

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

# *Motivación y estrés como factores influyentes en el ámbito laboral*

**Autor: Claudia Patricia Arce Iñiguez**

Tesis presentada para obtener el título de:  
**Lic. En Administración de Empresas [sic]**

Nombre del asesor:  
**Javier Muñoz Orozco**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.



**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y  
ADMINISTRACIÓN**

**Acuerdo de Reconocimiento de Validez Oficial  
Expediente No. PSU-053.007  
Acuerdo No. LIC060914  
Clave: 16PSU0009E De 23 de Febrero del 2000**

**TEMA:  
“MOTIVACIÓN Y ESTRÉS COMO FACTORES INFLUYENTES  
EN EL ÁMBITO LABORAL”**

**TESIS  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTA**

**CLAUDIA PATRICIA ARCE ÑIGUEZ**

**ASESOR**

**L. A. E. y MA. JAVIER MUÑOZ OROZCO**

## INDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO 1 "MOTIVACIÓN"</b>	
1.1. Definición y antecedentes de la Motivación	6
1.2. Motivación Individual	8
1.3. Tipos de Motivación	10
1.4. Teorías de la Motivación como opciones para motivar al personal	12
1.4.1. Teoría de Abraham M. Maslow	12
1.4.2. Teoría basada en las necesidades de logro de David Mc Clelland	17
1.4.3. Teoría de la motivación basada en las necesidades de existencia, relación y crecimiento de Clayton Alderfer	20
1.4.4. Teoría basada en los factores de higiene y de motivación de Federico Herzberg	21
1.4.5. Teoría basada en las características del puesto de J. Richard Hackman y G. R. Oldman	25
1.4.6. Teoría de las expectativas de Victor Vroom	27
1.4.7. Teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke	30
1.4.8. Teoría de la equidad de J. Stacy Adams	32
1.4.9. Teoría X y Y	34
1.5. El Proceso de Motivación	36
<b>CAPÍTULO 2 "SATISFACCIÓN"</b>	
2.1. Satisfacción Laboral	38
2.2. Formas de Satisfacción Laboral de Bruggemann	39
2.3. De la Motivación a la Satisfacción Laboral	40
2.4. Causas de la Satisfacción en el Trabajo	41
2.5. Consecuencias de la Satisfacción en el Trabajo	43

2.6. Motivación y Rendimiento	45
2.7. Medición de la Satisfacción Laboral	46
<b>CAPÍTULO 3 "ESTRÉS"</b>	
3.1. Origen y Definición de Estrés	47
3.2. El Estrés Laboral	50
3.3. Burnout: una forma de estrés laboral	51
3.3.1. Perspectiva Clínica y Psicosocial	53
3.3.2. Modelos Explicativos	54
3.3.3. Desencadenantes	56
3.3.4. Agentes que lo Causan	58
3.3.5. Consecuencias del Burnout	60
3.3.6. Intervención y Prevención	62
<b>CAPÍTULO 4 "FUENTES Y ESTRATEGIAS DEL ESTRÉS"</b>	
4.1. Fuentes del Estrés	66
4.2. Eliminación de los Factores que ocasionan el Estrés	72
4.3. Estrategias para vencer el Estrés	73
4.4. Estrés Relacionado con el Trabajo	79
<b>CAPÍTULO 5 "EMOCIÓN"</b>	
5.1. ¿Qué es Emoción?	86
5.2. Teorías de la Emoción	88
5.2.1. Teoría de William James y Carl Lange	88
5.2.2. Teoría de Walter Cannon y Philip Bard	90
5.2.3. Teoría de Stanley Schachter y Jerome Singer	92
<b>CONCLUSIONES</b>	95
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	103

## AGRADECIMIENTOS

Después de hacer una reflexión acerca de mi vida, me di cuenta de que no valía la pena el haberle dedicado tanto tiempo, trabajo y esfuerzo a mi carrera universitaria si no concluía satisfactoriamente con el proyecto de tesis. Ahora me encuentro en otra etapa de mi vida en donde ya formé una familia y tengo más motivos para salir adelante, desarrollarme como persona y profesionalista, es por ello que mi motivación creció y aún estando bajo la presión del tiempo y el estrés por varios factores, me siento orgullosa el haber concluido este proyecto, pues es un escalón más en mi vida. Estoy satisfecha con mígo, pues cumplí con mis objetivos para así llegar a la meta del presente, es decir a corto plazo, pues hay muchas más por realizar.

Estoy convencida de que en esta vida uno nunca deja de aprender y que siempre tiene uno que estar estudiando y preparándose y no sólo en la escuela sino también en el trabajo y en la vida misma, para no ser uno más del montón, un mediocre; sino siempre tener una actitud positiva, tener nuevos retos y llevarlos a cabo.

Estas líneas que escribí y que tengo el honor de compartir con todos ustedes, son la conclusión de un proceso de formación y educación que he tenido la oportunidad de recibir.

Es por ello que de manera especial agradezco infinitamente a Dios, quien por medio de su sabiduría, enseñanzas, salud y amor me dio la oportunidad de terminar una carrera universitaria, guiándome para encontrar el camino de la responsabilidad, la perseverancia y el espíritu de ser alguien en la vida.

Quiero dedicar esta tesis a mi madre que en paz descanse, pues, mientras estuvo físicamente conmigo siempre estuvo dándome ánimo, amor, comprensión y todo eso hermoso que una madre adorable le da a su hija, eres correspondida y cuando ya no estuvo físicamente conmigo, seguía y sigue dentro de mi corazón, dándome fuerzas y estímulos para seguir adelante, ya que es un ejemplo a seguir, pues las personas realmente mueren cuando ya no se acuerda uno de ellas.

También le dedico esta tesis a mi papá, con el cuál siempre conté con el apoyo incondicional para concluir mis estudios, quien con su amor me ha dado las bases sólidas para ser gente de bien, mi agradecimiento por todos estos años de comprensión. Te admiro y estás en mi corazón, no lo olvides.

A mi hermana Roxana quien ha sido un ejemplo a seguir en el estudio y a quien quiero y admiro, deseándole lo mejor de la vida y gracias por ser mi hermana.

A mi hermana Lis a quien admiro por ser siempre entusiasta, gracias por tu apoyo, amor y comprensión, eres correspondida, deseándote de corazón que cumplas todos tus sueños, gracias por ser mi hermana y que Dios te bendiga siempre.

A mi hija Mariana quien es un motor en mi vida para continuar y que cuando crezca lea estos párrafos para que ella también llegue a redactar una tesis como ésta. Te amo con todo mi corazón y mi vida nunca lo olvides. Siempre contarás con una excelente madre y le pido a Dios para que siempre me ilumine para enseñarte el buen camino.

A mi esposo Julio por brindarme un espacio en su corazón, por apoyarme, comprenderme, amarme y estar siempre conmigo en las buenas y en las malas. Sabes que te amo de aquí al cielo ida y vuelta.

A mis mamás Guillermina y Bertha, las cuales siempre estuvieron al pendiente de mi, cuidándome, apoyándome y guiándome, para convertirme en lo que soy ahora toda una mujer. Gracias y saben que guardan un lugar muy especial en mi corazón. Las amo y que Dios las bendiga siempre.

A mi Universidad Vasco de Quiroga, la cual siempre estaré orgullosa de ella por ser el conducto por el cual he recibido una formación integral y que me enseñó a educarme en la verdad.

A mi maestro y asesor el Lic. Javier Muñoz Orozco, al cual admiro y respeto mucho, agradeciéndole por guiar de manera particular esta tesis. Muchas gracias por su paciencia y dedicación para hacer bien las cosas.

A mis grandes amigas Vanesa y Fabiola por impulsarme, apoyarme y darme su ejemplo a seguir; las quiero mucho, que Dios las bendiga y saben que cuentan con mi amistad y cariño incondicional.

***P.D. PIENSA EN GRANDE, Y GRANDES COSAS SUCEDERÁN.***



# INTRODUCCIÓN



## INTRODUCCIÓN

Hay organizaciones con altos niveles de productividad que consiguen motivar a sus empleados y logran que estén satisfechos en y con el trabajo. Otras en cambio, no cumplen de forma satisfactoria estos objetivos, y es por ello que luego se ocasionan problemas que afectan tanto a la persona como a la organización. No hay que olvidar que el elemento humano es un ser muy vulnerable y que siempre hay que estar trabajando con él desde su yo interno para que se sienta bien y así proyectar en su exterior cosas positivas.

A la vista pues, de la importancia práctica de estos temas para las organizaciones y para las personas trataremos de desarrollar los conceptos de motivación, satisfacción, estrés y emoción, en relación al desenvolvimiento en el trabajo, ya que son factores importantes que se presentan día a día y que nos afectan y benefician como seres humanos.

Estos temas son contemplados en esta Tesis como de gran importancia, pues desde el día en que nacemos hasta el día en que fallecemos los vamos llevando y experimentando como parte de nuestra naturaleza humana y por ello es necesario conocerlos, entenderlos y saberlos manejar de forma positiva, para así alcanzar la plenitud y tener una actitud positiva ante la vida.

La mayoría de los empleados responderán favorablemente si se les ayuda, ya que ellos desean desarrollarse, desempeñar mayores servicios, adquirir estatus y contribuir en forma importante. Esto significa que en muchos

aspectos, los gerentes son en realidad ayudadores de sus empleados para que hagan lo mejor, desarrollando una fuerza de trabajo satisfactoria eficaz. Los motivos implican una acción para satisfacer una carencia o un deseo. Son los que hacen y mantienen a una persona desempeñando una actividad para lograr el resultado deseado, significativo para la persona, y por el cual existe la promesa de una recompensa por el logro de ese resultado. La recompensa buscada es la satisfacción de una necesidad o de una carencia.

En contraste, emoción se refiere a las reacciones complejas que constan de 1) respuestas fisiológicas, como cambios en la presión sanguínea y la tasa cardiaca; 2) estados cognoscitivos subjetivos, como sentimientos que describimos como gozo, ira, pena o excitación sexual; y 3) reacciones expresivas, como cambios en las expresiones faciales o la postura. Las emociones juegan un papel crucial en muchos aspectos de la conducta, incluyendo los desórdenes psicológicos.

Es difícil trazar una línea clara entre los motivos y las emociones ya que están interrelacionados haciéndonos preguntas como ¿Por qué nos salimos de la junta?, Estábamos enojados. ¿Por qué vamos a tantas fiestas?, Nos gusta conocer otras personas y nos encanta bailar. ¿Por qué le prestamos los apuntes a alguien que no nos es muy simpático?, Nos sentíamos culpables por hablar contra él a sus espaldas. ¿Por qué solicitamos un empleo en el extranjero?, Nos emociona la idea de volar a Arabia Saudita. Como se aprecia en los ejemplos anteriores, las emociones nos llevan en varias direcciones. Algunas veces actúan como impulsos biológicos: los sentimientos nos dan energía y nos hacen perseguir una meta. Otras veces hacemos algo porque pensamos que así nos sentiremos bien: las emociones

previstas son el incentivo de la actividad. Las consecuencias de luchar para alcanzar alguna meta también provocan emociones.

Un elemento primordial en la motivación es la manera de sentir nuestras emociones, reacciones subjetivas al ambiente que van acompañadas de respuestas neuronales y hormonales, generalmente experimentadas como agradables o desagradables y consideradas reacciones adaptativas que afectan nuestra manera de pensar. Por ejemplo la gente se comporta de manera completamente diferente con una persona que quiere que con alguien a quien odia, y reacciona asimismo de distinta manera ante los acontecimientos, cuando se siente alegre que cuando se encuentra triste o enojado.

La elaboración de esta Tesis tiene como objetivo general destacar la importancia de la motivación, satisfacción, estrés y emoción como un tabique importante en la construcción de un diseño estructural. Esta Tesis contempla varios factores claves que pueden guiar hacia el involucramiento verdadero dentro de la organización.

Hay varias preguntas que surgen en el campo laboral como ¿Porqué las personas se comportan como lo hacen?, ¿Cuál es su motivación?, ¿Qué causa el estrés? ¿Están satisfechos o insatisfechos con lo que hacen?, ¿Cuáles son sus emociones?, etc. La forma como una empresa responde a éstas preguntas guiará hacia las políticas y prácticas específicas de una organización que tendrá un gran impacto sobre el modelo de operar de ésta. Si no se tiene un verdadero entendimiento de lo que motiva a las personas para alcanzar el éxito, los conflictos estructurales desarrollarán una oposición

individual en su contra, y éste es un conflicto que a ninguna organización le gustaría tener. La estructura tiene un papel muy importante en la motivación, no porque pueda generar la motivación en el vacío, sino porque en una organización bien ordenada los individuos son capaces de crecer, aprender, desarrollarse, contribuir y trabajar con otros.

Las conexiones entre el cuerpo y la mente se hacen especialmente evidentes cuando hablamos de las fuerzas que nos motivan hacia una determinada conducta. El elemento más importante de la motivación reside en la manera de cómo nos sentimos emocionalmente en una situación determinada.

Se dan a menudo factores emocionales y motivacionales específicos como respuesta a una experiencia estresante.

El estrés y el modo de superarlo se centra en un tema cada vez más importante en el mundo moderno. No todo estrés es malo, alguna de sus formas actúan como un reto estimulante. Cada individuo debe encontrar su nivel de estrés óptimo. Examinaremos como el estrés influye en el individuo y cómo nos ayudan los métodos para poder trabajar con él.

El estrés no sólo se caracteriza por experiencias dolorosas; está presente por ejemplo en el salto de alegría de un bebé cuando recibe a su madre al volver de un día de trabajo, en las explosiones de risa que acompañan a un niño que disfruta del juego, en la excitación impetuosa de los primeros pasos temblorosos gateando hacia un mundo más amplio. El afrontar o convivir con ambos tipos de estrés nos ayudará a madurar de muchas maneras.

El movimiento denominado psicología humanista, inició con la obra del psicólogo Abraham Maslow. Él a diferencia de Freud, centra sus investigaciones en personas consideradas como sanas y que suelen manifestar un desarrollo equilibrado y muy aceptable socialmente.

Maslow construye su teoría sobre dos temas esencialmente, *personalidad y motivación*. Su propuesta es sencilla: las personas actúan por necesidad y ésta se presenta de acuerdo con el desarrollo del individuo, además estas necesidades están relacionadas entre sí.

Existen aspectos en la vida de las personas que pueden ser cambiadas si existe la voluntad de hacerlo. No todo se puede cambiar, pero algunas sí, sobre todo cuando la persona decide poner el desempeño necesario. Para ello tiene que haber un motivo que no siempre es fácil detectar.

Las personas que deciden emprender una transformación en sus vidas, generalmente lo hacen por exigencias de su propio crecimiento personal, exigencias que se manifiestan por la aparición de necesidades que antes no existían y que impulsan a la persona a efectuar cambios de su manera de vivir.

## 1.1. DEFINICIÓN Y ANTECEDENTES DE LA MOTIVACIÓN

La motivación es el proceso interno mediante el cual una persona actúa y se comporta de una determinada manera, encaminando sus esfuerzos a conseguir una meta a fin de satisfacer una necesidad.

El término motivación proviene del latín movere que significa "mover".

El nivel de la motivación varía de un individuo a otro, dependiendo de la situación en que se encuentre. La motivación en sí es el esfuerzo realizado por una persona para llegar a una meta enfocando ésta a las metas organizacionales ya que es de nuestro interés relacionarla con el comportamiento relacionado con el trabajo. Cuando alguien está motivado tiene un gran empeño por conseguir su meta ejerciendo un esfuerzo que es una medida de la intensidad.

Las empresas deben de tratar de buscar que el esfuerzo siempre esté dirigido hacia las metas de la organización. Como en la definición de motivación interviene el término necesidad definiremos ésta como un déficit fisiológico o psicológico que generan comportamientos.

La motivación ha sido desde tiempos atrás una de las tareas más difíciles e importantes de los administradores. El éxito que ha tenido se ha vuelto todavía más problemático con las tendencias organizacionales a la reducción de la plantilla laboral y la reingeniería, así como exigencias acompañadas de una fuerza laboral más diversa.

En la medida en que el estudio de la motivación nos diga cómo mejorar nuestras vidas y las de aquellos a quienes amamos conoceremos más de la motivación sin haber perdido nuestro tiempo.

La historia de la motivación comienza con preguntas tan sencillas como ¿Porqué comportarse de una determinada forma? ¿Porqué hacer algo? en base a estas preguntas el ser humano comienza la búsqueda para identificar aquello que estimula la conducta. Durante dos milenios desde Platón (428-348 a.C.) hasta Descartes (1596-1650) el esfuerzo intelectual por comprender la motivación se centró en la voluntad, la cual estaba dentro del alma, pero esto no resultó ya que era demasiado difícil estudiar una sustancia espiritual inmaterial. La biología (incluyendo la genética y fisiología) resultó ser una alternativa más viable, ya que su objeto de estudio era material y medible. Luego hubieron principios en los cuales se incluía el instinto, la pulsión, la excitación, el incentivo y la discrepancia.

Todo marchaba bien hasta que unos investigadores se dieron cuenta de que se estaban planteando y respondiendo la pregunta incorrecta. Se dieron cuenta de que el hecho de dormir era una forma de comportarse y que quien duerme está comprometido de alguna manera activa con su ambiente. El descubrimiento consistió en que los organismos siempre están activos y no hay momento en el que un organismo vivo no se esté comportando, aún estando dormido. Dado a esto surgieron dos nuevas preguntas fundamentales en la motivación y son ¿Porqué el comportamiento varía en la intensidad? y ¿Porqué la persona hace una cosa en lugar de otra? Aquí ya no solo se enfocaron a la energía del comportamiento, sino también a su dirección.

En 1952 la universidad de Nebraska invitó a un simposio a los más reconocidos teóricos de la motivación el cual tuvo éxito y adquirió un papel de liderazgo por 25 años, hasta que en 1978 ocurrió un cambio drástico en el cual se eliminaron los temas de la motivación para enfocarse a las actitudes y valores y asuntos como el desarrollo socioemocional, la psicología, el género, el alcohol y el envejecimiento. Estos años fueron de decadencia para la motivación y con el declive de la teoría de las pulsiones el estudio de la motivación perdió su enfoque y su identidad.

Sin embargo la historia no termina aquí ya que el resurgimiento de la motivación y sus logros hicieron que los organizadores del simposio Nebraska de 1990 volvieran a invitar a investigadores de la motivación a reunirse, preguntándoles si creían que la motivación una vez más era lo suficientemente fuerte y madura como para seguir haciendo reuniones anuales en Nebraska, la respuesta fue que sí ya que la motivación es un campo de estudio lo suficientemente rica para justificar dicha reunión y más porque se había aliado con otros campos de estudio como la psicología.

## **1.2. MOTIVACIÓN INDIVIDUAL**

Se dice que la humanidad está bajo el gobierno de dos amos: el dolor y el placer, (Burttt 1939) llevándolos a la suposición central de la teoría de la motivación. El comportamiento de una persona en el trabajo está en función de lo que ésta aporta a la situación y de lo que la situación aporta a la persona. Las circunstancias pueden señalar al individuo que con



determinados comportamientos enfocados hacia el trabajo puedan conducirlo a la satisfacción de sus necesidades.

