



## **2. Estrés**

La percepción que se tiene del Estrés, cada vez más se aprecia como un factor negativo en las organizaciones, que afecta el comportamiento y desempeño en los trabajadores y por consecuencia en sus relaciones laborales,. Muy posiblemente siendo su efecto influyente en el éxito o hasta fracaso de la organización.

El término Estrés se remonta al año de 1930 con el austriaco Hans Selye, quien observó que todos los enfermos que estudiaba, indistintamente de la enfermedad, presentaban síntomas comunes como: cansancio, pérdida de apetito, baja de peso astenia y otros; lo que llamó “síndrome de estar enfermo” (Ortega, 1999).

Hans Selye (citado por Gerald, 2006), quien ideó el Síndrome de Adaptación General (SAG), también conocido como síndrome del estrés, señaló al estrés como un agente nocivo provocador de un proceso en el cual, el cuerpo pasa por tres etapas universales. Primero una “señal de alarma” por la que el cuerpo prepara una “defensa o huida”; sin embargo predica que ningún organismo logra esa condición de excitación, por lo que se da la segunda etapa, que permite al mismo sobrevivir a la primera, en esa segunda etapa se edifica una resistencia.

La tercera etapa se da si la duración del estrés se prolonga, el cuerpo entra a un estado de agotamiento por mantener constante el desgaste durante la resistencia. Selye descubrió que no solamente los agentes físicos nocivos son productores de estrés, que además en el caso del hombre, las demandas de



carácter social y las amenazas del entorno del individuo que requieren de capacidad de adaptación, provocan el trastorno del estrés (Ortega, 1999).

Algunos evocan que el estrés es un efecto, un instinto del cuerpo de protegerse a sí mismo. Por ejemplo la reacción que se tiene cuando se está en medio de un incendio o se es atacado por un perro, en ese tipo de situaciones el estrés ejerce una función de respuesta que emitimos como reacción de defensa. Lo negativo del estrés es cuando las reacciones de defensa que puede salvarnos la vida, se convierten en enemigo mortal, extendiéndose en el tiempo, volviéndose irritables y sufriendo consecuencias nocivas en el organismo (García, 2003) .

Para comprender mejor el tema de investigación a continuación se presentan algunas de las definiciones propuestas por los autores, González Rene y González Ana (2005), que hacen referencia a la relación con el individuo y el entorno. Y cita las siguientes definiciones de diversos autores:

Stora (citado por González et al, 2005), habla de la etimología de la palabra estrés proveniente del latín stringere: oprimir, apretar. En francés corresponde a estrechar, rodear, sentimiento de abandono, soledad o impotencia. En el siglo XVII la palabra era usada en inglés y expresa sufrimiento, privación, pruebas, problemas, calamidades. Cannon considera que el estrés es una perturbación de la homeostasis (equilibrio dinámico), ante situaciones extremas y dio a entender que el grado de estrés podía medirse. Seyle y Wolf, indican que el estrés es la respuesta inespecífica del organismo y de las demandas externas, que la persona



considera amenazantes en función de la percepción que haya hecho de ellas (González et al, 2005).

La Organización Mundial de la Salud define estrés como “conjunto de reacciones fisiológicas que preparan el organismo para la acción”. Por su parte Richard Lazarus dice: “estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar” (Slipak, 1996).

Cuando las respuestas se realizan en avenencia, respetando parámetros fisiológicos y psicológicos del individuo y va de acuerdo con la demanda y se consume biológica y físicamente la energía dispuesta por el Sistema General de Adaptación, se acoge el concepto de “estrés” como “eustrés (Slipak, 1996).

Barrazas (2004) en su estudio sobre “El estrés académico en los alumnos de postgrado”; enuncia tres estresores: los físicos, donde archiva el ruido, las toxinas, y todas las sustancias concretas que pueden ejercer algún impacto en nuestro organismo. Los sociales, que provienen de la interacción con la gente, donde pueden presentarse algunos acontecimientos, como la pérdida de un ser humano o los conflictos con los demás, constituyendo otra fuente de estrés. Esos estresores son externos y por lo regular están parcialmente bajo control propio. Según los psicólogos tienen lugar en el interior de nuestra psique y comprenden emociones como la frustración, ira, odio, celos, miedo, tristeza y sentimientos de inferioridad.

