TESIS
D02001
A5

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO

AREA DE GERENCIA

POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Trabajo presentado para optar al título de **Especialista en Desarrollo Organizacional.**

DIAGNOSTICO DE ESTRÉS LABORAL EN LA GERENCIA MEDIA DE MERCK SHARP & DOHME

AUTOR:

LIC. MARTHA ALFONZO DÁMASO

PROF:OSCAR GIMENEZ

TUTOR:

OSCAR GIMENEZ

Caracas, abril del 2001

ÍNDICE

	Pag.
INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO I CASO: LA GERENCIA MEDIA DE MERCK SHARP & DOHME	4
CAPITULO II EL PROBLEMA: ELEMENTOS TEÓRICOS PARA EL ANALISIS DEL CASO	7
Una revisión histórica del concepto de estrés	7
Fuentes potenciales de estrés laboral	19
Estrategias para manejar el estrés	25
Intregración de los elementos teóricos	27
CAPITULO III LA INVESTIGACIÓN	29
Objetivo	29
Método	29
CAPITULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	36
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	40
REFERENCIAS	42
ANEXO 1 Cuestionario aplicado al personal de la gerencia media administrativa de MSD	43
ANEXO 2 Propuesta de Intervención.	46

RESUMEN

El estrés laboral es una "respuesta adaptativa, mediada por características individuales, consecuencia de una acción, situación o evento externo que pone demandas físicas y/o psicológicas especiales sobre una persona, derivado de los elementos organizacionales" (Ivancevich y Mattenson, 1989:94). En este trabajo se propone la identificación de los niveles de estrés de la Gerencia Media de MSD y los factores que podrían originar el mismo.

Merck Sharp & Dohme (MSD) es una empresa multinacional líder en la industria farmacéutica. La empresa ha venido creciendo aceleradamente duplicando su tamaño en los últimos años, lo cual ha implicado una serie de cambios drásticos a todo nivel que han influido directamente sobre su gente, en especial sobre su gerencia media. Hoy por hoy la antiguedad promedio de los empleados es inferior a 3 años y la gerencia media tiene menos de 2 años en la posición.

Una forma de identificar oportunamente las variables que pudieran afectar potencialmente el desempeño y la satisfacción de los empleados y en consecuencia la productividad y el crecimiento de la empresa, consiste en evaluar los niveles de estrés laboral en la gerencia media administrativa ya que se trata de un grupo crítico para el logro de las metas de la organización, a corto y mediano plazo.

Los resultados permiteron detectar que existe un nivel de estrés en la gerencia media de la organización, resultando los factores relacionados con Estructura y Territorio Organizacional, Influencia del Líder y Cohesión Organizacional las fuentes más importantes de generación de estrés en este grupo.

INTRODUCCIÓN

El estrés laboral es una "respuesta adaptativa, mediada por características individuales, consecuencia de una acción, situación o evento externo que pone demandas físicas y/o psicológicas especiales sobre una persona, derivado de los elementos organizacionales" (Ivancevich y Mattenson, 1989:94). En este trabajo se propone la identificación de los niveles de estrés de la Gerencia Media de MSD y los factores que podrían originar el mismo.

Merck Sharp & Dohme (MSD) es una empresa multinacional líder en la industria farmacéutica. La empresa ha venido creciendo aceleradamente duplicando su tamaño en los últimos años, lo cual ha implicado una serie de cambios drásticos a todo nivel que han influido directamente sobre su gente, en especial sobre su gerencia media. Hoy por hoy la antiguedad promedio de los empleados es inferior a 3 años y la gerencia media tiene menos de 2 años en la posición.

Dentro de sus misiones se encuentra, proveer a sus empleados con la oportunidad de alcanzar sus metas personales y profesionales, dentro de un ambiente laboral adecuado y de diversidad, desarrollando futuros lideres.... Por su parte, uno de sus principales valores es el balance vida/trabajo., que consiste en demostrar flexibilidad organizacional que apoye las necesidades individuales, para que exista un balance entre el trabajo, la familia y la vida personal.

No obstante, en un diagnóstico conducido recientemente por la organización, ésta ha identificado que existen áreas de oportunidad relacionadas con la satisfacción de los empleados en cuanto a comunicación, balance vida-trabajo, estilos de liderazgo y disponibilidad de recursos.

Una forma de identificar oportunamente las variables que pudieran afectar potencialmente el desempeño y la satisfacción de los empleados y en consecuencia la productividad y el crecimiento de la empresa, consiste en evaluar los niveles de estrés laboral en la gerencia media administrativa ya que se trata de un grupo crítico para el logro de las metas de la organización, a corto y mediano plazo.

Para ello se realizó un estudio de la organización a través de entrevistass semiestructuradas y cuestionarios. En el Capítulo I de este trabajo se presenta la descripción del caso: la gerencia media de MSD. Incluye las características de la empresa así como un recuento breve de su

reciente crecimiento y el impacto que he tenido sobre el grupo de gerentes medios. Luego en el Capítulo II se formula el problema de investigación y se presentan los elementos teóricos para el análisis del caso: el estrés laboral, causas y manifestaciones. El Capítulo III incluye los objetivos de la investigación y el método utilizado para la recolección y análisis de los datos. Los resultados son seguidamente interpretados en el Capítulo IV a la luz de los elementos teóricos presentados anteriormente. Sobre esta base se desarrollaron las conclusiones y recomendaciones. Estas últimas incluyen tanto las recomendaciones de investigación como las recomendaciones de tipo práctico para MSD. Por último se presentan las referencias y los anexos, incluyendo el cuestionario aplicado a la Gerencia Media y la propuesta de intervención.

El estudio permitó detectar que existe un nivel de estrés en la gerencia media de la organización, resultando los factores relacionados con Estructura y Territorio Organizacional, Influencia del Líder y Cohesión Organizacional las fuentes más importantes de generación de estrés en este grupo.

CAPÍTULO I

EL CASO: LA GERENCIA MEDIA ADMINISTRATIVA DE MSD

Merck Sharp & Dohme (MSD) es una empresa multinacional líder en la industria farmacéutica. Actualmente, el negocio en Venezuela se centra en la comercialización de productos, por tanto la estructura es mayoritariamente de ventas. En total son 218 personas de las cuales 150 aproximadamente conforman la fuerza de ventas (representantes de venta y gerentes de negocio). El grupo restante forma parte del área administrativa que está conformada por las unidades de apoyo: finanzas, recursos humanos, sistemas, mercadeo y soporte a las unidades de negocio.

La visión de la empresa es: "Seremos reconocidos y admirados como la organización lider en desempeño y en prácticas de negocio, proporcionando a los pacientes productos superiores que mejoren su calidad de vida, desarrollando a nuestros empleados en lo profesional y personal, contribuyendo de esta manera al crecimiento de la organización y garantizando a la corporación una tasa de retorno superior."

Para alcanzar esta visión MSD se ha planteado las siguientes misiones:
"Seremos una organización de crecimiento de primer orden, logrando liderar la participacion en todas las clases terapéuticas en las que participamos y brindándole el medicamento oportunamente a los pacientes.

Seremos reconocidos como un modelo de excelencia profesional y una compañía farmacéutica ética y lider, donde los principios de liderazgo de Merck y nuestros valores tienen la mas alta prioridad.

Proveeremos a nuestros empleados con la oportunidad de alcanzar sus metas personales y profesionales, dentro de un ambiente laboral adecuado y de diversidad, desarrollando futuros lideres para Venezuela, CANDEAN, Latinoamérica y MERCK.

La gestión de la empresa en Venezuela esta regida por los siguientes valores:

- **Compromiso con el Cliente (externo)** Identificaremos cuidadosamente a todos los clientes y segmentos de clientes en un mercado cambiante, enfocando nuestros esfuerzos y recursos en satisfacer sus necesidades. Nuestra meta es satisfacer 100% al cliente.

- **Respeto/Empatía** Fomentamos el respeto y empatía hacia nuestros colegas, clientes y accionistas mostrándoles consideración por sus ideas, opiniones y habilidades.
- **Balance vida/trabajo:** Demostraremos flexibilidad organizacional que apoye las necesidades individuales, para que exista un balance entre el trabajo, la familia y la vida personal.
- **Confianza/Transparencia** Procuramos un ambiente transparente en donde todos estamos motivados a expresar nuestras opiniones honestas con confianza y sin temor a una represalia.
- **Empowerment:** Para servir mejor a nuestros clientes, nuestro personal tendrá la facultad de participar activamente en la toma de decisiones.

Hace tan solo 5 años MSD decide retomar el negocio en Venezuela tras eliminar sus operaciones de producción y comercialización en el año 1980. Por esta razón la empresa ha venido creciendo aceleradamente durante este periodo, lo cual ha implicado un crecimiento en el portafolio de productos y un aumento significativo en el número de empleados (de 97 personas en 1997 a 218 en el 2000).

Debido a este rápido crecimiento, la empresa se ha planteado entre sus metas a mediano plazo:

- Preparar a los empleados para adaptarse efectivamente a los cambios en el entorno y el portafolio ampliado de productos.
- Consolidar el liderazgo de la gerencia media.
- Mejorar el ambiente de trabajo y la comunicación en toda la organización.

Las metas expuestas anteriormente, representan un reto significativo para la empresa dado que el 60% de los empleados tiene una antigüedad inferior a 3 años en la empresa y menos de 2 años en la posición. En el caso específico de la gerencia media, la empresa pasó de 18 gerentes en el año 1996 a 50 en el 2000. Actualmente el 78% de los gerentes medios de la organización tienen menos de 2 años en la posición.

La gerencia media de no solo tiene la responsabilidad de ejecutar los planes de la subsidiaria en cada una de las áreas, si no también la de desarrollar a su gente, tal y como lo indica uno de sus principios de liderazgo. Adicionalmente, este grupo representa la generación de relevo de la alta gerencia de la empresa. En este sentido, este grupo se encuentra expuesto constantemente a cambios y nuevos retos.

Por tu parte, durante el último año se observó un incremento significativo en la rotacióln de empleados administrivos (5,6% en 1999 vs. 17,5% en el 2000). De este total, un 36% estuvo representado por gerencia media. Los empleados reportaron que las razones de sus egresos estaban relacionadas, entre otras con el indecuado balance vida familiar – trabajo.

El año pasado, la compañía inició un proyecto de diagnóstico organizacional en el ámbito regional, a fin de evaluar áreas de fortaleza y oportunidad que sustentaran los planes de intervención a mediano plazo. Para ello se llevaron a cabo sesiones de grupos focales en las cuales se pedía a los empleados que identificaran fortalezas y áreas a mejorar de la empresa.

Entre las fortalezas se encontraban los valores y la cultura de MSD, mientras que una de las áreas a mejorar ha sido el balance vida-trabajo. En general, los empleados perciben que existe una alta demanda de trabajo, que no permite un adecuado equilibrio entre el trabajo, la familia y su vida personal.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA: ELEMENTOS TEÓRICOS PARA EL ANÁLISIS DEL CASO

La historia reciente de MSD, muestra un crecimiento acelerado de la empresa a todo nivel, lo que ha traido no solo éxito en términos de competitividad y rentabilidad, si no también una fuerte demanda de su gente, en especial de la gerencia media de la organización.

Como consecuencia, la empresa ha iniciado una serie de proyectos orientados a identificar las áreas de fortaleza y oportunidad, en relación con sus recursos humanos, a fin de mantener un ambiente de trabajo motivador que promueva el trabajo en equipo y el desarrollo individual y grupal. Es por ello que resulta importante identificar aquellos elementos o variables que pudieran afectar potencialmente el desempeño y la satisfacción de los empleados y en consecuencia la productividad y el crecimiento de la empresa.

Una revisión histórica del concepto de estrés

El término estrés fue utilizado por primera vez alrededor del siglo XVI para expresar dureza, tensión, adversidad o aflicción. A finales del siglo XVIII Hocke (citado en Hinkle, 1973, cp. Lazarus y Folkman, 1986) refirió la palabra en el contexto de la física, aunque su uso se sistematizó a principios del siglo XIX; haciendo referencia a la fuerza generada en el interior del cuerpo como consecuencia de la acción de una fuerza externa, que tiende a distorsionarlo; y a la distorsión en sí misma. Los conceptos de estrés persitieron y, en la medicina del siglo XIX, fueron concebidos como antecedentes de la pérdida de la salud.

