdo con Robbins (2009), el problema del estrés se debe a que los empleados son incapaces de organizar su tiempo y dedicarlo a cada actividad. La administración del tiempo lleva al empleado a cumplir con sus obligaciones en el momento adecuado y esto reduce los niveles de tensión.

Robbins (2009), señala una serie de estrategias orientadas a la administración del tiempo, entre ellas se encuentran la elaboración de una lista de las actividades que deben realizarse cotidianamente; establecer cuales de dichas actividades son más importantes y llevarlas a cabo en ese orden; realizar ejercicio físico diariamente, lo cual no sólo ayudará a reducir los niveles de estrés, sino que favorecerá la salud de la persona al proteger el corazón y el ritmo cardiaco.

Las técnicas de relajación son otro elemento importante que destaca Robbins (2009), ya sea la meditación, la hipnosis o la biorretroalimentación. Estas técnicas conducen al individuo a estados de alta relajación que lógicamente, reducen los niveles de estrés.

Hellriegel y Slocum (2009), proponen una serie de estrategias para manejar el estrés, dividiéndolas en dos categorías: por un lado, las estrategias individuales y por otro, estrategias organizacionales.

Las estrategias individuales hacen referencia a elementos que debe realizar el empleado en su vida personal, los cuales reducirán sus niveles de estrés; dentro de estas estrategias destaca la necesidad de planear con anticipación los objetivos que desea alcanzar, detallando un tiempo específico para cumplir cada uno. Además de ello, llevar una dieta adecuada, hacer ejercicio y dedicar el tiempo necesario para dormir o descansar, son elementos significativos para el control del estrés.

Prosiguiendo con estas estrategias individuales, Hellriegel y Slocum (2009), señalan la importancia de aprender de los errores y tomar los retos que se le presenten al individuo como oportunidades para mejorar el desempeño y crecer personal y profesionalmente.

Otro elemento de gran relevancia, consiste en lograr un equilibrio tanto personal como laboral, sin dejar que un área se ocupe de la vida del sujeto; es decir, dedicarle tiempo al trabajo y realizar las actividades relacionadas con eficiencia, pero sin olvidar otorgar tiempo para relajarse, divertirse y dar espacio al ámbito personal.

La segunda categoría que proponen Hellriegel y Slocum (2009), son las estrategias organizacionales, las cuales se relacionan directamente con el lugar de trabajo; la primera de ellas consiste en mejorar las condiciones del medio físico donde el sujeto lleva a cabo su actividad laboral; posteriormente, definir con claridad las actividades y responsabilidades que le corresponden a cada sujeto según su puesto, para evitar confusiones y carga de trabajo; ofrecer horarios flexibles y la estrategia a la cual le otorga mayor importancia, así como valorar la necesidad de que el empleado sea tomado en cuenta a la hora de ejercer decisiones que lo afecten directamente, es decir, incluir su participación al decidir.

Lenson (2003) señala la importancia de ajustar y readaptar las situaciones estresantes en el ambiente.

“Presente sus puntos de vista y escuche los argumentos de la otra persona. Si se adapta con flexibilidad y facilidad, se prepara para moverse con libertad en las áreas de conflicto en su vida, en lugar de permitir que la fricción y el estrés las afecte” (Lenson; 2003: 93).

De esta manera, se puede apreciar que el estrés es una condición necesaria, pero potencialmente dañina, y que sus efectos radican en cierta medida en el estilo de afrontamiento de la persona.

Con la afirmación anterior se da por concluido el capítulo del estrés y se da paso al análisis de la segunda variable, que es el tema del capítulo siguiente.

## **CAPÍTULO 2**

### **CLIMA LABORAL**

En este segundo capítulo se abordará el concepto de clima laboral, así como los factores que influyen directamente en las organizaciones, además de ello, se describirá la manera en que se lleva a cabo dicho proceso y sus efectos en las empresas.

Gracias a los diferentes tipos de clima laboral se conocerán sus dimensiones, así como la relación que se establece entre los trabajadores y la organización en la que se desempeñan; para posteriormente examinar el proceso del desarrollo del trabajador y con ello reestructurar un ambiente efectivo dentro de la organización.

#### **2.1 Concepto de clima laboral.**

De acuerdo con Frías (2001), el clima laboral es una muestra clara de las relaciones laborales existentes dentro de una organización, las cuales son dadas gracias a la influencia de los recursos humanos, la comunicación y la participación constante del grupo de trabajo que integran la organización.

Con base en este autor, se afirma que el clima laboral se ve influido por aspectos tales como la situación económica no sólo de la organización, sino del

contexto donde la misma se ubica, así como el esfuerzo aplicado en el trabajo que se desempeña, es decir, la presión con que se realiza.

El mismo autor señala que el clima laboral se manifiesta a través de situaciones como el miedo al despido, la inseguridad en el trabajo y las exigencias del medio exterior.

La participación del trabajador, así como la expresión de sus ideas, permite conocer la situación de las relaciones establecidas entre los empleados y el desarrollo laboral del trabajador, el cual conforma una parte significativa del clima laboral.

En relación con Gómez (1999), el clima laboral está presente en todas las organizaciones, sin embargo, en cada una se manifiesta de manera particular. Dicho clima laboral se compone de las relaciones establecidas entre el personal a cargo de supervisar las funciones en la organización y los empleados.

“El clima laboral influye en la motivación y el comportamiento de las personas, en su actitud ante el trabajo y, por tanto, el rendimiento” (Baguer; 2005: 77).

Según Baguer (2005), el clima laboral hace referencia al ambiente en que los trabajadores desarrollan sus actividades, así como el conjunto de características que conforman el lugar de trabajo y repercuten en el comportamiento de los empleados.



Las condiciones de trabajo deben ser adecuadas de tal forma que el trabajador se sienta realmente tranquilo y motivado a realizar sus funciones de manera adecuada, pudiendo con ello expresarse, lo cual propicia un clima laboral idóneo.

MAPCAL (1996), describe el clima laboral como un conjunto de percepciones que posee el trabajador, de las relaciones interpersonales establecidas en la organización, y las relaciones con la empresa misma. Asimismo, señala que es el factor resultante del comportamiento, los valores, la satisfacción del empleado y la cultura de la organización.

Por su parte, Orgemer (2002), describe el clima laboral como un conjunto de características de un espacio laboral, que condicionan el desarrollo del trabajador para alcanzar las metas establecidas en la organización. Destaca además, el clima organizacional como sinónimo del clima laboral.

Según Zárate, el clima laboral se refiere a la integración de las percepciones que manifiestan las personas del espacio donde desarrollan sus actividades laborales diarias. Los trabajadores generalizan las situaciones, sin embargo, para ello influyen aspectos individuales del sujeto, así como las metas y objetivos personales del trabajador. “Cuando se habla de un buen ambiente de trabajo, se utilizan otras denominaciones como el clima organizacional o el clima laboral” (Zarate; 2008: 209).

González y Olivares (2005) destacan al clima laboral como un elemento de gran relevancia para el funcionamiento adecuado de una organización; señalan la importancia tanto del clima personal del empleado como la relación de éste con dicho escenario, para alcanzar con ello, una respuesta adecuada al manejo de conflictos en la organización, lo que trae consigo una favorable estructura organizacional.

Por su parte, Mejía (2006) señala que el ambiente laboral de una organización está integrado tanto por elementos físicos, afectivos y emocionales, como aspectos que influyen en el clima laboral. El adecuado funcionamiento del clima laboral permite que los empleados realicen sus actividades de manera efectiva y eficaz, y provoca en ellos un equilibrio emocional. Describe además al clima organizacional como un conjunto de situaciones que se producen en una organización, las cuales generan un alto grado de motivación y de satisfacción en el trabajo.

De igual manera, Martínez (2003) menciona que el clima organizacional especifica la manera en que un sujeto experimenta su trabajo, las condiciones que en él se presentan, su desempeño, su capacidad productiva y la satisfacción que le provoca.

Tal como establece Martínez (2003), las respuestas de los sujetos en su entorno laboral se originan debido a la interpretación que tienen de su entorno. Los aspectos que conforman el clima organizacional pueden alterarse o cambiar, pero el clima por su parte, puede permanecer igual.

## **2.2 Factores que influyen en el clima laboral.**

Según Martínez (2003), existen factores que influyen en el sujeto, tales como el contexto, la tecnología de la organización, el sistema estructurado, la posición jerárquica de los trabajadores, el salario; de igual manera, incide la personalidad del sujeto, la actitud que presente, su nivel de satisfacción personal; así como la ideología de los supervisores o los directivos de la organización.

Sin embargo, de acuerdo con Umaña (2007), los factores que influyen en la modificación o en el ambiente laboral son:

- Miedo del trabajador a quedarse sin su empleo: lo cual le genera una inestabilidad en sus emociones, esto, a su vez, perjudica el efectivo desempeño de su trabajo.
- Insatisfacción laboral: debido a que el trabajador no es apto para el puesto en el que se desempeña.
- Competencias deficientes de los directivos de la organización: lo cual acarrea consigo la poca importancia de los directivos para que el personal se capacite y adiestre constantemente. Además de ello, el poco conocimiento que poseen las personas encargadas de la institución sobre las funciones que se desarrollan en cada puesto, originan una desilusión en el trabajador debido a que se sienten incomprendidos.

- Poca información que el trabajador posee sobre la empresa donde labora, ya que los canales de comunicación son ineficientes y obsoletos o es información que para la dirección no es significativa. Produce además la falta de compromiso por parte del trabajador.
- El miedo al cambio: a pesar de ser la única constante, el personal directivo y los trabajadores temen enfrentarse al cambio, por tanto, se olvidan de las actualizaciones constantes y la flexibilidad en las empresas.
- La limitante de los supervisores para desarrollar la creatividad e innovación de sus empleados.
- Estructuras viejas u obsoletas, las cuales no son capaces de adaptarse a los empleados y tienden a restringir la competencia laboral.
- La no determinación de la responsabilidad y las funciones de los puestos provoca incertidumbre en el personal, ya que desconocen el grado de responsabilidad del cargo en que están.

### **2.3 Dimensiones y tipos de clima laboral.**

Umaña (2007) señala que existen cuatro dimensiones que conforman el clima organizacional. La primera es el impacto del entorno, que hace referencia a la relación establecida entre los directivos de una organización y los encargados de un puesto en específico. En dicha dimensión se abordan las relaciones de empatía, agresividad, la satisfacción del empleado y las funciones relacionadas con los recursos humanos.

El mismo autor señala que el estilo gerencial es otra de las dimensiones del clima organizacional, la cual describe las metas y los conocimientos que posee el encargado de la organización o los supervisores, así como la importancia de la retroalimentación, la promoción y los planes de carrera que posee la organización y que afectan directamente al empleado.

Así, la tercera dimensión son las características del trabajo, que son aquellas particularidades en las cuales se detalla de manera adecuada la importancia de la realización de ciertas actividades, así como su dificultad para desarrollarlas. Esta dimensión está estrechamente relacionada con los perfiles de puestos.

Finalmente, el ambiente físico es la cuarta dimensión, ésta hace referencia a las características físicas que posee la organización y el lugar de trabajo, tales como el ruido, la ubicación, la iluminación y el tamaño del espacio de trabajo.