Las motivaciones predisponen a la gente a comportarse de determinadas formas y es aquí cuando los gerentes pueden sacarle provecho contraponiendo los requerimientos de las tareas a las predisposiciones del comportamiento. Las motivaciones no pueden expresarse en el comportamiento de un individuo sin el lado cognoscitivo (percepción y pensamiento) es por eso que se toman en cuenta las teorías de la expectativa y de la disonancia.

**TEORÍA DE LA EXPECTATIVA:** Su idea central es que la gente se comporta de determinada manera porque así obtendrá la recompensa deseada. Es decir, tiene una expectativa o esperanza de que si me comporto de una manera obtendré la recompensa que deseo acarreado varias consecuencias por ejemplo, si alguien se fija metas ambiciosas pero realistas, correr riesgos y esforzarse es un camino que probablemente conduzca a tener sentimientos de logro, pero también significa preocupaciones, exceso de trabajo o descuido de la familia y esto atrae el placer y el dolor. La teoría de la expectativa sostiene que el solo hecho de tener una motivación o necesitar determinada recompensa, no es suficiente para que surja una disposición al desempeño. La teoría de la motivación nos dice lo que la gente desea y la teoría de la expectativa indica de que manera el deseo se puede convertir en acción.

**TEORÍA DE LA DISONANCIA:** La consistencia es algo que la gente anhela, es una necesidad que la mayoría de las culturas inculcan en las personas.

Una de las consecuencias de la valoración de la consistencia indica que la carencia de ésta produce tensión. Cuando surgen los conflictos internos, especialmente en lo cognoscitivo, ocurre una reacción desagradable llamada "disonancia cognoscitiva". Cuando una persona experimenta disonancia cognoscitiva sufre un dolor que se ve motivado a reducir dos cosas: una puede modificar sus creencias o su comportamiento y otra puede defender sus ideas. Cualquiera que sea, ésta teoría predice que elegirá el camino para reducir la inconsistencia y recobrar el equilibrio.

El significado que la disonancia cognoscitiva tiene para la gerencia es que, puesto que ésta motiva el comportamiento, es otra determinante de cómo funciona la gente en sus roles dentro de la organización. Hay indicios de que la disonancia puede crearse por medio de controles y recompensas y que los esfuerzos resultantes para reducir la disonancia pueden ser benéficos o causar daño en el logro de las metas de la organización.

### 1.3. TIPOS DE MOTIVACIÓN

Hay dos tipos de motivación que son:

#### ***MOTIVACION INTRÍNSECA:***

Es la que emana del interior de la persona, es comprometer los intereses propios y ejercitar las capacidades personales para de esa forma buscar y dominar los desafíos máximos. La motivación intrínseca surge de manera espontánea de las necesidades psicológicas orgánicas, la curiosidad personal y los empeños innatos por crecer.

La motivación intrínseca lleva a la satisfacción de las necesidades superiores que según la clasificación de Maslow (1954) son las tres últimas de su pirámide las cuales son necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

Hackman y Oldman (1980) presentaron un "modelo de las características del trabajo" en el que señalan que la motivación laboral intrínseca se produce cuando se dan en las personas tres estados psicológicos que son: significatividad en el trabajo, responsabilidad personal sobre los resultados de su trabajo y conocimiento de esos resultados. Las personas no reaccionan de la misma manera ante estas características; hay variables que moldean estos estados psicológicos que son:

- a) Los conocimientos y destrezas que poseen.
- b) La necesidad de crecimiento.
- c) La satisfacción personal con determinados aspectos del contexto laboral.

### ***MOTIVACIÓN EXTRINSECA:***

La motivación extrínseca satisface las necesidades inferiores de la pirámide de Maslow (1954) las cuales son fisiológicas y de seguridad.

Ésta surge a partir de incentivos y consecuencias ambientales. Se llama extrínseca porque tiende a la satisfacción de necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas o las

características del contrato laboral. Esta motivación es más propia de las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí mismo, sino un medio para obtener otros fines. El medio es la conducta y el fin es alguna consecuencia.

Con frecuencia las conductas motivadas en forma intrínseca y extrínseca parecen ser iguales. Así como la persona motivada de modo intrínseco lee un libro, va a la escuela o al trabajo por mencionar unos, también la persona motivada de manera extrínseca hace lo mismo. Por lo tanto, es difícil, con sólo observar a alguien, saber si está motivada de una u otra forma. La diferencia esencial entre las dos reside en la fuente que energiza y dirige la conducta.

## 1.4. TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN COMO OPCIONES PARA MOTIVAR AL PERSONAL

### 1.4.1. TEORÍA DE ABRAHAM MASLOW

El psicólogo Abraham Maslow (1954) publicó su teoría de la jerarquía de necesidades de la motivación para poder explicar el comportamiento humano. Maslow (1954) propuso que la motivación depende de cinco necesidades básicas las cuales son:

1.- **Fisiológicas**: aquí se encuentran el alimento, agua, temperatura adecuada, vestido, ciclo de actividad-sueño, actividad sexual, vivienda, evacuación, entre otras necesidades físicas esenciales para la conservación de la vida.

2.- **De Seguridad:** consiste en la necesidad de estar libre del miedo, el peligro físico y emocional y a la privación de la satisfacción de necesidades básicas.

3.- **Sociales:** incluyen el afecto, la pertenencia a grupos, aceptación, la amistad y el amor. La mayoría de nosotros encuentra satisfacción en la asociación íntima con otras personas y nos sentimos verdaderamente privados cuando estas necesidades no son satisfechas.

4.- **De Estima:** Están el respeto a sí mismo, respeto de otros, necesidades de nivel social, la autonomía, el logro, el reconocimiento, el autoestima, la consecución de bienes, competencia y la atención.

La satisfacción de las necesidades de estima produce sentimientos de confianza personal, prestigio, poder y control. A diferencia de las necesidades inferiores, las necesidades del ego o estima nunca son plenamente satisfechas.

5.- **De Autorrealización:** en esta necesidad está el deseo de convertirse en lo que uno puede ser incluyendo el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo. Cada quien satisface esta necesidad de diversas maneras. La forma en que se expresa la autorrealización puede cambiar durante el ciclo vital. La necesidad de autorrealización incluye no sólo la preocupación por los propios intereses egoístas, sino también por los asuntos que afectan el bienestar de los demás e incluso de toda la humanidad.

La autorrealización es más bien un proceso y no una condición. La persona que se "autorrealiza" puede ser descrita como aquella que está en el proceso de "conversión", de crecimiento y desarrollo para alcanzar su potencial máximo como ser humano; está empleando completamente su talento y habilidades; tiene un buen sentido de sus fuerzas y debilidades y confía en sus propios recursos internos de autodesarrollo; emplea un pensamiento y una acción independientes cuando está de acuerdo con sus aptitudes e intereses personales. Busca activamente experiencias nuevas que constituyen un reto, en la búsqueda sin fin de su autorrealización a través de su desempeño.

Maslow (1954) separó las necesidades fisiológicas y de seguridad como ORDEN BAJO, y la social, la estima y la autorrealización como necesidades de ORDEN ALTO. La diferencia entre estas es que las necesidades de orden alto son satisfechas internamente (dentro de la persona) y las de orden bajo se satisfacen de manera externa.

Por otra parte no es necesario que una necesidad se satisfaga en 100% para que el siguiente nivel adquiera fuerza. En realidad en nuestras sociedades casi todos tendemos a estar en parte satisfechos y en parte no en cada nivel.

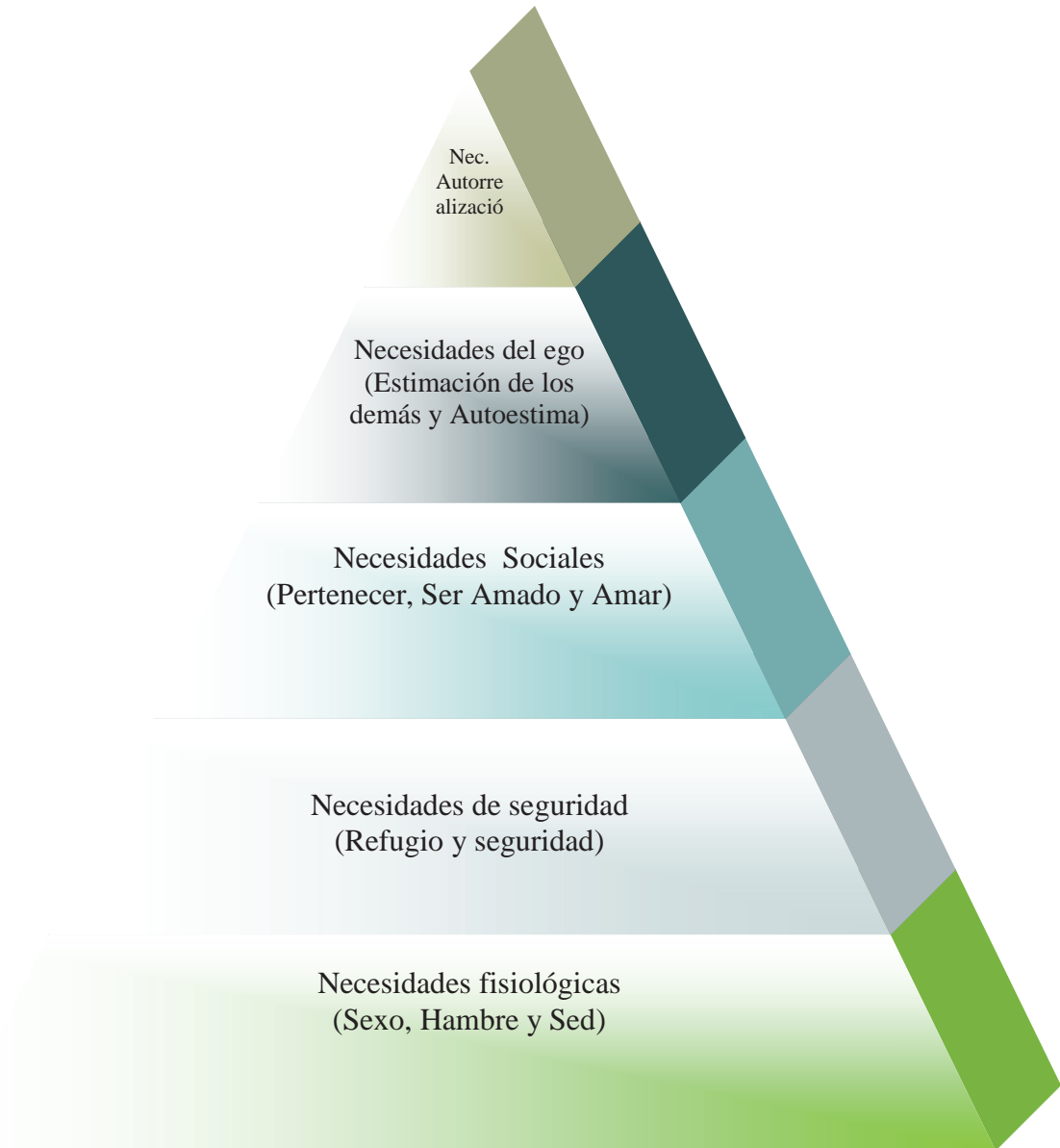
La persona promedio se satisface en un 85% en lo que se refiere a sus necesidades fisiológicas; 70% en sus necesidades de seguridad; 50% en sus necesidades sociales; 40% en sus necesidades de autoestima y 10% en sus necesidades de autorrealización.

La combinación de necesidades varía durante el desarrollo psicológico de un individuo, las necesidades de autoseguridad son dominantes en los primeros años de vida, en tanto que las necesidades sociales, de estima y de autorrealización se tornan más importantes a medida que una persona madura.

Los administradores habitualmente informan que la oportunidad para crecer o para realizar algo es lo más importante para ellos dentro del contexto laboral, y dan por supuesto que, para los empleados que trabajan por hora, la paga y la seguridad de empleo son factores importantes y para los empleados contratados por jornada tienen la misma preferencia que los administradores.

Maslow (1954) utilizó una frase muy cierta que dice "lo que un hombre puede ser, debe ser". De acuerdo con este autor, si se quiere motivar a alguien debemos entender en que nivel de la jerarquía está actualmente la persona y enfocarse a satisfacer las necesidades que le siguen.

## La Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow



**Fuente:** Robert A. Barón, *Psicología, Ed. Prentice Hall, 3ª ed., México 1996, p. 400*



### **1.4.2. TEORÍA BASADA EN LAS NECESIDADES DE LOGRO DE DAVID MC CLELLAND**

Las investigaciones de Mc Clelland (1953) lo llevaron a creer que la necesidad de logros es un motivo distinto al ser humano que puede diferenciarse de otras necesidades. Las personas motivadas a los logros optan una postura intermedia; prefieren riesgos moderados porque piensan que sus esfuerzos y habilidades probablemente influyan en el resultado. En los negocios, este realismo agresivo es la marca del emprendedor con éxito.

Otra característica de la gente motivada a los logros es que parece más interesada en los logros personales que en las recompensas, las cuales no las rechazan, pero no son tan esenciales como los propios logros. Disfrutan más de ganar o resolver un problema difícil que del dinero o los elogios que reciben. Valoran el dinero como medida de su desempeño, y les brinda los medios para estimar su progreso y comparar sus logros con los de otros; pero normalmente no lo buscan por estatus o seguridad económica. Quienes están motivados por la afiliación querrán información social sobre sus actitudes; pero a quienes los motivan los logros quieren saber lo que sea importante para su tarea.

Como cualquier otro atributo físico o psicológico, la motivación por el logro varía en grados de acuerdo con el individuo. Es muy posible que la necesidad de logro sea por lo menos parcialmente heredada, algunas personas nacen con el impulso de tener éxito.

Como en muchas otras áreas de la investigación psicológica, la mayoría de los estudios sobre la motivación para el logro se han centrado sus efectos sobre el varón, teniendo en cuenta los diferentes mensajes transmitidos a las niñas y mujeres de nuestra sociedad.

La motivación laboral, según Mc Clelland (1953) está en función de tres necesidades que se van perfilando a lo largo de la vida, como fruto del aprendizaje y son:

1.- ***Necesidades de logro***: aquí se encuentra el impulso de sobresalir, el afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso, lograr algo difícil, dominar, manipular y organizar objetos físicos, seres humanos o ideas. Hacerlo con la mayor independencia y rapidez posible, ser excelente, rivalizar con otros y superarlos, mejorar la autoestima mediante el ejercicio exitoso del talento.

Mc Clelland (1953) encontró que los hombres de negocios y particularmente los gerentes-empresarios, tienen relativamente más motivación por el logro que otros grupos en la sociedad, contando con las siguientes características:

- a) Preferencia por situaciones en que los resultados se deben a su esfuerzo, no a otros factores como la suerte.
- b) Que tengan un grado moderado de dificultad o riesgos.
- c) Deseos de mayor retroalimentación de su éxito y fracaso en comparación con quienes no están motivados por los logros.

2.- ***Necesidades de poder***: es el deseo que tiene el individuo de influir en otros, alentándolos para alcanzar logros. Las personas con necesidades de poder alto gustan del trabajo y les preocupa la disciplina y el respeto por sí mismos. Esta necesidad tiene cara positiva y negativa. La negativa se caracteriza por la mentalidad “si gano, pierdes” y la positiva se enfoca en lograr objetivos de grupo y ayudar a que los empleados tengan la sensación de competencia.

3.- ***Necesidades de afiliación***: aquí se tiene el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Las personas con niveles altos de esta necesidad no son los administradores o líderes más efectivos, ya que les resulta problemático tomar decisiones difíciles, sin preocuparse por desagradar a los demás. Los administradores efectivos deben influir positivamente en los demás, de modo que Mc Clelland (1953) propone que los altos directivos deben de tener necesidades de poder alto y necesidades de afiliación baja. Y piensa que los individuos con necesidades de logro alto no son idóneos para puestos de alta dirección.

Son tres las consecuencias administrativas de la teoría de necesidades de Mc Clelland (1953). En primer lugar, puesto que los adultos pueden ser capacitados para aumentar su capacidad de logro y ésta se relaciona con el rendimiento, las organizaciones deben considerar las ventajas de brindar capacitación de logros a los empleados. En segundo término, las necesidades de logros, afiliación y poder pueden considerarse en el proceso de selección de empleados para su mejor ubicación. Por último, los administradores deben crear asignaciones de trabajo u objetivos desafiantes, ya que las

necesidades de logros se correlacionan positivamente con el compromiso y con objetivos que, a su vez, influyen en el rendimiento.

Mc Clelland (1953) utilizó una técnica para medir la motivación de logro y poder que consiste en un test de apercepción temática (TAT) que es una prueba psicológica que se utiliza para evaluar las diferencias individuales, como la motivación, el logro y el poder.

### **1.4.3. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN BASADA EN LAS NECESIDADES DE EXISTENCIA, RELACION Y CRECIMIENTO DE CLAYTON ALDERFER (ERG)**

Esta teoría es una adaptación al ámbito laboral de la teoría de Maslow (1954) ya que reduce a 3 los 5 niveles de Maslow (1954) porque considera que algunos se solapan.

1.- ***Necesidades de existencia***: incluyen las fisiológicas y de seguridad.

2.- ***Necesidades de relación***: incluyen las sociales.

3.- ***Necesidades de crecimiento***: incluyen las de estima y de autorrealización.

Además de sustituir cinco necesidades por tres, difiere en la teoría de Maslow (1954) en que más de una necesidad puede operar al mismo tiempo, es decir, que no necesariamente se debe de satisfacer una necesidad baja para

pasar a la de otro nivel y la otra diferencia es que puede haber una frustración al tratar de satisfacer una necesidad de nivel más alto trayendo como resultado una regresión a una necesidad de nivel bajo.

La teoría ERG de Clayton Alderfer (1972) es más consistente con el conocimiento de las diferencias entre las personas y representa una versión más válida que la jerarquía de necesidades de Maslow (1954).

#### **1.4.4. TEORÍA BASADA EN LOS FACTORES DE HIGIENE Y DE MOTIVACIÓN DE FEDERICO HERZBERG**

No todos los elementos de la motivación afectan de igual manera a cada persona; esto depende de la percepción que tenga cada quien para satisfacer las necesidades que desea satisfacer. De acuerdo a la teoría biofactorial de Herzberg (1959) hay dos factores que despiertan la motivación:

##### ***FACTORES DE HIGIENE***

Hacen referencia al entorno laboral, éstos no generan satisfacción, simplemente se encargan de evitar la insatisfacción y son externos al trabajo. Dentro de los factores de higiene se encuentran:

- El salario y los beneficios: éstos incluyen el salario básico, los incentivos económicos, las vacaciones, coche de la empresa, etc. El dinero es el aspecto más valorado del trabajo.
- La seguridad laboral: la estabilidad en el empleo ha ido evolucionando en función a la situación de los mercados y de las tecnologías

laborales; hoy en día tiende a ser escasa. Uno de los mayores anhelos de los trabajadores es lograr un puesto estable que le brinde seguridad y una continuidad laboral.