Según Lazarus y Folkman (1986), hay cinco hechos que han estimulado el interés por el estudio del estrés, en un ámbito más psicológico y emocional que físico:

1. *La preocupación por las diferencias individuales*, en situaciones de respuestas diferentes ante niveles constantes de tensión.
2. *El resurgimiento del interés en materia psicosomática,* luego de su ocaso en la década de los setenta.
3. *El desarrollo de una terapia conductual, dirigida al tratamiento y prevención de la enfermedad y de estilos de vida con elevado riesgo para la salud,* a través de la terapia cognitiva, que considera como factores principales en la psicopatología y en el éxito en el afrontamiento, la forma en la que el individuo interpreta sus experiencias y se centra en las

intervenciones necesarias para modificar los pensamientos y con ellos los sentimientos y los actos.

4. *EL crecimiento de una perspectiva experimental del curso de la vida,* el interés hacia el estudio de las transformaciones psicológicas que tienen lugar en la edad adulta, no sólo durante los primeros años de la vida (psicología freudiana a la psicología evolutiva).
5. *La mayor preocupación por el papel del entorno en los problemas del hombre,* las investigaciones psiquiátricas y psicológicas comenzaron a prestar atención a los aspectos ambientales o socioecológicos en los el hombre se desarrolla.

Todos estos factores han incentivado recientemente investigaciones que han explorado las reacciones del hombre en todos los acontecimientos que viven, agresiones físicas y psicológicas, emociones y coacciones, es decir, a su adaptación a la vida y a los cambios que caracterizan el mundo de hoy, convirtiendo al estrés en un fenómeno social muy importante.

Peiró (1993), plantea 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 actividades y a un desempeño eficaz en muchas esferas de la vida. Para algunos autores (Selye, 1956, Edwards y Cooper, 1988; c.p. Peiró, 1993) el estrés posee una doble connotación positiva y negativa e incluso utilizan dos términos diferentes: se denomina Eutress, a situaciones en las que el estrés tiene consecuencias predominantemente positivas, ya que produce la estimulación y activación que guía a las personas a lograr los resultados esperados a bajo costo personal; por el contrario se llama Distrés a situaciones y experiencias personales desagradables que probablemente generan consecuencias negativas para la salud y el bienestar psicológico.

Esta segunda connotación es la que ha recibido mayor atención en la investigación científica y es la que frecuentemente se ha entendido como estrés, que se origina cuando se debe responder a desafíos que pueden ser inesperados y para los cuales se cree no estar preparados. Por lo general la gente responde ante el estrés tratando de aliviarlo, y la forma en que responde es un reflejo de la efectividad de sus habilidades para el control.

En el ámbito organizacional tenemos que el estrés es conceptualizado (según Schuler, 1980 citado en Robbins, 1991), como una condición dinámica donde el individuo se enfrenta a una oportunidad, una limitación o una demanda relacionada con sus deseos y cuyo resultado percibe como algo incierto e importante a la vez.

Cox y Mackay (1981, c.p. Peiró, 1993) han clasificado las definiciones de estrés en función de lo que conceptualizan como estímulo, respuesta, percepción y transacción.

Definiciones de Estrés como Estímulo:

Se caracterizan por el uso del concepto desde la física, en el marco del estudio de la resistencia de los materiales, en donde el estrés denota una fuerza externa que se aplica a un determinado material produciéndole una deformación, que puede o no ser permanente, dependiendo de los límites de la elasticidad.

Desde el ámbito psicológico, algunos autores han definido es estrés como las fuerzas externas que producen efectos (transitorios o permanentes) sobre la persona; se incluyen en esta categoría:

- Appey y Trunbull (1967, c.p. Peiró, 1993), quienes caracterizan al estrés como situaciones nuevas, intensas, rápidamente cambiantes e inesperadas.
- Kasareck (1979, c.p. Peiró, 1993), quien sostiene que el estrés es producido por la falta de ajuste entre demandas, restricciones y apoyo social. Este autor desarrolló el siguiente modelo.

Modelo de las demandas, restricciones y apoyo de Kasareck (1979, c.p. Peiró, 1993):

Este modelo sugiere que son las diferentes combinaciones de las demandas laborales con las competencias en la toma de decisión en el puesto de trabajo (control potencial del trabajador sobre sus tareas y comportamientos en el trabajo), las que permiten explicar las diversas consecuencias físicas y psicológicas del estrés.

Trabajos de bajas demandas del puesto y bajas competencias en la toma de decisiones son considerados trabajos pasivos, por el contrario las altas demandas en conjunción con elevadas competencias son típicos de trabajos activos. Las situaciones problemas surgen cuando se combinan demandas altas con poca capacidad de decisión. El desencadenante de las experiencias de estrés, según este autor es la falta de ajuste entre demandas, restricciones y apoyo social.

Definiciones de Estrés como Respuesta:

Estas definiciones conceptualizan al estrés como respuestas fisiológicas o psicológicas que la persona emite ante un determinado estimulo ambiental o "estresor". Se agrupan en esta categoría:

- Selye (1954, c.p. Peiró, 1993:12): quien sostiene que el estrés es la "respuesta general del organismo ante cualquier estímulo estresor o situación estresante".
- Ivancevich y Mattenson (1987, c.p. Peiró, 1993:12): quienes definen el estrés como una "respuesta adaptativa, mediada por características individuales, consecuencia de una acción externa, situación o evento que pone demandas físicas y/o psicológicas especiales sobre una persona". Estos autores desarrollaron un modelo a partir de esta conceptualización.

Modelo de estrés orientado a la Dirección de Empresas (Ivancevich y Matteson, 1987, c.p. Peiró, 1993).

Este modelo pretende sintetizar los elementos relevantes del estrés de manera que resulten útiles para la dirección de empresas, orientada a intervenir sobre ellos. Distinguen seis elementos:

- *Estresores:* son antecedentes a la situación de estrés. Se incluyen factores internos a la organización (puesto, estructura organizacional, sistemas de recompensas, sistemas de recursos humanos y de liderazgo) y también externos (relaciones familiares, problemas económicos y legales).
- *Estrés percibido*: es la interpretación o valoración del grado en que las condiciones previas generan estrés en los individuos.
- *Resultados:* son las respuestas a la acción de los estresores, y pueden ser de tipo: fisiológico, psicológico y conductual.
- *Consecuencias:* son el producto de las respuestas y se refieren tanto a la salud individual como al desempeño en la organización.
- *Variables Moderadoras:* son las diferencias individuales consideradas como variables moduladoras que inciden sobre los componentes anteriores.
- *Estrategias de afrontamiento*: son las variables moduladoras que inciden sobre la relación entre los estresores, estrés percibido y los resultados.

En el siguiente cuadro presentamos el modelo integral, así como la naturaleza y dirección de las diferentes relaciones entres sus componentes.

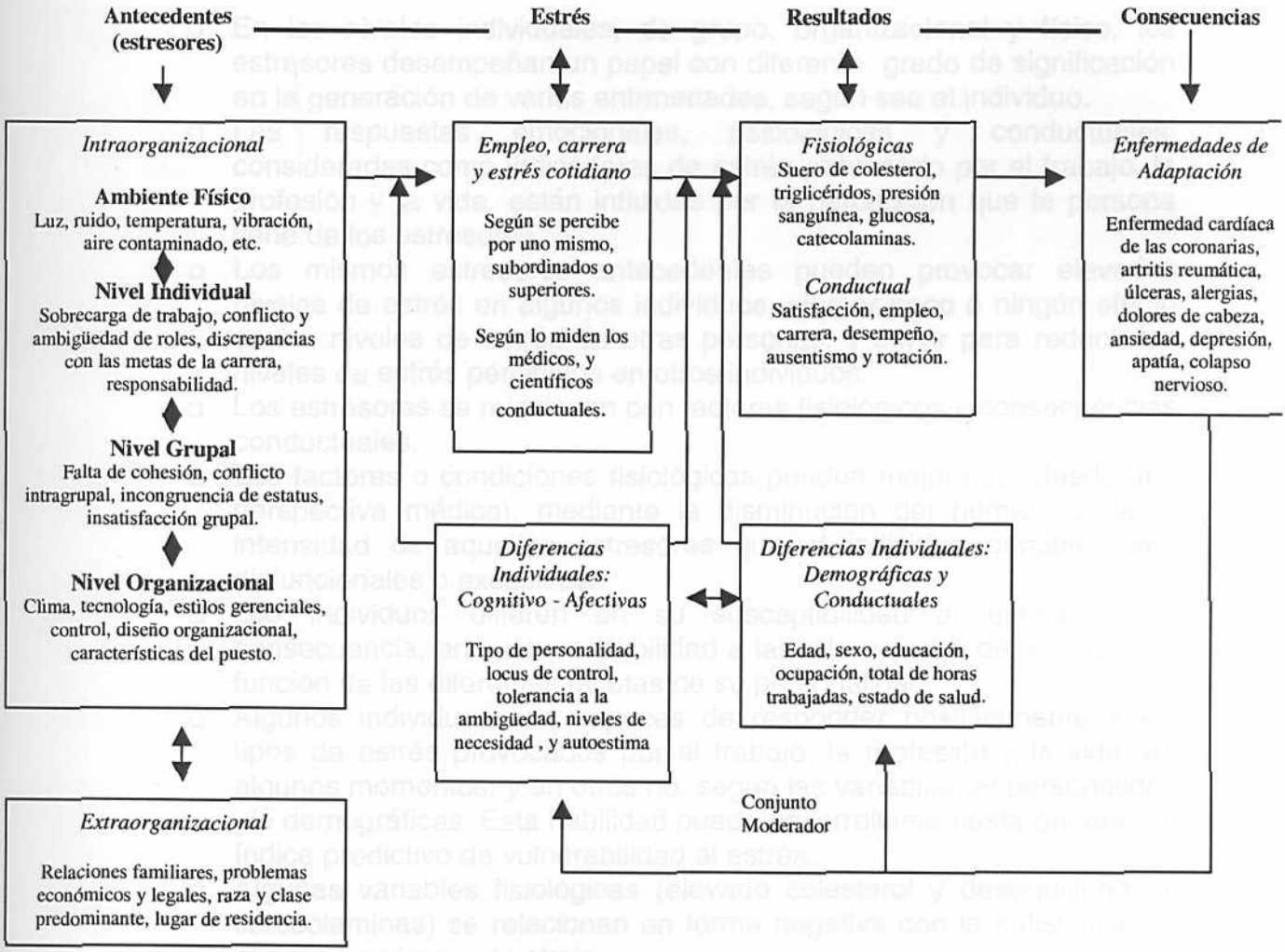

Figura 1: Modelo de estrés orientado a la dirección de empresas (Ivancevih y Matteson, 1989)

Los autores advierten que las variables específicas ilustradas en el modelo no son ni exhaustivas ni incuestionables en cuanto a su propiedad; además el alcance del modelo no pretende plantear que los resultados y los criterios relativos a la salud constituyen lo único que reviste de interés, desde el punto de vista laboral; por el contrario, la medición precisa de la totalidad de las variables es importante para el adecuado desarrollo de los cursos de acción.