Por otra parte, Martínez (2003) destaca dos tipos de clima laboral, que a su vez, se subdividen en otras modalidades, cada uno de ellos tiene características especiales que permiten adentrarse al conocimiento del clima laboral.

El primero de ellos es el clima de tipo autoritario, que se divide en explotador y paternalista.

El clima autoritario explotador tiene como características que la dirección de la organización desconfía de sus trabajadores; la toma de decisiones no es

consultada, el empleado vive constantemente emociones tales como la incertidumbre, el miedo, los castigos y únicamente en ocasiones, también las recompensas; la comunicación en dicho clima, es lineal.

El clima autoritario paternalista consiste en que “la dirección tiene confianza condescendiente con sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de sus decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en escalones inferiores; el control en la cúspide” (Martínez; 2003: 74).

Continuando con Martínez (2003), el clima de tipo participativo-consultivo, tiene como fundamentos la participación de los empleados en las decisiones de la empresa; la comunicación se da de manera descendiente, se establecen objetivos que se cumplen en un ambiente cordial y dinámico.

Por su parte, el clima referente a la participación grupal, es el idóneo en las organizaciones, ya que existe una integración entre los empleados y sus directivos, la comunicación es efectiva, los trabajadores están motivados hacia su trabajo y al cumplimiento de las funciones en la organización.

“Nadie nace con el gen de la función directiva ni del mando, todos tenemos que aprender. La capacidad y la calidad para conducir equipos, desempeñar nuevas responsabilidades e incrementar el volumen de trabajo, no va implícita con el acceso a un cargo directivo, sino que se aprende y se asume con tiempo y a costa de errores” (Martínez; 2003: 80).

## **2.4 Fundamentos que integran la estructura organizacional.**

Según Robbins (2009), la estructura organizacional señala la manera en que están coordinadas las actividades y el trabajo en una organización. Existen seis aspectos que describen la organización de una empresa.

El primer elemento es la especialización del trabajo, que consiste en el establecer una división para la realización de las actividades o funciones en una organización. Gracias a este factor, los empleados se desarrollan hábilmente en una tarea específica; esto contribuye a que el trabajador realice su trabajo de manera eficiente y en menos tiempo.

De acuerdo con Robbins (2009), la departamentalización es el segundo elemento que constituye la estructura organizacional; consiste en categorizar los diferentes puestos para alcanzar una actividad en común, ya sea mediante categorización de funciones, de productos elaborados, el tipo de cliente al que se le ofrece un servicio o con base en la ubicación del lugar de trabajo.

El tercer factor es la cadena de mando, que destaca la relación de autoridad que maneja una organización, es decir, la línea de autoridad que debe seguirse.

La extensión del control es el cuarto elemento dentro de la estructura organizacional, determina la cantidad de personal de la cual se vuelve responsable un supervisor o directivo de una organización. En tanto que la centralización y

descentralización constituyen un factor que consiste en la forma en que son tomadas en cuenta las opiniones de los empleados para la toma de decisiones dentro de una organización.

El último factor que integran a las organizaciones de acuerdo con Robbins (2009), es la formalización, que consiste en la conformación y clarificación de los puestos dentro de una empresa, así como la libertad para realizar ciertas funciones de acuerdo con el empleado y su experiencia.

Así, con base en lo establecido por Robbins (2009), existen diferentes elementos que complementan las estructuras de las organizaciones y que hacen particular a cada organización.

La estrategia es el elemento que tiene como finalidad lograr que las organizaciones alcancen sus objetivos de manera adecuada. Estas estrategias suelen estar enfocadas en la innovación, la creatividad, la reducción de costos y la imitación, adoptada a través de estrategias puestas en práctica anteriormente.

Según Robbins (2009), el tamaño de las organizaciones también influye en su estructura. Otro elemento significativo es la actualización y el implemento de procesos tecnológicos para mejorar las condiciones de productividad y calidad de los servicios.



De acuerdo con Gordon (1997), los avances en las tecnologías han permitido que las organizaciones tengan acceso con mayor facilidad y flexibilidad a alcanzar los objetivos establecidos, pudiendo modificar o reestructurar la manera en la cual se desarrolla el trabajo en la organización. De igual modo, el ambiente influye directamente en el desarrollo de las empresas u organizaciones, pues “La capacidad de un ambiente se refiere al grado de crecimiento que soporta. Los ambientes ricos y en crecimiento generan abundancia de recursos, que ayudan a la organización en tiempos de escasez relativa” (Robbins; 2009: 537).

## **2.5 Importancia de la comunicación organizacional.**

Según Gordon (1997), la comunicación debe darse en dos direcciones con el fin de compartir información, para ello debe haber una retroalimentación entre ambas orientaciones, lo cual genera un proceso de comunicación eficaz.

Continuando con este autor, el proceso de comunicación se da de manera ascendente o descendente. La primera hace referencia a que la información de los empleados en el mismo nivel está orientada hacia puestos directivos o niveles altos dentro de una organización. La comunicación descendente se origina en puestos directivos y está orientada hacia puestos bajos o de nivel medio.

El mismo autor retoma el concepto de redes de comunicación, la cuales consisten en pautas de información que se dan en toda la organización. Las redes de

comunicación son distintas en las organizaciones debido al tamaño de la empresa y a las relaciones interpersonales que están establecidas en la misma.

Gordon (1997) señala también que existen factores que afectan que el proceso de comunicación se produzca eficazmente, entre ellos se encuentran: la percepción del trabajador, sus relaciones interpersonales, la manera en que está estructurada la empresa y la diversidad cultural.

Por su parte, Hellriegel y Slocum (2009) señalan una serie de barreras interpersonales que afectan el proceso de la comunicación.

La primera de ellas es la personalidad de los empleados, algunos suelen experimentar dificultades para adaptarse a escenarios nuevos, lo cual les provoca que se sientan inseguros e incapaces de mantener una comunicación asertiva con quienes les rodean.

El ruido, según Hellriegel y Slocum (2009), es otro factor que puede ocasionar que se dé una mala comunicación interpersonal. Además de ello, el uso de un lenguaje poco asertivo y la deformación de la información que se pretende compartir, provocan que la comunicación efectiva disminuya.

Hellriegel y Slocum establecen además que existen barreras que tienen que ver con la cultura de los grupos. “Las diferencias de los contextos culturales pueden ser una barrera para la comunicación. Las culturas de las naciones varían dentro de

una línea continua que va del bajo contexto hasta el alto contexto” (Hellriegel y Slocum; 2009: 233).

De acuerdo con Hellriegel y Slocum (2009), el alto contexto tiene que ver con una comunicación en la que constantemente se utiliza el parafraseo, implica diferentes tonos de voz, se presentan gestos, cambio de posturas, implica un nivel social o posición, así como los orígenes del contexto donde se desarrolla el proceso de comunicación.

Por su parte, el bajo contexto se refiere a que el proceso de comunicación se da afrontando las situaciones conflictivas en el momento; el desempeño de las personas es de gran relevancia, dado que revelan intenciones reales de manera directa; en conclusión, las personas expresan sin tapujos lo que necesitan manifestar.

Un aspecto significativo en el proceso de la comunicación, según Hellriegel y Slocum (2009), es el etnocentrismo, que señala que las personas consideran que la única cultura de valor e importancia es la propia, y que la manera en que se comportan es la correcta; lo cual propicia que los sujetos desvaloricen otras culturas y las vean inferiores, sin aprovechar su riqueza cultural.

González y Olivares (2005) indican que para que el proceso de comunicación sea el adecuado, existen habilidades que deben desarrollarse y que son poseídas por personas que en conjunto. Estas habilidades son:

- Organizar las ideas, deben ser claras y concretas.
- Cuidar el lugar y el momento en que se entablan conversaciones con otras personas.
- Escuchar al otro y darse cuenta del interés o desinterés que muestra ante lo que se le está diciendo.
- Haber una retroalimentación para conocer si lo que se buscaba expresar, es lo que la otra persona realmente interpretó.
- Contacto visual, es un elemento de gran importancia en el proceso de la comunicación, es necesario que la persona observe con atención a quien está hablando.
- Evitar la expresión de prejuicios acerca de la otra persona, cuidando interpretar la conducta de ésta, lo cual permite que la comunicación fluya de manera correcta.

“Las habilidades de la comunicación no sólo generan buenos resultados en las relaciones interdependientes, también son la base de una comunicación grupal eficiente” (González y Olivares; 2005: 56).

Estos mismos autores refieren que la comunicación grupal permite el logro de las metas de la empresa y provoca un clima dinámico que a su vez propicia el crecimiento tanto de la organización, como del empleado.

González y Olivares (2005) rescatan la importancia de la asertividad en las organizaciones, ya que mejora el ambiente laboral y propicia actitudes por parte del trabajador que generan confianza en el personal que le rodea.

Para que la asertividad influya y propicie un proceso adecuado de comunicación, la organización ha de procurar que el empleado se sienta autorrealizado, él debe ser tomado en cuenta para ejercer decisiones que afectan a la empresa; también debe considerarse el empleo del trabajo en equipos dentro de la misma organización, ya que con ello se generará una cultura organizacional favorable.

De acuerdo con Hellriegel y Slocum (2009), la comunicación asertiva otorga a la persona la capacidad de sentir, manifestar y compartir con otros lo que piensa y expresar una postura con respecto a algo, la cual manifestará por medio del diálogo.

## **2.6 Cultura organizacional.**

Según González y Olivares (2005), la cultura organizacional está compuesta por una serie de principios tales como los valores, las creencias, las costumbres y las normas; dichos principios son:

- Autonomía individual: que consiste en la libertad que poseen los sujetos que pertenecen a una organización para tomar decisiones con responsabilidad e iniciativa.

- Estructura: la cual consiste en la manera en que se integra la organización, así como las reglas y políticas propias de la empresa.
- El desempeño: que hace referencia a la manera en que se evalúa el cumplimiento de las funciones y obligaciones de los trabajadores, así como los incentivos para el trabajador.
- El apoyo de la empresa con el trabajador.
- La capacidad para tolerar conflictos y manejar situaciones entre los trabajadores.
- La capacidad y decisión para hacer frente a situaciones riesgosas.
- La identidad, tanto de la empresa como de cada uno de los empleados.

La cultura laboral es difundida a sus empleados por medio de situaciones tales como los rituales, el lenguaje y diversas narraciones sobre la empresa, lo cual propicia que el trabajador se sienta realmente parte de la organización y se adapte a ella.

Además, según González y Olivares (2005), la cultura laboral tiene funciones establecidas: la primera de ellas consiste en la definición de límites de la organización, por medio de normas y valores característicos, que hacen diferente a una organización. Otra de las funciones de la cultura, es la trasmisión del sentido de identidad, es decir, hacer que los trabajadores de una empresa se sientan realmente parte de ella.

Otra de las funciones es el establecimiento de objetivos comunes en los empleados, esto consiste en dejar de lado diferencias entre ellos, para alcanzar un objetivo en común; otra atribución consiste en hacer que el empleado pueda integrarse a una organización, teniendo presentes el cumplimiento de las reglas que están fijadas y con ello se ayuda a generar convivencia laboral.