- Las posibilidades de promoción: ésta consiste en poder alcanzar puestos más elevados dentro de la organización. Su existencia da al trabajador el sentimiento de que forma parte de un sistema en el que el desarrollo profesional y personal es importante, y en el que se reconocen las aptitudes, habilidades y potenciales de las personas. Mas aún no todos los trabajadores desean ser promocionados, con lo cual una política equivocada en este sentido puede ser perjudicial.
- Las condiciones de trabajo: dentro de ésta se encuentra el horario laboral, las instalaciones y materiales del lugar de trabajo. Los trabajadores que ocupan puestos con riesgos físicos son los que más valoran estas condiciones físicas del trabajo.
- El estilo de supervisión: es la forma de control de la organización sobre el contenido y la realización de tareas que lleva a cabo un trabajador.
- El ambiente social del trabajo: este facilita la motivación siempre y cuando se den oportunidades de interacción con otras personas, proporcione feedback constructivo y permita la relación con el líder formal. Suele ser un aspecto muy valorado porque satisface necesidades sociales de afiliación y relación.

## **FACTORES MOTIVADORES**

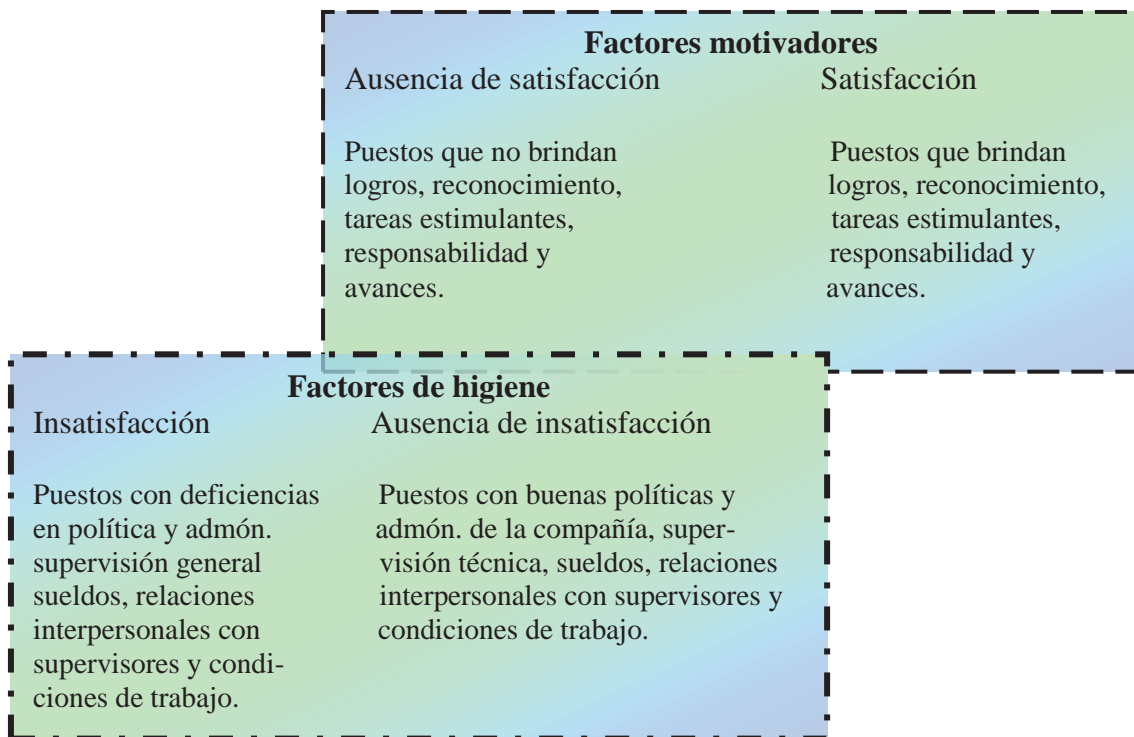
Estos están relacionados con los sentimientos positivos hacia el trabajo como son responsabilidad, avance y crecimiento, por eso tienen un carácter intrínseco. Este factor además de motivar al trabajador, le genera satisfacción. Son generadores de la actividad y mejoramiento del empleado, por ejemplo los reconocimientos, aumento de responsabilidades y premios económicos. Estos factores se identifican con los niveles de reconocimientos y autorrealización propuestos por Maslow (1954).

Dentro de los factores motivadores se encuentran:

- La consecución de logros: llegar a alcanzar los objetivos de la tarea es para Herzberg (1959) el elemento motivador más importante.
- Las características de la tarea: entre los atributos motivacionales encontramos:
  - a) El interés que despierta en el trabajador, es decir, si le gusta por sí misma la tarea.
  - b) La variedad de la tarea, en cuanto evite la rutina y la monotonía.
  - c) La posibilidad de que el trabajador pueda completar la tarea en su totalidad, desde que empieza hasta que termina.
  - d) La importancia que la tarea tiene en el contexto social.
- Avance real de promoción.
- La autonomía: esto conlleva a la sensación de libertad en el trabajo, la necesidad de tomar decisiones y la responsabilidad respecto a la tarea. Esto suele aumentar la autoestima y autorrealización.

- La implicación de conocimientos y habilidades: resulta motivadora una tarea que para el trabajador supone un reto de una dificultad intermedia.
- Retroalimentación y reconocimiento: en la primera la actividad del trabajo proporciona al individuo información clara y directa sobre la eficiencia de su ejecución y en el reconocimiento la información sobre la consecución de los objetivos que se reciben desde la dirección.

### Modelo de Factores Motivadores - Factores de Higiene de Herzberg



**Fuente:** Angelo Kinicki y Robert Kreitner, Comportamiento Organizacional, Ed. Mc Graw Hill, 1ª ed., México 2003, p. 148.



### 1.4.5. TEORÍA BASADA EN LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE J. RICHARD HACKMAN Y G.R. OLDHAM

Estos investigadores del comportamiento organizacional Hackman y Oldham (1976) trataron de determinar como puede estructurarse el trabajo para que los empleados estén motivados internamente.

Esto ocurre cuando el individuo está interesado en su propio trabajo por los sentimientos internos positivos que le genera hacer bien las cosas, en vez de depender de factores externos (como pago de incentivos o los halagos del superior) como motivación para trabajar de manera afectiva. La motivación interna para el trabajador depende de tres estados psicológicos. El principal factor que contribuye a sentir orgullo para el trabajador radica en que la persona sienta que su trabajo es importante. No es la tarea en sí, sino el propósito de la tarea lo que brinda sentido a cualquier trabajo. Los administradores pueden fomentar los estados psicológicos que alimentan la motivación intrínseca mediante el diseño de puestos que posean las cinco características centrales del puesto que son.

1.- **Variedad de habilidades:** es cuando el puesto requiere que el individuo desempeñe varias tareas usando sus capacidades y habilidades.

2.- **Identidad de tarea:** aquí se refiere a que el individuo que trabaja en un producto o proyecto lo lleve desde el principio hasta el fin y que el resultado sea tangible.

3.- **Importancia de la tarea:** es el grado en que el puesto afecta la vida de otras personas dentro o fuera de la organización.

4.- **Autonomía:** es donde el puesto permite que el individuo experimente libertad, independencia y discreción en la programación y determinación de los procedimientos usados para realizar el trabajo.

5.- **Retroalimentación:** es el grado en que el individuo recibe información directa y clara acerca de la efectividad con que realiza su trabajo.

Estos investigadores incluyen que las personas deben de tener tres atributos para enriquecer el puesto que son:

- a) Tener conocimientos y habilidades.
- b) Intensidad de la necesidad de crecimiento, es decir, tener el deseo de crecer y desarrollarse como persona.
- c) Satisfacciones contextuales que son el grado en que los empleados están satisfechos con diversos aspectos de su trabajo, como el pago, con compañeros de trabajo y supervisión.

#### **1.4.6. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VICTOR VROOM**

Esta teoría de Victor Vroom (1964) nos dice que las necesidades que tiene el ser humano ocasionan una conducta y esta conducta motivada en un ambiente de trabajo aumenta si el individuo percibe una relación positiva entre esfuerzo y rendimiento. Por eso hay tres elementos claves que fortalecen la motivación que son: esfuerzo, desempeño y satisfacción o recompensa.

Los individuos se sienten motivados para realizar un esfuerzo si cree que hay una probabilidad considerable de que su esfuerzo producirá el resultado deseado y que el resultado será seguido por recompensas intrínsecas y/o extrínsecas que proporcionarán satisfacción. La relación entre esfuerzo y desempeño se ven afectadas por las capacidades y percepciones del puesto del individuo. Si una persona carece de la habilidad necesaria o de conocimientos para desarrollar una tarea, no podrá obviamente desempeñarse mejor aún si realiza un esfuerzo extraordinario.

Si el esfuerzo está mal dirigido, la mejoría en el desempeño no será importante desde el punto de vista de la organización y, en consecuencia, no será recompensado. Las recompensas intrínsecas incluyen un trabajo que plantea retos, responsabilidad y autoestima. Las recompensas extrínsecas abarcan el pago, las alabanzas y la estima de otros.

Podemos compararnos con personas que tienen puesto o papeles semejantes, pero una desigualdad aparente (que otros reciban la misma recompensa por menos producción o más recompensa por igual producción)

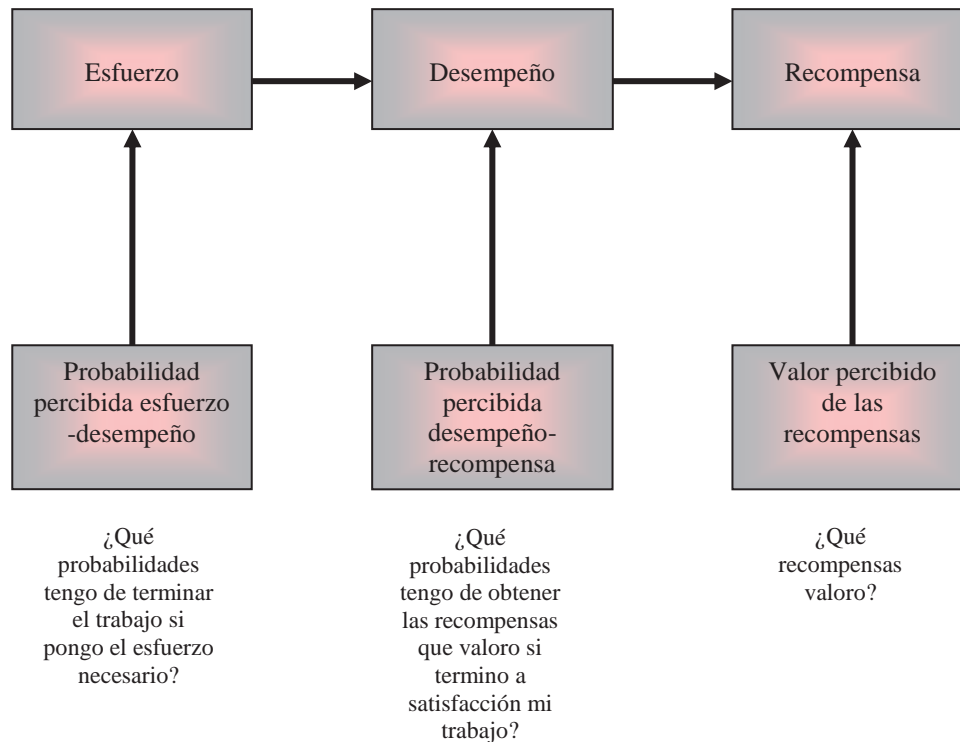
es una fuente de tensiones. Una conducta orientada a la reducción de tensiones podría ser pedir más recompensa (sea en salario o prestaciones) o bien, reducción de la producción (sea en calidad o en cantidad) para regresar a la situación de una igualdad percibida.

Otro factor importante que influye en las necesidades es la disponibilidad. Las expectativas son la probabilidad percibida de satisfacer una necesidad sobre la base de la experiencia, por lo tanto el término expectativas se refiere a la suma de las experiencias. Las experiencias pueden ser personales o vicarias y estas últimas provienen de fuentes que el individuo considera válidas como la de los padres, los compañeros, los maestros, los libros y las publicaciones periódicas.

La disponibilidad refleja las limitaciones percibidas en el entorno. La determina el qué tan accesibles considera el individuo las metas que puedan satisfacer la necesidad. La disponibilidad es una variante ambiental pero cabe mencionar que no es importante si las metas que satisfacen una necesidad están en realidad disponibles; es la percepción de la disponibilidad, la interpretación de la realidad la que influye en nuestro comportamiento.

Los motivos y las necesidades del individuo, se dirigen a metas que son aspiraciones en el entorno y que éste interpreta como disponibles o inalcanzables. Tal interpretación influye en las expectativas y si son elevadas, la fuerza del motivo crecerá.

## Modelo de Expectativas de Motivación



**Fuente:** Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson, Administración del Comportamiento Organizacional "Liderazgo Situacional", Ed. Prentice Hall, 7ª ed., México 1998, p. 37

### 1.4.7. TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS DE EDWIN LOCKE

En esta teoría de Locke (1969) las personas deciden conscientemente las metas y esta decisión es un elemento central de la motivación laboral. Al analizar las relaciones de las metas propuestas y el nivel de ejecución los investigadores han concluido que llevan a un mejor rendimiento:

- a) Las metas concretas que las inespecíficas.
- b) Las metas difíciles, una vez aceptadas, que las fáciles.
- c) La existencia de retroalimentación, sobre todo si está generada por la propia persona, que su ausencia.

Las metas le dicen al empleado lo que necesita realizar y cuánto esfuerzo tendrá que hacer. Las metas específicas muy difíciles producen un nivel más alto de resultados que lo obtenido con la meta generalizada de "haz tu mejor esfuerzo". La especificación de la meta en sí misma actúa como un estímulo interno. Si los factores como la habilidad y la aceptación de las metas se mantienen constantes, se puede establecer que mientras más difícil sea la meta, más alto será el nivel de desempeño.

Es lógico que las metas fáciles tienen más probabilidades de que sean aceptadas, pero una vez que un empleado acepta una tarea difícil ejercerá un alto nivel de esfuerzo hasta lograrla, reducirla o abandonarla. La gente se comporta mejor cuando obtiene retroalimentación de qué tan bien está progresando hacia sus metas ya que nos ayuda a identificar la discrepancia

entre lo que han hecho y lo que quieren hacer; es decir, la retroalimentación actúa como un comportamiento guía. Además de la retroalimentación hay tres factores más que influyen en la relación entre las metas y el desempeño y son:

- a) El compromiso
- b) La autoeficacia
- d) La cultura nacional

El compromiso se refiere a que el individuo está comprometido con la meta a no disminuirla ni abandonarla. Esto es más probable cuando las metas se fijan en público y cuando se establecen por el propio individuo a que si alguien más las asigna.

La autoeficacia se refiere a la creencia del individuo de que es capaz de desempeñar una tarea. Mientras más alta sea su eficacia, más seguridad tendrá en su habilidad de alcanzar el éxito en la tarea y las de baja autoeficacia se dan por vencidos.

La cultura asume que los subordinados y los gerentes buscarán metas desafiantes y que ambos consideran que el desempeño es importante.

#### 1.4.8. TEORÍA DE LA EQUIDAD DE J. STACY ADAMS

En esta teoría de Adams (1965) los individuos comparan sus aportaciones individuales y los beneficios que reciben con los de otros y responden eliminando cualquier desigualdad.

Si percibimos que nuestra razón es igual a la de aquellos con quienes nos comparamos, se dice que existe un estado de equidad, percibimos nuestra situación como justa. Cuando vemos que la razón es desigual experimentamos tensión de equidad.

Existen cuatro referentes de comparación que un empleado puede usar:

1.- **Interno propio:** son las experiencias de un empleado en una situación diferente dentro de su organización actual.

2.- **Externo propio:** son las experiencias de un empleado en una situación fuera de su organización.

3.- **Interno de otro:** es otro individuo o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.

4.- **Externo de otro:** es otro individuo o grupo de individuos fuera de la organización del empleado.

Aquí los empleados pueden compararse con amigos, vecinos, compañeros de trabajo, colegas en otras organizaciones o con empleados pasados. En estas referencias de comparación intervienen variables como el género, antigüedad



en el puesto, nivel en la organización y la cantidad de educación o nivel profesional. El hombre como la mujer prefieren comparaciones con el mismo sexo. De acuerdo con esta teoría, cuando los empleados perciben una desigualdad puede pronosticarse que tomarán una de estas seis opciones:

- 1.- Cambiar sus aportaciones: es decir no ejercer mucho esfuerzo en la tarea.
- 2.- Cambiar sus productos: aquí cuando los individuos reciben un pago con base en el número de piezas realizadas pueden incrementar su salario al producir más, pero de menor calidad.
- 3.- Distorsionar las percepciones sobre uno mismo: se refiere a cuando el trabajador se da cuenta de que trabaja mucho más duro que los demás.
- 4.- Distorsionar las percepciones sobre los demás: es cuando el trabajo de otros no es tan bueno como se pensaba.
- 5.- Escoger una referencia diferente: por ejemplo, "tal vez no gane tanto como mi primo, pero gano mucho más de lo que mi papá ganaba cuando tenía mi edad".
- 6.- Retirarse del campo: puede ser el renunciar al trabajo.

Esta teoría reconoce que a los individuos les interesa tanto la cantidad absoluta de premios que reciben por sus esfuerzos, como la relación de esta cantidad con la que reciben los demás.

### 1.4.9. TEORÍA X y Y

Mc Gregor (1960) consideraba a los trabajadores como seres humanos antes que trabajadores, es por ello que su intención fue sensibilizar a los directivos para que cambiaran de opinión y de actitud, ya que el respeto hacia el trabajo desarrollado, aunado a los programas de motivación y estímulos, lograban en las empresas un mejor trabajo, con mayor calidad y sobre todo mejoraba el ambiente laboral; del resultado de sus investigaciones desarrolló esta teoría.

Este autor en su obra "el lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basa en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Aunque la teoría X está todavía extendida por muchos directivos, se considera una forma de pensar obsoleta. Mc Gregor (1960) propone la adopción de la teoría Y para aumentar la motivación de los empleados.

Douglas Mc Gregor (1960) contrapone dos teorías acerca de la condición humana existentes entre los empresarios, una básicamente negativa nombrada teoría X y otra básicamente positiva nombrada teoría Y.

La teoría X está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de la mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que como el negrito del batey (la canción),

el trabajo es una forma de castigo y como dicen por ahí, “trabajar es un maluco que hasta le pagan a uno”, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Teoría X: tiene premisas adoptadas por los gerentes que son:

- 1.- A las personas no les gusta trabajar y siempre que les sea posible tratarán de evitarlo.
- 2.- Ya que no les gusta trabajar deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.
- 3.- Los empleados evitarán responsabilidades.
- 4.- La mayoría concede más importancia a la seguridad que a otros factores laborales, no tienen grandes ambiciones y prefieren ser conducidos.
- 5.- Por naturaleza es resistente a la innovación y al cambio.
- 6.- Es crédulo, no muy inteligente; es la víctima fácil del charlatán y del demagogo.

Los directivos de la teoría “Y” consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores a favor de dichos resultados.