Ivancevich y Matteson (1989) añaden a su modelo una serie de proposiciones:

- En los niveles individuales, de grupo, organizacional y físico, los estresores desempeñan un papel con diferente grado de significación en la generación de varias enfrmedades, según sea el individuo.
- Las respuestas emocionales, psicológicas y conductuales, consideradas como indicadores de estrés provocado por el trabajo, la profesión y la vida, están influidas por la percepción que la persona tiene de los estresores.
- Los mismos estresores antecedentes pueden provocar elevados niveles de estrés en algunos individuos, ejercer poco o ningún efecto en los niveles de estrés de otras personas, y servir para reducir los niveles de estrés percibidos en otros individuos.
- Los estresores se relacionan con factores fisiológicos y consecuencias conductuales.
- Los factores o condiciones fisiológicas pueden mejorarse (desde una perspectiva médica), mediante la disminución del número y de la intensidad de aquellos estresores que el individuo percibe como disfuncionales o excesivos.
- Los individuos difieren en su susceptibilidad al estrés y, en consecuencia, en su susceptibilidad a las alteraciones de la salud, en función de las diferentes facetas de su personalidad.
- Algunos individuos son capaces de responder positivamente a los tipos de estrés provocados por el trabajo, la profesión y la vida, en algunos momentos, y en otros no, según las variables de personalidad y/o demográficas. Esta habilidad puede desarrollarse hasta generar un índice predictivo de vulnerabilidad al estrés.
- Algunas variables fisiológicas (elevado colesterol y desequilibrio de catecolaminas) se relacionan en forma negativa con la satisfacción y el desempeño en el trabajo.
- La insatisfacción provocada por la vida, la profesión y el trabajo, así como los bajos niveles en el desempeño, se asocian con la elevada incidencia de alteraciones en la salud.

Definiciones de Estrés como Percepción:

Estas definiciones consideran que el estrés se origina en procesos perceptuales y cognitivos que producen secuelas fisiológicas o psicológicas. Un ejemplo de este grupo es:

- Lazarus (1966, c.p. Peiró, 1993): quien interpreta la interacción entre agentes estresores y el sistema humano en términos de apreciación y evaluación. La posición extrema de esta perspectiva defendería que nada es estresante a menos que el individuos lo defina como tal.

Definiciones de Estrés como transacción entre personas y ambiente:

Estas perspectivas suponen que el fenómeno del estrés sólo se caracteriza adecuadamente si se considera la situación ambiental, así como la peculiar relación en que la persona se encuentra respecto de esta situación a lo largo del tiempo. Desde este punto de vista, se matiza y amplia el concepto de estrés concebido en las definiciones anteriores, ya que incluye la retroalimentación que el individuo ofrece al ambiente; entonces, una vez que la persona perciba una situación como estresante emitirá, en función de las estrategias de que disponga, una respuesta de enfrentamiento a tal situación. En esta categoría se distinguen dos tipos de definiciones:

1. Las que atienden a las discrepancias entre las características del ambiente y las preferencias de los individuos sobre el mismo. Se incluye aquí:
   - Edwars (1988, cp. Peiró, 1993:25) : el estrés es la "discrepancia negativa entre un estado percibido por un individuo y el estado deseado, supuesto que esa diferencia es considerada importante por el individuo". Siguiendo esta conceptualización el autor elaboró el siguiente modelo:

     Modelo de discrepancias entre situaciones percibidas y deseos como antecedente de las conductas de afrontamiento (1988, cp. Peiró, 1993).

     Este modelo introduce dos importantes contribuciones a los aportes anteriores. Por una parte, el hecho de considerar las discrepancias entre deseo y percepción de la situación como una categoría más general de las discrepancias planteadas por otros modelos. Y por otra, el análisis sistemático de las conductas de afrontamiento y sus relaciones con otras variables relevantes. Este modelo supone que el estrés es la apreciación cognitiva realizada por el individuo del desajuste entre una situación y unos deseos relevantes que no se alcanzan en esa situación. Ante esta situación el individuo reacciona con distintas conductas de afrontamiento que va seleccionando de su repertorio tomando en cuenta una serie de factores contemplados en el modelo.

2. Las que consideran las discrepancias entre las demandas planteadas al individuo (internas o externas) y sus capacidades para afrontarlas, considerando también la apreciación que ese individuo hace ante esas discrepancias. Se agrupan aquí:

- Sells (1970, cp. Peiró, 1993:25), se considera estrés la "falta de disponibilidad de respuestas adecuadas ante una situación que produce consecuencias importantes y graves".
- McGrath (1970, cp. Peiró, 1993:16), el "importante desequilibrio percibido entre la demanda y la capacidad bajo condiciones en las que el fracaso en la solución de la situación tiene importantes consecuencias percibidas".

  Modelo procesual de McGrath (1976, cp. Peiró, 1993).
  El autor distingue cuatro elementos básicos: A= situación, B= situación percibida, C= selección de respuesta, D= conducta y centra su atención en los procesos que ocurren entre A y B como apreciación, el de B y C como decisión, el de C y D como ejecución, y el de D y A como cambio de resultados. Contempla de esta forma, la retroalimentación de los comportamientos sobre la situación.

- Cox (1978, cp. Peiró, 1993:21), es estrés es "una variable interviniente, reflejo de las transacciones entre la persona y su ambiente,... que forma parte de un sistema cibernético dinámico".

- **Modelo transaccional de Cox** (1978, cp. Peiró, 1993).
- En este sistema cibernético dinámico se presentan cinco pasos: 1) la existencia de demandas objetivas del ambiente, y de capacidades y recursos objetivos de la persona, más o menos adecuados para satisfacerlas; 2) la percepción de esas demandas del ambiente y de los propios recursos y capacidades: el estrés es el resultado de la percepción del desequilibrio entre las demandas y de las capacidades de la persona para responder a ellas. 3) Las respuestas a esos desequilibrios pueden ser emocionales o fisiológicas, cognitivas y comportamentales, que pretenden aliviar las experiencias del estrés; 4) contempla los resultados anticipados de las acciones de afrontamiento del estado anterior; y 5) incluye el feedback que influirá sobre las fases anteriores y los eventuales resultados de esa influencia.

- Harrinson (1978, cp. Peiró, 1993:14), concibe el estrés "como la falta de ajuste entre las habilidades y capacidades disponibles, y las exigencias y demandas del trabajo a desempañar, y también entre las necesidades de los individuos y los recursos disponibles para satisfacerlas".

  Modelo de ajuste entre individuo y ambiente laboral (Harrinson, 1978, cp. Peiró, 1993).

Los elementos básicos de este modelo son: el ambiente objetivo, el ambiente subjetivo (percibido por el sujeto), la persona objetiva (tal como es en realidad), y la persona percibida por sí misma. También se considera: al grado de exactitud de la percepción subjetiva con el mundo objetivo y el grado de ajuste entre la persona y su entorno tanto a nivel objetivo como a nivel subjetivo. La falta de ajuste entre la persona y el entorno puede conducir a varios tipos de desviación de las respuestas de los sujetos: a nivel psicológico (insatisfacción laboral, ansiedad, quejas o insomnio), a nivel fisiológico (presión sanguínea elevada, incremento del colesterol), y a nivel comportamental (incrementos en la conducta de fumar o comer). El modelo también considera mecanismos de retroalimentación, para contrarrestar los efectos negativos del desajuste; mecanismos de defensa, mediante los cuales el sujeto distorsiona su percepción con la finalidad de reducir la tensión provocada por el desajuste; y mecanismos de afrontamiento, que mejoran la adaptación objetiva.

- Lazarus y Folkman (1984, cp. Peiró, 1993:16), conceptualizan el estrés como la "relación entre la persona y el ambiente que es apreciado por la persona como gravoso o con demandas superiores a sus recursos y dañino para su bienestar".

Modelo de evaluación cognitiva de Lazarus y Folkman

Para estos autores el estrés es un proceso dinámico, interactivo y reactivo. Lazarus y Cohen (1979 cp. Lazarus y Folkman, 1986:35) afirman que el estrés es el resultado de "una transacción persona-ambiente en el cual las demandas son exageradas o exceden los recursos de la persona. El estrés no es un simple estímulo del ambiente, una característica de la persona, ni una respuesta", es un balance entre las demandas y la capacidad para manejarlas con bajos costos.

Este modelo es denominado como cognitivo – fenomenológico, porque considera que el ciclo del estrés esta directamente afectado por como una persona evalúa y experimenta un evento y como la información resultante es utilizada para dar forma y cambiar la naturaleza del afrontamiento.

El ciclo del estrés, esta conformado por dos procesos: evaluación y afrontamiento. En la figura No. 2 se muestra el esquema del Modelo de Lazarus y Folkman (1986).

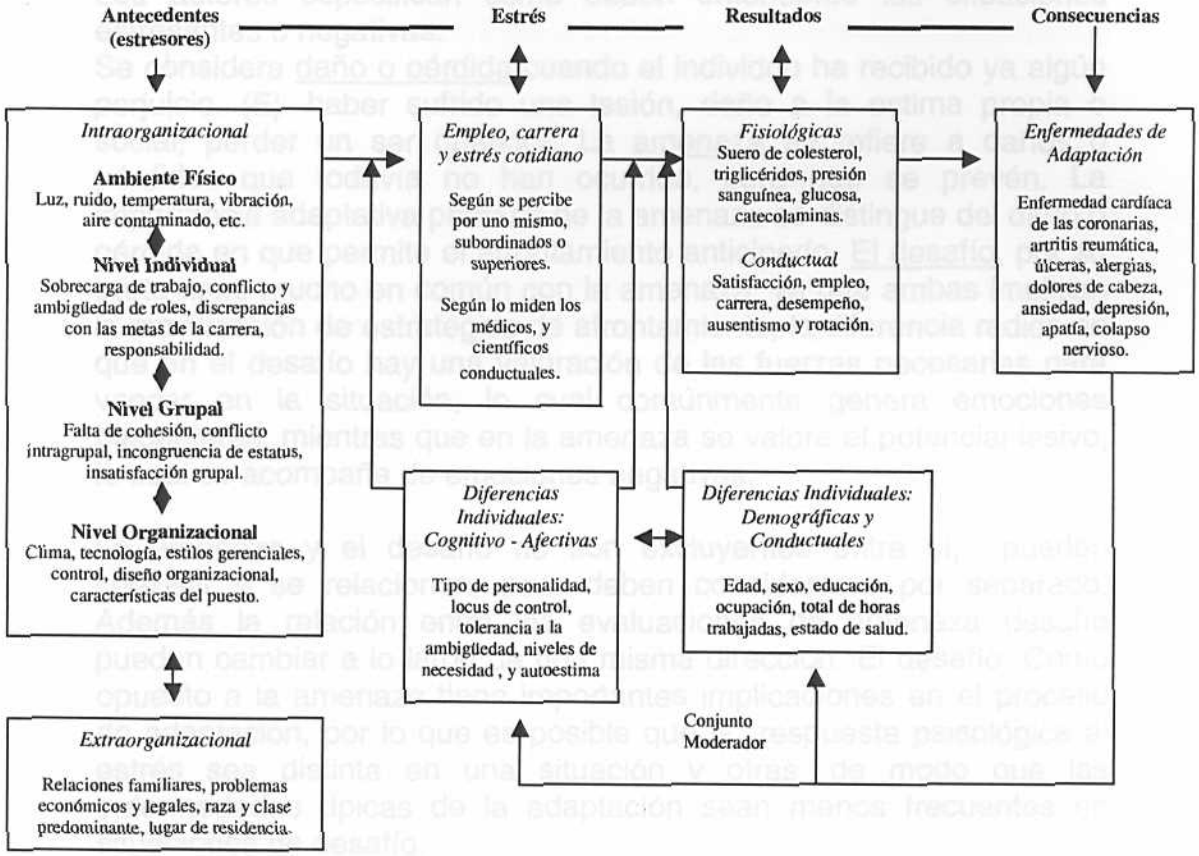

Fig. 2: Modelo de Lazarus y Folkman, (1986)

1) Evaluación: el sujeto determina el significado de un evento o un "encuentro"; sin ella no hay experiencia de estrés y existen dos niveles:

Evaluación primaria: consiste en la determinación por parte del sujeto del carácter de un determinado evento para él. Se pueden distinguir tres clases de evaluación primaria:

1. Irrelevante: cuando la situación no conlleva a implicaciones para el individuo, no implica valor, necesidad o compromiso. El sujeto no pierde ni gana nada en la transformación.
2. Benigna - Positiva: tiene lugar si las consecuencias del encuentro se valoran como positivas, generan bienestar o ayudan a conseguirlo. Tales evaluaciones se caracterizan por proporcionar emociones placenteras (alegría, amor, felicidad, tranquilidad).
3. Estresante o negativa: son aquellas situaciones que se interpretan como daño o pérdida, amenaza y desafío.