# Mapa de demandas

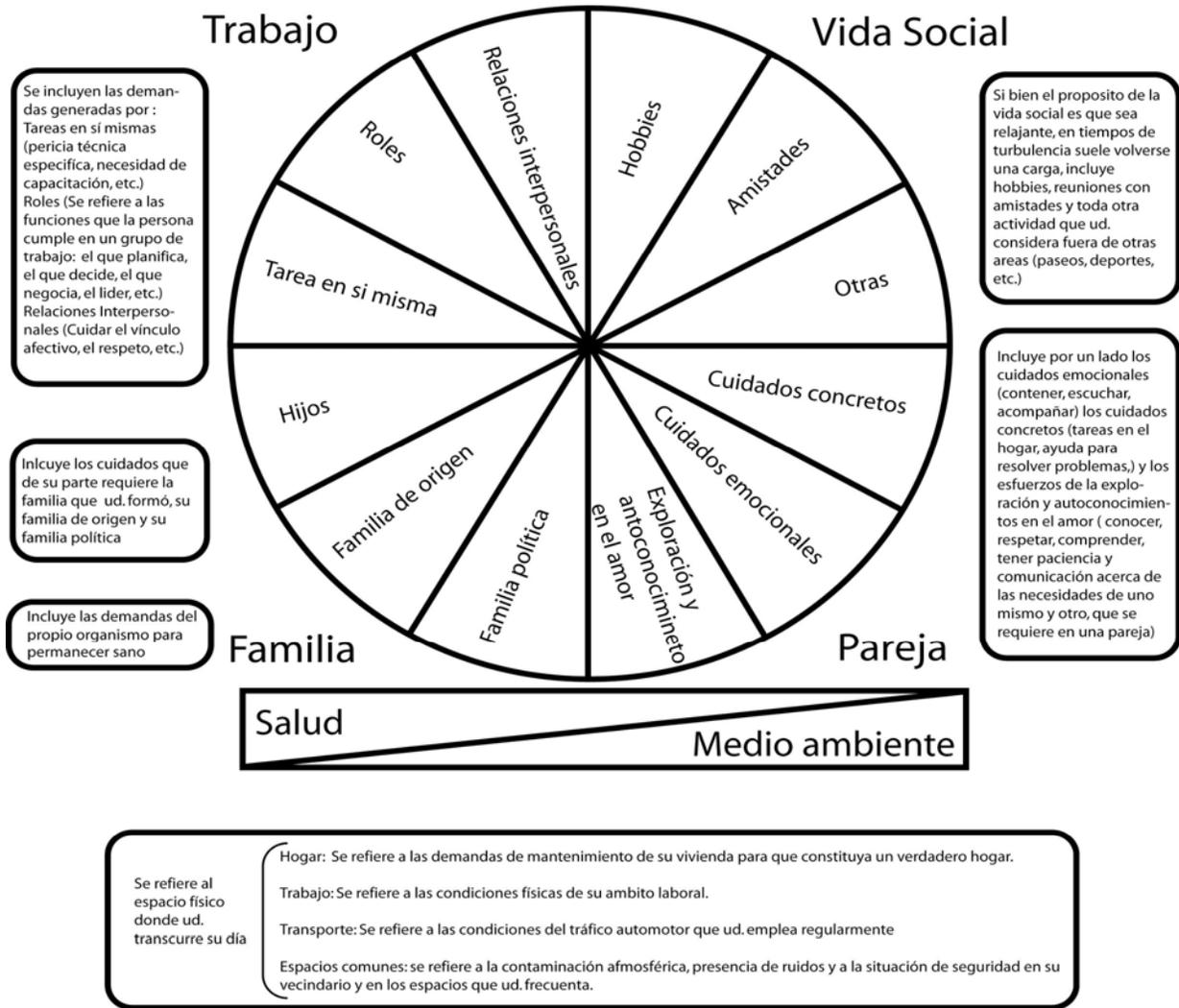


Figura 1. Mapa de demandas. (Sildelski, Sidelski P., Bursuk D., Menendez L., 2004).

La anterior figura representa un mapa de demandas, a las que un individuo es expuesto y por las cuales puede someterse a diario, son estimuladas por

diversos contextos, a nivel personal, en la familia y en la pareja, grupal, como en el trabajo y su ritmo de vida social perseguido por el ambiente social que practica.

El estrés no es algo que se puede evitar totalmente, sin embargo es mejor hacerle frente reconociendo que algo esta afectando e identificar lo que lo esta produciendo y así eliminarlo o aminorarlo. Debe quedar claro que no es del todo negativo pues necesitamos cierto grado de este para la marcha en el ambiente; un ejemplo practico en el que se presenta es, cuando en un examen se hace presente entonces no existe la concentración. Cuando se reconozca la situación y los estresares, muy probablemente se encontrara el control de la situación (Martín, 2000).



**Figura 2. Identificar los estresares (Peiro J. 2005).**

Cabe enunciar que el eustrés genera un desafío que obliga a movilizar las capacidades emocionales, intelectuales y de creatividad, la amenaza se ve



superada con una acción, común resultado agradable, el triunfo. El Distrés es un desafío seguido de una respuesta inhibida, la incapacidad de actuar y el sufrimiento; donde los efectos son adversos para el trabajador y la organización.

## **2.1. Estrés Laboral**

El estrés en el ambiente laboral se puede traducir a reacciones dependientes de la cognición individual que se tiene de los causantes; caracterizado por la sensación de angustia ante la situación y provocar la falta de reacción o inmovilización entre el saber que hacer y el correcto quehacer, escenarios que en las agrupaciones trae consecuencias afectando la eficacia de producción requerida.

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

Rovira (s.f) en el mismo artículo donde evoca la definición anterior, sobre estrés laboral enuncia que, el organismo instala un sistema de mecanismos de defensa para las situaciones que producen estrés o afecten funciones orgánicas; teniendo como finalidad conservar el equilibrio del cuerpo. La refutación de estrés no es condenatoria, sino al contrario, facilita el disponer más recursos para hacer frente a las situaciones que se suponen excepcionales.