Teoría Y: contrapone a la anterior en cuanto a:

- 1.-Que el esfuerzo físico y mental que se realiza en el trabajo, los empleados lo perciben tan natural como el que perciben al descansar o jugar, es decir, sí les gusta trabajar.
- 2.- La gente ejercitará la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
- 3.- Las personas, en condiciones deseadas no sólo asumen responsabilidades, sino también acuden a buscarlas.
- 4.- El esfuerzo necesario para la realización de los objetivos de la organización están en función de las recompensas asociadas con su logro y no necesariamente con el control externo y la amenaza de sanciones.
- 5.- Son capaces de tomar decisiones creativas, para resolver los problemas de la organización.

Ambas teorías pueden ser idóneas dependiendo de la situación.

## **1.5 EL PROCESO DE MOTIVACIÓN**

El contexto general de conducta incluye el medio exterior más los factores internos, tales como objetivos y valores de la organización, tecnología, estructura y procesos administrativos. Estos factores afectan la motivación de individuos y grupos dentro de las organizaciones. Los objetivos claros,

que plantean un reto y son realistas, aceptados por los participantes, inducen esfuerzo y permiten su enfoque en la dirección apropiada.

Las relaciones estructurales, descripciones del puesto y expectativas tienen un papel importante en la determinación de la cantidad y enfoque del desempeño humano. La tecnología y la estructura son determinantes primarios respecto de cómo se divide y se integra el trabajo. Los papeles resultantes vendedor, técnico, supervisor o gerente general, proporcionan una indicación acerca de cuánto y qué tipo de esfuerzo se necesitan para satisfacer las expectativas que tienen los miembros de la organización para los diversos puestos.

El estilo de liderazgo afecta en la toma de decisiones, el compromiso de cada quien y su esfuerzo subsecuente. La forma en que se establecen las metas, se toman las decisiones o se efectúa la comunicación son determinantes de la motivación. Según sea la situación los enfoques extremadamente vagos pueden ser desmotivadores. Es importante un estilo administrativo adecuado para crear un ambiente de organización en el cual pueda ocurrir la motivación individual. Esto incluye proporcionar a los trabajadores la oportunidad de dedicar esfuerzos a tareas que sean significativas tanto para la persona como para la organización. El término esfuerzo abarca tanto la actividad física como mental, implicando trabajar más inteligentemente y con mayor intensidad para mejorar el desempeño y la satisfacción.

## 2.1. SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción en sí es un placer, un gusto de un resultado. La gente hace lo que hace para conseguir una sensación de satisfacción y realización. La satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir. Ésta representa más una actitud general hacia el trabajo de uno, que un comportamiento.

Locke (1976) define a la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.

Él identifica nueve dimensiones de la satisfacción laboral:

- 1.-Satisfacción con el trabajo en sí mismo.
- 2.-Con el salario.
- 3.-Con las promociones.
- 4.-Con el reconocimiento de los demás.
- 5.-Con los beneficios.
- 6.-Con las condiciones de trabajo.
- 7.-Con la supervisión.
- 8.-Con los compañeros.
- 9.-Con la empresa y la dirección.

Peiró (1984) la define como una actitud generalizada ante el trabajo teniendo en cuenta que las actitudes responden a una dimensión afectiva, cognitiva y comportamental.

Newstron y Dawis (1993) la definen como una actitud afectiva el cual es el más importante.

Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) la definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia una situación de trabajo; actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.

## 2.2. FORMAS DE SATISFACCIÓN DE BRUGGEMANN

Bruggemann (1974) analiza la satisfacción laboral, teniendo en cuenta su calidad y no solo su cantidad y entiende que la persona puede tener seis formas de satisfacción laboral que son:

- 1.-Progresiva: cada vez tiene más satisfacción laboral y aumenta su nivel de aspiración.
- 2.-Estabilizada: cada vez tiene más satisfacción, pero mantiene su nivel de aspiración.
- 3.-Resignada: tiene insatisfacción laboral y reduce el nivel de aspiración para adecuarse a las condiciones del trabajo.
- 4.-Constructiva: tiene insatisfacción pero mantiene el nivel de aspiraciones y buscan alternativas para solucionar y dominar la situación aumentando la tolerancia hacia la frustración.

5.-Fija: tiene insatisfacción, mantiene el nivel de aspiraciones y no buscan dominar la situación.

6.-Pseudo-satisfacción: tiene insatisfacción y frustración, pero distorsionan su percepción o la niegan.

### **2.3. DE LA MOTIVACIÓN A LA SATISFACCIÓN LABORAL**

La motivación laboral históricamente fue objeto de estudio antes que la satisfacción laboral. La motivación laboral es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que se orienta a la satisfacción de éstas a través de realizaciones externas de índole laboral.

La satisfacción laboral es una actitud que, en tanto se posee, facilita y hace menos penoso el proceso de satisfacción de las necesidades a las que se orienta la motivación.

Weinert (1985) establece que la motivación para trabajar se refiere a disposiciones de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción laboral se centra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él. La satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que una persona quiere y busca en su trabajo y lo que le reporta.

En un primer momento la motivación es anterior a la satisfacción al ser previa al trabajo, pero un vez que éste se realiza, el grado de satisfacción



que reporte influirá en la motivación en cuanto que es un esfuerzo positivo de la conducta laboral orientada a una meta concreta. A su vez, la motivación como orientadora de la acción incide en la satisfacción laboral en tanto orienta y condiciona la cantidad de la expectativa que evidentemente va a influir en que dados unos resultados de la conducta laboral se evalúe su grado como suficiente y satisfactorio

## **2.4. CAUSAS DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

La satisfacción en el trabajo como lo hemos mencionado antes es una respuesta afectiva o emocional a diversos aspectos del trabajo que se desempeña. Una persona puede estar satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecha con uno o más aspectos adicionales. Hay investigadores que nos dicen que la satisfacción en el trabajo varía de un país a otro.

Hay cinco modelos predominantes de la satisfacción en el trabajo que especifican sus causas y son:

1.-Satisfacción de necesidades: se refiere a que la satisfacción depende del grado en que las características del trabajo permiten que el individuo satisfaga sus necesidades.

Las necesidades insatisfechas pueden afectar la satisfacción y que haya rotación de personal.

2.-Discrepancias: este modelo propone que la satisfacción es un resultado de expectativas cumplidas, las cuales son la diferencia entre lo que el individuo espera recibir de un trabajo (como buen sueldo y oportunidades de promoción), y lo que recibe en verdad. Muchas compañías usan las encuestas de actitudes y opiniones para evaluar las expectativas y preocupaciones de sus empleados.

3.-Logro de valores: es el grado en que el puesto permite alcanzar valores laborales importantes para el individuo. El logro de valores tiene una relación positiva con la satisfacción en el trabajo por eso es importante que los administradores mejoren la satisfacción de los empleados al estructurar el ambiente laboral, sus retribuciones y sus reconocimientos para poder reforzar los valores de los empleados.

4.-Equidad: aquí la satisfacción depende del grado de justicia con el que se trata al individuo en el trabajo. Dicha satisfacción resulta cuando se percibe que los resultados de su trabajo, en relación con sus aportaciones, son favorables en comparación con los resultados/aportaciones de personas cercanas a él. La justicia que perciben los empleados en los sueldos y promociones guardan una relación significativa con la satisfacción en el trabajo.

5.-Componentes de predisposición/genéticos: este modelo se basa en la creencia de que la satisfacción en el trabajo depende en parte de rasgos personales y factores genéticos como la autoestima, eficacia personal, locus de control interno y estabilidad emocional. Los factores genéticos también predijeron significativamente la satisfacción en la vida, bienestar y satisfacción general en el trabajo.

## 2.5. CONSECUENCIAS DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Esta área tiene consecuencias administrativas importantes, ya que la relación de la satisfacción en el trabajo con otras variables organizacionales se han investigado en muchos estudios. A continuación se mencionan varias de las relaciones claves de la satisfacción en el trabajo:

- **Motivación:** hay una relación positiva entre la motivación y la satisfacción en el trabajo. La satisfacción con la supervisión guarda una relación significativa con la motivación, de tal modo que se recomienda que los administradores consideren el efecto de su comportamiento en la satisfacción de los empleados.  
Los directivos pueden mejorar la motivación de los empleados con diversos medios para aumentar la satisfacción en el trabajo.
- **Dedicación al trabajo:** es el grado en que la persona se involucra en su papel en el trabajo y ésta dedicación guarda una relación moderada con la satisfacción en el trabajo. Por eso es importante que los administradores fomenten un ambiente laboral satisfactorio para alimentar la dedicación de los empleados al trabajo.
- **Comportamiento de ciudadanía organizacional:** este término se refiere a cuando el comportamiento de los empleados va más allá de su deber laboral, como los gestos como afirmaciones constructivas acerca de su departamento, la expresión de interés personal en el trabajo de otros, sugerencias para mejoras, capacitación de compañeros de trabajo, respeto por el espíritu y la letra de las normas de la empresa, cuidados

de los bienes organizacionales y puntualidad y asistencia de la norma o de los niveles habituales. Se ha demostrado que el liderazgo y las características del ambiente laboral están por encima de la personalidad del empleado. También es importante reconocer que el comportamiento de ciudadanía organizacional guarda una relación positiva con las calificaciones de rendimiento y las mediciones de la efectividad organizacional.

- **Compromiso organizacional:** es el grado en que las personas se identifican con su organización y se comprometen con los objetivos de ésta. La tarea de los administradores es aumentar la satisfacción en el trabajo para lograr niveles altos de compromiso, facilitando mejor productividad.
- **Ausentismo:** éste es costoso y los administradores deben buscar formas de disminuirlo y una de ellas es aumentando la satisfacción en el trabajo.
- **Rotación de personal:** ésta es importante para los administradores porque interrumpe la continuidad organizacional y es muy costosa, y para ello es conveniente disminuir la rotación de personal con mejoras de la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- **Estrés percibido:** el estrés puede tener efectos negativos en el comportamiento organizacional y la salud del individuo. Es un factor que guarda relación con el ausentismo, rotación de personal, cardiopatías coronarias e infecciones virales. La tarea de los

administradores es tratar de reducir los efectos negativos del estrés para mejorar la satisfacción en el trabajo.

## 2.6. MOTIVACIÓN Y RENDIMIENTO

El rendimiento es una variable que hace referencia al nivel de desempeño obtenido en una tarea. El resultado son las consecuencias que el desempeño produce en forma de recompensa o castigo. Por lo tanto podemos decir que el rendimiento condiciona los resultados. El rendimiento es una variable que depende del esfuerzo que se realiza y de otras variables tanto personales (habilidades y conocimientos), como el ambiente laboral. El esfuerzo que decide hacer el trabajador es fruto de su motivación en cuanto ésta es energizante y mantenedora de la tensión activa hasta la consecución de la meta. El rendimiento percibido se convierte en un elemento modulador de la motivación, en cuanto su percepción satisface necesidades como la autorrealización, conduciendo a resultados que también satisface necesidades. Para orientar el esfuerzo de los trabajadores se requerirá que los objetivos del rendimiento estén claramente establecidos.

Según el modelo de expectativa (Vroom) (1964) el esfuerzo a realizar por un trabajador estará en relación directa con la expectativa de que puede lograr el rendimiento deseado y que éste lo lleve a los resultados concretos deseados por la organización.

La teoría de Locke (1968) establece que las personas tienden a realizar un mayor esfuerzo en la realización de la tarea cuando tienen claramente establecida una meta. Por lo tanto podemos concluir que la **motivación**

influye en el **rendimiento**, éste en el **resultado** y ambos en la **satisfacción laboral** y en la **motivación**.

## 2.7. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Hay dos métodos que se usan para medir la satisfacción en el trabajo. El primero llamado *escala global única* que consiste en pedir a los individuos que respondan la pregunta ¿Qué tan satisfechos están con su trabajo? Ellos contestarán encerrando un número entre 1 y 5, que corresponden a las respuestas desde "altamente satisfecho" hasta "altamente insatisfecho".

El otro método llamado *calificación de la suma* abarca facetas del trabajo identificando los elementos clave en un trabajo donde se les pregunta a los empleados acerca de sus sentimientos sobre cada uno. Los factores típicos que estarían incluidos son: la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de ascenso y las relaciones con los compañeros de trabajo.

Estos factores se estiman sobre una escala estandarizada y luego se suman para crear una calificación total sobre la satisfacción en el trabajo.

Las comparaciones de la escala global única con el método más lento de la sumatoria de los factores del trabajo, indican que la primera es más válida.

La mejor explicación de este resultado es que el concepto de satisfacción en el trabajo es inherentemente tan amplio que una sola pregunta se vuelve en realidad una medición más completa.

### 3.1. ORIGEN Y DEFINICIÓN DE ESTRÉS

El estrés es un trastorno biopsicosocial que afecta actualmente a la población mundial, que se encuentra inmersa en una sociedad globalizada que exige y demanda cada día individuos aptos y capacitados para enfrentar y resolver cada uno de los problemas de índole laboral, social y emocional que se le presenten.

El concepto de estrés fue introducido por primera vez en el ámbito de la salud en el año de 1926 por el doctor en medicina Hans Selye (1980), quien lo definió como: respuesta general del organismo ante cualquier estímulo estresor o situación estresante. El trastorno del estrés puede ser generado no sólo por aspectos emocionales o espirituales sino por demandas de carácter social y amenazas del entorno del individuo que requiere de capacidad de adaptación y respuesta rápida frente a los problemas.

La palabra estrés de origen latino ha sufrido diversos cambios en su aceptación, encontrando que en el siglo XIX se refería a fuerza externa, presión o tensión a que son sometidos personas u objetos, resistiendo sus efectos.

Richard S. Lazarus (1981), define el estrés en términos psicológicos, como el juicio cognitivo del individuo que nos produce temor al pensar que sus recursos personales serán incapaces de dar respuesta a las demandas generadas por un acontecimiento particular. El distingue en la respuesta al estrés tres procesos:

1.- La evaluación primaria: es el proceso de percibir una situación como amenaza en donde se ve implícita la cognición y la emoción.

2.- La evaluación secundaria: es el proceso de elaborar en la mente una respuesta a la amenaza potencial, es una forma de evaluación que va dirigida a poder determinar qué puede hacerse frente al acontecimiento en el que se encuentra el individuo.

3.- El afrontamiento: es el proceso de ejecutar esa respuesta.

Ruben Hill, considera un acontecimiento estresante a aquel que crea demandas en el sistema familiar, más que en el individual. La infancia es sólo el comienzo. Todos en algún momento de nuestra vida tenemos algún suceso que nos produce estrés.

Peiró (1997), señala que el estrés es un fenómeno adaptativo de los seres humanos que contribuye en buena medida a su supervivencia, a un adecuado rendimiento en sus afectividades y a un desempeño eficaz en muchas esferas de la vida.

Hans Selye (1980), una de las contribuciones más importantes de él es el haber subrayado que alguna cantidad de estrés es esencial para la vida, pero también mantuvo que la total liberación del estrés es la muerte.

Cannon (1934), descubrió accidentalmente la influencia de factores emocionales en la secreción de adrenalina y desarrolló el concepto de reacción de lucha o huida, es decir, la respuesta básica del organismo a toda



situación percibida como peligrosa, en la que la liberación de catecolaminas por la médula suprarrenal y las terminaciones simpáticas desempeñan un papel esencial.

En todos los ámbitos de la vida, se generan tensiones y cuando alguien pretende eliminarlas por completo, es muy probable que lo único que consiga es estresarse aún más, por lo que como seres humanos racionales, lo inteligente y positivo es saber controlar las tensiones para canalizarlas luego de manera positiva.

Hay dos tipos de estrés:

1.- **Estrés positivo** (*eutress*): Selye (1974) define el estrés como un estado donde las respuestas de un individuo ante las demandas externas están adaptadas a las normas fisiológicas del mismo. El eustrés es el fenómeno que se presenta cuando las personas reaccionan de manera positiva, creativa y afirmativa frente a una determinada circunstancia, lo cual les permite resolver de manera objetiva las dificultades que se presentan en la vida y de esta forma desarrollar sus capacidades y destrezas.

2.- **Estrés negativo** (*distress*): Selye (1974) lo define cuando las demandas del medio son excesivas, intensas y/o prolongadas y superan las capacidades de resistencia de adaptación del organismo de un individuo.

## 3.2. EL ESTRÉS LABORAL

Las emociones y las conductas de los trabajadores influyen en su bienestar personal y en el desarrollo de su trabajo. El estrés laboral según Karasek (1981) es una variable dependiente de las demandas del trabajo y los factores moderadores de las mismas, particularmente la percepción de control o grado de libertad de decisión del trabajador.

Los diversos estresores que padecen los trabajadores incluyen: \*ejecución de tareas de forma repetitiva, \*rol ambiguo y conflictivo, \*malas relaciones con los jefes, supervisores y compañeros, \*expectativas no satisfechas, \*sentimientos experimentados en cuanto a la competencia personal, \*autonomía, \*identidad profesional, etc.

Ya sean estresores provenientes de fuentes externas o internas, la satisfacción laboral disminuye y se desarrollan actitudes negativas hacia los demás y hacia uno mismo, el rendimiento laboral disminuye y, por lo tanto, la cantidad de trabajo realizado y la calidad del mismo.

Lo que favorece nuestro desarrollo a lo largo de la vida surge de las situaciones estresantes y no de situaciones apacibles. Muchos hombres y mujeres logran altos niveles de satisfacción en la vida arriesgándose y aceptando el cambio de los impredecibles accidentes de la vida.

Cuando solicitamos ser admitidos en una universidad no tenemos plena seguridad de que nos acepten; cuando empezamos un nuevo trabajo, no tenemos experiencia para desenvolvernos fácilmente; cuando nos abrimos a

un hombre o una mujer de cuyo interés por nosotros dudamos, estamos activamente escogiendo una situación que nos llevará al estrés. Si no nos arriesgamos de alguna manera, nunca avanzaremos más allá de nuestros actuales niveles de logro y satisfacción y dejaremos de madurar.

La clave para lograr el éxito parece encontrarse en la habilidad para sobreponerse al estrés, tanto a aquel que nosotros activamente buscamos como el que nos impone el destino y la mayoría de nosotros nos sobreponemos con éxito. Como los investigadores han señalado, todos nosotros necesitamos algún grado de estrés en nuestra vida y lo que debemos hacer es encontrar el nivel idóneo para nosotros y desarrollar formas de afrontar el estrés que engrandezcan nuestra vida en lugar de limitarla.

### **3.3. BURNOUT: UNA FORMA DE ESTRÉS LABORAL**

Este término en la literatura castellana significa “quemarse” e intenta describir una situación en la que en contra de las expectativas de la persona, ésta no logra obtener los resultados esperados por más que se esfuerce en conseguirlos.

En Norteamérica a finales de los años 70´s aparecieron diversos trabajos que describían el fenómeno Burnout principalmente en profesiones de ayuda como psiquiatras, psicoterapeutas, profesores, trabajadores sociales y personal de enfermería. En estas ocupaciones, las grandes presiones a que están sometidas durante un largo período de tiempo, conducen al

agotamiento o desgaste (Burnout) haciendo que el organismo pierda su capacidad para afrontarlas. También se consideró que cuando las víctimas eran miembros de organizaciones, las consecuencias podrían ser extremadamente graves para la empresa, pues sus conductas inciden directamente en el funcionamiento de la organización.