Los autores especifican cómo deben entenderse las situaciones estresantes o negativas:
Se considera daño o pérdida cuando el individuo ha recibido ya algún perjuicio. (Ej. haber sufrido una lesión, daño a la estima propia o social, perder un ser querido). La amenaza se refiere a daños o pérdidas que todavía no han ocurrido, pero que se prevén. La importancia adaptativa primaria de la amenaza se distingue del daño o pérdida en que permite el afrontamiento anticipado. El desafío, por su parte tiene mucho en común con la amenaza, ya que ambas implican la movilización de estrategias de afrontamiento; la diferencia radica en que en el desafío hay una valoración de las fuerzas necesarias para vencer en la situación, lo cual comúnmente genera emociones placenteras; mientras que en la amenaza se valora el potencial lesivo, lo cual se acompaña de emociones negativas.

La amenaza y el desafío no son excluyentes entre sí, pueden coexistir y se relacionan, pero deben considerarse por separado. Además la relación entre las evaluaciones de amenaza desafío pueden cambiar a lo largo de una misma dirección. El desafío. Como opuesto a la amenaza tiene importantes implicaciones en el proceso de adaptación, por lo que es posible que la respuesta psicológica al estrés sea distinta en una situación y otras, de modo que las enfermedades típicas de la adaptación sean menos frecuentes en situaciones de desafío.

La evaluación primaria puede estar influida por variables personales: creencias y compromisos; y ambientales: familiaridad del evento, probabilidad de ocurrencia y naturaleza de sus posibles resultados.

Evaluación secundaria: se produce luego que un determinado evento ha sido apreciado primariamente como estresante o negativo. Contempla la evaluación de los recursos disponibles de afrontamiento (físico, social, psicológico y material), si estos son insuficientes pueden ser vistos como necesidades, ya que intenta anticipar las posibles consecuencias. Esta evaluación está dirigida a determinar que puede hacerse ante cierta situación, y a evaluar con que recursos se cuenta para hacerle frente.

La evaluación secundaria es característica de cada confrontación estresante, ya que los resultados dependen de lo que se haga, de que pueda hacerse algo, y de lo que esta en juego. Los autores consideran esta evaluación como un complejo proceso evaluativo de aquellas opciones afrontativas por el que se obtiene la seguridad de

impacto de las condiciones de trabajo sobre el bienestar psicológico y la salud de las personas; reflejando este cambio una concepción más amplia acerca de la eficacia organizacional; que se considera influenciada por el ausentismo, la rotación, falta de motivación e involucración de los empleados, y además se preocupa tanto por la productividad como por la calidad de vida laboral.

Fuentes potenciales de Estrés Laboral

Robbins (1991), señala tres factores de estrés potenciales:

1. **Factores del Entorno:** son la incertidumbre económica y política causada por la escasez de recursos en comparación con el número de habitantes. La incertidumbre tecnológica, la abundancia de información, los adelantos en cibernética y robótica.

2. **Factores Organizacionales.** En la organización abundan los factores que pueden provocar estrés:
   - *Las demandas de las actividades* que se refieren a los factores relacionados con el trabajo de una persona (Ej.: autonomía, variedad de las actividades, grado de automatización, diseño del trabajo, condiciones laborales, y distribución del espacio físico).
   - *Las demandas de los roles* que comprenden las presiones que sufre una persona en función del rol particular que desempeña en la organización (Ej.: conflictos de roles, ambigüedad).
   - *Demandas interpersonales*, son las presiones creadas por otros empleados (Ej.: relaciones interpersonales, respaldo social).
   - *Estructura organizacional*, se refiere al grado de diferenciación en la organización (Ej.: cantidad de reglas y normas, participación en la toma de decisiones).
   - *Liderazgo*, representa el estilo administrativo de los ejecutivos de la organización (Ej.: estilo basado en el temor y la ansiedad, excesivos controles, énfasis en el rendimiento a corto plazo).
   - *Etapa del ciclo de vida de una organización*; las etapas de constitución y declive son muy estresantes para los empleados, y a etapa de madurez es de poca incertidumbre.

3. **Factores Individuales:** son principalmente familiares, problemas económicos y personales y características de personalidad.

Es importante señalar que el estrés es un fenómeno que va en aumento, se suma, cada nueva presión persistente, al grado de estrés de

individuo. Un estresor puede parecer poco importante por sí solo, pero si se suma a un grado de estrés alto, puede desencadenar crisis emocionales.

Según Acosta y Carrillo (2000), para la mayoría de los empleados, el trabajo es más que un compromiso de cierto número de horas semanales; y no sólo es mucho el tiempo que se dedica a actividades relacionadas con el trabajo, sino que además los individuos pueden identificar con él una parte sustancial de su actividad e identidad. Con la finalidad de conocer mejor la relación entres los estresores, el estrés y sus consecuencias, a continuación desarrollaremos los estresores característicos de cada uno de los factores señalados anteriormente.

Estresores Individuales:

La valoración que hace un individuo de un determinado estímulo para considerarlo o no estresor depende de una serie de variables personales, que están relacionadas con su estilo de afrontamiento e incluso con los resultados y consecuencias que la situación tiene para el individuo, por consiguiente los efectos de estrés varían según los individuos. La sintomatología e incluso las consecuencias del estrés son diferentes en personas con distintas características de personalidad, patrones de conducta y estilos cognitivos (Peiró y Salvador, 1993). Es importante, por lo anterior conocer en detalle, las características individuales para predecir las consecuencias posibles de determinados estresores del ambiente laboral.

Se han realizado numerosas investigaciones acerca del papel de las diferencias individuales sobre el estrés. Peiró y Salvador (1993) señalan que en los inicios se estudiaron las características individuales como concreciones de mayor o menor vulnerabilidad a los estresores, riesgo a accidentes, enfermedades cardiovasculares; después surge el patrón tipo A, locus de control, ansiedad, autoestima. Posteriormente se estudian las diferencias individuales entre sujetos con alto y bajo estrés, tratando de encontrar las diferencias entre individuos que experimentaban de forma distinta el estrés; y finalmente hay autores que plantean la necesidad de estudios acerca de interrelaciones entre las variables que han sido analizadas.

A continuación estudiaremos algunas de las variables cuya inherencia sobre el estrés ha sido comprobada (Peiró y Salvador 1993):

Patrones de Conducta:

Tipo A: este patrón fue identificado por Friedman y Rosenman (1959), quienes encontraron ciertas características comunes de conducta en las

personas con enfermedades coronarias. En la actualidad, la conceptualización más aceptada propone que se trata de una interacción persona-ambiente. Entre las características generalmente atribuidas al patrón tipo A, destacan: impaciencia, velocidad excesiva, urgencia temporal, esfuerzo por el logro, competitividad, agresividad, hostilidad y gestos bruscos, y compromiso excesivo con el trabajo.

Tipo B: es definido como opuesto al Tipo A, que suele definirse como acomodativos y relajados, aunque con el mismo interés por el éxito, por lo que también experimentan estrés. La diferencia radica en que la forma del tipo B de satisfacer sus necesidades no origina los correlatos físicos y psicológicos que si muestra el tipo A.

Existen fuertes indicios de la incidencia del patrón tipo A sobre consecuencias negativas del estrés, fundamentalmente en el desarrollo de enfermedades coronarias, es posible que estos sujetos, se encuentren más expuestos a ciertos estresores, dado que su fuerte compromiso con el trabajo, reducen su probabilidad de realizar determinadas conductas que mejoren su resistencia ante el estrés. También es posible que ciertos ambientes propicien y refuercen este tipo de características mediante la socialización laboral.

Locus de Control: se refiere a que los eventos de la vida son controlados por las propias acciones (locus interno) o por fuerzas externas (locus externo). Los primeros asumen que las decisiones y acciones personales influyen en las consecuencias, perciben que tienen el control de la situación, lo que influye en las expectativas de afrontamiento, experimentando menos amenaza ante los estresores que los sujetos externos. Los sujetos con locus de control externo consideran que el control depende de la suerte o el destino, por ello es más fácil encontrar más dentro del ámbito ocupacional mayor estrés e insatisfacción laboral en sujetos cuyo locus es externo.

Rasgo Neuroticismo – Ansiedad: esta característica es la que intuitivamente esta más relacionada con el estrés. Aquellas personas que perciben los estímulos como más amenazantes y anxiógenos son más vulnerables ante situaciones de estrés. También estas personas tienden a presentar más síntomas fisiológicos que describen claras consecuencias sobre su salud.
El rasgo de neuroticismo – ansiedad parece ser fundamental en la percepción del estrés, ya que predispone estados de inquietud acerca de la incertidumbre de los eventos.

Características cognitivas: los procesos cognitivos en el estrés se basan en el papel mediador entre el estresor y la respuesta. Parten de un proceso

evaluativo o interpretativo del estímulo que será luego catalogado como amenazante o no, según el modelo de Lazarus y Folkman (1984). Tanto la evaluación primaria como secundaria requiere de los procesos de atención, evaluación de la información, almacenamiento y recuperación de la información almacenada en la memoria. La evaluación de los estímulos como estresores esta determinada por el sistema de creencias y compromisos, valores, objetivos, contenidos de la memoria y recursos que un individuo ha incorporado a lo largo de su experiencia. Los procesos cognitivos no sólo son evidentes en los procesos de evaluación, también intervienen en la generación de estrategias de afrontamiento, su puesta en practica y la reevaluación.

Tolerancia a la ambigüedad: uno de los estresores básicos en el ambiente laboral es la ambigüedad, con relación al rol y con relación a la situación. Algunas variables como rasgo de ansiedad - neuroticismo influyen en la forma en que los estímulos ambigüos son procesados con mayor probabilidad por las personas con alta ansiedad como amenazantes en comparación con las personas bajas en este rasgo. También se ha relacionado con características individuales, obteniendo personas con alta y baja tolerancia a la ambigüedad. Las personas que poseen alta tolerancia tienden a ser más flexibles ante un estimulo o situación, sus procesos interpretativos y sus estrategias de afrontamiento son más ricas, en comparación con la rigidez de los que poseen baja tolerancia a la ambigüedad.

Las personas con baja tolerancia no funcionarán en una empresa o situación en la que los roles no estén suficientemente bien definidos y exista un amplio margen de poder y actuación personal, que en una empresa cuya estructura normativa este muy clara en todo los niveles. De este modo, la tolerancia a la ambigüedad se considera un probable modulador de la relación del estrés con sus consecuencias (Ivancevich y Matteson, 1980).

Personalidad Resistente: se refiere a un estilo de personalidad que es fuente de resistencia al estrés. Fue definida en 1982 por Kobasa, y esta conformada por tres atributos: Control, relacionado con la tendencia a creer y actuar suponiendo que se puede influir sobre el curso de los eventos. El reto se basa en que el cambio más que la estabilidad, es la norma de la vida. El compromiso es la capacidad para creer en la verdad, importancia e interés del valor de lo que uno es y esta haciendo. Estos atributos facilitan describen una forma de afrontamiento que mantiene los estresores específicos en perspectiva, la persona sabe que posee los recursos con que responder a los estresores y considera éstos como oportunidades potenciales para el cambio.

Existe además un mayor número de variables que han sido relacionadas con el estudio del estrés como son: autoestima, necesidades, valores, introversión-extraversión, edad, diferencias étnicas, culturales y sexuales.

Estresores Grupales:

Las relaciones interpersonales en el trabajo (supervisores, compañeros, subordinados) y fuera de él (familia, amigos) son un elemento importante del ambiente en el que vive una persona y en el que desarrolla su trabajo, y por ende, fuente de estrés. Sin embargo, al mismo tiempo pueden ser la causa y el origen de satisfacción laboral.

Peiró (1992:25) concibe la interacción social más que como estresor grupal como fuente de "apoyo social", su presencia o ausencia incide en de una u otra forma en las experiencias de estrés y sus consecuencias. El "apoyo es definido por la presencia o ausencia de apoyo psicológico proveniente de otras persona".