El guiar a los empleados a alcanzar sus objetivos, mediante la coordinación de la organización en general, orientándolos a la acción y al dinamismo, es otra de las funciones de la cultura organizacional.

“Una cultura organizacional efectiva debe propiciar el comportamiento ético y desalentar el que no lo es” (Hellriegel y Slocum; 2009: 476).

De acuerdo con estos autores, los integrantes de las organizaciones aprenden de situaciones pasadas y de cuestiones mejores de organizaciones donde laboraron; con ello ponen en práctica tales conocimientos y habilidades en la nueva empresa donde se desempeñan.

Por su parte, Robbins (2009) indica que existen dos tipos de cultura organizacional: la primera de ellas es la dominante, la cual está compuesta de principios básicos y significativos de la organización; el segundo tipo es la subcultura; que se ubica principalmente en organizaciones de gran tamaño y que tiene como finalidad expresar las diferencias existentes entre los grupos de las empresas.

Igualmente, se indica que es difícil que cuando una cultura organizacional ya está establecida, cambie o se extinga pues se prolonga mediante la transmisión de costumbres y hábitos de la organización y a la vez, día con día la cultura es fomentada en sus empleados para lograr que experimenten situaciones parecidas entre ellos. Para ello son necesarios tres aspectos: la selección, la alta dirección y el proceso de socialización.

El primer aspecto, según Robbins (2009), consiste en contratar sujetos que cumplan con los requisitos necesarios en conocimientos, habilidades y actitudes para alcanzar el logro de las funciones de la empresa.

La alta dirección por su parte, se refiere a las normas que establecen los encargados de las empresas y cómo las comparten con los demás integrantes de las organizaciones.

En tanto, el tercer aspecto es la socialización hace referencia a la manera en que la organización ayuda a que los nuevos integrantes se adapten rápidamente y adopten los valores y costumbres que ya la empresa posee. Gracias a este proceso se eleva la productividad en las organizaciones, disminuye la rotación y se genera un compromiso estable entre los miembros de la empresa.

De acuerdo con Robbins (2009), es de suma importancia generar la participación de los empleados a través de grupos de trabajo, tomando en cuenta que éstos modifican las metas individuales, los roles que ejerce cada trabajador y el



desarrollo personal que va adquiriendo cada uno; todo ello como parte del escenario laboral. Por tanto, la cultura organizacional busca alcanzar un desarrollo de calidad en la organización, cumpliendo en el tiempo establecido lo propuesto y aprovechando al máximo los recursos de los cuales se dispone.

### **2.6.1 Cultura organizacional positiva.**

Robbins (2009) describe la cultura organizacional positiva, como aquella cuyo fin es el desarrollo personal del empleado, mediante las recompensas y destacando siempre el crecimiento individual; busca que el empleado reconozca sus propias fortalezas o habilidades naturales.

De acuerdo con este autor, los castigos no están exentos en las culturas positivas, sin embargo, se premia al empleado más que castigarlo. Los directivos de las empresas deben elogiar a sus trabajadores, lo cual les motiva a desempeñar efectiva y eficazmente sus funciones.

Aunado a ello, las culturas organizacionales positivas tienen como fin no sólo el crecimiento como empresa, sino el desarrollo del empleado de manera integral, por tanto, las organizaciones deben mostrar interés en las metas personales del trabajador, desarrollando sus aptitudes para realizar su trabajo actual y preparándolo para el futuro.

## **2.6.2 Tipos de cultura organizacional.**

“Los empleados que trabajan en una organización que tiene una cultura que coincide con su visión personal de una cultura ideal tienden a estar más comprometidos con la organización y a ver el futuro con optimismo.” (Hellriegel y Slocum; 2009: 469).

De acuerdo con dichos autores, existen diferentes tipos de cultura organizacional. La primera de ellas es la burocrática, la cual se caracteriza por su formalidad, reglas estrictas que deben cumplirse, todo debe llevar un procedimiento y una línea jerárquica para cumplir sus funciones. Además, sus metas son la previsión, la estabilidad y la eficiencia de la organización. Los altos mandos en este tipo de organizaciones buscan que las reglas se cumplan y las normas a través de las cuales se guían son muy estrictas; las responsabilidades, funciones y tareas, así como la autoridad, son claras.

Otro tipo de cultura organizacional es la de clan, que se caracteriza por un compromiso personal, el trabajo en equipo, la autodirección y la lealtad; todo esto a través de la socialización. En este tipo de cultura, sus miembros comparten el orgullo y la satisfacción de ser parte de dicha empresa.

Hellriegel y Slocum (2009) destacan la cultura emprendedora, como otra categoría basada en la creatividad de sus individuos. Su meta principal es estar a la

vanguardia en todos los aspectos. En ella, sus miembros destacan por su iniciativa y flexibilidad.

La cultura de mercado es otro de los tipos existentes de cultura organizacional. Caracterizada por la gran importancia de las ventas, la rentabilidad y las cuestiones económicas y financieras. “En una cultura de mercado, la relación entre el individuo y la organización es contractual. Es decir, las partes convienen de antemano cuáles serán sus obligaciones” (Hellriegel y Slocum; 2009: 472).

En dicho caso, se fomenta la independencia de sus individuos y el impulso para que cada uno busque y alcance sus metas financieras.

### **2.6.3 Aspectos culturales del mexicano que influyen en las organizaciones.**

González y Olivares (2005) destacan la importancia de las características de cada cultura, enfocándose en este caso, en resaltar las de la mexicana. Un factor que distingue a esta cultura de las demás, es la gran riqueza de valores y principios que comparte la población. El mexicano es emprendedor y perseverante, inteligente y espontáneo; características que lo pueden llevar a alcanzar el éxito, sin embargo, posee una característica negativa que le impide cumplir en la mayoría de las ocasiones lo que se propone: necesita aprender a trabajar en equipo.

Según los autores, la cultura mexicana está formada por seis elementos: el primero de ellos, es la familia. Este elemento es la base de todo mexicano; ya que

representa prioridad sobre los demás y gracias a ella, el individuo se siente seguro emocionalmente, pero se vuelve dependiente a la vez; sin embargo, aprenderá a respetar a los demás. “El ejecutivo en un inicio parecerá demasiado condescendiente con sus superiores y llevará a cabo sus instrucciones sin réplicas mostrándose incapaz de superar por sí solo los problemas” (González y Olivares; 2005: 227).

Continuando con González y Olivares (2005), el segundo elemento que caracteriza a la cultura mexicana es la religión; lo cual se relaciona con los aspectos de fidelidad que se viven en la organización. La religión católica sigue siendo profesada en su mayoría por los mexicanos, es por ello que en algunas empresas dedican tiempo para ofrecer misas y con ello motivar al personal que ahí labora.

Los mismos autores describen como tercer elemento, la educación. Basada en aspectos teóricos en su mayoría; así como en la memorización de conceptos abstractos que en un futuro dificultan al mexicano, su desarrollo en el ámbito laboral. “La educación es vital dentro de la cultura organizacional, ya que a través de ella se conforman las normas y valores que habrán de fundamentar los principios culturales de la organización y de los trabajadores” (González y Olivares; 2005: 228).

De acuerdo con González y Olivares (2005), el cuarto elemento es el nacionalismo. Desde pequeños, en las escuelas se les enseña a los niños a respetar su país y defender a su patria; esta característica puede elevar la productividad de

las empresas en México, si en ellas se genera un ambiente de trabajo sano y adecuado.

Un quinto elemento que representa a la cultura mexicana y que debe tomarse en cuenta en las organizaciones es la sensibilidad. “La sensibilidad bien encauzada, puede favorecer a que el gerente se convierta en un líder de las relaciones, lo cual encauzaría la plena satisfacción del empleado y de él mismo” (González y Olivares; 2005: 229).

González y Olivares (2005) señalan los valores como el sexto elemento característico de la cultura mexicana; el interés por la familia, los amigos y el trabajo motiva al mexicano a cumplir sus objetivos.

## **2.7 Importancia del liderazgo dentro del clima organizacional.**

Según Gordon (1997), el liderazgo en las organizaciones es un factor que propicia cierto comportamiento en los grupos de empleados dentro de una organización; debido a ello destaca dos ideales del líder: el transformador y el superliderazgo.

Este autor destaca que el liderazgo transformador consiste en un individuo capaz de utilizar sus habilidades carismáticas con el fin de alcanzar cambios importantes en las organizaciones. Este tipo de líderes surge cuando una organización está atravesando situaciones difíciles y que generan presión.

Un líder carismático convence a los demás de que sus ideas son verídicas y que concuerdan con las del resto, con ello, lo obedecen ciegamente, pues “los líderes carismáticos se ocupan de manejar las impresiones de terceros respecto a su liderazgo, de tal manera que esos otros los consideren competentes y exitosos” (Gordon; 1997: 332).

Por otra parte, de acuerdo con Gordon (1997), los líderes transformadores inician su objetivo creando una visión distinta de las cosas, de lo que debería ser una organización; motivando a los empleados hacia el logro de sus metas individuales, que favorezcan a su vez, a la organización.

Así, el superliderazgo es aún más apropiado que el transformador. El superlíder ayuda y promueve el desarrollo máximo de los individuos de una organización; promoviendo que sean ellos mismos quienes se guíen y motiven a alcanzar sus objetivos y a ser responsables de su manera de actuar.

También se señala que la unión del liderazgo propio del trabajador en las empresas, aunado al sistema de liderazgo con que cuenta la organización, la manera de realizar las funciones y la estructura de un trabajo, benefician el desarrollo de la cultura organizacional.

De acuerdo con Robbins (2009), en los tiempos actuales, el autoliderazgo ha tomado una gran relevancia; esta modalidad consiste en que el individuo es capaz de

controlar su propia conducta; con ello, debe volverse responsable y capaz de tomar iniciativas ante las diversas situaciones a las que se enfrente.

El mismo autor establece acciones que el individuo debe tener presente para llevar a cabo sus funciones con éxito, tales como conocer la línea estructural de su empresa, por medio de la cual ubique la autoridad en la organización, además debe realizar sus actividades de trabajo en compañía de otros empleados y por último, tomar las oportunidades que se le presenten en el momento.

Así, la confianza es un factor que va de la mano con el liderazgo. “La confianza y la confiabilidad modulan el acceso del líder al conocimiento y la cooperación” (Robbins; 2009: 424).

Robbins (2009) destaca tres tipos de confianza que influyen sobre el liderazgo:

- Confianza basada en la disuasión: esto hace referencia tomar como incentivo el miedo o los castigos, si se falla. Las consecuencias de no cumplir son claras; la relación se deteriora si se falla.
- La confianza basada en el conocimiento: consiste en que la confianza es basada en lo predecible de las conductas que tienen relación con la interacción entre personas. Es decir, lo que puede predecirse genera confianza, por otra parte, lo que se desconoce no la propicia.

- La confianza basada en la identificación, tiene que ver con el hecho de que la confianza se alcanza de manera más rápida, cuando existen relaciones emocionales entre los sujetos; ya que esto propicia que una sea agente o factor de otra. Los sujetos son capaces de comprender las intenciones del otro individuo y de apreciar sus actos.