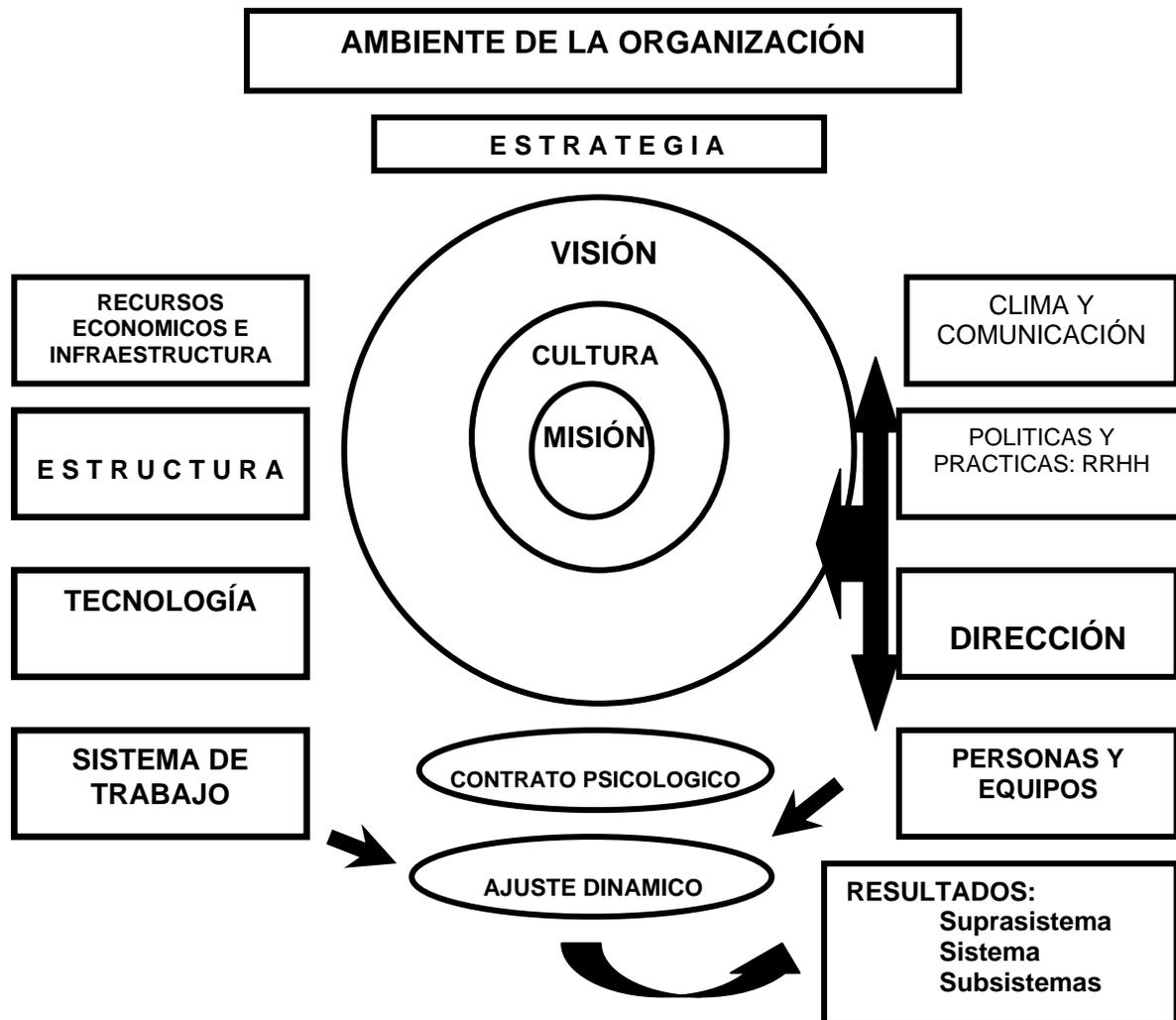


Figura 3. Ambiente de la Organización (Peiro 2005).



El cuadro anterior explica algunos de los factores integrantes de un ambiente organizacional y en lo que pueden surgir los estresores.

*“En 1976, los medios nacionales de comunicación informaron que una pareja de ancianos se quitó la vida en un departamento del distrito de Bronx, de la ciudad de Nueva York. Dejaron una nota que decía que ya no soportaban el estrés de la vida urbana” (Holaban, 2005).*

La sobrepoblación en nuestro país rebasa límites, en todos los ámbitos de la sociedad, el exceso de tráfico vehicular, la contaminación ambiental de ruido, el aumento de los índices de violencia, el acrecentamiento del costo de la vida diaria, y las exigencias laborales, son situaciones que hacen en una vida laboral, una indisoluble preocupación del esfuerzo presionado y obligado de permanencia en una área ocupacional para la sobrevivencia.

Definiendo estrés ambiental, se tiene que recurrir a su autor máximo, Richard Lazarus, quien propone que para su comprensión se debe de tomar en cuenta la evaluación cognoscitiva como una variable mediadora entre el productor del estrés ambiental y las reacciones de adaptación del individuo, esta evaluación no es pasiva, sino un proceso psicológico activo en el que el individuo asimila y juzga los elementos de la situación confrontándolos con un patrón de ideas y expectativas, teniendo el estrés ambiental reacciones somáticas, de conducta y emocionales (Holaban, 2005).



Supongamos un escenario en donde la temperatura ambiental no es la adecuada, o donde el uso inadecuado del climatizador, provoca enfermedades de vías respiratorias, agravándose y provocando el ausentismo o incapacidad laboral. El ambiente laboral sin duda es una de las preocupaciones más importantes de una organización, para lo que es necesario la continua capacitación, pues sus resultados se verán en el bienestar del empleado, teniendo este la preparación y seguridad de y para lo que esta trabajando y el efecto se verá en la producción de la organización.

Presumamos una empresa donde el ruido de la maquinaria es constante, puede ocurrir que al paso del tiempo, los obreros que laboran en esa área se acostumbren pero con seguridad habrá repercusiones en el estado de salud y se debe tomar en cuenta que no a diario, la tolerancia que el humano tiene ante estos escenarios es la misma.

## **2.2. Causantes del estrés laboral**

Hultsch y Plemons afirman que los acontecimientos que crean tensión, no ocurren de forma aislada sino en el contexto del ciclo de vida del individuo y en relación a los acontecimientos ya sean pasados, recientes o concurrentes. Sus propiedades definen la cronología de los acontecimientos. Este aspecto aporta la respuesta a la cuestionante del por qué algunos acontecimientos implican cambios biográficos (mejoras laborales, matrimonio, nacimiento de un hijo) y por lo general son bien recibidos mientras otros considerados como fastidiosos, buscar



estacionamiento, esperar la respuesta de búsqueda de empleo, etc. (citados en Lazarus y Folkman, 1986).



**Figura 4. La combinación de demandas y control (Peiro, 2005).**

Baker (citado en Slipak, 1996) sostiene que “el estrés resulta de un desequilibrio entre las exigencias impuestas a un trabajador y su capacidad para modificarlas”.

La adaptación del individuo a las exigencias del medio, su éxito o fracaso, nos conlleva al concepto de “inadecuación” entre el hombre y su entorno, cuando estas exigencias no se relacionan con sus capacidades, necesidades o expectativas y someten al individuo a un mayor grado de estrés. Si se emplea el concepto al ámbito de trabajo de los individuos, se ajustaría la definición de estrés como: “el desequilibrio percibido entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas acabo” (Slipak, 1996)

Los causantes del estrés van desde las condiciones ambientales como ya se mencionó anteriormente, el ambiente físico, el exceso de trabajo; cuando se



rebasa el límite de lo que nuestra capacidad puede hacer, y estas situaciones se pueden agravar si se acompaña de una presión provocada, por una fecha, un tope de entrega, la fatiga laboral, el sobreesfuerzo que se requiere a aquellas personas que trabajan horas extras para sacar el trabajo acumulado, los cambios de ritmo en el trabajo; en las organizaciones los cambios por “insignificantes” que sean, o beneficiarios que parezcan, producen incertidumbre y conllevan al miedo, tensión y estrés, la falta de conocimientos de las tareas del rol que se desempeñan o se padece inseguridad de mantenerse en un puesto, la falta de interacción con y/o desconocimiento de su grupo de trabajo; sumado a esas situaciones laborales se unen algunas externas como: las problemáticas de pareja, el estado de salud o la defunción de algún familiar, los problemas económicos, las crisis personales, etc. (Martín, 2000).