El autor anterior señala dos determinantes del apoyo social:

- Características personales: se distinguen que las características de las personas facilitan o dificultan sus habilidades de dar o recibir apoyo. En lo que al receptor respecta, se mencionan sociabilidad, asertividad, falta de ansiedad social, comodidad con las situaciones de intimidad, empatía y habilidades ara resolver problemas sociales, y percepción adecuada de señales sociales. En relación con las características del emisor, se han resaltado consideración, atención a las personas y la participación, estabilidad emocional, extraversión, interés por los otros y asertividad.
- Organizacionales y sociales: el entorno social y organizacional es un determinante del apoyo social que puede facilitar o dificultar las transacciones de apoyo. Competitividad o individualismo frente a solidaridad, estructura social participativa o centralizada, número de empleados a ser supervisados, diseño de los puestos y sistemas de trabajo, tipo de objetivos y estilos de dirección; pueden potenciar la creación de vínculos sociales y un clima de apoyo social o, por el contrario, pueden dificultarlos e, incluso imposibilitarlo.

Además el apoyo social influye sobre el estrés por otras vías, a saber:

- Ocurrencia o severidad del estresor, reduciendo los estresores relacionados con relaciones interpersonales, por ejemplo.
- Apreciaciones de la situación estresante, influyendo en la forma en que una situación es percibida como amenazante en la medida en que se introduce información acerca de la situación y de los recursos disponibles.

- Estrategias y comportamientos de afrontamiento, puede mejorar e incluso introducir nuevas no disponibles para el sujeto.
- Motivación y autoestima, el apoyo de otros puede funcionar como motivador para la actuación de la persona. También puede desarrollar sentimientos de autoconfianza y autoeficacia, facilitando el afrontamiento de la situación estresante.
- Alteración del estado de ánimo, el apoyo social puede contribuir a reducir las alteraciones del estado de ánimo, ayudando al sujeto a adaptarse mejor a la situación de estrés.

Estresores Organizacionales:

Otro factor importante en el estudio del estrés es el referido al nivel de ocupación, la cual según Robbins (1991), se clasifica en cuatro categorías de acuerdo al grado de estrés que producen en los empleados.

- *Empleos activos*, ejercen mucha presión para el rendimiento, dejando margen para la solución de problemas. Ej.: médicos , ingenieros, ejecutivos.
- *Empleos de poca tensión,* aquellos que imponen poca demanda a las personas y otorgan mayor espacio a la toma de decisiones. Ej.: carpinteros, profesores, técnicos, artistas.
- *Empleo pasivos*, que combinan pocas demandas de habilidades y procesos mentales con poco espacio para la toma de decisiones. Ej.: cajeros, chequeadores, porteros, relojeros.
- *Empleos de gran tensión*, implican mucha tensión para el rendimiento y poco margen para la toma de decisiones. Se caracterizan por largos horarios, procedimientos rígidos, poco tiempo libre. Ej.: empleados de líneas de ensamblaje, operadores telefónicos, mesoneros.

El estrés se manifiesta de diferentes maneras, según Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996), los síntomas son muy variados y se pueden catalogar dentro de las siguientes categorías:

- Síntomas Fisiológicos: pulso rápido, palpitaciones, aumento en la transpiración, tensión de los músculos, respiración cortada, escalofríos, jaquecas e incluso infartos. Los primeros estudios sobre el estrés laboral abordaron estos síntomas debido a que los investigadores pertenecían al campo de la medicina, sin embargo, actualmente la relación de dichos síntomas con el estrés no es clara, debido a la complejidad de los síntomas y la dificultad para medirlos objetivamente.
- Síntomas Psicológicos: insatisfacción, tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento, postergación, falta de concentración, dificultad para tomar

decisiones, pensamientos recurrentes. El efecto psicológico del estrés laboral más sencillo y evidente es la insatisfacción laboral.

- Síntomas Conductuales: cambios en la productividad, ausentismo, rotación laboral, consumo de alcohol y drogas, aceleración del habla, aumento o reducción en el apetito y en el sueño.

Según Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996), un trabajador con sobrecarga de estrés, se comporta de la siguiente manera:

1. Trabaja hasta más tarde de lo acostumbrado, o incrementa sus retardos y ausencias.
2. Tiene dificultad para tomar decisiones
3. Aumenta su número de errores por negligencia en el trabajo
4. Incumple con fechas límites para la entrega de sus asignaciones, y olvida sus compromisos
5. Presenta problemas para interactuar con el resto del grupo
6. Tiende a centrarse en errores y fallas personales.

Se han realizado numerosas investigaciones para estudiar la relación entre el estrés y el rendimiento. En la literatura que trata esta relación, el patrón más documentado es la relación de U invertida, que se fundamenta en que a un grado bajo o moderado de estrés estimula al organismo y aumenta su capacidad de reacción, lo cual le permite mejorar su rendimiento. Sin embargo el exceso de estrés impone a la persona demandas inalcanzables o limitaciones, originando menor rendimiento.

La intervención sobre los problemas de estrés en las organizaciones, con frecuencia pasa por la intervención organizacional, siendo está la forma más adecuada para trabajar con los estresores. En este sentido la intervención individual del estrés laboral permite trabajar con mayor éxito sus manifestaciones y/o signos. En lo referente al origen de los estímulos desencadenantes del estrés, la intervención debe ser dirigida a un nivel mas que individual, es decir grupal. En un sentido amplio cualquier intervención o cambio organizacional puede incidir sobre el nivel de estrés que experimentan los trabajadores, bien sea reduciéndolo o incrementándolo.

Estrategias para manejar el estrés

Además de todos los costos e implicaciones generados por el estrés laboral, existen una serie de estrategias o mecanismos para manejar el estrés y mitigar sus consecuencias en el individuo, y por ende, en la organización. Gibson, Ivancevich y Donnely (1996), presentan dos grandes enfoques: individuales y organizacionales.

Enfoques Individuales

Una persona puede aceptar y asumir la responsabilidad personal para reducir su grado de estrés. Algunas estrategias individuales cuyos resultados ha sido efectivos son:

- *Ejercicio* : el ejercicio físico no competitivo (aerobics, caminatas, trote, natación y ciclismo) ha sido recomendado por los médicos, desde hace mucho tiempo, como una manera para manejar el grado excesivo de estrés.
- *Relajación*: las personas pueden aprender a relajarse por medio de técnicas como la meditación, la hipnosis y la biorretroalimentación, con la finalidad que la persona se sienta relajada físicamente, un tanto despegada del entorno inmediato y desprendida de las sensaciones corporales; ya que en esta condición, se operan cambios importantes en el ritmo cardíaco, la presión sanguínea y otros factores fisiológicos.
- *Administración del tiempo*: la comprensión y el uso de los principios básicos de la administración del tiempo pueden ayudar a enfrentar mejor las demandas de su trabajo. Algunos principios más conocidos son: formular listas diarias de actividades, priorizar la actividades por orden de importancia y urgencia, programar las actividades de acuerdo con las prioridades establecidas, conocer el ciclo personal diario y manejar las partes más demandantes del trabajo durante el ciclo más alerta y la persona es más productiva.

Enfoques Organizacionales

- *Selección y colocación:* aunque algunos empleos generan más estrés que otros, las personas no responden igual ante situaciones estresantes. Con frecuencia las personas con poca experiencia o punto de control externo tienden a sufrir más estrés. Las decisiones en cuanto a la selección y colocación deben tomar en cuenta este aspecto.
- *Establecimiento de metas:* numerosas investigaciones han demostrado que las personas tienen mayor rendimiento cuando siguen metas concretas y desafiantes, y además reciben retroalimentación sobre su avance para alcanzarlas. La utilización de metas y la retroalimentación pueden disminuir el estrés, ser fuentes de motivación, reducir la incertidumbre, generar menor ambigüedad de roles y menor frustración.
- *Rediseño del puesto:* en algunos casos rediseñar los puestos para dar a los empleados mayor responsabilidad, autonomía y retroalimentación puede contribuir con la disminución del estrés. Sin embargo es importante

considerar las diferencias individuales, ya que no todos los empleados quieren trabajos enriquecedores.

- *Toma participativa de decisiones:* frecuentemente el estrés se origina cuando los empleados sienten incertidumbre en relación a las metas y a la forma de evaluación de su desempeño; es por ello que al aumentar la participación de los empleados en la toma de decisiones, se proporciona mayor control personal y esto contribuye a la disminución del estrés laboral.
- *Comunicación Organizacional:* al aumentar la comunicación formal con los empleados se reduce la incertidumbre, porque se reduce la ambigüedad de los roles y sus conflictos. Asimismo, debido a la importancia que tienen las percepciones para moderar la relación entre el estrés y las respuestas, la comunicación efectiva sirve de medio para dar forma a las percepciones de los empleados.
- *Programas de bienestar:* estos programas están centrados en la condición física y mental del empleado, se basan en la premisa de que los empleados tienen que aceptar la responsabilidad personal sobre su salud física y mental, la organización es sólo un vehículo para facilitar este fin. Entre los programas de bienestar encontramos: talleres para ayudar a dejar de fumar, bajar de peso, alimentarse mejor y desarrollo de programas regulares de ejercicios.

Integración de los elementos teóricos

El concepto de estrés laboral y particularmente el Modelo Propuesto por Ivancevich y Matteson (1989) constituyen la base teórica para el análisis del caso de la gerencia media administrativa de MSD. Este modelo concibe el estrés como una "respuesta adaptativa, mediada por características individuales, consecuencia de una acción, situación o evento externo que pone demandas físicas y/o psicológicas especiales sobre una persona, derivado de los elementos organizacionales" (Ivancevich y Mattenson, 1989:94).

La organización ha identificado que existen áreas de oportunidad relacionadas con la satisfacción de los empleados en cuanto a comunicación, balance vida-trabajo, estilos de liderazgo y disponibilidad de recursos. En este sentido, resulta particularmente importante identificar los niveles de estrés en los gerentes medios administrativos de la organización, en una organización que ha venido creciendo en forma dramática en los últimos años.

Una forma de identificar oportunamente las variables que pudieran afectar potencialmente el desempeño y la satisfacción de los empleados y en consecuencia la productividad y el crecimiento de la empresa, consiste en evaluar los niveles de estrés laboral en la gerencia media administrativa ya que se trata de un grupo crítico para el logro de las metas de la organización.

CAPITULO III
LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene un carácter descriptivo. Las investigaciones descriptivas "son aquellas que observan propiedades a partir de la inducción y ciertas orientaciones conceptuales con el objetivo de describir dichas propiedades y sus relaciones, con la finalidad última de explicar" (Colon s/r). En esta sección se presentan los objetivos de la investigación y el método seguido, el cual incluye las técnicas de recolección de datos, las características de la muestra y la estrategia de análisis.

Objetivo de la Investigación

El objetivo del diagnóstico consiste en identificar los niveles de estrés de la Gerencia Media de MSD y los factores que podrían originar el mismo.

Método

La investigación puede enmarcarse dentro de la metodología de estudio de caso. La estrategia de estudio de caso es adecuada para acceder al conocimiento de fenómenos organizacionales, sociales y políticos. El estudio de caso ha sido una estrategia de investigación utilizada en diversas disciplinas como la psicología, la sociología, las ciencias políticas y la planificación. En todas las situaciones en que se aplica, el objetivo consiste en entender la complejidad del fenómeno social. "El estudio de caso permite a una investigación aprehender características globales y significativas de los eventos de la vida real, tales como: ciclos de vida, procesos gerenciales y organizacionales, cambio en comunidades y relaciones internacionales. (Yin, 1984:14).

En esta investigación se ha seleccionado a la gerencia media administrativa de Merck Sharp & Dohme de Venezuela como caso de estudio.

La gerencia media administrativa representa un grupo clave en la organización, ya que tiene el reto tanto de desarrollar a su gente como ejecutar los principales planes de acción definidos por la empresa. En este sentido, se considera que la medición del estrés en este grupo podría contribuir a identificar sus causas, a fin de alertar a la alta gerencia acerca de aspectos que pudieran afectar el desempeño de este grupo a mediano plazo.

El procedimiento utilizado para la recolección de datos consistió en dos fases. La primera se basa en entrevistas y revisión de documentos y la segunda en una encuesta. De hecho, los estudios de caso deben estar basados en varias fuentes de información: documentación, archivos grabados, entrevistas, observación directa y observación participante" (Yin, 1984: 78).