Hay tres factores fundamentales que señalan la importancia de este síndrome y son:

- 1.- La relevancia cada vez mayor que los servicios humanos han ido adquiriendo como agentes del bienestar individual y colectivo.
- 2.- La mayor exigencia que los usuarios hacen de los servicios sociales, educativos y sanitarios.
- 3.- El conocimiento de los efectos perjudiciales del estrés, tanto en la persona como en los ambientes.

La definición del Burnout más consolidada es la de Maslach (1982) quien considera el Burnout como una combinación de las siguientes circunstancias:

- a) Agotamiento emocional: sensación de no poder dar más de sí.
- b) Despersonalización: actitud impersonal y negativa hacia los usuarios.
- c) Falta de realización personal

También existen una serie de síntomas asociados con el Burnout que son:

- a) Síntomas físicos: fatiga crónica, insomnio, trastornos gastrointestinales, pérdida de peso, dolores musculares.
- b) Síntomas conductuales: ausentismo laboral, abuso de drogas, conductas videntes, comportamientos de alto riesgo.
- c) Síntomas cognitivos afectivos: irritabilidad, celos, incapacidad para concentrarse, baja autoestima, pesimismo, indecisión e inatención.

A pesar de las muchas investigaciones y de la importancia del concepto Burnout, existen dudas acerca de su validez ya que se dice que carece de verdadero apoyo empírico. Hay autores que consideran la depresión como una manifestación del Burnout pues simplemente se sienten mal las personas. Otros identifican al Burnout como una de las respuestas crónicas al impacto acumulativo de estrés.

### **3.3.1. PERSPECTIVA CLINICA Y PSICOSOCIAL**

- a) ***Perspectiva clínica***: se entiende como un estado, consecuencia del estrés laboral. Freudenberguer (1974) señala que el Burnout se refiere a la vivencia de agotamiento, desengaño y pérdida de interés por el trabajo. Este estado sería el resultado de frustrarse por el intento de lograr una serie de expectativas inalcanzables. Pines y Aronson (1988) lo conceptualizan como un estado donde está la fatiga emocional, física y psíquica, sensación de sentirse engañado, falta de interés por el trabajo y baja autoestima.

b) **Perspectiva psicosocial:** se entiende como la interacción de las características del contexto laboral y las variables personales. Price y Murphy (1984) lo consideran un proceso de adaptación a las situaciones de estrés laboral, caracterizado por una desorientación profesional, desgaste emocional, sentimientos de culpa por la falta de éxito profesional, frialdad y aislamiento.

Rodríguez Marín (1995) lo define como una respuesta a fuentes de estrés crónicas que aparece en las relaciones sociales que se establecen entre los profesionales y los usuarios. Es un tipo particular de mecanismo de afrontamiento y autoprotección frente al estrés generado en la relación profesional-cliente y en la relación profesional-organización.

### 3.3.2. MODELOS EXPLICATIVOS

En los últimos años se han propuesto modelos para describir el síndrome Burnout los cuales son:

1.- Modelos elaborados desde la teoría sociocognitiva del yo: En este modelo se estudian los mecanismos psicológicos que intervienen en la conducta y se establece la importancia de las cogniciones. Sus características son:

- Las cogniciones condicionan lo que perciben y desarrollan los sujetos, los procesos cognitivos se alteran por la impresión de los efectos de realizar sus ejecuciones.

- El valor por parte del sujeto de sus propias potencialidades determinará el resultado y eficacia que el individuo establecerá para alcanzar metas y pondrá de manifiesto las respuestas emocionales que siguen a toda respuesta.

#### 2.- Modelos elaborados desde las teorías del intercambio social:

Se basan en los principios de la teoría de la equidad o de la teoría de la conservación de recursos. Se centra en las percepciones de falta de equidad o de ganancia que desarrollan los sujetos como resultado del proceso de comparación social cuando se establecen las relaciones interpersonales.

#### 3.- Modelos elaborados desde la teoría organizacional:

Se centra en los estresores del contexto de la organización y de los recursos para hacer frente a las vivencias y experiencias de desgaste o quemazón. Establecen el Burnout como respuesta al estrés laboral.

#### 4.- Un modelo estructural e integrador sobre el Burnout:

Como una sola perspectiva no favorece la explicación completa del Burnout se integran en este modelo variables de los modelos anteriores. Gil Monte y Cols (1995) exponen una explicación satisfactoria sobre su etiología destacando la importancia de las variables cognitivas del "yo", relacionadas con el desarrollo laboral, el rol de las variables del entorno no organizacional, el papel de los estresores derivados de las relaciones interpersonales y con el valor de las técnicas de afrontamiento. Peiró (1992) propone un modelo integrador donde hay seis factores que son:

- Las variables ambientales (estresores y recursos).
- Las características de la persona.
- La experiencia subjetiva.
- Las estrategias de afrontamiento.
- Los resultados de las experiencias de estrés.
- Las consecuencias del estrés.

Establece que uno de los factores determinantes del estrés está en la discrepancia que se produce entre los estresores de la organización, del sujeto y la necesidad de reducir y eliminar esta discrepancia. De esta forma, a partir de su modelo integrador se garantiza un análisis adecuado para poder estructurar un proceso de intervención e intentar reducir el estrés laboral.

### **3.3.3. DESENCADENANTES**

Se entiende por desencadenantes del estrés a aquellos estresores de carácter crónico que transcurren dentro del contexto laboral.

Peiró (1992) establece cuatro categorías para el análisis de los estresores laborales:

1.- Ambiente físico de trabajo en los cuales se encuentran:

- Nivel de ruido, es decir, la intensidad, control y frecuencia con la que se desarrolla.
- Iluminación.



- Temperatura y condiciones climáticas.
- Condiciones higiénicas y toxicidad.
- Demandas estresantes del puesto como trabajo nocturno, exposición a riesgos y peligros, turnos rodados, entre otros. La sobrecarga laboral es un desencadenante del síndrome, pues incrementa los sentimientos de agotamiento emocional.

2.- Desempeños de roles, relaciones interpersonales y desarrollo de la carrera: Un rol es el conjunto de expectativas y demandas sobre las conductas que se esperan de la persona que ocupa una determinada posición. El estrés del rol está integrada por:

- Ambigüedad del rol: incertidumbre que el sujeto que desempeña un rol, tiene respecto al mismo. Puede estar producido por un déficit de información que impide un desarrollo adecuado del rol.
- Conflicto del rol: ocurre cuando no se puede satisfacer expectativas de rol contradictorias. No es un conflicto interpersonal sino de expectativas.

Las relaciones interpersonales son con compañeros, supervisores, subordinados y usuarios. Leiter (1988) señala que las relaciones interpersonales de naturaleza formal aumentan los sentimientos de agotamiento emocional mientras que las relaciones de naturaleza informal aumentan el sentimiento de realización personal en el trabajo.

En el desarrollo de la carrera los individuos se estructuran en el logro de bienes y medios para mejorar su estatus y nivel de relaciones.

### 3.- Aspectos relacionados con las nuevas tecnologías:

Las nuevas tecnologías pueden facilitar o dificultar el desempeño de las tareas y conllevan un cambio en las habilidades que el sujeto debe poner en práctica para desempeñar el trabajo. La tecnificación en las relaciones interpersonales usuario-profesional favorece en gran medida las actitudes de despersonalización.

Por otra parte aspectos pertenecientes a las dimensiones globales de la organización como la centralización, la complejidad y la formalización, se manifiestan como elementos determinantes del síndrome.

### 4.- Fuentes extra organizacionales del estrés laboral, relaciones trabajo/familia:

El trabajo y la familia son dos áreas que siempre se han visto afectadas, el reconocimiento de la interacción entre ambas se ha hecho más claro con la incorporación de la mujer al mundo laboral.

Se ha explorado que determinados factores del trabajo inciden sobre la calidad o satisfacción marital y que determinados factores familiares influyen sobre el compromiso con el trabajo, la satisfacción o el estrés laboral. (Peiró 1992)

#### **3.3.4. AGENTES QUE LO CAUSAN**

Entre las causas que influyen en el síndrome del Burnout, se plantean tanto factores situacionales como los (demográficos, estado civil, nivel educativo y

laborales); intrapersonales (tipo de personalidad, estrategias de afrontamiento, etc.) e interpersonales (relaciones profesionales conflictivas, escaso apoyo social, etc.)

Algunos factores son:

- a) Edad y experiencia en la profesión: unos dicen que la edad y la antigüedad con relación al Burnout no es clara. Otros dicen que los individuos con no menos de 2 años o con más de 10 años de antigüedad tienen bajos niveles de estrés, tal vez porque los primeros no han tenido tiempo suficiente para quemarse y los segundos porque están bien adaptados.
- b) Sexo: unos encuentran que los hombres tienen niveles de estrés más elevados que las mujeres, otros encuentran lo contrario y hay quienes no hallan ningún tipo de relación.
- c) Estado civil: el matrimonio proporciona apoyo suficiente para la nula tendencia hacia la implicación excesiva en el trabajo y el estrés. La mayoría de los estudios indican que los trabajadores casados tienen niveles más bajos de estrés que los solteros.
- d) Formación y desarrollo profesional: la posibilidad de continuar con formación y promoción, da como resultados niveles más bajos de estrés.

- e) Estructura y supervisión: la ausencia de una estructura clara en la organización puede crear una alta ambigüedad de rol y favorecer a la aparición del estrés y una estructura demasiado rígida conduce a una baja autonomía que a su vez determina un alto nivel de estrés.
  
- f) Contacto con los usuarios: cuanto más tiempo y más intensas son las relaciones con los usuarios, mayor es el riesgo de agotamiento emocional y de estrés.
  
- g) Personalidad: la personalidad del individuo influye tanto en la manifestación como en la predisposición del estrés. Hay que destacar que se manifiesta más en personas que optan estrategias de manejo del estrés consistente en buscar el aislamiento, que en las que utilizan estrategias sociales, como hablar con los compañeros de los problemas de trabajo o solicitar un consejo. El desgaste profesional depende de cada individuo y de factores relacionados con las peculiaridades de su profesión, así como las condiciones laborales en la que ésta se realiza.

### **3.3.5. CONSECUENCIAS DEL BURNOUT**

El estrés laboral y el síndrome de Burnout, tienen consecuencias negativas tanto para el individuo como para la organización. Con respecto al individuo, tiene consecuencias negativas sobre su salud, provocando enfermedades y psicopatología. Existen varios listados sobre los principales trastornos psicosomáticos, así se presentan los trastornos asociados al estrés con los sistemas que presentan disfunciones: sistema gastrointestinal, sistema

respiratorio, sistema músculo-esquelético, piel, sistema inmune, sistema cardiovascular y sistema urogenital. Igualmente, se incluyen una gran variedad de trastornos psicopatológicos (trastornos afectivos, trastornos por ansiedad, etc.).

Posiblemente dentro del gran número de patologías asociadas al estrés laboral, el grupo de enfermedades cardiovasculares puedan representar el subgrupo más importante, ya que no hace más que incidir en la significativa y relevante existencia entre estrés y salud.

Las consecuencias del Burnout se pueden expresar en varios grupos:

1.- **Físicos y emocionales:** dentro de éste están los problemas de salud física (cefaleas, tensión, crisis asmáticas, alergias, fatiga, dolores musculares), así como problemas psíquicos (ansiedad, depresión insomnio, etc.) y emocionales referidos a sentimientos de inadecuación, limitación e infelicidad.

2.- **Interpersonales:** deterioro de la vida familiar y social, y dificultades en las relaciones interpersonales.

3.- **Actitudinales:** expresión y manifestación de actitudes negativas hacia los demás, hacia la organización y hacia sí mismo. Con sensaciones de insatisfacción laboral y reducidos niveles de compromiso e implicación.

4.- **Conductuales:** con comportamientos inadecuados relacionados con el trabajo y con la organización, con manifestaciones como agresividad,

inhibición, cambios del estado de humor, etc. Así como conductas negativas con la organización, como absentismo, lentitud en el desempeño, disminución de la calidad y cantidad en el rendimiento laboral.

En el ámbito organizacional, el estrés laboral también tiene consecuencias muy negativas, entre otras, insatisfacción laboral y dificultad para establecer sistemas de motivación en el trabajo. Otra consecuencia importante es el alto nivel de absentismo laboral, la tendencia a abandonar tanto el puesto de trabajo como abandonar la organización, el deterioro en la calidad del desempeño laboral, el cada vez más bajo interés por las cuestiones laborales con un tedio en aumento y la tendencia al incremento de conflictos laborales, con dificultades entre los compañeros de trabajo y con los supervisores, así como el aumento cada vez más de los accidentes laborales.

### **3.3.6. INTERVENCIÓN Y PREVENCIÓN**

Cuando el nivel de estrés es significativo, se deben emplear programas cuyo objetivo es reducir y eliminar dicho estrés. Burke (1993) plantea dos niveles de intervención:

- Intervenciones centradas en la reducción de los estresores contextuales.
- Intervenciones centradas en la persona.

Así mismo Ivancevich y Matteson (1990) establecen tres opciones para intervenir sobre el estrés laboral de la persona, dirigiendo el proceso hacia tres objetivos:

- Intentar que la persona modifique su valoración de la situación estresante.
- Establecer sistemas para afrontar adecuadamente las consecuencias del estrés.
- Modificación de las estructuras socioculturales que son generadoras de estrés.

Así pues, los objetivos de un programa de intervención en estrés laboral deben integrar tres niveles:

- 1.- Intervención sobre los estresores laborales (individuales, organizacionales y la interacción de ambos).
- 2.- Intervención sobre el nivel de estrés evaluado por el individuo y por los demás.
- 3.- Intervención sobre las consecuencias del estrés (psicológicas, fisiológicas y conductuales).

Es importante contemplar en la intervención el nivel de los estresores extraorganizacionales, atendiendo a su vez a las diferencias individuales, tanto las cognitivas/perceptuales como las demográficas.

Conviene no olvidar que el estrés laboral no se origina siempre en factores externos, en factores organizacionales, sino que puede desencadenarse de las características personales del sujeto, de su vulnerabilidad ante determinados estímulos, lo que implica que se debe intervenir sobre la persona para modificar las variables o rehabilitando el desempeño del individuo. Es por lo tanto, muy importante la gestión de los procesos de selección y de asignación de puestos, para intentar lograr un adecuado ajuste persona-puesto, ya que un alto nivel de estrés está determinado por la inadecuación de las características de la persona y la tarea desempeñada.

Otro elemento importante es el nivel de afrontamiento al estrés, es decir, estrategias que permitan controlar las respuestas de estrés y poder desarrollar conductas eficaces ante los estresores. Moos (1988) distinguió tres tipos de afrontamiento al estrés:

- 1.- Dirigido a la percepción del estresor.
- 2.- Centrado en la resolución del problema.
- 3.- Centrado en las reacciones emocionales.

Así mismo, Dewe y Guest (1990) han especificado seis tipos de afrontamiento ante el estrés laboral:

- 1.- Abordar el problema.
- 2.- Poner distancia ante el problema.
- 3.- Descarga emocional.
- 4.- Prevenir consecuencias.



5.- Aprender de las situaciones.

6.- Apoyo familiar y respuestas o reacciones pasivas.

En el ámbito preventivo, los estudios coinciden en la importancia de conocer previamente la situación individual de los miembros dentro del ámbito laboral, para poder introducir cambios que alivien las experiencias negativas derivadas del trabajo. Los métodos preventivos del Burnout proponen dos enfoques; *las intervenciones individuales*, que incluyen métodos de afrontamiento individual y grupos de apoyo y *las intervenciones institucionales*.

Maslach (1982) indica que la dirección de la organización debe volver a diseñar la realización de la ejecución profesional en cada tarea asignada. Este tipo de intervención se dirige a cubrir varios fines, entre otros podemos citar: \*el proceso de determinación de toma de decisiones, \*facilitar una supervisión adecuada, \*esclarecer con claridad los distintos roles profesionales, \*mejorar los sistemas de comunicación e \*intentar establecer condiciones correctas de los diversos puestos de trabajo.

En el mismo orden, es conveniente mejorar los sistemas de promoción e incentivos, establecer relaciones interdisciplinarias, flexibilidad laboral y posibilidad de cambio de actividades, todo ello para favorecer el intercambio interpersonal, emocional y profesional dentro del contexto organizacional.

## 4.1. FUENTES DEL ESTRÉS

Entre las fuentes más importantes del estrés están los cambios importantes en la vida como el matrimonio, enfermedades serias, un nuevo empleo, cambiar de residencia y la muerte de algún familiar por mencionar algunos. Muchos investigadores del estrés se han concentrado en estos cambios para determinar la cantidad probable de estrés que pueden causar. Un estudio diferenció entre eventos "aisladores" como la muerte, divorcio, pérdida de empleo, etc. y eventos "integradores" como el matrimonio, un nuevo empleo, el nacimiento de un hijo, etc. también analizó eventos que involucran la ganancia o pérdida de prestigio. Este estudio descubrió que los eventos aisladores y aquellos que reducían el prestigio conducían a niveles más altos de estrés negativo entre todos los grupos de personas.

Es importante señalar que un cambio en la vida puede desencadenar otros, lo cual incrementa en gran cantidad el nivel de estrés. Hay fuentes menores de estrés que debemos confrontar y resolver de manera cotidiana como el tránsito automotriz en horas pico, quedarse sin gasolina, etc.

**Frustración:** es una fuente común de estrés diaria y es el sentimiento de enojo que surge cuando el avance de una persona hacia una meta se ve bloqueado. La frustración tiene muchas causas como:

- Demoras: como una larga fila para pagar el súper.
- Carencia de recursos: como el que no tener dinero suficiente para comprar algo.
- Limitaciones físicas: como el correr tras un autobús y perderlo.

- Accidentes: como el romper un cristal.
- Otras personas: como alguien que cancela una cita a última hora.
- Regulaciones institucionales: como la multa por algún retraso.

Se ha demostrado que la frustración constante ocasiona reacciones al estrés como agresión, fantasía y aislamiento.

**Factores estresantes en el ambiente:** uno de ellos es el ruido. La exposición constante a niveles de ruidos desagradables pueden conducir a la pérdida de la audición e interferir con el aprendizaje. Desde hace mucho tiempo se ha dado por hecho de que la sobrepoblación es un estresante ambiental. Jonathan Freedman (1975), concluyó que los efectos de la multitud dependen de la situación. Si la situación es placentera la muchedumbre hace que la gente se sienta mejor, si la situación es desagradable, la multitud hace que la gente se sienta peor. Nuestro estilo de vida urbana moderna es un factor estresante de gran importancia.

**Factor estresante del tiempo:** Éste resulta cuando tenemos muchas cosas que hacer en muy poco tiempo. Estas fuentes del estrés las enfrentan directivos de las compañías (Kahn & Byosiere, 1992; Mintzberg, 1973; Stalk & Hout, 1990; Vinton, 1992). La cultura occidental está extremadamente conciente del tiempo y continúa estándolo cada vez más. Algunos investigadores, encontraron relaciones significativas entre la presencia de los factores estresantes de tiempo y la insatisfacción laboral, tensión, amenaza percibida, presión sanguínea, niveles de colesterol, resistencia en la piel, entre otros.