De acuerdo con González y Olivares (2005), existen dos tipos de líderes: unos enfocados en las tareas y los líderes orientados hacia las relaciones humanas. Los primeros buscan alcanzar el cumplimiento de una actividad o tarea previamente establecida, sin tomar en cuenta o preocuparse por lo que debe hacerse para llegar al logro de esta tarea.

Este tipo de líderes tienen ciertas características tales como:

- a) El interés por los retos.
- b) Su necesidad de trabajar con personas inteligentes.
- c) Buscan apropiarse de las relaciones humanas para alcanzar con éxito su objetivo.
- d) Son capaces de manejar situaciones de baja productividad.
- e) Orientados al logro de la tarea.

Por otra parte, los líderes enfocados a las relaciones humanas, son aquellos cuyo principal interés es la gente con la cual trabajan, ya que consideran el trato con



la gente como una oportunidad de conocer a las personas y establecer relaciones sociales adecuadas.

Este tipo de líderes:

- a) Son excelentes para el trabajo con grupos y manejo de conflictos.
- b) Buscan la interacción de los grupos.
- c) Tienen dificultades para resolver problemas de productividad en los grupos.
- d) Su importancia está enfocada en las relaciones humanas y no en la actividad o tarea.
- e) Se preocupan por el desarrollo personal y laboral de los demás empleados.

González y Olivares (2005), señalan ambos tipos de liderazgo, como eficaces; en ocasiones son fácilmente identificables en las organizaciones.

Según French y Bell (1996), el estilo de liderazgo en las empresas tiene sus particularidades, ya que cada organización es distinta y su estructura es diferente; sin embargo, la constante en todas ellas, es el hecho de que el empleado pueda desarrollarse y se involucre de manera efectiva con su puesto.

“El liderazgo se debe conceptualizar como un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en este proceso compartido” (French y Bell; 1996: 295).

De acuerdo con Gordon (1997), los líderes deben desarrollar una serie de habilidades para poder manejar un grupo en el cual exista una diversidad cultural en los trabajadores.

La participación de los grupos en las organizaciones recientes, contribuye a la eliminación de prejuicios culturales, lo que facilita el buen clima en las empresas; siempre y cuando se respete un estilo de liderazgo particular.

Gordon (1997), establece que la participación intercultural requiere que el líder sea sensible a la aceptación de las culturas, sea capaz de comunicarse entre ellas y principalmente, que posea la habilidad para adaptarse a los cambios culturales, a reconocer sus límites y demostrar sus competencias personales como líder.

El mismo autor señala que los líderes organizacionales deben considerar el hecho de conformar un grupo de trabajo diferente a lo establecido en años anteriores; un grupo en el que la diversidad cultural sea un factor que en lugar de afectar a la compañía, propicie un crecimiento mayor en la organización gracias a la aportación de ideas y hábitos laborales de otras culturas, distintas a la principal en la organización.

“La cultura de una organización debe reflejar los diferentes grupos sociales y culturales que constituyen la empresa, tratar de acabar con la discriminación en su seno y distribuir el poder y la influencia a lo largo y ancho de la organización”.

(Gordon; 1997: 95)

## **2.8 Relación entre la personalidad del trabajador y el comportamiento organizacional de una empresa.**

De acuerdo con Hellriegel y Slocum (2009), existe una serie de rasgos de la personalidad de los sujetos que forman parte de una organización, que afectan directamente el comportamiento de la misma. Dichos rasgos son las características que se presentan continuamente en un individuo y establecen sus competencias individuales y su desempeño en el área laboral.

Con base en Hellriegel y Slocum (2009), los rasgos de personalidad son los factores elementales de la personalidad, los cuales se describen en cinco categorías, las cuales son:

- La estabilidad emocional, que se refiere al nivel en que una persona se muestra inalterable, confiada en sí misma y cuyos sentimientos negativos son mínimos. Las personas con estabilidad emocional suelen ser capaces de relacionarse con otras, son relajadas, pacientes y su capacidad para enfrentar el estrés es elevada. Por otra parte, las inestables emocionalmente hablando, suelen ser inseguras, poco creativas y sufren constantes cambios de ánimo.
- Otra categoría es la afabilidad, que consiste en la capacidad de los sujetos para mantener relaciones interpersonales con otros, es decir, poder llevarse bien con los demás. Para este tipo de personas, el llevarse bien

con los demás es un aspecto significativo; creen en la confianza y la honestidad de los demás. Por el contrario, las personas poco afables se enojan con facilidad, les disgusta ayudar a los demás y les causa indiferencia el sentir de otros.

- La extraversión es la tercera categoría; describe el nivel en que una persona suele acercarse a otra para tener compañía. Este tipo de sujetos se sienten con energía para realizar las actividades que les encomiendan, son sociables y poco tímidos; suelen ser asertivos, comunicativos y capaces de relacionarse fácilmente con otras personas aun cuando acaban de conocerlas. Por su contraparte, las personas introvertidas son reservadas, discretas y precavidas a la hora de relacionarse con otros.
- La meticulosidad, se refiere a la manera de actuar en forma responsable ante situaciones personales. Suelen ser personas organizadas, sumamente cuidadosas, responsables y piensan antes de actuar.
- La apertura es la última categoría, la cual consiste en la creatividad y la imaginación. Las personas abiertas suelen tener gusto por el arte, les disgusta la rutina y constantemente cambian de ideas. Por otra parte, las personas poco abiertas mantienen una misma ideología y suele ser difícil modificarla.

Según González y Olivares (2005), la personalidad del trabajador especifica la manera en la cual perciben su entorno, en su motivación, en la forma en que aprenden, en su desempeño y en la creatividad misma. Señalan también que la

formación de la personalidad en los individuos, tiene relación con factores culturales y contextuales, tales como el amor, la frustración, el equilibrio y el concepto que posee el trabajador de sí mismo; su personalidad se conforma del temperamento y el carácter.

“La combinación de ambos conceptos para conformar una personalidad determinada se da mediante el aprendizaje de roles adquiridos a lo largo de la vida” (González y Olivares; 2005: 33).

Retomando lo establecido por González y Olivares (2005), los roles consisten en la forma en que se presentan las conductas de los individuos y varían dependiendo las situaciones en que se encuentran. Es por medio del rol, que se anticipa de cierta manera como actuará la persona .

De acuerdo con los mismos autores, existen cuatro niveles de personalidad:

- a) Autorrealizante: es el nivel óptimo en que debería estar la persona, siendo competente, fuerte, orientada al logro de sus objetivos y con un equilibrio emocional.
- b) Manipulativo: consiste en un tipo de personalidad en la cual deben existir una serie de ajustes; tales como el complacer y el aplacar, es decir, la capacidad del individuo de encontrar estrategias para sentirse querido y complacer a los demás; pero al mismo tiempo culparlos por las irresponsabilidades propias,

planeando el logro de sus objetivos y acercándose u alejándose de otras personas para alcanzar su fin.

- c) Nivel neurótico: manifestado mediante las actitudes de expresar y aceptar el cariño de otras personas. Los neuróticos suelen depender de otras personas y necesitan ser aceptados por los demás; tienden a desvalorizar las tareas cuando no salen como las planearon y constantemente se sienten inseguros.
- d) El nivel psicótico: es grave, ya que existe en la persona una deformación total de las emociones y sentimientos elementales, tal como el amor, el coraje o la fuerza. En este tipo de personalidad, es imposible que el sujeto se desenvuelva de manera funcional en las organizaciones, debido a un desequilibrio emocional y social.

Hellriegel y Slocum (2009) aclaran que la autoestima es un factor significativo en la manifestación de la personalidad; ya que las personas desarrollan y expresan sus ideas u opiniones, según sus propios éxitos o fracasos y permiten que los demás lo hagan también.

Estos autores establecen que la autoestima afecta la manera en que las personas se comportan en las empresas, ya que todas aquéllas con baja autoestima son influidas por las ideas de los demás.

Otro factor importante que destacan Hellriegel y Slocum (2009), es la inteligencia emocional de los individuos, es decir, la manera en que responde al

comportamiento de los demás y en que se adapta a diversas situaciones de la vida, pues señalan que la inteligencia emocional está basada en las habilidades sociales de los individuos, en la empatía, la conciencia propia del individuo y la automotivación.

De acuerdo con Robbins (2009), es necesario que exista una adecuada relación entre la personalidad de los sujetos y el trabajo que desempeñan; ya que existe una clara evidencia de que la satisfacción en los puestos de trabajo es más elevada cuando la personalidad y el trabajo van de la mano. También establece que por otra parte, los empleados suelen dejar las organizaciones, cuando las empresas no son afines a sus personalidades.

## **2.9 El trabajador adulto en el contexto del comportamiento organizacional.**

Señala Robbins (2009), que es importante que las empresas u organizaciones, no traten de cambiar la personalidad de los sujetos que pertenecen a ellas. Este autor establece actitudes que presentan los adultos y tienen relación con el trabajo que realizan, y las cuales se manifiestan en su productividad y desempeño:

- La esperanza, relacionada con la fuerza de voluntad hacia algo y los medios para alcanzarlo. Las personas poseen la esperanza de cumplir sus metas y deciden afrontarlas, concentrándose en el qué hacer; para ello se comprometen. Las personas con poca esperanza experimentan emociones

negativas, suelen experimentar estrés en su trabajo y consideran que sus metas nunca serán alcanzadas.

- La satisfacción laboral, manifiesta el cómo se siente el empleado en su trabajo. Cuando los trabajadores no están satisfechos, tienden a irse de las empresas, constantemente llegan tarde, o se ausentan debido a la poca importancia que tiene para ellos su puesto de trabajo. Ahí radica la necesidad de que la personalidad del individuo sea afín al puesto.
- El compromiso con la organización, equilibra la participación de los empleados adultos en la realización de las tareas laborales. Aquellos empleados que han estado un mayor tiempo en las organizaciones, suelen comprometerse más.

“Las experiencias laborales siguen influyendo en el compromiso con la organización y muchos de los mismos factores que llevan a la satisfacción laboral también contribuyen al compromiso o la falta del mismo con la organización: la remuneración, las relaciones con los supervisores y los compañeros de trabajo, las condiciones de trabajo y las oportunidades para avanzar” (Hellriegel y Slocum; 2009: 58).

Gordon (1997), señala que diversas investigaciones han clarificado el hecho de que los adultos experimentan diversas etapas de desarrollo biológico, psicológico, social, familiar y profesional. Estos sujetos suelen encontrarse en una etapa específica de la vida, en la cual deben cubrir ciertas necesidades para afrontar



situaciones diversas. Dichas manifestaciones están relacionadas con su personalidad y los factores culturales.

“Hacer planes para una posición y un rol laboral menores requiere pensar bien las cosas e invertir tiempo para ello” (Gordon; 1997: 82).

De acuerdo con Gordon (1997), el adulto experimenta emociones durante su desarrollo profesional, específicamente en sus primeros años de carrera puesta en práctica en las organizaciones, busca acercarse a los compañeros de trabajo para conocer más a fondo la organización para la cual laboran y mejorar las relaciones interpersonales dentro de la misma.