Entrevistas

El primer paso consistió en contactar al Director de Recursos Humanos, quien manifestó el interés de MSD por indagar en los aspectos críticos arrojados por el diagnóstico organizacional iniciado hace un año, en el que se detectaron áreas a mejorar y áreas de fortaleza para sustentar los planes a mediano plazo. Allí se planteó el balance vida-trabajo como el factor más crítico, ya que, de acuerdo con el Director de RRHH, está incidiendo en la satisfacción y motivación de los empleados, especialmente en los empleados administrativos de la gerencia media.

Con la finalidad de complementar la información proporcionda, se realizaron entrevistas semiestructuradas al personal de Recursos Humanos. La guía general de las entrevistas incluía las siguientes preguntas: cómo funciona la empresa, cuáles son los principales problemas, dónde se originan los problemas y quiénes los ocasionan, cómo piensa que pueden solucionarse esos problemas y cuáles son los procedimientos administrativos que afectan el desempeño de la gerencia media. "La entrevista se adopta cuando la información buscada es profunda y cuando se aplica a un pequeño número de personas" (Grisez, 1977:91).

Durante la primera fase se llevó a cabo una revisión de la documentación existente acerca de los principales problemas y la situación general de la empresa. Para ello se revisaron organigramas, misión, visión, valores, entre otros. Asimismo, se revisió el estudio de diagnóstico organizacional conducido por la empresa durante el año pasado.

Estas reuniones no solo sirvieron de base para el desarrollo técnico del proyecto, sino para establecer el Contrato Psicológico y obtener el compromiso con el cliente. En base a ello se estableció un cronograma de actividades acordado por ambas partes.

Selección de la muestra y aplicación del intrumento

Se seleccionó el instrumento de medición de estrés de Ivancevich y Mattenson (1989). Una vez seleccionado el instrumento, se solicitó al cliente su revisión, a fin de obtener su aprobación y recomendaciones para la posterior aplicación del mismo.

Basado en el instrumento de Ivancevich y Mattenson (1989) que indica el nivel de estrés en 4 niveles: Bajo, Intermedio, de Estrés y Alto; y la fuente del mismo (variables ya definidas), se llevó a cabo su aplicación. Este instrumento fue validado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en asociación con la Organización Mundial de la Salud (OMS) en una muestra de 38.072 empleados de todos los sectores productivos, por actividades, tamaño de las empresas, situación socioeconómica de la organización, edad, género, antigüedad en la organización y puesto de trabajo.; también fue objeto de un estudio psicométrico llevado a cabo por tesistas de Psicología de la UCV en 39 empleados del área técnica y de mercadeo de una empresa de telecomunicaciones, obteniendo una confiabilidad de 0,8910 (dos mitades) y validez de concordancia calculado a través del coeficiente de rango de Kendall de 0,797.

El cuestionario consta de 25 ítems, con una escala numérica de 7 opciones de respuesta (1 *Nunca* , 2 Raras Veces, 3 Ocasionalmente, 4 Algunas Veces, 5 Frecuentemente, 6 Generalmente, 7 Siempre), con los que se explora la percepción del estrés a través de 7 factores. , en el cuadro a continuación se describen las variables y los ítemes del instrumento a que corresponden:

VARIABLES	Itemes
Parámetros Organizacionales	1,10, 11,20
Estructura Organizacional	2, 12, 16, 24
Territorio Organizacional	3, 15, 22
Tecnología	4,14, 25
Influencia del Líder	5, 6, 13, 17
Cohesión Grupal	8, 19, 23
Cohesión Organizacional	7, 9, 18, 21

La población está conformada por 50 gerentes medios de la organización (15 gerentes del área de ventas y 35 gerentes del área administrativa). La definición de gerencia media se basa en los siguientes criterios:

- Responsabilidad supervisoria
- Reporte directo al Comité Ejecutivo (alta gerencia)
- Bandas salariales 5 y 6.

La muestra está conformada por 35 gerentes del área administrativa que fueron seleccionados intencionalmente para este estudio. La selección de los gerentes administrativos se debió al hecho de que se encuentran ubicados permanente en las instalaciones de la empresa, lo cual garantiza un mayor acceso.

La aplicación final del instrumento se llevó cabo de la siguiente forma. Se entregaron 35 instrumentos al Gerente de RRHH, a fin de que lo distribuyera a la muestra seleccionada, en base a los criterios previamente definidos. Cabe destacar que la aplicación se realizó en forma indvidual. El Gerente de RRHH leyó las instrucciones con cada uno de los participantes y aclaró dudas en relación con la forma de contestar el instrumento y los fines del mismo.

Al cabo de dos semanas fueron recolectados un total de 32 instrumentos. Los tres instrumentos restantes no pudieron ser recolectados a tiempo, debido a que las personas se encontraban de viaje. Por último se elaboró el informe final el cual contiene la propuesta y planificación de la intervención.

Estrategia para el análisis de los datos

Según Robert Yin (1984:99), autor de un manual sobre estudios de caso, "analizar la evidencia del caso es especialmente difícil porque las estrategias y técnicas no han sido bien definidas en el pasado. De cualquier manera, toda investigación debe comenzar con una estrategia analítica general, enfatizando en qué se quiere analizar y por qué". El análisis de datos se hizo en 2 fases. Primero se analizaron los datos recogidos mediante entrevistas y revisión de documentos y luego se analizaron las respuestas a los cuestionarios, a fin de identificar fuentes de estrés laboral.

En base a la definición de estrés de Ivancevich y Mattenson (1989), los niveles de estrés se definen como la puntuación obtenida en el instrumento en base a los siguientes criterios:

Nivel Bajo (1): menor a 57 puntos
Nivel Intermedio (2): entre 58 y 70 puntos
Nivel de Estrés (3): entre 71 y 80 puntos
Nivel Alto (4): mayor a 81 puntos.

Los resultados serán analizados calculando el total de respuestas de los sujetos por factor, siendo el valor mínimo 1 y el máximo 224. También se obtendrá el valor promedio de cada factor y la distribución de frecuencias para cada nivel de estrés; agrupando los resultados de acuerdo a lo siguiente:

En la interpretación de los datos se utilizaron las categorías propuestas por Ivancevich y Matteson (1989):

1. **Parámetros Organizacionales**: lineamientos establecidos por los dirigentes de la organización, (Misión, Visión, Valores y Políticas de la Organización) para unificar criterios acerca de como se desarrollará la empresa.

2. **Estructura Organizacional**: manifestación de la división jerárquica de los empleados en diferentes líneas, expresadas a través de los organigramas, el sistema de mando formal y las normas establecidas.

3. **Territorio Organizacional**: se refiere a la autonomía física y laboral (toma de decisiones) que puedan tener los empleados, y su relación con otras unidades de trabajo

4. **Tecnología:** se ubican bajo esta variable, las herramientas de trabajo que contribuyen a optimizar el manejo y procesamiento de la información, las comunicaciones y los recursos disponibles.

5. **Influencia del Líder:** posición de autoridad y poder que ejerce el líder del grupo, en función de la estructura jerárquica de la organización.

6. **Cohesión Grupal:** integración y respaldo entre los miembros del grupo se trabajo, producto del entendimiento de los valores y objetivos organizacionales.

7. **Cohesión Organizacional**: integración y respaldo entre las diversas unidades de la organización, producto del entendimiento de los valores y objetivos organizacionales.

Estimados Graduando:

A continuación indico en detalle los requerimientos y pasos que deberán seguir a fin de garantizar su graduación en el acto a realizarse el día 20 de julio de 2001 en el Aula Magna de la UCAB. Es muy importante que tengan presente las **fechas límites** fijadas para la realización de estos trámites.

1.- Entrega del Trabajo Especial de Grado. condiciones:

- **Fecha tope: 20-06-2001, Sede: La Castellana-CERPE**
- Entregar **2** ejemplares con las siguientes características:

1 en percalina negra, con letras doradas y el título impreso en el lomo. y el otro en CD.

2.- Acudir al Edificio de Postgrado (**UCAB - MONTALBAN**), PB, solicitar a la Srta. Miossotys Díaz, en un horario comprendido entre las **2:00 y 8:00 p.m.** para solicitar planilla de petición de grado, llevar **02** fotocopias de la cédula de identidad, **fecha tope: 22-06-2001.**

3.- Cancelar en caja **BS. 42.000** por los siguientes aranceles por concepto de:

- Bs. **30.000** Derecho de Grado
- Bs. **7.000** Notas Certificadas
- Bs. **5.000** Copia del Acta de Graduación

guardarlos y llevar el día del **ACTO** de Grado.

Cualquier duda que tengan respecto a este correo, por favor llamar al 800Dorkis (263-76-60/263-95-55) entre 2:00 y 6:00 p.m. o te comunicas por este mismo medio.

Queda de ustedes, att,

Dorkis.

Dorkys Belisario
Email: dbelisar@ucab.edu.ve
Universidad Catolica Andres Bello

A continuación se presentan los ítemes del cuestionario clasificados según las categorías propuestas: Parámetros Organizacionales, Estructura Organizacional, Territorio Organizacional, Tecnología, Influencia del Líder, Cohesión Grupal y Cohesión Organizacional.

Parámetros Organizacionales:

- La gente no comprende la misión y metas de la organización (1)
- La estrategia general de la organización no es bien comprendida (10)
- Las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño (11)
- La organización carece de dirección y objetivo (20)

Estructura Organizacional:

- Una persona de mi nivel tiene poco control sobre el trabajo (12)
- La estructura formal tiene demasiado papeleo (16)
- La cadena de mando no se respeta (24)

Territorio Organizacional:

- No estoy en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo (3)
- No se tiene derecho a un espacio privado de trabajo (15)
- Me siento incómodo al trabajar con los miembros de otras unidades de trabajo (22)

Tecnología:

- No se cuenta con la tecnología para hacer un trabajo de importancia (25)
- No se dispone de conocimiento técnico para seguir siendo competitivo (14)
- El equipo disponible para llevara cabo el trabajo a tiempo limitado (4)

Influencia del Líder:

- Mi supervisor no da la cara por mí ante los jefes (5)
- Mi supervisor no me respeta (6)
- Mi supervisor no se ocupa de mi bienestar personal (13)
- Mi supervisor no tiene confianza en el desempeño de mi trabajo (17)

Cohesión Grupal:

- Mi equipo no disfruta de estatus prestigio dentro de la organización (9)
- Mi equipo me presiona demasiado (21)

Cohesión Organizacional:

- Mi equipo no me brinda protección en relación con injustas demandas de trabajo me hacen los jefes (19)

- Mi equipo no respalda mis metas personales (8)
- Mi equipo no me brinda ayuda técnica cuando es necesario (23)

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados de la investigación muestran los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, descritos por cada uno de los factores propuestos por Ivancevich y Matteson (1989).

Dado que se trata de un estudio descriptivo que pretende conocer los niveles y factores generadores de estrés en los empleados se utilizaron estadísticos descriptivos (media, desviación y porcentajes)

A continuación se presenta una tabla con los resultados por factor y valor total de la muestra

Tabla No. 1
Estadísticos Descriptivos

Factores/Niveles de Estrés	Valor Mínimo	Valor Máximo	Media	Desviación
Parámetros Organizacionales	4	28	7.9	2.57
Estructura Organizacional	4	28	19.0	2.58
Territorio Organizacional	3	21	13.9	[illegible]
Tecnología	3	[illegible]	4.6	[illegible]
Influencia del Líder	4	28	12.0	[illegible]
Cohesión Organizacional	4	28	11.7	7.0
Cohesión Grupal	3	21	[illegible]	[illegible]
TOTAL	25	175	[illegible]	15.29

Como se observa en la tabla anterior, la media total obtenida es de 78.3 lo cual, según la escala del instrumento, indica que existe un "nivel de estrés": entre 71 y 80 puntos. Un análisis más profundo indica que los factores: **Estructura (x 19) y Territorio Organizacional (x 13.9), Influencia del Líder (x 12) y Cohesión Organizacional (x 11.7)** obtuvieron las puntuaciones más altas, en comparación con el resto de los factores.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados de la investigación muestran los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, descritos por cada uno de los factores propuestos por Ivancevich y Matteson (1989).