Algunas personas logran mucha más, cuando se enfrentan con un límite de tiempo, que cuando se les deja trabajar a su propio paso. Sin embargo, un estado constante de presión de tiempo, tener demasiado que hacer y no el suficiente tiempo para ello, generalmente es dañino. Los factores estresantes de tiempo son distintos en las diferentes culturas. Algunas culturas tienen una orientación hacia un horizonte a corto plazo en la que los factores estresantes de tiempo son más prevalecientes (ej. Filipinas, Estados Unidos, Irlanda, Brasil, India y Australia). En culturas con un horizonte mayor de tiempo (ej. Hong Kong, República Checa, Austria, Suecia, y Portugal) la calidad de inmediatez de las demandas del tiempo es menos prevaleciente.

**Factores estresantes de encuentro:** Son aquellos que resultan de las interacciones interpersonales. La mayoría de las personas han experimentado los efectos debilitantes de una pelea con un amigo, compañero de habitación o cónyuge; o tratar de trabajar con un empleado o supervisor con quien ha existido un conflicto interpersonal; o tratar de cumplir con una tarea en un grupo dividido por la falta de confianza y cohesión.

Los factores estresantes de encuentro con especialmente comunes para los directivos. Generalmente surgen de tres tipos de conflictos:

- 1.- Conflictos de funciones: en los que las funciones desempeñadas por los miembros del grupo son incompatibles.
- 2.- Conflictos temáticos: en los que existe un desacuerdo sobre cómo definir o resolver un problema.

3.- Conflictos de interacción: en los que los individuos fallan en llevarse bien debido a un antagonismo entre ellos

Se ha revelado que los factores estresantes de encuentro en las organizaciones tienen efectos negativos significativos en la productividad y la satisfacción (Cameron, 1994; Cameron & Whetten, 1987), otros investigadores han encontrado que los factores estresantes de encuentro se ubican en el corazón de la mayoría de las disfunciones organizacionales (Likert, 1967; Peters, 1988; Pfeffer, 1988 y Thoits, 1995). Estos factores estresantes de encuentro afectan con más frecuencia a los directivos que son responsables de personas más que los de materiales.

Las relaciones pobres con otras personas ocasionan niveles de estrés altos. Mishra (1992) reportó que la falta de confianza entre los individuos no sólo bloquea la comunicación de calidad, el compartir información, la competencia de decisiones y las habilidades de resolución de problemas, sino que también provoca altos niveles de estrés personal.

También se han descubierto diferencias entre las culturas nacionales con relación a factores estresantes de encuentro. Las culturas que son *igualitarias* y enfatizan las relaciones interpersonales como una forma de cumplir con el trabajo (ej. Estados Unidos, Noruega, Irlanda y Finlandia) enfrentan como regla general, más factores estresantes de encuentro que los países con una orientación *jerárquica* o basada en la posición (ej. Corea del Sur, India, España e Israel). En forma similar, las culturas de los países que enfatizan la *afectividad* (ej. Irán y México) al contrario de la *neutralidad*

(ej. China y Japón) también tienen una tendencia hacia mayores factores estresantes de encuentro debido a la expresión abierta de las emociones.

Reaccionar en forma personal o emocional a los temas tiende a incrementar los factores estresantes de encuentro en el lugar de trabajo. El punto a tener en cuenta para manejar el estrés es que algunas personas experimentarán ciertos tipos de estrés más que otros.

**Factores estresantes de la situación:** Estos factores surgen del ambiente en el que una persona vive o de las circunstancias en las que se encuentra. Una de las formas más comunes de factores estresantes de la situación, es una condición de trabajo desfavorable. Cameron y sus colaboradores (1987, 1991, 1994) reportaron que una gran mayoría de las compañías en las naciones industrializadas han tenido recortes de personal o se han reestructurado a principios de los 90's.

Su investigación identificó como resultado un incremento casi universal en el estrés situacional. Se ha encontrado que las relaciones estadísticas entre la cantidad de cambios en la vida y las enfermedades físicas y lesiones, son consistentes entre los directivos, figuras del deporte, personal de la marina y la población en general.

Los factores estresantes de situación son importantes de considerar para aprender a manejar el estrés hábilmente.

**Factores estresantes anticipatorios:** Estos incluyen eventos potencialmente desagradables que amenazan con ocurrir, cosas desagradables que aún no han sucedido, pero que pueden pasar.

El estrés resulta de la anticipación o temor a un evento. En las compañías que experimentan un cambio rápido, reestructuración o recorte de personal, los factores estresantes anticipatorios son penetrantes. Las personas temen perder el empleo, temen que sus amigos sean sacados de la empresa, se vuelven ansiosos acerca de las nuevas relaciones de información e interpersonales que resultan de una reestructuración y se preocupan de que el futuro sea impredecible y temible.

Brockner y Weisenfeld (1993) documentaron los efectos negativos de los despidos y los cierres de plantas en los sobrevivientes (aquellos que mantuvieron sus empleos) y de un gran problema que identificaron como la presencia de factores estresantes anticipatorios.

Schein (1960) reportó que ocurrieron cambios dramáticos conductuales y psicológicos en los prisioneros estadounidenses en la guerra de Corea. Identificó factores estresantes anticipatorios (por ejemplo, amenaza de castigos severos) como los principales contribuidores a la patología psicológica y fisiológica entre los prisioneros. Los niveles de estrés en las organizaciones que anuncian despidos, fusiones o la introducción de nuevas tecnologías se disparan cuando los empleados anticipan probables cambios de empleo, despidos o requerimientos de nuevas habilidades (Cameron, 1998).

Sin embargo, los factores estresantes anticipatorios no necesitan ser altamente desagradables o severos para producir estrés. Los investigadores han inducido altos niveles de estrés de individuos, al decirles que experimentarán un fuerte ruido o un pequeño choque o que alguien más se

sentirá incómodo debido a sus acciones (Miligram, 1963). El temor al fracaso o el temor a ser avergonzado frente a los compañeros es un factor estresante anticipatorio. La ansiedad acerca del retiro y la pérdida de vitalidad durante la edad madura han sido identificadas por Levison (1978), Hall, (2002) y otros también como productores de estrés.

## **4.2. MEDIDAS DE ELIMINACIÓN DE LOS FACTORES QUE OCASIONAN EL ESTRÉS**

Aunque es imposible, y hasta indeseable, que los individuos eliminen todos los factores estresantes que encuentren, se pueden eliminar eficazmente todos lo que son dañinos. Una forma es ejecutar el ambiente en lugar de solo reaccionar ante él. Es decir, los individuos pueden trabajar activamente para crear circunstancias de entorno más favorables en las cuales pueda trabajar y vivir. Al hacer esto, se pueden eliminar en forma racional y sistemática los factores de estrés.

También se ha sugerido que los eventos pequeños, pero positivos (llamados inyecciones de optimismo) pueden protegernos contra el estrés. Estas inyecciones de optimismo son cosas que hacen que una persona se sienta bien, como ganar algo de dinero en una lotería o aprobación de un examen. Algunos psicólogos opinan que las inyecciones de optimismo pueden tener el efecto inverso a los factores desmoralizantes (ejemplos de ellos son perder las llaves del carro, quedar atrapado en un elevador, llegar tarde al trabajo por el tráfico, etc.) ya que reducen el estrés y protegen la salud de las personas.



### 4.3. ESTRATEGIAS PARA VENCER EL ESTRÉS

En sí la mejor recomendación para vencer el estrés es tenerlo bajo control antes de que sea demasiado tarde, Richard Rahe y Ransom Arthur (1968) han dividido en seis etapas el proceso por el cual el estrés puede causar trastornos:

- 1.-Percepción de la situación: la persona está consciente de que algo la está retando.
- 2.-Respuestas psicológicas: la persona niega o minimiza la situación.
- 3.-Respuesta fisiológica: la persona reacciona a pelear o huir.
- 4.-Comportamiento protector: la persona trata de resolver la situación.
- 5.-Signos de enfermedad: la persona actúa como si estuviera enferma (está en casa, pues no va a la escuela o al trabajo).
- 6.-Franca enfermedad: un doctor afirma la enfermedad.

Estos autores creen que en las primeras cuatro etapas se puede prevenir la enfermedad. Sin embargo, si una persona ha llegado a las dos etapas finales, el proceso es difícil de detenerlo o revertir.

Nuestra interpretación o evaluación de un evento (proceso que los psicólogos llaman evaluación cognoscitiva) ayuda a determinar su impacto como estrés. Los fármacos afectan la evaluación cognoscitiva. Cuando una persona sabe que el estrés es inevitable, la preparación cognoscitiva puede ser la estrategia más exitosa para vencerlo.

Podemos tratar de influir en nuestras evaluaciones cognoscitivas por medio de estrategias psicológicas para vencer el estrés. Los mecanismos comunes para vencerlo son:

- Negación: donde la persona decide que el evento realmente no es un factor estresante.
- Intelectualización: en que la persona observa la situación desde el punto de vista sin emociones.

La negación e intelectualización pueden evitar las reacciones físicas al estrés.

- Fármacos: muchas personas usan fármacos (legales e ilegales) como una forma de reducir el estrés y los síntomas físicos que lo acompañan, así como la tensión, aburrimiento y depresión. Los médicos a menudo prescriben sedantes ligeros (Valium, por ejemplo) a las personas que se quejan del estrés. Algunos de estos fármacos pueden incluso aliviar temporalmente el estrés, pero la mayoría no. Asimismo, todos estos fármacos presentan el riesgo de efectos secundarios peligrosos, entre ellos la dependencia física. Si se tiene que usar fármacos para vencer el estrés hay que hacerlo solo en forma temporal no permanente para vencer el estrés. Existe otro fármaco de mayor uso y abuso en la actualidad que es el alcohol que es un sedante, lo cual quiere decir que reduce la actividad del sistema nervioso central. Como resultado, beber reduciría la tensión rápidamente.

Sin embargo, los investigadores como Miller (1976) han demostrado que entre más a menudo beba una persona para escapar del estrés, más dependiente se volverá del alcohol. Entre los alcohólicos crónicos

en particular, beber puede en realidad incrementar la depresión o ansiedad (Nathan y O`Brien, 1971).

El tabaco es el segundo fármaco de mayor uso. Muchos fumadores opinan que los cigarrillos alivian contra distintos factores estresantes; pero fumarán más en el trabajo, en fiestas o cuando estén ansiosos o nerviosos. Los estudios (Silverstein, 1976; Perlick, 1977) indican que fumar no reduce la ansiedad o irritabilidad, aunque no fumar tiende a agravar la reacción al estrés en el fumador. Los cigarrillos no sólo son útiles para vencer el estrés, sino que incrementan grandemente el riesgo de cáncer pulmonar y otras enfermedades. Los fármaco ilegales de mayor uso, en especial entre los jóvenes, son la marihuana y la cocaína, ya que muchos de ellos los usan para vencer el estrés.

- La relajación: que puede ser una técnica para vencer el estrés, esto implica acostarse de manera confortable y relajar cada músculo.
- La meditación: es otra técnica de relajación en la cual se ha demostrado que contraataca las respuestas físicas y psicológicas del estrés. Los meditadores experimentados rápidamente alcanzan un estado mental idéntico al de la etapa 1 del sueño y pueden reanudar sus actividades sintiéndose refrescados.
- La bio retroalimentación: es una técnica para colocar procesos corporales específicos como la presión sanguínea y tensión muscular, bajo el control consciente de la persona. El sujeto se conecta a un dispositivo electrónico que mide el proceso sobre el que se quiere tener

el control y reproduce dicho proceso, bajo la forma de sonidos o patrones visuales. Esta técnica se ha empleado con éxito para enseñar relajación a gente tensa.

Hay estrategias de comportamiento que son útiles para vencer el estrés y son:

- **Control de situaciones estresantes:** Existen diversas maneras en que podemos controlar nuestra exposición a los eventos estresantes y por lo tanto reducir los niveles de estrés. Escapar o retroceder cuando sea posible, puede ser una estrategia eficaz para vencerlo. Por ejemplo una mujer joven que no esté disfrutando una fiesta, puede retirarse. Cuando evitar un evento no resulta práctico, controlar su frecuencia puede ser útil; se puede intentar espaciar los eventos que produzcan estrés para que no se presenten al mismo tiempo.
- **Solución de problemas:** A veces no es posible espaciar los eventos o evitarlos, pero resolver el problema o confrontar el asunto, puede ser la mejor manera para vencer el estrés. A menudo consideramos a las frustraciones y conflictos como problemas a resolverse, de esta manera, la mutación se vuelve un reto positivo y no una derrota negativa. La solución de problemas involucra un análisis racional de la situación que conduzca a una decisión adecuada.
- **El ejercicio físico:** es otra forma constructiva para reducir el estrés, ya que estimula y proporciona una salida a la excitación física y puede quemar las hormonas del estrés. El ejercicio físico rítmico continuo (correr o nadar por ejemplo) no sólo es eficaz contra el estrés, sino

también ideal para una buena condición cardiovascular y respiratoria. Un estudio de estibadores (Paffenbarger y Hale, 1975) descubrió que un alto nivel de actividad física sirve como protector contra el trastorno cardíaco.

- El apoyo social: juega un papel importante en la reducción de estrés como son los alcohólicos anónimos, guardianes del peso, centros de intervención de crisis, etc., también se puede consultar a médicos, psicólogos y trabajadores sociales.
- Entrenamiento: Una situación puede ser estresante porque no estamos seguros de nuestra habilidad para resolverla, puede ser nueva, peligrosa o desconocida. El entrenamiento para prepararse ante tal situación puede aliviar el estrés. La exposición a factores estresantes moderados en un ambiente relativamente seguro, pero inmutable, permite a una persona obtener experiencia, además de confianza en sus habilidades para vencer el estrés; el programa viajeros que entrena a jóvenes en la supervivencia en exteriores ilustra esta estrategia.
- Mejorar las habilidades interpersonales: esto es que en gran parte el estrés que experimentamos hoy resulta de las relaciones interpersonales y tratar de desarrollar habilidades para mejorar las relaciones con al familia, amigos o compañeros de trabajo es una de las mejores formas para manejar el estrés ya que esto nos permite incrementar la autoconfianza y autoestima y tener menos probabilidades de soledad.

## Estrategias distintas para afrontar el estrés

Estrategias preferidas por los optimistas	Descripción
Afrontamiento centrado en el problema	Hacer planes específicos para manejar la fuente de estrés; llevar a cabo dichos planes
Supresión de las actividades competidoras	Abstenerse de realizar otras actividades hasta que el problema esté resuelto y el estrés sea reducido
Buscar apoyo social	Obtener el consejo de otros, hablar del problema con otros

Estrategias preferidas por los pesimistas	Descripción
Negación/distanciamiento	Ignorar el problema o fuente de estrés; negarse a creer que existe o que es importante
Desistir de la meta	Dejar de intentar alcanzar la meta que está siendo bloqueada por el estrés
Centrarse en la expresión de los sentimientos	Desahogarse en lugar de trabajar directamente sobre el problema

**Fuente:** Robert A. Baron, *Psicología, Ed. Prentice Hall, 3ª ed. México 1996, p. 546*

Los optimistas y los pesimistas emplean estrategias diferentes para afrontar el estrés. Las estrategias empleadas por los optimistas parecen ser más efectivas que las usadas por los pesimistas.

#### 4.4. ESTRÉS RELACIONADO CON EL TRABAJO

La mayoría de las personas pasan más tiempo en el trabajo que en cualquier otra actividad, por ello no es sorprendente que el trabajo pueda ser una de las fuentes principales de estrés afectando la salud física y mental de muchos empleados. Hay seis factores principales que causan estrés en el trabajo que son:

1.- **La naturaleza del trabajo:** un trabajador puede sufrir reacciones al estrés como resultado de las condiciones de trabajo como son la temperatura, humedad, ruido, vibración y alumbrado por mencionar algunos. Tener poco trabajo también puede ser un factor estresante.

2.- **El papel en la organización:** un empleado puede sufrir ambigüedad de papeles que surge cuando el empleado no tiene claro qué se espera que haga, y también puede sufrir conflicto de papeles que se presentan cuando el trabajo requiere que el trabajador efectúe cosas que no le gustan o que están más allá de la descripción de su puesto. La responsabilidad por otras personas es otro factor estresante de importancia relacionado con el papel. Los profesionistas y gerentes parecen ser las víctimas más probables de este tipo de estrés.

3.- **Relaciones interpersonales:** las relaciones pobres entre un trabajador y sus superiores, subordinados y colegas también pueden ser un factor estresante.

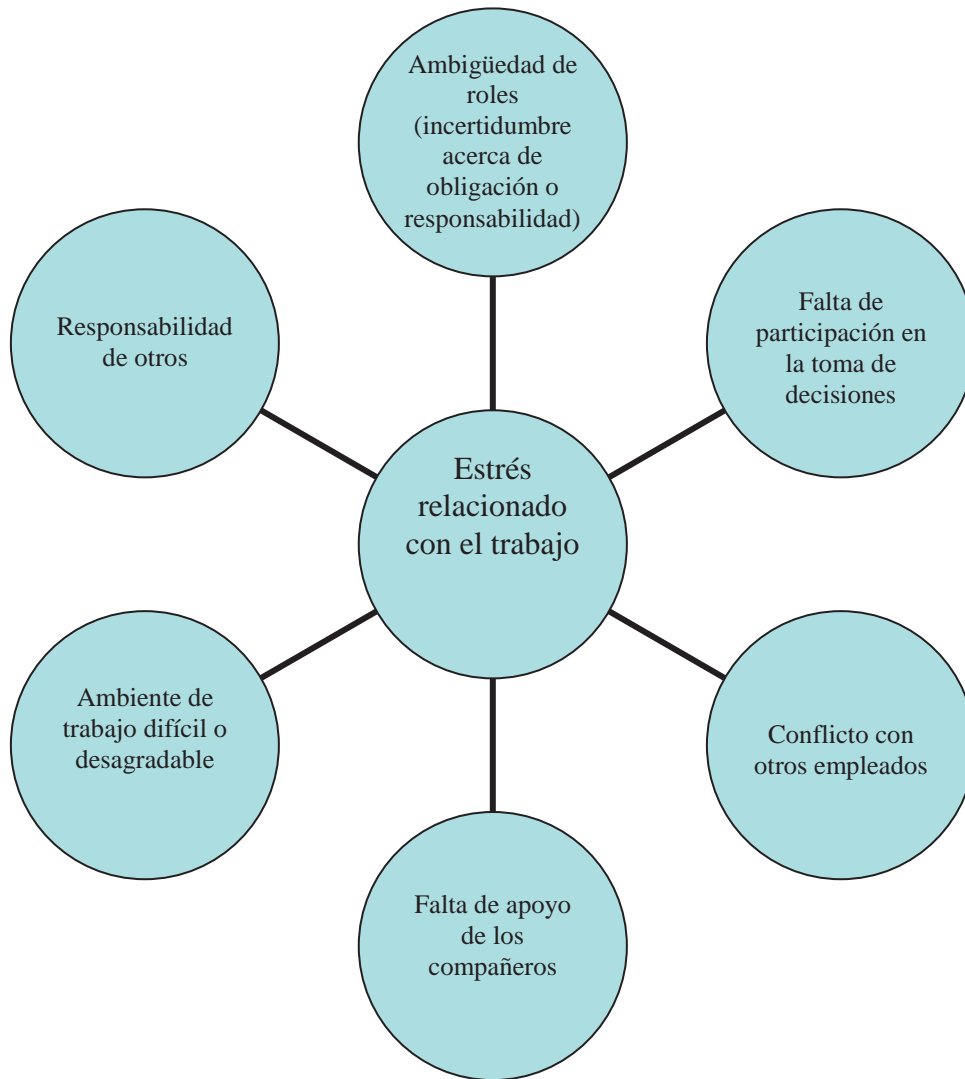
4.- **Desarrollo de carrera:** para aquellos trabajadores que están en el comienzo de sus carreras, el deseo de avanzar con rapidez puede ser un factor estresante y para los de mayor edad puede generar temor y frustración como resultado de alcanzar un “techo de carrera” que es el punto en que ya no pueden avanzar más adentro de la organización.