Según Gordon (1997), los trabajadores cuya edad oscila entre los veinticinco y treinta y cinco años de edad, pretenden pertenecer totalmente a su carrera temprana; es decir, toman gran relevancia para ellos las responsabilidades, el manejo de personal y el desarrollo de ciertas habilidades o capacidades. Además de experimentar diferencias con el concepto de la lealtad, el compromiso y la integridad personal.

## **2.10 Reestructuración y cambio organizacional efectivo.**

Menciona Robbins (2009) que las organizaciones actuales viven en constante cambio, aun aquellas que suelen ser estables, sufren los estragos del cambio; debido a ello es necesario que estén preparadas ante tal situación.

El mismo autor refiere que existen fuerzas presentes en las organizaciones que están estrechamente relacionadas con el cambio organizacional adecuado; entre ellas: la fuerza de trabajo, las competencias laborales, las tendencias sociales, los avances tecnológicos y la política a nivel mundial.

Robbins (2009), describe ciertos factores que afectan la fuerza de trabajo en las organizaciones, tales como el crecimiento demográfico o la inmigración de los grupos. Los avances tecnológicos por su parte, propician el cambio en las organizaciones, ya que impulsan a la empresa a modificar procesos y estructuras para adaptarse al nuevo ambiente.

De acuerdo con el autor antes citado, la economía es un factor significativo en las empresas, ya que como tal, es un motor que las impulsa a desarrollarse y a crear nuevos productos que rápidamente generen una demanda alta del consumidor, además generan con ello que el trabajador este constantemente en busca de la mejora en sus competencias laborales.

Las tendencias sociales, según Robbins (2009), hacen referencia al cambio constante que viven los grupos sociales y a la manera en que se relacionan entre sí. Asimismo, afirma también que la situación política mundial es un elemento significativo en el cambio organizacional, el cual propicia que la organización se enfoque y reevalúe la seguridad de sus trabajadores.

Según Hellriegel y Slocum (2009), el cambio planeado en ocasiones genera consecuencias no previstas. La necesidad de adaptarse rápidamente y de manera eficaz, pone a prueba las habilidades que tienen los directivos de la organización y los empleados de la misma para afrontar tales situaciones.

“Las organizaciones con jerarquías rígidas, altos grados de especialización funcional, descripciones de puestos estrechas y limitadas, reglas y procedimientos rígidos y una gerencia impersonal y autocrática no podrán responder de forma adecuada a las exigencias del cambio” (Hellriegel y Slocum; 2009: 492).

Con base en lo anterior, las organizaciones bien estructuradas y cimentadas alcanzarán el éxito. Deberán enfrentar distintas presiones que las harán ponerse a prueba, estableciendo estrategias para afrontar dicho cambio. El cambio organizacional planeado tiene como objetivo, desarrollar la manera en que funcionan los equipos, las diversas áreas de la organización, así como la organización completa.

Para alcanzar dicho cambio son necesarios tanto el elemento económico, basado en el establecimiento de objetivos según la situación financiera del momento, así como el enfoque del desarrollo organizacional, referente al desarrollo de los empleados, lo cual los haga ser competitivos tanto en términos emocionales como profesionales.

González y Olivares (2005) describen una situación a la cual se enfrentan las organizaciones con los grupos de trabajo: la resistencia al cambio. Señalan que dicha resistencia proviene de un origen personal e individual como consecuencia de situaciones negativas previas que propician desconfianza en los individuos y los llevan a experimentar miedo al afrontarse a las cuestiones cambiantes.

Según González y Olivares (2005), existen elementos que pueden utilizar las organizaciones para afrontar la resistencia de los empleados a actualizarse y cambiar:

- El compartir maneras de percibir y las opiniones entre el personal.
- Asumir momentos en los cuales puedan expresarse emociones o sentimientos.
- Mantener informados a los empleados, de manera que éstos sean capaces de evaluar sus pensamientos y emociones.

Robbins (2009) destaca varias formas de vencer la resistencia al cambio que tienen los empleados:

- a) La educación y la comunicación ayudan a disminuir la resistencia al cambio, ya que clarifican la información y mejoran los canales de comunicación, reduciendo así los malos entendidos.

- b) La participación de los individuos en las estrategias para el cambio, contribuyen en la elección y toma de decisiones relacionadas con la organización, fomentando el compromiso de cada uno de los empleados.
- c) Mediante el logro de los gerentes respecto a que los individuos vean los cambios como oportunidades de crecimiento.
- d) Identificando y aliándose con el líder de la organización, para que éste sea capaz de convencer a los empleados de afrontar el cambio.
- e) Aprovechando al personal que se muestra abierto a enfrentarse al cambio de manera positiva, el cual promoverá el desarrollo de la organización.
- f) El uso de situaciones amenazantes tales como la reevaluación del puesto de una persona en específico, si el empleado se muestra renuente; este elemento suele ser provechoso en algunas situaciones y ante algunos empleados, pero en otros no; debe hacerse con sumo cuidado, teniendo presente el respeto a la integridad del sujeto.

Gordon (1997) señala la importancia de realizar una evaluación del cambio organizacional; dicha función puede basarse en la selección de un grupo de personas de las diferentes áreas de la organización, que sean capaces de implementar estrategias de cambio.

“El uso de un comité directivo de base amplia para supervisar el cambio podría aumentar sus probabilidades de éxito. Este grupo, compuesto por representantes de la alta gerencia, supervisores de primera línea y empleados de las bases, podría dar

su opinión en cuanto a cuestiones relacionadas con el presupuesto del programa, así como con las políticas y las prioridades de la organización” (Gordon; 1997: 678).

De acuerdo con González y Olivares (2005), los agentes de cambio en las organizaciones buscan el desarrollo de actitudes en los empleados para facilitar la adquisición de nuevas reglas y políticas organizacionales; es decir, el agente de cambio no lo crea, sino que se encarga de facilitar esa adquisición en los demás empleados.

Los agentes de cambio tienen algunas funciones en específico, entre ellas están:

- a) Establecer información certera y precisa.
- b) Impulsar a la toma de decisiones de manera libre.
- c) El establecimiento de un compromiso con responsabilidad entre los miembros.
- d) El desarrollo de los recursos entre la organización y los clientes.

Con base en lo señalado por González y Olivares (2005), para lograr el cumplimiento de estas funciones son necesarias ciertas habilidades, entre las cuales destacan:

1. El autoconocimiento.
2. Ser capaz de comprender a la organización y sus necesidades.

3. Tener un manejo adecuado de las relaciones humanas.
4. Flexibilidad para llevar a cabo distintos roles.

Asimismo, se destaca la necesidad de crear una cultura abierta al cambio, es decir, que sea capaz de enfrentarse a nuevas situaciones, que vayan de la mano con la innovación y sean capaces de formar organizaciones que aprendan. Para ello, es necesario llevar a cabo las actividades de manera diferente a lo que comúnmente se está acostumbrado; haciendo uso de nuevas ideas para el desempeño de una organización.

De acuerdo con Robbins (2009), las organizaciones innovadoras poseen una cultura similar entre sí, ya que la constante en todas ellas, es la libertad que se tiene para probar circunstancias nuevas, otorgando reconocimiento tanto a los éxitos que se alcancen como a las fallas. Esto es lo que las hace diferentes; ya que se permiten correr riesgos experimentando con nuevas ideas. También se mencionan cinco características que describen a las organizaciones capaces de aprender:

1. Comparten una misma visión.
2. Los sujetos son capaces de dejar atrás su forma de pensar y sus rutinas para abrir paso a otras nuevas formas de pensamiento.
3. Los integrantes de la organización comparten un sistema de interrelaciones, en el cual comparten actividades y funciones.
4. Se comunican fácilmente entre sí.

5. Los intereses personales pasan a segundo término a fin de alcanzar primeramente los objetivos organizacionales.

Todas estas características tienen como finalidad lograr una administración efectiva del aprendizaje en las empresas, para fomentar la adquisición de conocimiento continuo.

Una vez expuestos los elementos que conciernen al clima laboral, se da por concluido el marco teórico. En las páginas siguientes se exponen, en cambio, los elementos metodológicos que permitieron la culminación del estudio.



## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se describirán los aspectos en los cuales se basa esta investigación, el tipo de enfoque del cual parte el estudio, el alcance de la misma, así como el tipo de diseño utilizado y los instrumentos por medio de los cuales se realizó la recolección de datos. Estableciendo con ello si se utilizó a la población completa dentro del lugar o una muestra de la misma, de modo que se otorgue respaldo al análisis de los resultados obtenidos según el objetivo de la investigación.

#### **3.1 Descripción metodológica.**

Según Hernández y cols. (2006), la metodología en las investigaciones hace referencia a su estructura, el paradigma o enfoque en el que se basa, el tipo de diseño, el establecimiento de las hipótesis y/o preguntas de investigación, todo ello en función de que dicho ejercicio sea de carácter científico.

Continuando con Hernández y cols. (2006), existen tres tipos de enfoques o paradigmas en la investigación, los cuales establecen distintos procesos sistemáticos para llegar al objetivo general: el primero de ellos es el enfoque cuantitativo, el segundo es el cualitativo, y por último, el mixto.

El enfoque cuantitativo, de acuerdo con Hernández y cols. (2006), se caracteriza por el hecho de que el investigador obtiene y reúne una serie de datos, para poner a prueba hipótesis que fueron definidas al inicio, por medio de un análisis estadístico y numérico, es decir, se parte de variables que pueden medirse y arrojan naturalmente valores numéricos.

Hernández y cols. (2006), señalan que el paradigma cuantitativo busca tener el mayor control posible en la investigación, por ello es que deben seguirse una serie de pasos de manera estricta, los cuales reafirman la validez en dicha labor.

Como citan estos autores, el segundo enfoque del cual pueden partir las investigaciones es el cualitativo, el cual consiste en recolectar los datos de la investigación sin que los mismos arrojen valores estadísticos. Este tipo de enfoque tiene como fin encontrar relaciones nuevas entre variables a través de un proceso que el investigador establece, el cual no es definido con claridad, es decir, se realiza a través de la inducción.

De acuerdo con Hernández y cols. (2006), el tercer enfoque es el mixto, el cual se basa en aspectos de los dos primeros. Es decir, los resultados tendrán una parte descriptiva, pero a la vez, estarán respaldados por valores estandarizados.

Con base en lo antes dicho, el enfoque de la presente investigación es de tipo cuantitativo, ya que su estudio parte de variables que pueden medirse y de las cuales se obtendrán datos que arrojarán valores estadísticos.

### **3.1.1 Enfoque cuantitativo.**

Como ya se dijo, esta investigación es de carácter cuantitativo, ya que cumple con las características y requisitos de este paradigma.

Hernández y cols. (2006) establecen que el enfoque cuantitativo requiere una serie de factores que se relacionan entre sí, y constituyen dicho paradigma, tales como las preguntas de investigación, los objetivos, la justificación y la evaluación de elementos desconocidos del problema.