Dado que se trata de un estudio descriptivo que pretende conocer los niveles y factores generadores de estrés en los empleados se utilizaron estadísticos descriptivos (media, desviación y porcentajes).

A continuación se presenta una tabla con los resultados por factor y valor total de la muestra.

Tabla No. 1
Estadísticos Descriptivos

Factores/Niveles de Estrés	Valor Mínimo	Valor Máximo	Media	Desviación
Parámetros Organizacionales	4	28	7.9	2.57
Estructura Organizacional	4	28	19.0	2.54
Territorio Organizacional	3	21	13.8	2.2
Tecnología	3	21	4.0	1.7
Influencia del Líder	4	28	12.0	2.15
Cohesión Organizacional	4	28	11.7	2.29
Cohesión Grupal	3	21	9.9	1.84
TOTAL	25	175	78.3	15.29

Como se observa en la tabla anterior, la media total obtenida es de 78.3 lo cual, según la escala del instrumento, indica que existe un "nivel de estrés": entre 71 y 80 puntos. Un análisis más profundo indica que los factores: **Estructura (x 19) y Territorio Organizacional (x 13.8), Influencia del Líder (x 12) y Cohesión Organizacional (x 11.7)** obtuvieron las puntuaciones más altas, en comparación con el resto de los factores.

Es decir, que las situaciones que tienen que ver con: la división jerárquica de los empleados en el sistema de mando formal y las normas establecidas (Estructura Organizacional); la autonomía física y laboral que puedan tener los empleados, y su relación con otras unidades de trabajo (Territorio Organizacional); y la integración y respaldo entre las diversas unidades de la organización, producto del entendimiento de los valores y objetivos organizacionales (Cohesión Organizacional) y la posición de autoridad y poder que ejerce el líder del grupo, en función de la estructura jerárquica de la organización (Influencia del Líder) son las principales fuentes generadoras de estrés en la gerencia media de la organización.

Por otra parte, los factores que obtuvieron las puntuaciones más bajas son: **Tecnología (x 4)**, **Parámetros Organizacionales (x 7.9)** y **Cohesión Grupal (x 9.9)**.

Vale la pena destacar que del grupo de factores que tienen menor influencia sobre el estrés, la tecnología es el factor que menos impacta sobre el mismo. Adicionalmente, el valor de la desviación típica (1,7) evidencia que en general el grupo comparte la misma opinión. Esto significa que las herramientas de trabajo contribuyen a optimizar el manejo y procesamiento de la información, las comunicaciones y los recursos disponibles.

Lo anterior se ilustra en el siguiente gráfico, el cual muestra la distribución porcentual del nivel estrés por cada uno de los factores.

Gráfico No. 1
Distribución porcentual del nivel de estrés por factor

De acuerdo con el Modelo de Ivancevich y Mattenson (1989:94), encontramos que efectivamente existe un nivel de estrés, es decir, una "respuesta adaptativa, mediada por características individuales, consecuencia de una acción, situación o evento externo que pone demandas físicas y/o psicológicas especiales sobre una persona, derivado de los elementos organizacionales".

En términos de los estresores organizacionales que indica el modelo, podemos decir que la mayoría de los identificados en el estudio, están relacionados con factores initrínsecos del puesto: ambiguedad de rol y sobrecarga de trabajo; estructura y control organizacional: políticas locales y corporativas; y liderazgo: relaciones supervisor - subordinado. Dichos estresores se corresponden con los factores que obtuvieron mayores puntuaciones: Estructura y Territorio Organizacional, Influencia del líder y Cohesión Organizacional.

En cuanto a la Estructura Organizacional, podría decirse que la forma en que MSD está diseñada organizativamente, es decir, la división jerárquica de sus diferentes unidades y el sistema formal de mando genera sobrecarga de trabajo e incluso ambiguedad en los roles de la gerencia media administrativa.

En relación con el factor Territorio Organizacional, podría decirse que la gerencia media administrativa de la organización no cuenta con la suficiente autonomía en el proceso de toma de decisiones que le permita controlar este factor como elemento generador de estrés. A esto se suma el hecho de que este grupo debe responder a las demandas de sus subordinados en cuanto a la toma decisiones efectiva que probablemente no estén bajo su control en su totalidad.

En cuanto al factor Influencia del Líder, podría decirse que los estilos de liderazgo de las diferentes unidades así como la distribución de poder de las distintas cabezas de área, son fuentes generadoras de estrés en la organización. Esto combinado con el problema de toma decisiones, podría generar consecuencias negativas en térnimos de desempeño (calidad y calidad del trabajo, ausentismo y rotación).

Por último, los resultados indican que la interrelación entre las diferentes áreas de la organización, afecta los niveles de estrés del grupo. Podría pensarse entonces que la ambiguedad de roles y la sobrecarga de trabajo influyen sobre la cohesión organizacional como fuente de estrés, ya

que cada unidad se centra en sus propias metas y es posible que en ocasiones dichas metas estén solapadas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta investigación se identificaron los niveles de estrés laboral de la gerencia media de MSD y se analizaron las principales fuentes del mismo a la luz del Modelo de Ivancevich y Mattenson (1989).

Los resultados de la investigación sugieren que existe un **"nivel de estrés"** en la gerencia media administrativa de la organización, de acuerdo a la clasificación de Ivancevich y Mattenson (1989). Esto es consistente con el hecho de que se la gerencia media está conformada por lo que Robins (1991) denomina *empleos activos*, que ejercen mucha presión para el rendimiento e implican altos niveles de responsabilidad, autonomía y toma decisiones, que impactan directamente los resultados de la organización.

Los factores relacionados con Estructura y Territorio Organizacional, Influencia del Líder y Cohesión Organizacional resultaron las fuentes más importantes de generación de estrés en este grupo. Por su parte, la tecnología resulta ser un elemento facilitador. Esto es consistente con la información reportada por la empresa en relación con la inversión significativa que ha habido en esta área.

Por otra parte, es posible que los Parámetros Organizacionales generen poco estrés debido a que existe consciencia en el grupo de que no es posible modificarlos. Dentro de esta categoría se encuentran la misión, visión, políticas y valores de la organización. Podría pensarse incluso que este grupo comparte estos conceptos.

Entre las recomendaciones metodológicas podemos sugerir que este instrumento sea aplicado una vez que se realice una intervención, de forma tal de monitorear los cambios que se dan en el tiempo y tomar las decisiones apropiadas.

Entre las recomendaciones prácticas se considera importante evaluar la carga de trabajo y la defninición de roles y responsabilidades y en función de ello o bien establecer una carga más realista o la posibiliad de aumentar el número de peronas en cada una de las áreas. Adicionalmente, se considera que dado que la teconología no constituye un elemento generador de estrés, podría tomarse ventaja de ésta, para automatizar procesos que reduzcan/faciliten la carga de trabajo.

Asimismo, se sugiere continuar midiendo el desempeño de algunos síntomas conductuales como rotación laboral, e incluso agregar otras medidas como: cambios en la productividad y ausentismo, con la finalidad de alertar a la alta gerencia acerca de la aparición de nuevas manifestaciones de estrés no solo en la gerencia media administrativa, si no en el resto de los niveles de la organización.

A pesar de que no fue objeto de esta investigación identificar los factores fisiológicos de estrés, consideramos que sería útil incluir algunas medidas de tipo tales como presión sanguínea o niveles de colesterol, a fin de monitear su desempeño antes y después de la intervención.

Por último, sugerimos intervenir en forma directa aquellos factores controlables por el grupo objeto de estudio. Es por ello que la intervención está dirigida a proveer a la Gerencia Media Administrativa herramientas que le permitan manejar y/o reducir sus niveles de estrés laboral a puntos óptimos para su desempeño exitoso, que se revierta en la satisfacción y bienestar del empleado y de MSD .

REFERENCIAS

Acosta, C. y Carrillo, C. (2000): *Estudio de la posible relación entre niveles de estrés laboral y rasgos de personalidad en trabajadores de una empresa de telecomunicaciones venezolana.* Tesis de grado para optar a la Licenciatura en psicología opción industrial. Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Carreño, M. y Varela, Daniel (2000): *La Influencia de la relación cognición-emoción sobre el estrés laboral.* Tesis de grado para optar a la Licenciatura en psicología opción industrial. Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Colón, I (s/r): "Esquema clasificatorio para la investigación social". Mimeo. Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Gibson J., Ivancevich J. Y Donnelly, J. (1996): *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos.* Bogotá: McGraw- Hill/Irwin.

French, W. & Bell, C. (1995): *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de la Ciencia de la Conducta para el mejoramiento de la organización.* México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Grisez, J. (1977): "Métodos de la Psicología Social". Madrid: Ediciones Morata.

Ivancevich, J.; y Matteson, M. (1989): "Estrés y trabajo: Una perspectiva Gerencial". México: Trillas.

Lazarus, R.; y Folkman, S. (1986): *Estrés y Procesos Cognitivos.* España: Martínez Roca.

Organización Internacional del trabajo (1995): *La Consultoría de Empresas. Guía para la Profesión.* México: Editorial Limusa.

Peiró, J. y Salvador, A. (1993): *Control del estrés laboral.* España: Eudema ediciones.

Peiró, J. (1993): *Desencadenantes del estrés laboral.* España: Eudema ediciones.

Robbins, S. (1991): *Comportamiento Organizacional.* México Prentice-Hall.

Yin, R. (1984): *Case study research: desing and methods.* California: Sage Publications.

ANEXO 1

ENCUESTA PARA DIAGNOSTICAR EL ESTRES

Para cada reactivo de la encuesta, indique con qué frecuencia la condición descrita es una fuente actual de estrés. Algunos de los reactivos pertenecen a la organización y otros a su grupo de trabajo. Para cada uno, marque con una equis (X) en la columna del número que mejor describa la frecuencia con la que la condición descrita es fuente actual de estrés para usted.

Marque 1 si la condición *Nunca* es fuente de estrés
Marque 2 si la condición *Raras Veces* fuente de estrés
Marque 3 si la condición *Ocasionalmente* es fuente de estrés
Marque 4 si la condición *Algunas Veces* es fuente de estrés
Marque 5 si la condición *Frecuentemente* es fuente de estrés
Marque 6 si la condición *Generalmente* es fuente de estrés
Marque 7 si la condición *Siempre* es fuente de estrés

	1	2	3	4	5	6	7
1. La gente no comprende la misión y metas de la organización							
2. La forma de rendir informes entre superior y subordinado me hace sentir presionado							
3. No estoy en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo							
4. El equipo disponible para llevera cabo el trabajo a tiempo limitado							
5. Mi supervisor no da la cara por mi ante los jefes							
6. Mi supervisor no me respeta							
7..No soy parte de un grupo de trabajo de colaboración estrecha							
8. Mi equipo no respalda mis metas personales							
9. Mi equipo no disfruta de estatus prestigio dentro de la organización							
10. La estrategia general de la organización no es bien comprendida							
11. Las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño							
12. Una persona de mi nivel tiene poco control sobre el trabajo							

ENCUESTA PARA DIAGNOSTICAR EL ÉSTRES

Para cada reactivo de la encuesta, indique con qué frecuencia la condición descrita es una fuente actual de estrés. Algunos de los reactivos pertenecen a la organización y otros a su grupo de trabajo. Para cada uno, marque con una equis (X) en la columna del número que mejor describa la frecuencia con la que la condición descrita es fuente actual de estrés para usted.