5.- **Estructura y clima organizacional:** una organización que no alienta el sentimiento de “pertenecer a”, la participación del empleado en la toma de decisiones y la buena comunicación dentro de sus rangos genera estrés.

6.- **Familia y actividades fuera del trabajo:** la vida personal del trabajador puede ocasionar estrés en el trabajo. Burke y Weir (1977) descubrieron que en un matrimonio unido y de apoyo (en que un empleado puede discutir informalmente problemas del trabajo con la pareja) puede prevenir o reducir el estrés en el trabajo e incrementar la satisfacción marital y ocupacional. En contraste, un matrimonio menos exitoso puede intensificar, pero no crear, estrés en el trabajo.



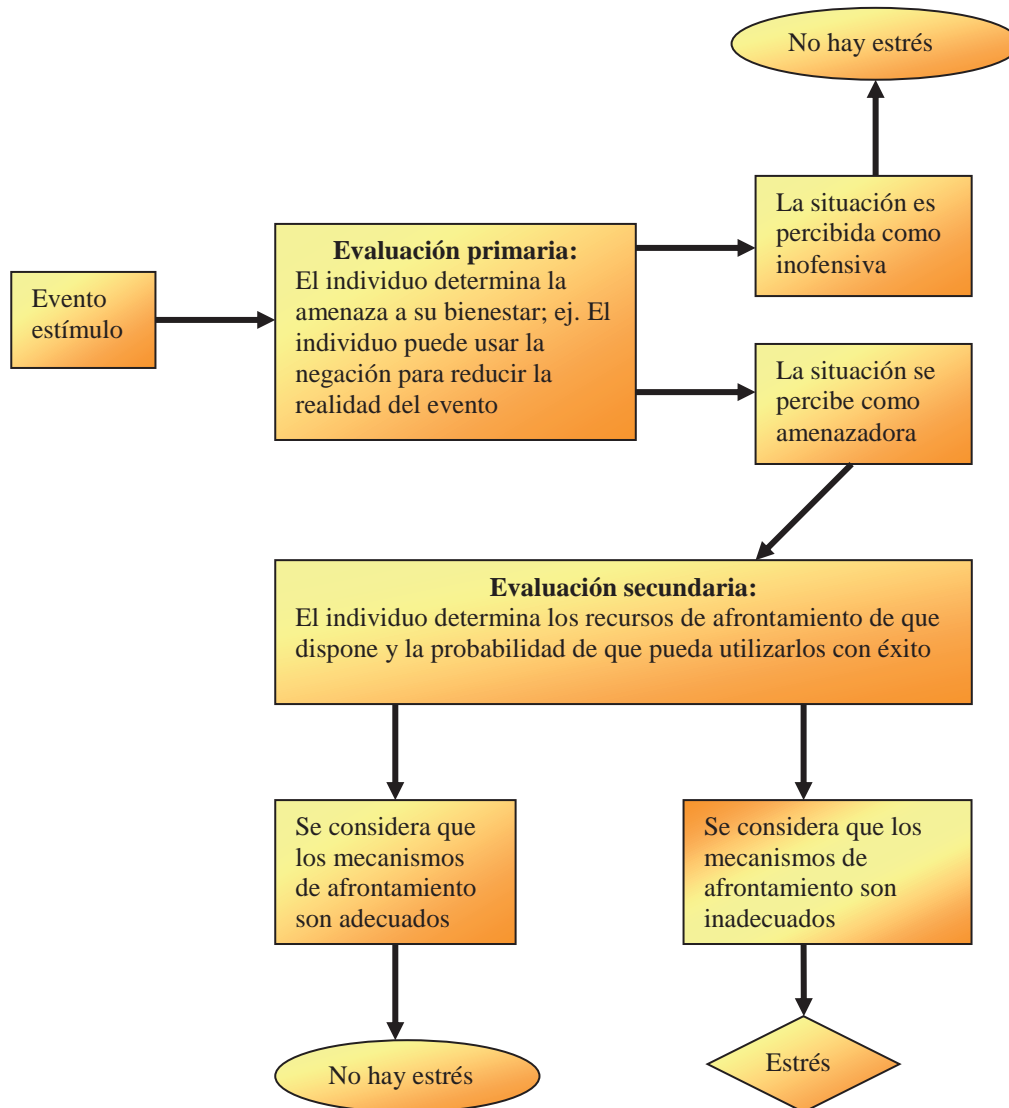
## Fuentes de estrés relacionadas con el trabajo



**Fuente:** Carlos Guillen Gestoso, Rocío Guil Bozal, *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*, Ed. Mc. Graw Hill, 1ª ed., México 2000, p. 204

Muchos factores contribuyen al estrés en el trabajo. Aquí se presenta un resumen de algunos de los más importantes.

### Percepción del Individuo del Evento



**Fuente:** Robert A. Baron, *Psicología*, Ed. Prentice Hall, 3ª ed., México 1996, p. 533

La cantidad de estrés que el individuo experimenta depende en parte de las evaluaciones cognoscitivas que haga del evento o situación, es decir, del grado en que lo perciba como amenazante y de la medida en que se perciba incapaz de afrontarlo.

### Eventos de la Vida, Estrés y Salud Personal

RANGO	EVENTO	VALOR EN UNIDADES DE CAMBIO DE VIDA
1	MUERTE DEL CÓNYUGE	100
2	DIVORCIO	73
3	SEPARACIÓN MARITAL	65
4	PRISIÓN	63
5	MUERTE DE UN FAMILIAR CERCANO	63
6	LESIÓN O ENFERMEDAD PERSONAL	53
7	MATRIMONIO	50
8	SER DESPEDIDO DEL TRABAJO	47
9	RECONCILIACIÓN MARITAL	45
10	JUBILACIÓN	45
11	CAMBIO EN LA SALUD DE UN FAMILIAR	44
12	EMBARAZO	40
13	DIFICULTADES SEXUALES	39
14	UN NUEVO MIEMBRO EN LA FAMILIA	39
15	REAJUSTES EN LOS NEGOCIOS	39
16	CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA	38
17	MUERTE DE UN AMIGO CERCANO	37
18	CAMBIO A UNA LÍNEA DE TRABAJO DIFERENTE	36
19	CAMBIO DE NÚMERO DE PELEAS CON EL CÓNYUGE	35
20	OBTENER UNA HIPOTECA PARA UNA COMPRA IMPORTANTE	31
21	PÉRDIDA DE UNA HIPOTECA O PRÉSTAMO	30

RANGO	EVENTO	VALOR EN UNIDADES DE CAMBIO DE VIDA
22	CAMBIO DE RESPONSABILIDADES EN EL TRABAJO	29
23	HIJOS QUE ABANDONAN LA CASA	29
24	PROBLEMAS CON LA FAMILIA POLÍTICA	29
25	LA ESPOSA EMPIEZA O DEJA DE TRABAJAR	26
26	INICIO O TERMINACIÓN DE LA ESCUELA	26
27	CAMBIO EN LAS CONDICIONES DE VIDA	25
28	REVISIÓN DE LOS HÁBITOS PERSONALES	24
29	PROBLEMAS CON EL JEFE	23
30	CAMBIOS EN LAS CONDICIONES U HORARIOS DE TRABAJO	20
31	CAMBIO DE RESIDENCIA	20
32	CAMBIO DE ESCUELA	20
33	CAMBIO DE DIVERSIONES	19
34	CAMBIO EN ACTIVIDADES RELIGIOSAS	19
35	CAMBIO EN ACTIVIDADES SOCIALES	18
36	OBTENER UN PRÉSTAMO PARA UNA COMPRA MENOR	17
37	CAMBIO EN LOS HÁBITOS DE SUEÑO	16
38	CAMBIO EN EL NÚMERO DE REUNIONES FAMILIARES	15
39	CAMBIO EN LOS HÁBITOS ALIMENTICIOS	15
40	VACACIONES	13
41	NAVIDADES	12
42	VIOLACIONES MENORES DE LA LEY	11

**Fuente:** Robert A. Baron, *Psicología*, Ed. Prentice Hall, 3ª ed., México 1996, p. 536 (Basado en datos de Holmes y Masuda, 1974)

Cuando los individuos experimentan eventos estresantes, como los que se encuentran en la parte superior de esta lista, su salud suele sufrir. Entre mayor sea el número de puntos asignados a cada evento, más estresante suele percibirse.

## 5.1. ¿QUE ES EMOCIÓN?

Las emociones son multidimensionales. Existen como fenómenos *subjetivos* (que es la parte cognitiva), ya que nos hacen sentir de una forma particular como irritados o alegres. El componente subjetivo le da a la emoción su sentimiento, una experiencia subjetiva que tiene significado personal. La emoción se siente a un nivel subjetivo, tanto en intensidad como en calidad.

Las emociones también son reacciones *biológicas* (es la parte fisiológica), respuestas que movilizan energía, la cual alista al cuerpo para adaptarse a cualquier situación que se enfrente. El componente biológico incluye la actividad del sistema nervioso autónomo y sistema endocrino (hormonal), ya que participan en la emoción para preparar y regular la conducta de enfrentamiento adaptativo. La actividad neurofisiológica está tan asociado a la emoción, que cualquier intento por imaginar a una persona irritada que no esté excitada es casi imposible.

Las emociones también son *funcionales* (tienen un propósito), del mismo modo que el hambre tiene un propósito. La ira, por ejemplo, crea un deseo motivacional de hacer lo que a menudo no podemos hacer, como pelear contra un enemigo o protestar contra una injusticia. El componente funcional tiene que ver con la cuestión de cómo una emoción, una vez experimentada, beneficia al individuo. La persona sin emociones estaría en una desventaja evolutiva respecto al resto de nosotros. Imagine, por ejemplo el impedimento físico y social para la supervivencia de la persona sin que tuviera la capacidad de temer, interesarse o amar.

Las emociones también son componentes *expresivos* (que es el aspecto comunicativo, social de la emoción). Mediante posturas, gestos, vocalizaciones (tonos de voz) y expresiones faciales en particular, nuestras experiencias privadas se expresan y comunican a otros.

Las emociones, por tanto, involucran a nuestra persona en su conjunto: nuestros sentimientos, nuestra bioquímica y musculatura, nuestros deseos y propósitos, así como nuestra comunicación e interacción con otros.

Se advierte que la emoción no se ha definido hasta hoy. Una definición pudiera enunciar que las emociones son fenómenos subjetivos, fisiológicos, funcionales y comunicativos de corta duración que nos ayudan a adaptarnos a las oportunidades y desafíos que enfrentamos durante situaciones importantes de la vida. La emoción es el constructor psicológico que unifica y coordina los cuatro aspectos de la experiencia mencionados anteriormente, dentro de un patrón sincronizado.

Un ejemplo de las cuatro dimensiones de la emoción sería en el caso del miedo, el suceso provocador podría ser lo difícil de las pendientes, pero la reacción incluye sentimientos, reacciones neurológicas, deseos dirigidos a la meta y comunicación no verbal demasiado pública. En consecuencia, el esquiador se siente atemorizado (aspecto subjetivo), es sacudido de arriba abajo (aspecto biológico), desea intensamente autoprotección (aspecto funcional) y muestra sus ojos tensos y las comisuras de los labios contraídos (aspecto expresivo). Estos aspectos sincronizados que se apoyan mutuamente forman un patrón de reactividad hacia un peligro ambiental que constituye la emoción de miedo.

La anterior definición de emoción destaca la forma en que los diferentes aspectos de la experiencia se asocian entre ellos (Averill, 1990; LeDoux, 1989). Por ejemplo, lo que las personas sienten se correlaciona con el modo en que mueven los músculos de su cara. Cuando alguien ve y huele comida podrida, por ejemplo, la forma en que siente y la forma en que arruga su nariz y estruja su labio superior se coordinan como un coherente sistema que expresa sentimiento (Rosenberg y Ekman, 1994). De manera similar, la forma en que transforma su cara está coordinada con su reactividad fisiológica; de este modo, bajar la frente y apretar los labios con firmeza coinciden con un incremento del ritmo cardíaco y la elevación de la temperatura cutánea. Tales sistemas sincronizados coordinan las formas de reaccionar subjetiva, biológica, funcional y expresiva que nos permiten adaptarnos con éxito a las circunstancias de la vida. La emoción es sólo una palabra que usan los psicólogos para nombrar este proceso coordinado y sincronizado.

## **5.2. TEORIAS DE LA EMOCIÓN**

### **5.2.1. TEORÍAS DE WILLIAM JAMES Y CARL LANGE (LOS SENTIMIENTOS SON UN PRODUCTO FÍSICO).**

Estos dos científicos y psicólogos William James (1884) y Carl Lang (1885), llegaron a puntos de vista tan parecidos que por eso los trabajaremos en forma conjunta. Los dos dudaron de la suposición tradicional de que primero se vive un suceso (por ejemplo, de que se nos acerque un atracador), se siente el acto seguido de la emoción (el miedo) y luego experimentamos las

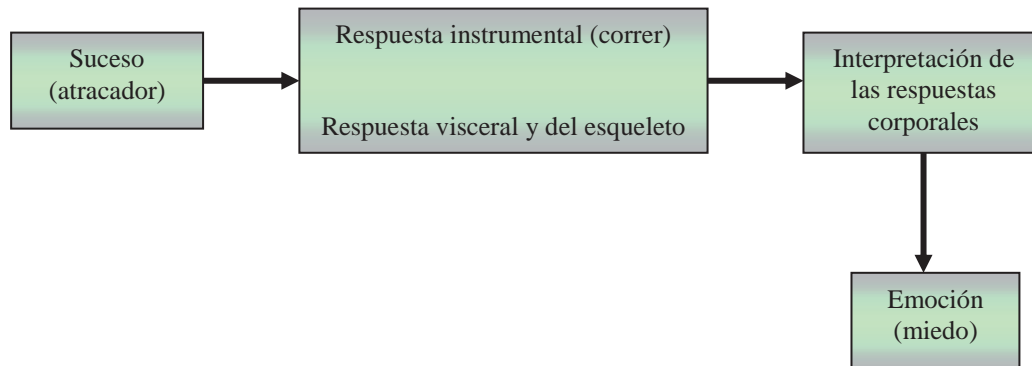


sensaciones fisiológicas relacionadas con esta emoción (el corazón late más deprisa, la respiración se acelera, las palmas de las manos nos sudan, se siente debilidad en las rodillas, etc.) y nos comportamos de la manera que creemos adecuada a la situación (luchamos, gritamos, nos desmayamos o corremos).

Ellos concluyen que la base de las emociones deriva de nuestra percepción de las sensaciones fisiológicas, como los cambios en el ritmo cardíaco y la tensión arterial y las contracciones de los músculos. De acuerdo con esta teoría, cuando le insultan no se siente enfadado y luego experimenta los síntomas fisiológicos de la ira, sino al contrario, su corazón y respiración aumentan de velocidad, los músculos se tensan, y entonces interpreta estos cambios corporales como "estoy enfadado".

Esta teoría sostiene que las respuestas fisiológicas son diferentes para cada emoción, lo cual no siempre es verdad. Aunque esta teoría posee cierto grado de validez, no oferta explicación completa de la experiencia emocional.

## Teoría de la Emoción de JAMES – LANGE



**Fuente:** *Diane E. Papalia, Sally Wendkos Olds, Psicología, Ed. Mc. Graw Hill, 1ª ed., México 1997, p. 354*

La emoción tiene lugar cuando el individuo interpreta sus respuestas corporales: \*debo tener miedo porque estoy corriendo y mi corazón late de prisa\*.

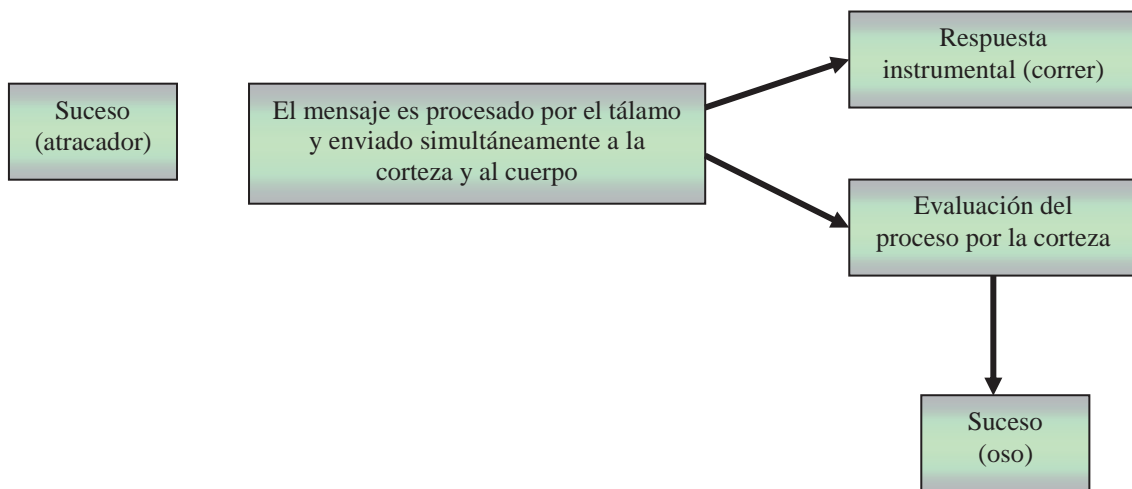
### 5.2.2. TEORÍA DE WALTER CANNON Y PHILIP BARD (LOS SENTIMIENTOS SON UN PRODUCTO COGNITIVO)

Cannon (1929) sostuvo que el tálamo como estructura de la parte inferior del cerebro es la base de la emoción, idea que Bard (1934) amplió y perfeccionó. De acuerdo con esta teoría ciertas experiencias activan el hipotálamo y éste envía mensajes a la corteza cerebral, asiento de funciones superiores, y a los órganos. Así cuando usamos la palabra "emoción", nos referimos a una

intensificación repentina de la actividad en las reacciones cerebrales y orgánicas.

Además, Cannon (1929) puso de manifiesto la importancia de la excitación fisiológica en algunas emociones. Fue el primero en describir la reacción de la "lucha o huida" del sistema nervioso simpático que nos prepara para una emergencia. Algunas de las señales de la excitación fisiológica se miden en una de las más famosas aplicaciones de la psicología: la detección de mentiras.