Cano A. (2002), publicó en un artículo titulado, “Factores Psicosociales que inciden en el estrés laboral”, un listado que la Comisión Laboral Europea presentó en el 2002, el cual enumera las siguientes razones:

- Exceso y falta de trabajo.
- Tiempo inadecuado para completar el trabajo de modo satisfactorio para nosotros y para los demás.
- Ausencia de una descripción clara del trabajo, o de la cadena de mando.
- Falta de reconocimiento o recompensa por un buen rendimiento laboral.
- No tener oportunidad de exponer las quejas.
- Responsabilidades múltiples, pero poca autoridad o capacidad de tomar



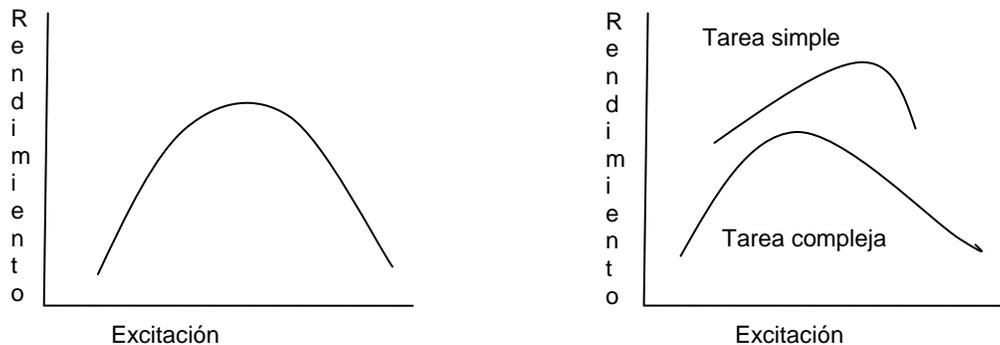
decisiones.

- Superiores, colegas o subordinados que no cooperan ni nos apoyan.
- Falta de control o de satisfacción del trabajador por el producto terminado fruto de su trabajo.
- Inseguridad en el empleo, poca estabilidad de la posición.
- Verse expuesto a prejuicios en función de la edad, el sexo, la raza, el origen étnico o la religión.
- Exposición a la violencia, a amenazas o a intimidaciones.
- Condiciones de trabajo físico desagradables o peligrosas.
- No tener oportunidad de servirse eficazmente del talento o las capacidades personales.
- Posibilidad de que un pequeño error o una inatención momentáneos tengan consecuencias serias o incluso desastrosas.
- Cualquier combinación de los factores anteriores.

### **2.3. Los problemas del Estrés en la organización**

Los frecuentes dolores de cabeza, los traumas del sueño, la ansiedad por el consumo de drogas (café, tabaco, alcohol, fármacos, etc.), la incapacidad para encontrar un equilibrio y vivir de forma relajada, la impaciencia e irritabilidad, el detrimento de la capacidad de trabajo y el aumento de interacciones hostiles y comunicaciones; son sólo los indicadores iniciales de los múltiples malestares de la enfermedad “estrés”, el ausentismo, la baja producción, la rotación de personal

y las enfermedades, son las repercusiones en las organizaciones (Córdoba, s.f.).



**Figura 5. Ley de Yerkes – Dondson, que relaciona el nivel de estimulación de factores ambientales con el rendimiento humano. En la gráfica de la izquierda se dibuja una U en forma invertida, describe un punto óptimo de estimulación para que se de el máximo rendimiento. En la gráfica de la derecha se obtiene como el rendimiento máximo varía según se trate de una tarea simple o compleja (Aragonés,1998).**

Las organizaciones inmersas entre tantos cambios mundiales y problemas nacionales, desde políticos, económicos y por supuesto laborales, hacen que el clima laboral se vea turbio. Haciendo referencia al clima organizacional, esta lleno de las emociones, actitudes, sentimientos, reacciones, sean positivos o negativos, que produce una reacción en el trabajador, sea de placer o incomodidad. El fenómeno del estrés, influye en el estado anímico de las personas.

*"Una parte importante de la población económicamente activa dice que sus empleos le provocan mucho estrés" (Robbins citado en Páez, 2005a).*



Independiente de las causas intrínsecas que se presentan en los escenarios laborales, éstos pueden ocasionar estrés como consecuencia de las necesidades insatisfechas y los compromisos personales.

Los nuevos requerimientos del cambiante mundo organizacional reclaman mayor número de horas de permanencia en las organizaciones, así como también cada día es más exigente no solamente la actualización de los conocimientos, sino también la experticia en saberlos usar y en el momento oportuno (Páez, 2002d).

### **2.4. Teorías del Estrés.**

Las teorías son conjuntos de conceptos con coherencia, que se enuncian para facilitar la explicación de algún suceso, prediciendo o interviniendo y tratando de explicar el cómo y porqué suceden las cosas en cierta forma, con esas características.

Así en este caso, se busca una teoría que explique el porque del estrés, sus características, consecuencias y efectos, la necesidad de contar con una teoría que nos ubique a guiar nuestras acciones ya sea para intervenir en lo que sucede, conocer los efectos y para trabajar en este caso, mejorando o advirtiendo los escenarios en que el estrés se presente.

La existencia de algunas teorías sobre el estrés, hacen mayores aportaciones a conocer ya no solo las causantes, sino hacer mayor puntualidad o advertencia en el efecto que puede converger de la causa y reconocerlo a este como efecto en algunas situaciones.

Las teorías del estrés son variadas, debido a las causantes que le pueden provocar, algunos críticos pueden realizar algunas divisiones de las teorías del estrés, según sea considerada, como un estímulo, una respuesta o un proceso interactivo entre la persona y el medio. De acuerdo a esa división se realizara la presentación de los postulados teóricos.

## 2.5. Esquema de NIOSH

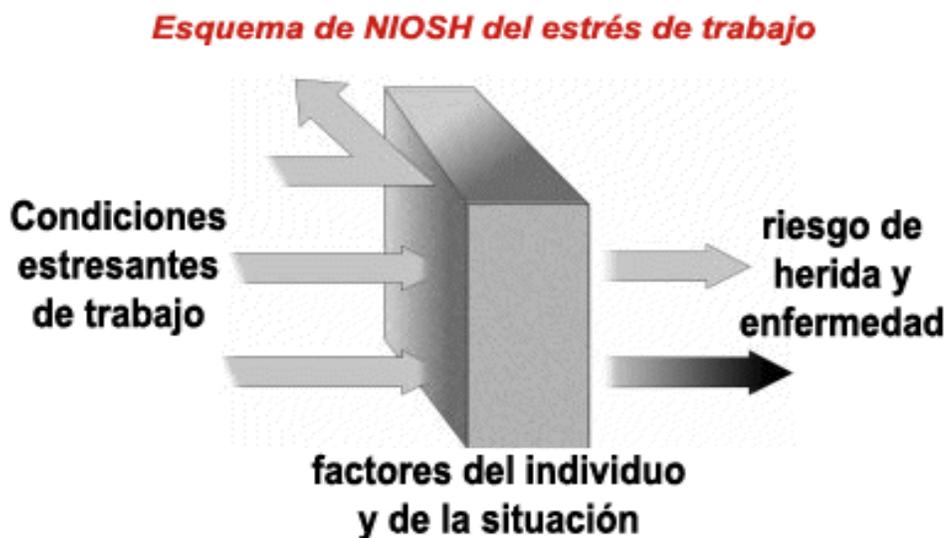


Figura 6. Esquema de NIOSH del estrés de trabajo (Sauter, Murphy, Colligan, Swanson, Hurrell, Scharf, Sinclair, Grubb, Goldenhar, Alterman, Johnston, Hamilton Tisdale, 1999).