Con base en lo dicho por estos autores, para el enfoque cuantitativo, primeramente debe establecerse el problema del cual se va a partir y sobre el que se va a investigar, para ello, debe establecerse una relación entre dos variables de estudio, para determinar los objetivos de la investigación, los cuales deben ser claros para facilitar el alcance de los mismos.

La justificación, según Hernández y cols. (2006), es el paso siguiente para la investigación, en ella es necesario establecer las razones por las cuales se aborda un problema de estudio.

También se menciona que la viabilidad es un elemento de gran importancia para una investigación, ya que se requiere tomar en cuenta todos los recursos necesarios para abordar dicha investigación, con ello, previamente se conocerá si es posible realizarla o no.

Otro factor relevante en el enfoque cuantitativo es la evaluación de las carencias o deficiencias del conocimiento del problema a abordar, “es importante que consideremos respecto a nuestro problema de investigación los siguientes cuestionamientos: ¿Qué necesitamos saber más del problema? ¿Qué falta de estudiar o abordar? Las respuestas a estas interrogantes nos ayudarán a saber donde se encuentra ubicada nuestra investigación” (Hernández y cols., 2006: 53).

### **3.1.2 Diseño no experimental transversal.**

Se define a los diseños no experimentales como aquellos en los cuales no existe manipulación intencional de las variables y su influencia sobre otras, según Hernández y cols. (2006).

“Son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. (Hernández y cols., 2006: 205). De acuerdo con estos autores, en los estudios no experimentales únicamente se observa una situación que ya se presenta para analizarla. Además de ello, la indagación se da de manera sistemática y con base en la experiencia.

La presente investigación es de tipo no experimental ya que únicamente se recolectan datos de un grupo en su ambiente natural, sin ser manipulados; los estudios no experimentales se subdividen a su vez en estudios transversales y longitudinales. Los primeros tienen como objetivo recabar datos en un tiempo o

momento determinado, es decir, buscan describir ciertas variables y su relación con otras en un tiempo específico.

Esta investigación es de tipo no experimental transversal, ya que se obtendrá información en un solo momento específico, así como la correlación existente entre dos variables.

### **3.1.3 Alcance correlacional-causal.**

De acuerdo con Hernández y cols. (2006), la investigación correlacional consiste en establecer la relación existente entre dos o más variables dentro de un mismo contexto.

Dichos autores señalan que dicha relación está ubicada en una hipótesis que puede probarse y aceptar o desechar la relación establecida previamente. Mencionan también que los estudios correlacionales son de gran utilidad cuando se pretende conocer cómo es el comportamiento de una variable y su influencia sobre otras. Dicha correlación puede ser positiva, si los valores varían en el mismo sentido; por otra parte, es negativa, cuando los valores en una variable son bajos, y en la otra suelen ser altos.

Según Hernández y cols. (2006), el valor de las investigaciones correlacionales tiende a ser explicativo, ya que gracias al conocimiento de la

influencia de una variable sobre otra, se obtiene información que sirve como base para explicar el por qué sucede.

Sin embargo, estos mismos autores destacan el hecho de que puedan existir correlaciones falsas entre variables, es decir, pareciera que están relacionadas, pero realmente no lo están, los resultados en este caso no serían válidos.

#### **3.1.4 Técnica e instrumentos de recopilación de información.**

La recolección de datos, tal como lo describe Hernández y cols. (2006), consiste en construir un programa en el cual se especifiquen los procesos a través de los cuales se reunirá un conjunto de datos para cumplir un objetivo. Dicho plan implica aspectos tales como la fuente de la información, su ubicación, así como el método y la forma en que se presentarán resultados.

Estos mismos autores destacan una serie de instrumentos a través de los cuales puede realizarse una recolección de datos, entre ellos: la observación cuantitativa, las escalas, pruebas estandarizadas, los cuestionarios o el análisis de contenido.

La presente investigación utilizó como técnica de recolección de datos, la psicometría, basada en instrumentos denominados encuestas estandarizadas. Hernández y cols. (2006) las describen como un método de recolección de datos, las

cuales miden variables particulares tales como la personalidad, la inteligencia o la satisfacción laboral.

Dichas pruebas, de acuerdo con los mismos autores, están estandarizadas y muestran resultados válidos y confiables para obtener resultados tanto interpretativos como numéricos.

La recopilación de datos se realizó por medio de pruebas psicométricas estandarizadas. Para medir la variable de estrés se utilizó la prueba Perfil de Estrés elaborada por Kenneth M. Nowack, publicada en el año 2002 para medir el nivel de estrés, la cual proporciona puntuaciones en 14 áreas o subescalas que están relacionadas con el estrés, así como un resultado global de la escala Estrés, tales subescalas son: hábitos de salud, ejercicio, descanso/sueño, alimentación/nutrición, prevención, conglomerado de reactivos ARC (abuso en el consumo de alcohol, drogas y tabaco), red de apoyo social, conducta tipo A, fuerza cognitiva, valoración positiva, valoración negativa, minimización de la amenaza, concentración en el problema y bienestar psicológico. Consta de 123 reactivos, que evalúan las subescalas mencionadas anteriormente. La aplicación lleva un tiempo de entre 20 y 25 minutos. El nivel de confiabilidad de la prueba es del 72%.

Para evaluar la variable Clima laboral, se utilizó la Escala de Clima Organizacional (EDCO), de los autores Ana Judith Quevedo, Bibiana Sanabria, Yusset Acero, Lina María Echeverri y Sandra Lizarazo, publicada en Colombia, la

cual posee una confiabilidad del 87%. Se compone de 40 reactivos que abarcan 8 áreas que engloban el clima laboral. Tales subescalas son: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, así como valores colectivos.

### **3.2 Población y muestra.**

De acuerdo con Hernández y cols. (2006), la población consiste en cada uno de los sujetos que forman parte de un grupo y comparten características específicas, en tanto que a la parte representativa de una población se le denomina muestra. Las investigaciones utilizan muestras debido al costo económico y temporal que implica contabilizar a toda una población para un estudio en particular.

Según Hernández y cols. (2006), una muestra es un subgrupo delimitado del cual se obtendrá información para realizar un análisis, de tal manera que los resultados del mismo pueden generalizarse y describir a la población.

Este autor destaca una serie de errores que pueden cometerse al tomar una muestra:

1. Dejar fuera de la muestra a los sujetos que deben ser parte de la misma.
2. Integrar a la muestra sujetos que no conforman a la población.
3. Optar por casos que son irrelevantes.



Los mismos autores señalan que existen diferentes tipos de muestras, las cuales se ubican en dos grupos: las probabilísticas y las no probabilísticas. Las primeras consisten en que todos los sujetos tienen la misma oportunidad de elegirse para la investigación; por su parte, en las no probabilísticas, los sujetos son elegidos de acuerdo con la existencia o no de ciertas características indispensables para la investigación.

### **3.2.1. Características de la población.**

La empresa Bakity, en la cual se realizó la investigación, se dedica a la crianza y distribución de pollo vivo y procesado, está formada en su totalidad por 414 empleados, los cuales se encuentran distribuidos en las áreas de transporte, crianza y producción, administración y contabilidad, en el departamento de recursos humanos y en las sucursales que expenden el pollo fresco. Para esta investigación se utilizó una muestra probabilística de la población, conformada por 15 individuos seleccionados al azar, de los cuales tres sujetos, pertenecen a cada una de las diferentes áreas mencionadas anteriormente. Los sujetos de los cuales se obtuvieron los datos poseen características similares entre sí, todos ellos laboran en la empresa Bakity y su edad oscila entre los 22 y los 64 años.

### **3.2.1 Proceso de selección de la muestra.**

Hernández y cols. (2006) establecen una serie de pasos para realizar la selección de una muestra para una investigación. Las de clase probabilística

requieren cumplir dos aspectos: el tamaño y el proceso de selección de la misma. Para ello, es necesario ubicar el tamaño de la muestra, cuyos sujetos son elegidos siempre de forma aleatoria, y para ello, puede realizarse a través de:

- Tómbolas, que consisten en enumerar a los sujetos y realizar una ficha en la cual se plasmen todos y cada uno de los números para posteriormente mezclarlos e ir registrando el número según vaya presentándose, los números que se elijan serán al azar.
- Números aleatorios, los cuales hacen referencia a la elección de números según un método bien estructurado, basados en una tabla ya existente denominada Random, se eligen dichos números al azar hasta formar una muestra.
- Selección sistemática de elementos, la cual se basa en la elección de un número determinado de sujetos a partir de un intervalo.
- Listados o marcos muestrales, es decir, marcos de referencia a partir de los cuales se ubicará a cada sujeto de manera física, lo cual permite identificarlo claramente.

Según Hernández y cols. (2006), establecer el tamaño de una muestra es un proceso complejo, ya que depende de los subgrupos que existan dentro de la población de estudio.

Prosiguiendo con estos autores, las muestras no probabilísticas se realizan mediante un procedimiento totalmente distinto al de las muestras probabilísticas, en este caso, se seleccionan elementos representativos de la población, según el propio investigador.

Retomando a los mismos autores, destacan como procedimientos de muestreo no probabilístico, aquellos llevados a cabo en áreas geográficas determinadas y las muestras multietapas, las cuales se basan en la implementación de varios procesos para su elección.

La presente investigación utiliza una muestra probabilística, formada por 15 sujetos, a través de los cuales se recabaría la información necesaria para la investigación, tomando como referencia tres sujetos de cada una de las áreas que conforman la empresa.

### **3.3 Descripción del proceso de investigación.**

Para el presente estudio, primeramente se seleccionó el tema como punto de partida. Se elaboró un cronograma para ubicar los tiempos en que se desarrollarían las diferentes actividades; se seleccionó el tipo de investigación y con ello, su estructura, posteriormente se reunió la información acerca del tema y se retomaron referencias bibliográficas que sustentaran la investigación de campo.

Prosiguiendo con la investigación, se acudió a la empresa que ya se tenía prevista para realizar la investigación, en la cual se habló con la encargada del departamento de recursos humanos para solicitar el permiso correspondiente.

Con la autorización de la empresa, se acordó la muestra en la cual se aplicarían las pruebas estandarizadas para la recolección de datos y la fecha y tiempos necesarios para dicho procedimiento.

Se elaboró el marco teórico de la investigación, posteriormente, en la fecha que ya se tenía acordada, se realizó la aplicación de las pruebas elegidas para medir las variables de estudio, es decir, la investigación de campo, teniendo dichas pruebas se efectuó su evaluación y posteriormente se llevó a cabo el vaciado de datos y análisis de los resultados obtenidos.

### **3.4 Análisis e interpretación de resultados.**

En el presente apartado se detallará el análisis de los resultados obtenidos en las pruebas y su análisis estadístico. Se describe primero la variable estrés y luego el clima laboral, para finalmente presentar la correlación entre ambas y el índice de influencia de la primera variable sobre la segunda.

#### **3.4.1 El estrés.**

Fontana (1992) se refiere al estrés como a la capacidad de los individuos para controlar las situaciones particulares de su vida y obtener provecho de las mismas, abordando así el estrés como algo benéfico para el individuo, ya que lo impulsa a efectuar las actividades cotidianas; sin embargo, si las situaciones sobrepasan la capacidad de reacción del individuo, propician que experimente un desgaste emocional y se sienta débil, es entonces cuando el estrés se vuelve perjudicial.