### Teoría de la Emoción de CANNON-BARD



**Fuente:** Diane E. Papalia, Sally Wendkos Olds, Psicología, Ed. Mc. Graw Hill, 1ª ed., México 1997, p. 354

La emoción es únicamente un acontecimiento: \*tengo miedo porque sé que los atracadores son peligrosos\*.

### **5.2.3. TEORÍA DE STANLEY SCHACHTER Y JEROME SINGER (LAS EMOCIONES DEPENDEN DE UNA DOBLE APRECIACIÓN CONGNITIVA; COMO EVALUAMOS EL SUCESO Y COMO IDENTIFICAMOS LO QUE ESTÁ PASANDO EN NUESTRO CUERPO).**

Schachter y Singer (1962) hicieron unos experimentos administrando a un grupo de individuos epinefrina, una hormona producida por la corteza de las glándulas suprarrenales y que produce una activación autonómica, aumento del ritmo cardíaco y de la tensión arterial. Luego los colocaron en situaciones que les inducían a sentirse contentos o tristes. Mientras tanto, habían dicho a la mitad de los individuos en cada una de las situaciones (contento/triste) que las inyecciones de tal sustancia causarían determinados efectos fisiológicos; la otra mitad no fueron informados de tales efectos.

Los individuos que habían sido informados de los posibles efectos de la inyección no indicaron estar particularmente contentos o enfadados y se comportaron en consecuencia. Por lo visto, atribuían su activación fisiológica a los efectos de la sustancia, mientras que los individuos que no sabían nada sobre los efectos de ésta, notaron su activación, intentaron encontrar una explicación y concluyeron que debería estar causada por una emoción. Al buscar una emoción “disponible”, encontraron la explicación a mano y ajustaron su emoción a la situación en cuestión.

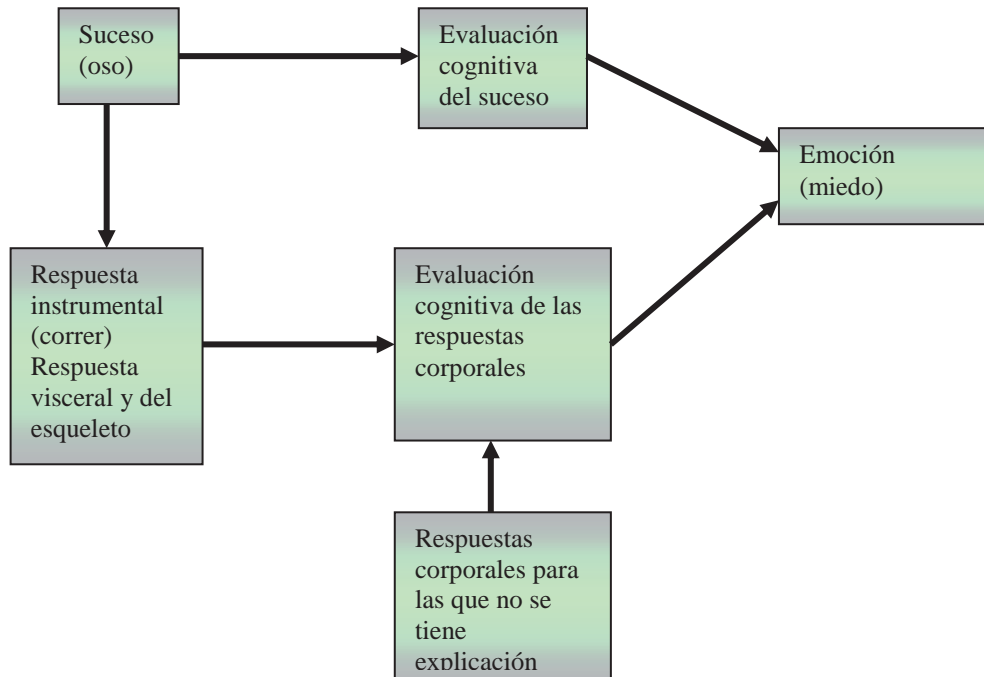
Lo mismo parece haber ocurrido en otro interesante experimento que tuvo lugar en un puente colgante a más de 200 pies sobre un cañón rocoso. Cuando una joven atractiva se acercó a unos jóvenes que se encontraban en este puente y les preguntó si querían tomar parte de un experimento

consistente en poner por escrito los pensamientos inspirados por unas fotografías que ella les enseñaba, parecían estar sexualmente más excitados (opinión basada en sus escritos) que otros jóvenes que habían encontrado a la misma joven en un puente más bajo y más seguro.

Además los hombres del puente de alto riesgo mostraron mayor tendencia a telefonar después a la joven. Por lo visto, los jóvenes que se encontraron en la situación de miedo elevado, tendrían a atribuir cualquier señal de activación que experimentaban (el corazón que latía rápidamente, manos sudorosas, respiración acelerada) a la activación sexual producida por la presencia de una muchacha atractiva. ¿Podrían las implicaciones de este estudio incitar a los enamorados a llevar a su amor a algún lugar terrorífico para intensificar sus sentimientos? Quizá sea ésta la razón de que las montañas rusas y las norias de ferias sean tan populares entre los jóvenes enamorados.

Parece seguro que el incremento de la activación (que puede producir la inyección de una sustancia como la epinefrina, el ejercicio físico o hallarse en una situación que produce temor) puede intensificar una emoción que ya existe (Reisenzein, 1983), pero no la causa necesariamente.

## Teoría de la Emoción de SCHACHTER – SINGER



**Fuente:** Diane E. Papalia, Sally Wendkos Olds, *Psicología*, Ed. Mc. Graw Hill, 1ª ed., México 1997, p. 354

La emoción es causada por dos operaciones cognitivas relacionadas, aunque independientes: evaluación del suceso e identificación de las respuestas corporales. La intensidad de una emoción es debida a la manera en que el individuo evalúa las respuestas corporales. Reacciones corporales para las que no se tiene una explicación pueden contribuir a un aumento en la intensidad percibida.

## CONCLUSIONES

Una de las tareas de los administradores es maximizar los recursos con los que cuenta la organización, y uno de los recursos más importantes es el Recurso Humano, ya que éste es el motor que mueve a una organización.

La motivación es la fuerza que activa y dirige el comportamiento y que hace que el hombre tenga tendencia por la supervivencia. Hay investigaciones actuales que centran principalmente su atención a los factores que activan y dan energía a la conducta humana.

El personal de una organización que está motivado, tiene seguridad, metas concretas y precisas y la autoestima elevada que se tiene es la clave para un trabajo dinámico, responsable y satisfecho. El entorno y ambiente que rodea a la persona es importante, pero no definitivo, ya que lo principal es que confíe en él mismo y en sus valores, ya que de ello depende su satisfacción.

El gerente tiene la responsabilidad de crear oportunidades para el trabajador, eliminar obstáculos, dar orientaciones y estimular el crecimiento. Sin embargo la iniciación de las acciones corresponde al empleado. La motivación está condicionada por las convicciones fundamentales que posee el individuo. Por ejemplo, la convicción que tenga el empleado respecto al trabajo de oficina es una consideración de importancia en la motivación.

Una serie de teorías señalan qué motiva a las personas en el trabajo. Según las teorías de las necesidades, los administradores pueden motivar a las

personas satisfaciendo sus necesidades. Los administradores pueden llenar las necesidades insatisfechas de diversas maneras, entre otras modificando la responsabilidad, los desafíos, la autonomía, el nivel de sueldo o el puesto.

La teoría ERG de Alderfer reduce las cinco necesidades de Maslow a tres. La teoría de Mc Clelland estudia la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder en el centro de trabajo. La teoría de los dos factores de Herzberg señala los factores de higiene, que disminuye la insatisfacción y los motivadores, que aumentan la satisfacción. La teoría de la igualdad sugiere que las personas comparan la proporción entre sus propios resultados (como sueldo y promociones) y sus insumos (como esfuerzo y experiencia), con las de otra persona. Las diferencias percibidas producen comportamientos para igualar las proporciones. La teoría de las expectativas analiza las expectativas, la instrumentalidad y la valencia de la persona para determinar su motivación. La teoría del establecimiento de metas dice que las personas se motivan estableciendo metas específicas, moderadamente difíciles y aceptadas.

Un sistema de recompensas completo motiva a los empleados con sueldos, prestaciones e incentivos. Un sistema efectivo de recompensas asocia las recompensas con el desempeño, y además ofrece una cantidad suficiente de recompensas diversas.

La importancia de la satisfacción en el trabajo es obvia. Los gerentes deben interesarse en el nivel de satisfacción en el trabajo en sus organizaciones por cuatro razones: 1) existe una clara evidencia de que los empleados insatisfechos faltan al trabajo más frecuentemente y es más probable que



renuncien 2) es más probable que los trabajadores insatisfechos se involucren en comportamientos destructivos 3) se ha demostrado que los trabajadores satisfechos tienen mejor salud y viven más y 4) la satisfacción en el trabajo se trasmina a la vida del empleado fuera del trabajo. La satisfacción en el trabajo es importante. Para la gerencia, una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en una mayor productividad debido a pocos obstáculos causados por el ausentismo o la renuncia de buenos empleados, pocos incidentes de comportamiento destructivo, como también menores gastos médicos y de seguro de vida.

El estrés como una sobrecarga exige un esfuerzo adaptativo por parte del individuo, sobrecarga que interactúa con una serie de variables modificadoras (como la capacidad del individuo, la personalidad, estilo de afrontamiento, soporte social, etc.)

Las diferencias individuales en optimismo y fortaleza ayudan para darnos cuenta de la mayor capacidad de algunas personas para afrontar el estrés. Las personas fuertes muestran elevados niveles de compromiso, consideran el cambio como una oportunidad para crecer y tienen sentido de control sobre los eventos de su vida.

El estrés puede participar en 50 a 70 % de todas las enfermedades físicas, sobre todo por su efecto sobre el sistema inmunológico. El ejercicio físico reduce el estrés, así que se tiene que buscar la forma de introducir un programa de ejercicio regular entre las actividades de la persona. Es por ello que muchas de las empresas están optando por ponerlo dentro del contexto

laboral entre 15 y 30 min. de ejercicio de relajación para que así el trabajador tenga mejor desempeño.

A lo largo de nuestra vida, el estrés es un reto que enfrentamos de manera inevitable y repetida. Por ello es mejor desarrollar varias estrategias para reducirlo y saber trabajar con él, aplicables a distintas situaciones, y es importante aprender cuándo es más adecuado cada una de ellas. Las estrategias para vencer el estrés que se usen inapropiadamente pueden aumentarlo realmente.

Hay técnicas que son utilizadas en programas de manejo del estrés como las técnicas de relajación y meditación la cual consiste en hacer que la persona sea capaz de identificar el estado de tensión de cada parte de su cuerpo mediante ejercicios físicos de contracción-relajación; una técnica complementaria de la relajación es el aprendizaje de formas adecuadas de respiración.

La guerra del Golfo Pérsico fue un hecho muy estresante, tanto para los soldados que en su mayoría fueron mujeres, como para los familiares. Los maridos tuvieron que abandonar el trabajo o hacer arreglos para cuidar de día a los hijos, pues sus esposas soldados se fueron a la guerra. Muchos hijos de éstos sufrieron pesadillas y pérdida del apetito. Una forma en que los maridos y esposas de las tropas en combate vencieron el estrés fue formando grupos de apoyo, para así poder hablar de sus problemas y temores.

Una buena estrategia fue que las bases militares ofrecieron ayuda como la asesoría psicológica y apoyo financiero. Las escuelas también proporcionaron

asesoría y programas especiales, para ayudar a que los estudiantes vencieran el estrés.

Las emociones como lo hemos mencionado son reacciones subjetivas al ambiente que van acompañadas por respuestas neuronales y hormonales. Generalmente se experimentan como agradables o desagradables y se consideran reacciones adaptativas que afectan nuestra manera de pensar.

Las tres teorías más importantes sobre las emociones se basan en la fisiología, las cogniciones y la interacción de factores físicos y mentales. La teoría de James Lange sugiere que basamos nuestros sentimientos en sensaciones físicas, como el aumento del ritmo cardíaco y las contracciones musculares. La teoría de Cannon Bard subraya que los sentimientos son puramente cognitivos, ya que las reacciones físicas son las mismas para emociones diferentes y no se puede distinguir una emoción de otra basándose en las señales fisiológicas. La teoría de Schachter Singer mantiene que las emociones son debidas a la evaluación cognitiva de un acontecimiento, pero también a las respuestas corporales: la persona nota los cambios fisiológicos, advierte lo que ocurre a su alrededor y denomina sus emociones de acuerdo con ambos tipos de observaciones.

Las emociones y los cambios físicos están interrelacionados. Lo más seguro es que pasen muchos años antes de que logremos entender las formas tan complejas en que unas y otros interactúan en la conducta humana.

Es importante que las organizaciones hagan una planeación del desempeño y su evaluación, es decir, que deben de diseñar métodos para informar a los

trabajadores acerca de lo bien que están cumpliendo con metas específicas y recompensar las mejoras con elogios y reconocimientos. También que se apoyen en incentivos monetarios para motivar a sus trabajadores

Es necesario buscar directivos competentes que cuenten con la habilidad de poder manejar el estrés y el tiempo, ya que si no es así la empresa tiende a reportar pérdidas, a tener accidentes industriales, etc. Cuando uno va a presentar un examen para un nuevo empleo te manejan la presión del tiempo, el cual hace que la gente se estrese y se bloquea totalmente, lo cual hace que no cumpla el perfil y no lo contraten y otra al sentir cierta cantidad de estrés, se estimula para continuar y hacerlo rápido y bien, con el mínimo de errores y si es posible sin ninguno.

Una experiencia que tuve de niña es que a mi mamá le daban ataques de epilepsia y ella nos decía que cuando le dieran los ataques, le frotáramos las piernas, le pusiéramos un trapo en la boca para no morderse y hablarle a la vecina que era su amiga y doctora.

Yo sólo tenía 7 años y era sorprendente ver como se convulsionaba, pero siempre tuve presente el no bloquearme y actuar, pues de eso dependía la recuperación de mi madre. Un día por la mañana estando solas mi hermana de 8 años, mi madre y yo, ella empezó a convulsionar, era la primera vez que nos tocaba esa situación a solas sin ningún adulto, mi primera reacción fue agarrar la manga de un sweater y meterlo en su boca, con cuidado, pues me podía morder, (nos habían enseñado a hacerlo) inmediatamente me fui a frotarle las piernas y brazos para que la sangre tuviera mejor fluidez y pasara más rápido la convulsión; mi hermana se quedó pasmada, no supo

que hacer, entonces yo al ver su reacción le dije, corre y háblale por teléfono a la vecina. Ya había pasado la convulsión pero mi hermana no regresaba, entonces fui a verla a la sala en donde se encontraba el teléfono y la pobre no podía marcar pues las manos le temblaban. Le dije que se calmara y que yo marcaría, que fuera con mi mamá.

Por esta experiencia concluyo que efectivamente no todas las personas tienen la misma capacidad de afrontar el estrés, pero éste es un buen pretexto para enfocarnos a aquellas personas que les cuesta más trabajo y ayudarlas, ya que el estrés es parte de nuestra vida y es mejor encaminarlo por el lado positivo.

Me sentí satisfecha conmigo misma pues logré por mi cuenta ayudar a un ser querido, poder vencer mis miedos, obstáculos, controlar mis emociones, cumplir con el objetivo y alcanzar la meta.

Es interesante saber como manejar el tiempo, ya que es un punto clave en nuestras vidas. Mucha gente, incluyéndome yo se siente abrumada por tener varias cosas que hacer en muy poco tiempo, quisiera uno que el día tuviera más horas, pero la solución no sería esa, sino que aunque las personas puedan estar extremadamente ocupadas, si sienten que su tiempo es discrecional, es decir, que puede utilizarse en cualquier forma que elijan, como recrearse, jugar con amigos o familia o estar solos, sentirán menos estrés. Por lo tanto el tiempo discrecional es una clave del manejo eficaz del tiempo.

Un caso que quiero compartir con ustedes, se da desgraciadamente muy frecuente y da tristeza de que a la gente no le importe.

Mi esposo trabaja en una dependencia de gobierno en el cual los empleados están desmotivados, no hay satisfacción laboral, el estrés es bastante, pues tienen mucho trabajo y de 68 empleados sólo quedan 28 por la misma situación. La gente no es reconocida por sus logros, ni conocimientos, sino por su política. Todos estos factores por mencionar algunos influyen de manera negativa hacia la institución y lo peor del caso es que se afectan a terceros.

Es muy importante que un directivo, delegado o la persona que esté al frente se involucre con todo lo que pasa a su alrededor para así poder dar soluciones que ayuden a salir adelante a la empresa, dependencia o como le quieran llamar y por consiguiente que los empleados se sientan orgullosos, felices de estar en ese lugar. Pero si los de arriba están mal, no esperen buenos resultados, por eso es bien importante saber elegir a los directivos y si por algo no dan el ancho, pues quitarlos.

Hay empresas en donde se les permite a los empleados adquirir acciones de la empresa, esta es una buena estrategia para motivarlos, pues ellos trabajarán más para lograr ese objetivo, ya que esto les permitirá tener cierto nivel y poder tomar ciertas decisiones.

Otras ofrecen recompensas a los empleados por presentar ideas que abaten los costos. Es importante que las organizaciones siempre busquen estrategias que les permita avanzar lógicamente incluyendo el elemento esencial que es el recurso humano

## BIBLIOGRAFÍAS

- A. Gómez Sanabria / C. Guillén Gestoso / Rocío Guil Bozal; Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales; Ed. Mc Graw Hill; 1ª ed. México, 2000
- Angelo Kinicki / Robert Kreither; Comportamiento Organizacional; Ed. Mc Graw Hill; 1ª ed.; México, 2003
- David A. Whetten / Kim S. Cameron; Desarrollo de Habilidades Directivas; Ed. Pearson Prentice Hall; México, 2005
- David R. Hampton / Charles E. Summer / Ross A. Webber; Manual de Desarrollo de Recursos Humanos; Ed Trillas; 3ª ed.; México, 1999
- Diane E. Papalia / Sally Wendkos Olds; Ed. Mc Graw Hill; 1ª ed.; México, 1997
- Fremont E. Kast / James E. Rosenzweig; Administración en las Organizaciones "Un enfoque de sistemas y de Contingencias"; Ed. Mc Graw Hill; 4ª ed; México, 2002

- Martín González / Socorro Olivares; Comportamiento Organizacional un Enfoque Norteamericano; Ed. CECSA; 1ª ed; México, 1999
- Paul Hersey / Kenneth H. Blanchard / Dewey E. Johnson; Administración del Comportamiento Organizacional "Liderazgo Situacional"; Ed. Prentice Hall; 7ª ed; México, 1998
- Robert A. Barón; Psicología; Ed. Prentice Hall; 3ª ed.; México, 1996
- Stephen P. Robbins; Comportamiento Organizacional; Ed. Prentice Hall; 8ª ed.; México, 1999
- Judith R. Gordon; Comportamiento Organizacional; Ed. Prentice Hall México, 1997
- Johnmarshall Reeve; Motivación y Emoción; Ed. Mc Graw Hill; 3ª Ed.; México, 2005
- Garrison Loredó; Psicología; Ed. Mc Graw Hill; 2ª ed.; México 2003