El esquema de NIOSH (Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional, Washington, D.C., EEUU.) muestra que los factores individuales y



otras situaciones pueden intervenir para fortalecer o debilitar esta influencia que puede afectar directamente la salud y seguridad del trabajador. Algunos factores individuales que se presentan son: el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar o personal, apoyo de amigos y compañeros de trabajo.

### **2.6. Teoría basada en la respuesta**

Según Selye (citado en Guerrero, 1996) el estrés ocurre cuando existe una alteración en el equilibrio del organismo causada por la acción de un agente externo o interno y el organismo reacciona ante esto de forma extraordinaria para restaurar dicho equilibrio. Esta respuesta está constituida por un mecanismo tripartito el cual se denomina SGA (Síndrome General de Adaptación) que incluye tres etapas: la reacción de alarma, la de resistencia y la de agotamiento.

La respuesta de estrés es por tanto, fundamentalmente a nivel fisiológico, la implicación de un esfuerzo y produciendo una sensación subjetiva de tensión ante cualquier demanda.

### **2.7. Teoría basada en el estímulo**

El estrés se explica aludiendo a los estímulos ambientales externos al sujeto o estresores y se interpreta que éstos perturban o alteran el funcionamiento del organismo. Everly (citado en Guerrero, 1996) distingue dos tipos principales de estresores. Los primeros mencionados son los psicosociales: estos estresores se hacen presentes en las situaciones que no causan directamente la



respuesta de estrés, sino que se convierten en estos, de acuerdo a la interpretación cognitiva o del significado que la persona le asigna. El otro tipo de estresor, son los biológicos: son aquellos estímulos que se convierten en estresores por la capacidad que tienen para producir cambios bioquímicos o eléctricos en el organismo y provocan por sí mismo la respuesta de estrés, por ejemplo, exponerse al ruido intenso.

## **2.8. Teoría interaccional**

Richard S. Lazarus y Folkman, definen estrés como un conjunto de relaciones particulares entre la persona y la situación, una relación dinámica y bidireccional entre la persona y el entorno. Enfatizan el papel de los factores cognitivos (pensamientos, ideas, creencias, actitudes, etc.) factores que median la relación entre los estímulos (estresores) y las respuestas de estrés. Esta realza la relación entre la persona y la situación, y el efecto que se produce cuando la persona ve que peligra su bienestar. Se propone que el estrés no es una variable simple, sino un sistema de procesos interdependientes, y en el afrontamiento que median en la frecuencia, intensidad, duración y tipo de respuestas psicológicas y somáticas (Cánovas, citado en Guerrero, 1996).

## **2.9. Teoría cognitiva de la emoción.**

El planteamiento cognitivo de la emoción evolucionó durante los 60's como consecuencia de la insatisfacción de las explicaciones de la teoría del *drive* y



reducción de la tensión, propios de la teoría del aprendizaje. Los primeros planteamientos cognitivos de la emoción usaron el concepto *arousal*, añadiendo la cognición; donde Schachter y Singer definen emoción como un proceso mediante el cual, el *arousal* se catalogaba cognitivamente (Lazarus y Folkman, 1986).

Cabe enunciar la definición de *arousal* para comprender mejor lo anterior expuesto:

*“Concepto hipotético que mide el grado de activación fisiológica y psicológica de un cuerpo, según el cual, podemos predecir el desempeño de un sujeto tomando como principio que, al tener un arousal óptimo, se tiene un rendimiento óptimo y al tener un arousal sobre-activado o sub-activado, se va a tener un rendimiento bajo”* (André Ronco citado en [www.psicopedagogia.com](http://www.psicopedagogia.com)).

Lazarus y Folkman plantean que los valores, compromisos y objetivos implicados influyen en forma que el individuo construye una situación determinada y en las emociones que experimentará., también suponen como otros aportadores de las teorías de la cognición de la emoción, que los aspectos que deben abordarse en esta teoría, son igualmente apropiados para una teoría del estrés: el afrontamiento y la adaptación. Ambas incluyen la tarea de especificar actividades cognitivas y de afrontamiento, haciendo posible la traducción emocional de la interacción con el medio; otra tarea es determinar las causas y las consecuencias con todas las secuelas emocionales y todos los relacionados con el individuo, antecedentes, procesos y resultados. Sin embargo se debe tomar en cuenta el



afrontamiento, que modifica el entorno físico y social del que depende una relación emocional, para esto se agregó el principio sobre las interacciones sociales que determinan la interpretación y evaluación de las emociones según determinados valores sociales, incluyendo posición social y relaciones de poder. Sin embargo se dejaba fuera la existencia de las muchas estrategias cognitivas de afrontamiento, que alteran o distorsionan la evaluación inicial, de tal modo que modifican también la emoción experimentada. El problema común es que las variables identificadas tienden a ser subjetivas por lo que no son antecedentes verdaderos en el sentido de ser independientes de los procesos de evaluación (Lazarus y Folkman, 1986).