El estrés “es una exigencia a las capacidades de adaptación de la mente y el cuerpo” (Fontana, 1992: 3).

Por otra parte, existe una serie de medidas estadísticas que evalúan las variables de una investigación, tales como la media, la moda, la mediana y la desviación estándar, mismas a las que se recurre en el presente estudio.

Según Hernández y cols. (2006), la media es el promedio de una distribución de datos, es decir, consiste en la sumatoria de un conjunto de índices, divididos entre la cantidad de éstos.

La mediana, según Hernández y cols. (2006), es el valor que, al organizar los datos de menor a mayor, justamente queda en el centro de dicha distribución.

Continuando con los mismos autores, la moda es otro valor estadístico, que consiste en un dato que se repite con mayor frecuencia dentro de un mismo conjunto. Hernández y cols. (2006) señalan que la desviación estándar es otra medida estadística, pero enfocada en establecer qué tan dispersos están los datos de un conjunto, es decir, es el promedio de la medida en que se desvían los datos con respecto a la media. Los resultados obtenidos se basaron en puntajes T.

Así, la media obtenida en la presente investigación con respecto a la principal subvariable, Estrés, fue de 38.5, por otra parte, la mediana obtenida fue de 36 y la moda, de 36. La desviación estándar obtenida fue de 9. Con base en la media, se establece que los sujetos no están corriendo ningún riesgo en su salud, ya que cuentan con recursos de protección que les permiten mantener niveles bajos de estrés.

En la primera subescala de esta prueba, llamada hábitos de salud, se encontró una media de 55.4, una mediana de 56, además de una moda de 57, así como una desviación estándar de 8.3.; Lo cual demuestra que los hábitos de salud

de los sujetos se encuentran dentro del promedio, es decir, mantienen regularmente conductas que benefician su salud mental y física.

En la subescala de ejercicio, se encontró una media de 54.9, una mediana de 55, una moda de 64 y una desviación estándar de 7.6. Estos resultados están dentro del promedio, lo cual demuestra que los sujetos practican regularmente ejercicio físico que mantiene en estado saludable el corazón y el tono muscular.

En la subescala de descanso/ sueño, la media fue de 49.3, la mediana de 48, la moda de 41, así como 9.3 como valor obtenido en la desviación estándar. Esto demuestra que los sujetos duermen habitualmente las 8 horas recomendadas de sueño, lo que propicia que se sientan relajados y activos en las actividades diarias.

En la subescala alimentación/nutrición la media obtenida fue de 52.9, hubo una mediana de 57, una moda de 57, así como una desviación estándar de 9.6. Los datos se ubican dentro del promedio, lo cual indica que la alimentación de los sujetos suele ser balanceada y cumple con los requisitos nutritivos para su cuidar su salud.

En la subescala de prevención el resultado fue de una media de 57.8, una mediana de 59, una moda de 65 y 9.6 como resultado en la desviación estándar. Los resultados de esta subescala muestran que los sujetos suelen mantener conductas de prevención e higiene para cuidar su salud, entre ellas el uso de medicamentos únicamente si están prescritos por el médico y las revisiones medicas periódicas para detectar enfermedades.

Para la subescala de conglomerado de reactivos ARC se obtuvieron los datos siguientes: una media de 47.9, una mediana de 49, una moda de 39 y una desviación estándar de 8.9. Esta subescala particularmente evalúa el abuso en el consumo de alcohol y drogas, así como el tabaco. Los datos de esta subescala se ubican dentro del promedio, lo cual señala que los sujetos beben alcohol y fuman pero sólo ocasionalmente.

En la subescala llamada red de apoyo social, la media obtenida fue de 49.4, la mediana fue de 50, la moda de 48 y la desviación estándar fue de 12.1. Los resultados se encuentran dentro del promedio, lo cual significa que los sujetos suelen sentirse satisfechos y seguros gracias al apoyo emocional que les demuestra la gente cercana a ellos, incluyendo amigos, el cónyuge, el jefe u otros miembros de su familia.

En la subescala de conducta tipo A, los datos obtenidos fueron: media de 39.4, mediana de 37, moda de 42 y desviación estándar de 7.2. La interpretación de estos resultados señala que los sujetos suelen experimentar de manera poco frecuente la ira, así como la impaciencia. Es decir, toman las situaciones con calma sin vivir atados al tiempo, lo cual beneficia su salud, al no sobrepasar el ritmo cardiaco al cual está acostumbrado el corazón.

En lo que respecta a la subescala de fuerza cognitiva, se encontró una media de 59.1, una mediana de 58, una moda de 54 y una desviación estándar de 7.4. Esto



demuestra que los sujetos se mantienen comprometidos con su trabajo y su familia, tomando los cambios que experimentan durante la vida como oportunidades para salir adelante y crecer.

Por otra parte, en la subescala de valoración positiva, la media obtenida fue de 63.1, la mediana de 65, la moda de 62 y la desviación estándar de 11.4. Estas puntuaciones señalan que los sujetos se encuentran motivados en la búsqueda de soluciones positivas ante los problemas que se les presentan.

Particularmente, en la subescala de valoración negativa se encontró una media de 38.4, una mediana de 40, una moda de 40 y una desviación estándar de 7.3. Estos resultados muestran que los sujetos suelen reflexionar ante circunstancias que consideran que debieron o no llevar a cabo, sin autoculparse por situaciones que estaban fuera de su alcance.

Con respecto a la minimización de la amenaza, la media fue de 63.4, la mediana y la moda de 64, la desviación estándar de 10.4. Los resultados anteriores demuestran que los sujetos suelen bromear sobre sus propios problemas, para ser capaces de afrontarlos y resolverlos de la mejor manera.

Prosiguiendo con las subescalas, en la concentración en el problema se obtuvo como resultado una media de 57.4, una mediana de 61, una moda de 51 y una desviación estándar de 12.9. Los resultados de los sujetos se ubican dentro del

promedio, lo cual señala que ponen en marcha planes o estrategias para dar frente a un problema estresante que se les presente.

Por último, en la subescala de bienestar psicológico, se encontró una media de 61.8, una mediana de 62, una moda de 60 y una desviación estándar de 14.2. Los resultados demuestran que los sujetos cuentan con recursos protectores para su salud, es decir, se sienten satisfechos consigo mismos y consideran que poseen la capacidad de vivir la vida plenamente y disfrutar cada una de sus experiencias familiares, laborales e interpersonales.

Se presenta a continuación el porcentaje de los sujetos que obtuvieron puntajes altos en la escala total de estrés, es decir, puntajes igual o por arriba del percentil 60. De esta forma, se obtuvo un 6.67% de sujetos con altos niveles de estrés.

De acuerdo con estos resultados, se puede afirmar que el nivel de estrés en los empleados de la empresa Bakity, se encuentra en un nivel promedio o considerado normal en cualquier sujeto.

### **3.4.2 Clima laboral.**

De acuerdo con Frías (2001), el clima laboral es una muestra de las relaciones laborales existentes dentro de una organización, las cuales son dadas gracias a la

influencia de los recursos humanos, la comunicación y la participación constante del grupo de trabajo que integra la organización.

Por su parte, Mejía (2006), señala que el ambiente laboral de una organización está integrado tanto por elementos físicos, afectivos y emocionales, así como aspectos que influyen en el clima laboral. El adecuado funcionamiento del clima laboral permite que los empleados realicen sus actividades de manera efectiva y eficaz, y provoca en ellos un equilibrio emocional. El autor describe además, al clima organizacional como un conjunto de situaciones que se producen en una organización, las cuales generan un alto grado de motivación y de satisfacción en el trabajo.

En el instrumento aplicado para medir el clima laboral, el rango considerado como promedio es de 94 a 147. En el caso de la población estudiada, la media obtenida en la investigación con respecto a la variable de clima laboral, fue de 151.4, la mediana de 147 y la moda de 161. En la presente investigación, la desviación estándar obtenida fue de 11.2. Los resultados se encuentran en un nivel alto, lo cual indica que existe un clima laboral saludable en dicha empresa, en donde los problemas en la organización existen, pero no implican un deterioro general entre las conductas de los empleados de la misma.

### **3.4.3 Influencia del estrés en el clima laboral.**

Fontana (1992) se refiere al estrés como a las capacidades de los individuos para controlar las situaciones particulares de su vida y obtener provecho de las mismas, se entiende el estrés como algo benéfico para el individuo, siempre y cuando, no sobrepase la capacidad del sujeto para hacer frente a los problemas que se le presenten.

MAPCAL (1996) describe el clima laboral como un conjunto de percepciones que posee el trabajador de las relaciones interpersonales establecidas en la organización, y las relaciones con la empresa misma.

Según Frías (2001), el clima laboral se manifiesta a través de situaciones como el miedo al despido, la inseguridad en el trabajo y las exigencias del medio exterior.

Es con ello que, cuando un individuo se siente presionado por el exterior y por las experiencias de su vida, el clima laboral del lugar donde se desempeña se afecta de manera importante, siendo un medio de descarga para tales frustraciones y exigencias, lo cual repercute en su calidad de vida y trabajo.

Retomando los valores de la investigación, Hernández y cols. (2006), señalan que el coeficiente de correlación de “r” de Pearson describe la relación existente entre dos variables, es decir, la influencia que ejerce una variable sobre otra.

El índice de correlación de la variable estrés y el puntaje T de la variable clima laboral obtenido en esta investigación fue de -0.20, es decir, existe una correlación negativa muy débil, según lo señalado por Hernández y cols. (2006), de lo cual se deduce que la relación existente entre la variable estrés y el clima laboral es muy débil, es decir, el estrés no es un factor determinante en el comportamiento del clima laboral.

Otro factor importante que destacan Hernández y cols. (2006), es la varianza de factores comunes, el cual se obtiene elevando al cuadrado el dato obtenido del índice de correlación de Pearson. La varianza de factores comunes se refiere al porcentaje en que se modifica una variable debido a la influencia de otra, el resultado obtenido en esta investigación fue de 4%, con lo cual se comprueba que no existe un porcentaje de influencia estadísticamente significativo entre el nivel de estrés y el clima laboral.

En el estudio realizado en la empresa Bakity, se encontraron los siguientes datos de acuerdo con las ocho áreas del instrumento que midió el clima laboral:

Entre el nivel de estrés y la subescala de relaciones interpersonales, existe un coeficiente de correlación de 0.00 de acuerdo con la prueba “r” de Pearson. Esto significa que entre el estrés y la escala de relaciones interpersonales no existe correlación alguna entre las variables, de acuerdo con la clasificación de correlación que establecen Hernández y cols. (2006).

Para conocer la influencia que existe entre el nivel del estrés y la subescala de relaciones interpersonales, se obtuvo la varianza de factores comunes. El índice obtenido fue de 0%, lo que significa que entre el estrés y las relaciones interpersonales no existe influencia. Según Hernández y cols. (2006), para que dos variables tengan un índice de influencia significativa debe existir un porcentaje mayor al 10%, y si el resultado es menor, el porcentaje de influencia es poco significativo en una investigación.