Marque 1 si la condición *Nunca* es fuente de estrés
Marque 2 si la condición *Raras Veces* fuente de estrés
Marque 3 si la condición *Ocasionalmente* es fuente de estrés
Marque 4 si la condición *Algunas Veces* es fuente de estrés
Marque 5 si la condición *Frecuentemente* es fuente de estrés
Marque 6 si la condición *Generalmente* es fuente de estrés
Marque 7 si la condición *Siempre* es fuente de estrés

	1	2	3	4	5	6	7
1. La gente no comprende la misión y metas de la organización							
2. La forma de rendir informes entre superior y subordinado me hace sentir presionado							
3. No estoy en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo							
4. El equipo disponible para llevara cabo el trabajo a tiempo limitado							
5. Mi supervisor no da la cara por mí ante los jefes							
6. Mi supervisor no me respeta							
7. No soy parte de un grupo de trabajo de colaboración estrecha							
8. Mi equipo no respalda mis metas personales							
9. Mi equipo no disfruta de estatus prestigio dentro de la organización							
10. La estrategia general de la organización no es bien comprendida							
11. Las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño							
12. Una persona de mi nivel tiene poco control sobre el trabajo							

13. Mi supervisor no se ocupa de mi bienestar personal							
14. No se dispone de conocimiento técnico para seguir siendo competitivo							
15. No se tiene derecho a un espacio privado de trabajo							
16. La estructura formal tiene demasiado papeleo							
17. Mi supervisor no tiene confianza en el desempeño de mi trabajo							
18. Mi equipo se encuentra desorganizado							
19. Mi equipo no me brinda protección en relación con injustas demandas de trabajo me hacen los jefes							
20. La organización carece de dirección y objetivo							
21. Mi equipo me presiona demasiado							
22. Me siento incómodo al trabajar con los miembros de otras unidades de trabajo							
23. Mi equipo no me brinda ayuda técnica cuando es necesario							
24. La cadena de mando no se respeta							
25. No se cuenta con la tecnología para hacer un trabajo de importancia							

ANEXO 2

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Antecedentes

El crecimiento acelerado de MSD Venezuela durante los últimos 5 años, basados en una estrategia corporativa para abarcar mayor mercado en la comercialización de sus productos, ha implicado un incremento tanto en el portafolio de productos, como en el número de trabajadores (97 personas en 1997 a 218 en el 2000).

La organización ha identificado recientemente que existen áreas críticas relacionadas con la satisfacción del empleado en cuanto a: comunicación, balance vida-trabajo, estilos de liderazgo y disponibilidad de recursos, que tienen incidencia directa sobre los niveles de estrés laboral de su Gerencia Media Administrativa.

Es oportuno mencionar que como resultado de un diagnostico previo, se detectaron factores cuyos efectos determinan el nivel de estrés que posee actualmente la Gerencia Media Administrativa de MSD. Estos factores son, en orden de influencia: estructura organizativa, influencia del líder, territorio organizacional, cohesión grupal, cohesión organizacional, parámetros organizacionales y tecnología.

Objetivos y Alcance

El objetivo de la intervención será facilitar un adecuado equilibrio vida-trabajo que permita a la Gerencia Media Administrativa, manejar y/o reducir sus niveles de estrés laboral a puntos óptimos para su desempeño exitoso en sus diferentes roles profesionales y personales, que se revierta en la satisfacción y bienestar del empleado y de MSD.

El alcance de la intervención será:

- La revisión de los factores que influyen sobre los niveles de estrés laboral de los gerentes medios de las áreas administrativas de MSD, de acuerdo a su percepción del entorno en que se desempeñan.
- Proporcionar herramientas de tipo teórico-aplicada destinadas a facilitar la comprensión del fenómeno de estrés, de los estímulos que la originan y de las diferentes estrategias de afrontamiento.
- Un informe detallado de sugerencias acerca de los aspectos susceptibles a modificaciones y la forma de llevarlas a cabo, que vistas por los empleados contribuirán a reducir los niveles de estrés laboral, logrando con ello mejoras en la productividad individual y grupal.

Metodología

La metodología consistirá en operar con un esquema de reuniones de avance quincenales que finalizaran con la entrega de un informe detallado de las actividades realizadas durante la intervención, las sugerencias de los empleados referidas al abordaje de los diferentes procesos organizacionales que redunden en el bienestar individuo-organización, y las recomendaciones.

Se realizará una Intervención de tipo Actividades de orientación y consejo (French y Bell, 1996) , que consiste en el trabajo en conjunto de los consultores y la Gerencia de Recurso Humanos de MSD, con los Gerentes Medios Administrativos con la finalidad de ayudarles a aprender nuevos modos de conducta que les permitan manejar sus niveles de estrés laboral, contribuyendo a mejorar el balance vida-trabajo y con ello la efectividad y eficiencia en el desempeño de sus roles.

Participantes: el grupo de gerentes medios de las áreas administrativas, Gerentes de Recursos Humanos y Consultores.
Duración calendario aproximada: Tres meses.

Las intervenciones basadas en actividades de orientación y consejo están conformadas por dos aspectos fundamentales:

1. Actividad de retroalimentación no evaluativa.
2. Exploración conjunta de conductas alternativas.

Es por ello que el programa de intervención propone agrupar las actividades a realizar en tres fases de acuerdo a los productos que se esperan obtener: Fase de Información (retroalimentación), Fase de Entrenamiento y Fase de Constitución del Comité de Salud Ocupacional.

1) Fase de Información (retroalimentación):

Los Consultores, partiendo de la exploración inicial de los factores que determinan los niveles de estrés laboral, utilizarán el enfoque de retroalimentación de encuestas para informar los resultados generales del diagnóstico previo. Se pretende con ello introducir el aprendizaje de nuevos datos acerca del propio gerente, del grupo y de los procesos grupales y organizacionales que subyacen en estas interacciones.

La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real, la conciencia de esta nueva información para el sujeto puede conducir al cambio; para ello se empleará la técnica de grupos focales.

El objetivo de esta actividad es informar los resultados globales obtenidos en el diagnóstico, así como conocer la percepción cada uno de los gerentes medios de las áreas administrativas, de estos, acerca de la forma como se comportan estos factores y las posibles formas en que deberían ser abordadas por la organización, intentando establecer compromisos que faciliten el logro de metas comunes.

Los grupos focales son discusiones de grupo en las que se reúnen aproximadamente ocho personas para discutir un tema de interés. La discusión se guía por un líder de grupo (moderador) quién hace las preguntas e intenta ayudar al grupo a tener una conversación natural y libre entre sí. Se realizarán tres reuniones de grupos focales cada una con un número aproximado de 11 participantes (32 gerentes medios administrativos), un moderador y dos observadores. A continuación se especifican las actividades, responsables y tiempos.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO
1) Planificación de la Sesión		
a) Selección del lugar y hora de la sesión	Gerencia de RRHH.	2 días
b) Invitaciones a los participantes		2 días
c) Preparación de la logística: recursos didácticos y audiovisuales.	Gerencia de RRHH.	1 día
d) Selección de los temas centrales a discutir durante la sesión.	Gerencia de RRHH.	2 horas
e) Elaboración de la Guía de Preguntas		2 días
f) Elaboración de la Guía de Observación	Gerencia de RRHH	2 días
g) Entrenamiento del Moderador y Observadores	y Consultores Consultores Consultores Consultores	1 semana
2) Sesión Cada sesión tendrá una duración de dos horas. El Gerente de RRHH realizará la apertura de la sesión, posteriormente el Moderador comenzará a plantear los temas centrales para el desenvolvimiento de la sesión, dirigirá y	Consultores y Gerencia de RRHH, Moderador y Observadores	2 horas x cada sesión. 1 semana en total.

cerrará la sesión en el tiempo previsto. Se realizarán tres sesiones dejando pasar un día entre cada una de ellas.		
3) DESPUÉS DE LA SESIÓN: *a) Codificación y análisis de los temas discutidos* *b) Resumen de sesión*	Consultores, Moderador y Observadores Consultores	2 semanas 1 semana

Una vez realizadas las tres sesiones de grupos focales, se procederá a integrar los resúmenes de sesión en un informe final, que se entregará a la Gerencia de Recursos Humanos, dando por terminada la primera fase de la Intervención. Es importante mencionar que cada una de las tres fases de esta intervención se convierte en un insumo para la siguiente.

2) Fase de Entrenamiento

El segundo aspecto fundamental de las actividades de orientación y consejo, es la exploración conjunta (consultores y gerentes) de conductas alternativas que les permitan manejar y reducir el nivel de estrés laboral actual y la acción de los factores que lo originan. Se utilizarán actividades de Educación y Capacitación como método para la exploración de conductas alternativas, dichas actividades están diseñadas para mejorar el conocimiento, las actitudes y habilidades del individuo.

En tal sentido, se incluirá una actividad de educación cuyo objetivo es proporcionar herramientas de tipo teórico-aplicada destinadas a facilitar la comprensión del fenómeno de estrés, de los estímulos que la originan y de las diferentes estrategias de afrontamiento. Los Consultores diseñarán un taller vivencial, cuya finalidad es proporcionar información relevante acerca del estrés laboral que permita a los participantes conocer la existencia de este proceso y la forma como afecta su desempeño individual y grupal; y al mismo tiempo ofrecer herramientas para afrontar exitosamente dicho proceso. Para ello, se incorporará la información recogida en la fase de información y entrevistas.

El taller será dictado por los Consultores al los gerentes medios de las áreas administrativas, en dos grupos no mayores de 16 participantes, en dos sesiones de 8 horas. El diseño instruccional será presentado al Comité de Salud Ocupacional para sus comentarios y aprobación. Los Consultores

destinarán dos semanas para la elaboración del material didáctico, que será reproducido en MSD y fijaran las fechas para la realización de los dos talleres.

Aspectos Teóricos

El diseño del taller se fundamenta en la teoría de Lazarus y Folkman sobre estrés laboral y técnicas de afrontamiento, denominado ***Modelo de evaluación cognitiva de Lazarus y Folkman*** (1986).

Para los autores el estrés es un proceso dinámico, interactivo y reactivo. Afirman Lazarus y Cohen (1979:35) que el estrés es el resultado de "una transacción persona-ambiente en el cual las demandas son exageradas o exceden los recursos de la persona. El estrés no es un simple estímulo del ambiente, una característica de la persona, ni una respuesta", es un balance entre las demandas y la capacidad para manejarlas con bajos costos.

Este modelo es denominado como cognitivo – fenomenológico, porque considera que el ciclo del estrés esta directamente afectado por como una persona evalúa y experimenta un evento y como la información resultante es utilizada para dar forma y cambiar la naturaleza del afrontamiento. El ciclo del estrés, esta conformado por dos procesos: evaluación y afrontamiento.

Aspectos Aplicados

Se considera esencial acompañar los aspecto teóricos o cognitivos de elementos aplicados, con el propósito de proporcionar herramientas concretas a los gerentes medios administrativos para el manejo de los niveles de estrés que poseen, asi como facilitar la determinación de los principales factores que producen su estrés y el aprehendizaje de técnicas para hacerle frente.

A lo largo del taller se introducirán ejercicios vivenciales, que permitan a los participantes conocer formas de comportamiento alternativas y sus efectos sobre los niveles de estrés que posee, así como recomendaciones generales para manejar la incidencia sobre la salud, la productividad el desempeño y la satisfacción personal.

Objetivo General:

Proporcionar a los participantes información y herramientas, que le permitan incorporar, reforzar y modificar sus conocimientos, creencias, actitudes y comportamientos hacia el estrés laboral: factores que lo originan, consecuencias y técnicas para afrontarlo; con la finalidad de reducir el impacto de este sobre el desempeño de los Gerentes Medios Administrativos de Merck, Sharp & Dohme.

Objetivos Específicos:

Que los participantes:

1) Comprendan los diferentes ámbitos de acción del estrés en su vida personal y profesional.
2) Determinen e identifiquen las múltiples consecuencias del estrés.
3) Determinen e identifiquen los diferentes aspectos que originan su estrés.
4) Adquieran diferentes técnicas y herramientas que faciliten el manejo y la reducción del nivel de estrés actual.

Temas Básicos:

1) El estrés : definiciones e investigaciones.
2) Estrés Laboral: definiciones, orígenes de su estudio, modelos más conocidos.
3) Factores que originan el estrés y sus consecuencias.
4) El Afrontamiento: concepto, técnicas y factores facilitadores.
5) La Salud y el Estrés.

Paralelamente a las fases de información y entrenamiento, se orientará la conformación de un ***Comité de Salud Ocupacional***. Para ello la gerencia de RRHH convocará la participación de un equipo multidisciplinario, cuyo rol consistirá en abordar las consecuencias físicas del estrés a través de la promoción de programas de salud y la evaluación de los elementos ergonómicos propios del entorno organizacional que puedan favorecer el ambiente laboral.