### **3. Comunicación**

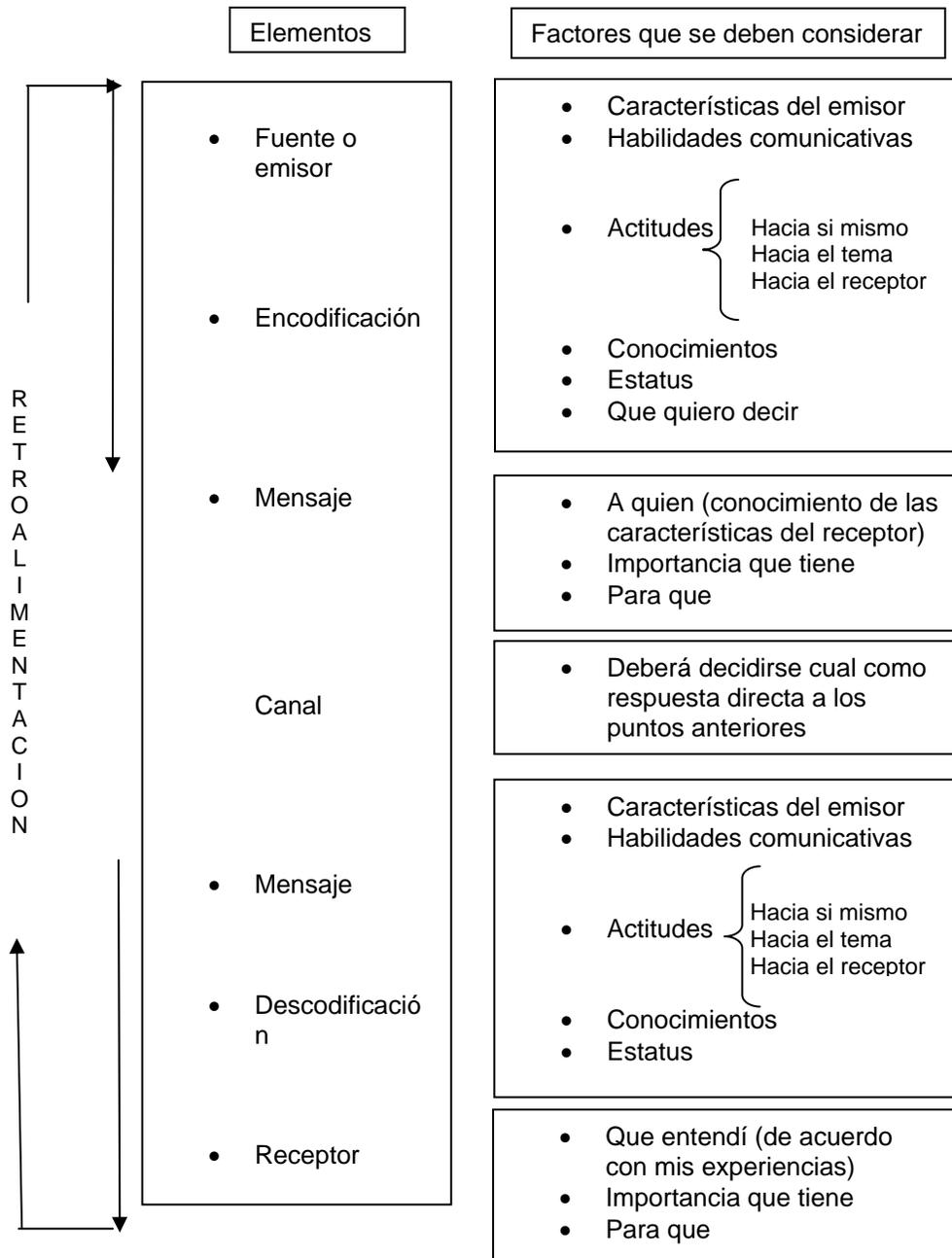
*“La pluma es más poderosa que la espada”*. Toda acción, todo silencio, es comunicación; gestos, contacto visual, postura, proximidad entre individuos al hablar.

Es parte ya mecanizada para los humanos que no se aprecia la mayoría de las ocasiones la vital herramienta de la que se hace uso, para la sobrevivencia, pues de esta dependen las relaciones que se establecen con los demás y su evolución en el contexto, la comunicación.

Luhman N. (citado en Paez, 2003b) dice lo siguiente: “La comunicación es la unidad elemental de un sistema social, y que sociedad no está compuesta por seres humanos sino de interacciones comunicativas entre ellos”



La comunicación tiene tres aspectos: el no verbal (determinado por los antecedentes culturales y personales del comunicador), el emocional (estado de animo o sentimiento que se expresa) y el verbal o de contenido (Napier y Gershenfeld, 2000).



**Figura 7. Factores del proceso de comunicación (Martínez, 1998)**



La comunicación es la clave, herramienta, situación, fracaso y éxito, la guía de los grupos. Mediante la comunicación se sabe que se quiere, los objetivos, las metas, la visión, que se debe modificar y que se debe mantener.

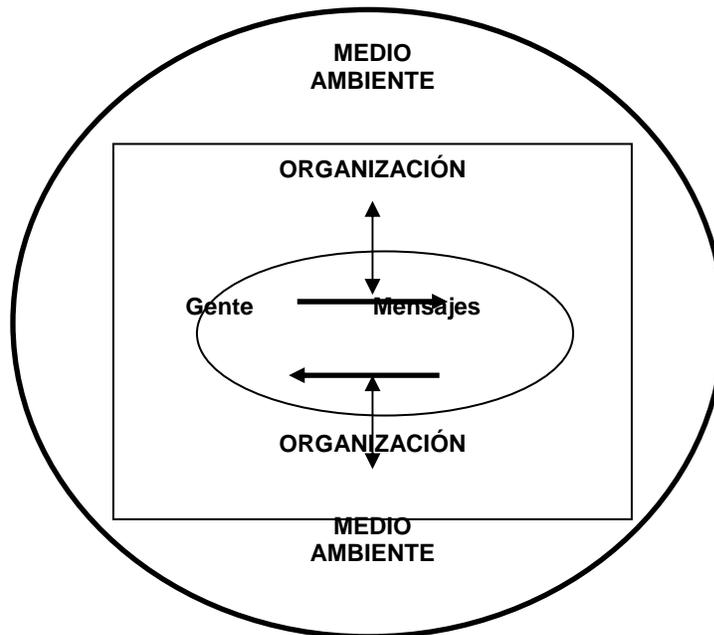
La comunicación en una organización es intrínseca, aunque no exista la comunicación verbal, en sí el silencio es una forma de comunicarse, puede ser que no sea lo esperado y puede provocar no siempre el resultado esperado.

### **3.1. La Comunicación Organizacional.**

Cada uno de los que componen la organización, son parte fundamental de esta, tomando en cuenta que la interacción entre cada uno y de cada uno, es importante para las relaciones internas, y estas basadas en la comunicación. Es importante saber que la comunicación en estas épocas no es solamente una estrategia, es substancial concebir a la comunicación como componente holista de la empresa.

La comunicación dentro de las organizaciones es caracterizada por ser multifuncional. El trabajo en una empresa se caracteriza por la capacidad de transmitir y recibir información y las habilidades lingüísticas de los empleados llevan a cabo un desplazamiento de la producción material hacia la inmaterial (García, 2005).

En la sociedad actual, el lenguaje a menudo se emplea como herramienta de confusión, duda y juicio (Napier y Gershenfeld, 2000).



**Figura 8. Ejemplo de comunicación organizacional (Godhaber, 1987).**

Thayner (citado en Espinosa, 2005) define a la comunicación organizacional como el flujo de datos que sirven a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización, con tres sistemas que intervienen, los cuales son: operaciones que se refiere a datos relacionados con tareas y operaciones; el reglamentario, que engloba las ordenes, reglas e instrucciones y el de mantenimiento o desarrollo, que se enfoca a las relaciones publicas con los empleados y la capacitación.