Entre el nivel de estrés y la subescala de estilo de dirección existe un coeficiente de correlación de 0.08 de acuerdo con la "r" de Pearson. Lo cual significa que entre el estrés y el estilo de dirección no existe una correlación estadísticamente significativa entre ambas variables.

El resultado de la varianza de factores comunes fue de 0%, lo cual significa que no existe influencia alguna entre el nivel de estrés y el estilo de dirección en la empresa Bakity.

Entre el nivel de estrés y la subescala de sentido de pertenencia se encontró un coeficiente de correlación de -0.26. Esto significa que entre el estrés y el sentido de pertenencia existe una correlación negativa débil.

El resultado de la varianza de factores comunes obtenido fue de 7%, lo que significa que entre el estrés y la subescala de sentido de pertenencia hay un índice de influencia poco significativo entre ambas variables.

Por otra parte, entre el nivel de estrés y la subescala de retribución existe un coeficiente de correlación de -0.23 de acuerdo con la “r” de Pearson. Esto significa que entre el estrés y dicha subescala existe una correlación negativa muy débil.

En la varianza de factores comunes se obtuvo un resultado de 5%, lo que significa que entre el estrés y la subescala de retribución existe una influencia poco significativa, entre el nivel de estrés y la retribución en los empleados de la empresa Bakity.

Entre el nivel de estrés y la subescala de disponibilidad de recursos el coeficiente de correlación fue de -0.31 de acuerdo con la prueba “r” de Pearson. Esto significa que entre el estrés y la disponibilidad de recursos existe una correlación negativa débil.

El resultado de la varianza de factores comunes fue de 9%, lo que significa que entre el estrés y la subescala de disponibilidad de recursos existe una influencia estadística poco significativa entre dichas variables.

Entre el nivel de estrés y la subescala de estabilidad existe un coeficiente de correlación de -0.21 lo cual significa que existe una correlación negativa muy débil.

El resultado de la varianza de factores comunes obtenido fue de 4%, lo que significa que entre el estrés y la subescala de estabilidad existe un índice de influencia poco significativo entre dichas variables en la empresa Bakity.

Prosiguiendo con las correlaciones, entre el nivel de estrés y la subescala de claridad y coherencia en la dirección, existe un coeficiente de correlación de 0.02, esto significa que entre el estrés y la claridad y coherencia en dirección no existe correlación significativa.

La varianza de factores comunes de las escalas referidas anteriormente fue de 0%, lo que significa que entre el estrés y la escala de claridad y coherencia en la dirección, no existe influencia alguna entre ambas variables.

Por último, entre el nivel del estrés y la subescala de valores colectivos existe un coeficiente de correlación de 0.00 de acuerdo con la “r” de Pearson. Esto significa que entre ambas escalas no existe correlación alguna.

El resultado de la varianza de factores comunes fue de 0%, lo cual significa que no existe influencia alguna entre ambas variables.

De acuerdo con los resultados presentados, se rechaza la hipótesis de trabajo que establece que el estrés influye de manera significativa sobre el clima laboral de la empresa Bakity, S.A. de C.V., por lo tanto, se valida la hipótesis nula de este estudio, que establece que el estrés no influye de manera significativa sobre el clima laboral de la empresa Bakity, S.A. de C.V.



## CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados encontrados en el análisis estadístico de los datos, se valida la hipótesis nula al no encontrar una correlación significativa entre la variable estrés y el clima laboral.

La presente investigación tuvo un objetivo general que consistía en determinar el grado de influencia de estrés sobre el clima laboral en dicha empresa, el cual se logró a través del análisis estadístico basado en la aplicación de pruebas y recolección de datos, se pudo determinar que no existe una correlación significativa del estrés sobre el clima laboral.

Los objetivos particulares 1, 2 y 3, que hacen referencia a la definición del concepto de estrés, a los síntomas que provoca, así como el nivel de estrés existente en la empresa Bakity, se cumplieron gracias a la información teórica del estrés y la aplicación de la prueba psicométrica para evaluar dicha variable.

En lo que respecta a los objetivos 4, 5 y 6, que se relacionan con la descripción del concepto de clima laboral, los factores que lo componen, así como la medición del clima laboral en la empresa Bakity, se cumplieron satisfactoriamente gracias al capítulo teórico 2 y a la Escala de Clima Organizacional (EDCO).

En lo que concierne al objetivo 7, relativo a establecer la relación estadística entre el nivel de estrés y el clima laboral en la empresa Bakity, S.A. de C.V., se logró mediante la aplicación de las fórmulas de correlación conocidas como “r” de Pearson y varianza de factores comunes.

El cumplimiento de los objetivos particulares, mediante la aplicación de pruebas para medir las variables y respaldando la práctica de campo con la información teórica, permitió dar cumplimiento al objetivo general, ya mencionado.

Algunos elementos relevantes detectados mediante esta investigación, incluyeron el descubrir que las sociedades actuales están envejeciendo cada vez más rápido, y la causa de ello, es el estrés. Además, se encontró que el estar expuesto a situaciones estresantes durante la niñez o adolescencia, propicia en al llegar a la madurez, el individuo sea propenso a desarrollar estrés crónico, a raíz del cual, el estrés se generaliza en todos los ámbitos de la vida del sujeto.

Otra información significativa en esta investigación, fue el identificar la estrecha relación que existe entre el estrés y los problemas dérmicos, así como algunas enfermedades que afectan en gran medida a la sociedad moderna, tal como lo es el diabetes, el herpes simple, así como en casos más graves, la muerte con mayor frecuencia de adultos jóvenes, debido a problemas cardíacos, en su mayoría infartos, a causa el estrés en sus vidas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, José María. (2008)  
Gestión del estrés.  
Editorial Bresca Profit, España.
- Baguer, Ángel. (2005)  
¡Alerta!: descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua.  
Ediciones Díaz de Santos, España.
- Barlow, Janelle. (2005)  
Gestión del estrés.  
Editorial Gestión 2000, España.
- Cornachione, María A. (2006)  
Adulthood: aspectos biológicos, psicológicos y sociales.  
Editorial Brujas, Argentina.
- Fontana, David. (1992)  
Control del estrés.  
Editorial Manual Moderno, México.
- French, Wendell; Bell, Cecil. (1996)  
Desarrollo organizacional.  
Editorial Pearson/Prentice Hall, México.
- Frías, Patricio. (2001)  
Desafíos de modernización de las relaciones laborales: hacia una nueva cultura y concertación empresarial.  
Lom Ediciones, Santiago de Chile.
- Gan, Federico; Berbel, Gaspar. (2007)  
Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales.  
Editorial UOC, España.
- Gómez, José Manuel. (1999)  
Recursos humanos: fundamentos del comportamiento humano en la empresa.  
Editorial Encuentro, España.
- González, Martín; Olivares, Socorro. (2005)  
Comportamiento Organizacional: un enfoque latinoamericano.  
Editorial CECSA, México.

Gordon, Judith. (1997)  
Comportamiento Organizacional.  
Editorial Pearson Educación, México.

Hellriegel, Don; Slocum, John. (2009)  
Comportamiento Organizacional.  
Editorial Cengage Learning, México.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández-Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. (2006)  
Metodología de la investigación.  
Editorial McGraw-Hill, México.

Hindle, Tim. (1998)  
El estrés bajo mínimos.  
Editorial Grijalbo, España.

Kabat-Zinn, Jon (2005)  
Vivir con plenitud las crisis: como utilizar la sabiduría del cuerpo y de la mente para afrontar el estrés, el dolor y la enfermedad.  
Editorial Kairos, España.

Kreitner, Robert; Kinicki, Ángelo. (1997)  
Comportamiento de las organizaciones.  
Editorial McGraw- Hill. España.

Lenson, Barry. (2003)  
Buen estrés, estrés malo: guía para identificar y manejar su estrés.  
Editorial Promexa, México.

MAPCAL. (1996)  
Gestión y motivación del personal: Guías de gestión de la pequeña empresa.  
Ediciones Díaz de Santos, España.

Martínez, María del Carmen. (2003)  
La gestión empresarial: Equilibrando objetivos y valores.  
Ediciones Díaz de Santos, España.

Mejía, Braulio. (2006)  
Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud.  
ECO Ediciones, Colombia.

Orgemer, Griker. (2002)  
Enciclopedia de los Recursos Humanos.  
Editorial FC, España.

Orlandini, Alberto. (1999)

El estrés: qué es y cómo evitarlo.  
Editorial Fondo de Cultura Económica, México.

Ortiz Lachica, Fernando. (2007)  
Vivir sin estrés.  
Editorial Pax, México.

Robbins, Stephen. (2009)  
Comportamiento Organizacional.  
Editorial Pearson/Prentice Hall, México.

Sidelski, Daniel. (2009)  
Estrés y Coaching profundo.  
Editorial Lumen, México.

Travers, Cheryl J.; Cooper, Cary L. (1997)  
El estrés de los profesores: la presión en la actividad docente.  
Editorial Paidós, España.

Umaña, Enrique. (2007)  
Prácticas organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión de potencial humano.  
Editorial EUNED, Costa Rica.

Williams, Stephen; Cooper, Lesley. (2004)  
Manejo del estrés en el trabajo.  
Editorial Manual Moderno, México.

Yanes, Jesús. (2008)  
El control del estrés y el mecanismo del miedo.  
Editorial EDAF, España.

Zárate Oleaga, Jon. (2008)  
Gestionar en equipo: Preguntas clave.  
Editorial ESIC, España.

## OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

### Tesis

Anguiano Anguiano, Rosa Aurora. (2009)

La influencia del estrés sobre el rendimiento académico de los alumnos en educación primaria del Colegio Teresa Martin.

Tesis inédita de la Escuela de Pedagogía de la Universidad Don Vasco, A.C., Uruapan, Michoacán, México.

Ávila Miranda, Jessica. (2005)

Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Embotelladora Aga del Centro, SA de CV.

Tesis inédita de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Don Vasco, A.C., Uruapan, Michoacán, México.

Banderas Aguilar, Petronila. (2009)

La influencia del estrés en el rendimiento escolar en alumnos de cuarto, quinto y sexto de primaria.

Tesis inédita de la Escuela de Pedagogía de la Universidad Don Vasco, A.C., Uruapan, Michoacán, México.

Fabela Constantino, Adriana. (2003)

Influencia del clima organizacional en la empresa Automóviles y Camiones de Uruapan, SA de CV.

Tesis inédita de la Escuela de Administración de la Universidad Don Vasco, A.C., Uruapan, Michoacán, México.

Gallegos Pérez, Luis Antonio. (2001)

Propuesta para mejorar el clima organizacional en el CECFOR # 1.

Tesis inédita de la Escuela de Administración de la Universidad Don Vasco, A.C., Uruapan, Michoacán, México.

Montes Miranda, Yolanda. (2009)

La influencia del estrés sobre el rendimiento académico en estudiantes de la Escuela Primaria Constituyentes.

Tesis inédita de la Escuela de Pedagogía de la Universidad Don Vasco, A.C., Uruapan, Michoacán, México.