La comunicación es la base de las relaciones interpersonales, y son la clave de la consecución de fines que tenga la empresa como objetivos. Si en la empresa no se comunican, no hay forma de saber lo que se desea alcanzar.



La comunicación organizacional entonces es un conjunto de técnicas y actividades que se proponen a facilitar el flujo de la información que se origina entre los miembros de las agrupaciones y su medio.

Carlos Fernández Collado (1997) da el siguiente concepto de la comunicación organizacional:

*“Conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”. También la define como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.*

La comunicación organizacional siendo un proceso, tiende a fluir entre los canales permitidos, en forma multidireccional. Los mensajes van a través de esos canales, caminos o redes y en un espacio organizacional, esas redes pueden ser formales o informales.

A continuación se citan las redes de la comunicación organizacional presentadas por Martínez y Nosnik (1998):

a) Comunicación Informal: es cuando los mensajes no siguen los caminos establecidos por la estructura, comprendiendo información no oficial que fluye entre los grupos, esta información incluye el rumor.



b) Comunicación Formal: Cuando los mensajes siguen los caminos oficiales dependiendo de la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización.

regla, estos fluyen en forma:

- Descendente: Envía los mensajes de los superiores a los subordinados, el propósito es proporcionar instrucciones suficientes y específicas de trabajo: “quien debe hacer qué, cuándo, como, dónde y por qué”
- Ascendente: Esta red, va del subordinado hacia los superiores, el beneficio de este canal, es que la administración conozca las opiniones de los subordinados, lo que permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.
- Horizontal: Se da entre personas del mismo nivel jerárquico, la mayoría de los mensajes tienen como objetivo la integración y coordinación del personal en el mismo nivel.

### **3.2. Los problemas de la comunicación en la organización**

Para que la comunicación en la organización sea efectiva, se debe de considerar lo ya mencionado anteriormente, no tomarla como una estrategia sino como parte importante e intrínseca de la organización.

La comunicación es un suceso natural del ser humano pero que no todos logran ejercer de la manera adecuada y correctamente con su grupo social, generalmente ocurre cuando no se maneja el mismo código o un factor externo puede causar ruido durante su transmisión.



La organización frecuentemente tiene problemas con los procesos de comunicación, según Páez (2003b) tienden a fracasar por:

- a) las comunicaciones descendentes no tienen credibilidad, por que existen otras informaciones informales y realidades que las contradicen.
- b) los seguidores no han desarrollado su habilidad de ser buenos “escuchadores”, las comunicaciones ascendentes deja mucho que desear.
- c) Hay en la comunicación un alto espacio para la ambigüedad, provocando contradicciones, conflictos y propósitos mal definidos.
- d) Las personas con cargos en los niveles estratégicos establecen pautas que en algunos momentos ayudan a la fluidez comunicacional; pero en otros son barreras casi invencibles.
- e) Por creencias en las organizaciones, no todo puede ser transmitido, sólo se transmite lo que conviene en ese momento.
- f) los comportamientos, los objetos y los eventos, son tan importantes como lo es el lenguaje, tanto verbal como no-verbal.

### **3.3. Teorías de la comunicación**

La comunicación siendo base de todas las relaciones personales, ha sido objeto de estudio de muchos teóricos, con la inquietud por comprender los efectos que esta produce y las causas que la origina, así como el estudio de los individuos y su desempeño durante la presencia de esta. Lo que se tiende es a crear teorías



para cada uno de sus sectores de comunicación en los que el hombre se desenvuelve.

El hombre puede manejar la comunicación intrapersonal, interpersonal, intragrupal e intergrupala. De acuerdo a lo anterior se realizará una breve presentación de cada uno de los rubros.

### **3.4. Teorías de comunicación Intrapersonal**

Barnlund (citado en Gallardo, 1998) propone su teoría de la perspectiva cognitiva, que habla del intercambio de significados entre un individuo y el medio ambiente, la manipulación de señales que se producen en ausencia de otras personas, los resultados o importancia de este tipo de comunicación es que de aquí el hombre obtiene el conocimiento de sus metas, deseos y fines. El individuo obtiene la agilidad de asociar los signos que le son de utilidad para lograr la satisfacción personal en cuanto a sexo, amor y reconocimiento social. Los procesos cognitivos son considerados como componentes cognitivos de la organización mental de los individuos. Existen otras como la teoría conductista, el interaccionismo simbólico y la explicación biosocial.

La teoría de Watson, el enfoque conductista, sugiere que todo proceso mental debe estudiarse con base en indicadores físicos de estímulo – respuesta. Skinner apoya esto, agregando al marco referencial social y humano, la acción de toda naturaleza para la comprensión del aprendizaje social y humano (Gallardo, 1998)



### **3.5. Teorías de comunicación interpersonal**

Todo tipo de relación social, sea política, comercial, pedagógica o cualquier otra deja un “residuo comunicativo”, pero esto no es lo mismo considerar a todo proceso de comunicación como un vehículo para establecer relaciones humanas, esto equivale a decir que la comunicación es un medio para, un resultado. Aquí se pueden enunciar características de comunicación interdependiente, que aunque las funciones del emisor y receptor son interdependientes, no puede haber comunicación sin uno u otro. Otra característica reconocida son los kinemas, que es el lenguaje en acción, un lenguaje de movimientos de signos, por ejemplo el pedir guardar silencio, al colocar un dedo sobre la boca. Lawrence habla de la importancia de la comunicación táctil; afirmando que todo humano como ser mamífero necesita ser acunado y mecido por la madre, el contacto táctil va a brindarle confianza y seguridad e un mundo que se percibe caótico (Gallardo, 1998).

### **3.6. Teorías de comunicación intragrupal**

El individuo por sobrevivencia busca el sentido de pertenencia o identificación con un grupo. Desde su nacimiento el pertenecer a una familia, le asigna un rol, que se establece mediante la comunicación. El interés de integrarse a un grupo se consigue por compartir los mismos intereses, sean materiales, culturales, religiosos, laborales, etc. Los grupos se rigen por el establecimiento de



reglas que mantienen la uniformidad de conducta entre los integrantes, además de que regulan la interdependencia de cada uno, procuran el mantenimiento del grupo (Gallardo, 1998).

### **3.7. Teorías de la comunicación colectiva o “masiva”**

Paul Felix Lazarsfeld, sociólogo norteamericano pionero de la comunicación de masas, estudió este fenómeno a raíz del inicio de la campaña política posterior a la Primera Guerra Mundial, gobierno y anunciantes estaban ansiosos por conocer el impacto e influencia de los mensajes lanzados. Lasswell es uno de los estudiosos en estos rubros, bautizando su teoría como la aguja hipodérmica o bala mágica, la creencia que consideraba esta teoría era suponer que los medios de comunicación tenían una enorme influencia en los receptores y lograban emitir en la misma forma el mensaje y era recibido a la imagen y semejanza del emisor. A la inversa, la teoría de las categorías sociales, este supuesto enuncia que en toda sociedad hay categorías sociales (sexo, edad, nivel educativo o creencias) y cada una presenta una conducta ante ciertos estímulos en manera más o menos uniforme. Irving L. Manis, muestra con su teoría de las diferencias individuales que determina que los mensajes de los medios no inciden de manera uniforme en las personas (Gallardo, 1988).

Aunque en este bloque se presentan teorías que se relacionan directamente con los medios de comunicación, este es un emisor realmente, a lo que se atañen a relaciones entre grupos humanos.



#### **4. Diferencias entre el hombre y la mujer**

No todos los humanos reaccionamos de la misma forma ante las situaciones que nos enfrenta el ambiente; por ejemplo, si la exigencia es adecuada a la capacidad, el conocimiento y el estado de salud de la persona, el estrés tenderá a disminuir y podrá tener signos positivos estimulantes, que le permiten hacer progresos en el ámbito de trabajo, mayor proyección en el mismo con gratificación personal, espiritual y material.

Se dice que la mujer tiene la capacidad de realizar varias tareas intelectuales simultáneamente, mientras el cerebro masculino está capacitado para una mayor concentración; mientras que el femenino para identificar emociones ajenas, de ahí que se diga que la mujer tiene un sexto sentido. La mujer tiene mejor memoria y lenguaje, pero el hombre tiene en su poder la resolución de problemas centrados en la meta (De la Barca, 2005b).

¿Por qué los hombres son obsesivos y las mujeres histéricas? El DSM IV indica que los trastornos obsesivo-compulsivos de la personalidad son diagnosticados dos veces más en los hombres que en las mujeres. Los contenidos de los síntomas obsesivos están asociados a temas de odio, de muerte, de matar, de autoeliminarse, de violación, de robo, de blasfemar, de preferir palabras obscenas, dando un panorama de la fuerza viril que el sexo masculino tiene (Quirici, 2003).

En la mayoría de las culturas estudiadas por la antropología, la agresividad está indicada para la masculinidad y contraindicada para la feminidad. En la mujer, la



conducta hostil recibe una doble sanción: moral y de género (Dio, citado en Quirici 2003), no es tolerada y provoca en la agresora sentimientos de culpa.

Cuando debería enojarse, la mujer se deprime (Meler, citado en Quirici 2003). En el hombre, la agresividad, es parte del narcisismo de género, se considera un atributo "natural" de la masculinidad. Esta visión es reforzada por científicos y psicólogos. El antropólogo biológico Konner (citado en Quirici, 2003), tras un estudio de la testosterona, la principal hormona masculina, predispone al varón a un nivel de agresividad apenas más elevado que el de la mujer, con lo que se desmienten las teorías que naturalizan la hostilidad masculina. De cualquier manera, un estudio de Inda N. (citada por Quirici, 2003), comprueba que la violencia tiene, una mayor incidencia en los hombres, analizado las muertes por causas violentas – accidentes, homicidios o suicidios –prevalencia en los varones; que los hijos varones son más inquietos, y que sus juegos son más bruscos y agresivos, movimientos bruscos, timbre de voz más alta en hombres; movimientos más suaves y voz más "aniñada" para las niñas: primeros estímulos para la futura mayor agresividad del hombre y tendencia a la dulzura en la mujer. Los estilos de crianza diferentes según el sexo continúan durante toda la infancia. Mabel Burín (citada por Quirici, 2003) muestra investigaciones que exponen cómo los padres suelen ser más severos y exigentes con los hijos varones, llegando incluso a la coerción física. Con las hijas, por el contrario, son más cariñosos y utilizan con ellas principalmente la coerción



verbal.

La mujer esta guiada por sus sentimientos, mientras el hombre por la razón. Aunque no es fácil medir la precisión con que actúan ambos sexos, de acuerdo a sus emociones, pues seria una tarea subjetiva.

#### **4.1. Estrés: mujer y hombre.**

Una inadecuación entre demanda y adaptación generará mayor distrés, en forma crónica e invalidante, con angustia, desesperanza, indefensión y agotamiento (Slipak, 2001).

Hay situaciones que ante una mujer pueden ser tormentosas, pues son efectos de una acción que evoca sentimientos a los que se según la teoría presentada con anticipación, muestra una actitud un tanto dominada; mientras que los hombres, probablemente muestren un sentimiento de “aislamiento”; pero es necesario retomar que no todos reaccionan en la misma forma, ni entre el mismo sexo.

Por consiguiente, es intuitivo saber que las situaciones que producen estrés, no provocan el mismo efecto en todos los trabajadores, difieren por la personalidad de cada uno, frente a la importancia de las condiciones del trabajo. Lo que puede ser muy estresante en una persona, en otra puede ser un factor inmunológico, esto obedece a un estado psicológico y físico para enfrentar la situación o las condiciones físicas.



A continuación se expone la defensa de un médico y una consultora social, ambos expertos en temáticas del estrés, Orm Bergold y Jane Ussher (citados en Torres 2001). El primero es un investigador del agente que produce el estrés. Llegó a la conclusión, tras varios años, de que el cortisol es el causante del estrés, considerándolo "la hormona del estrés", siendo producida por la glándula suprarrenal y que ayudaría al ser humano a enfrentar una situación de estrés provocando la liberación de una dosis de adrenalina. Una vez que el hecho de tensión haya sido superado, el nivel de cortisol volvería a normalizarse. Pero si éste continúa manteniéndose elevado durante semanas, meses o años, el cortisol se convertiría en una fuerza destructora importante que afectaría prácticamente a cada célula u órgano del cuerpo humano.

Jane Ussher, ex directora de la Unidad de Investigación de la Mujer de la Universidad de Londres, advierte que las personas con pocas oportunidades económicas y sociales viven cada día un sinnúmero de factores estresantes, señalando que existe mayor estrés en poblaciones que sobreviven con menos de un dólar diario, y menor estrés en países considerados con alto estándar de desarrollo humano (Torres, 2001).

El surgimiento de clases sociales y el status son un factor que incrementa la necesidad de la búsqueda continua de mejorar la situación económica y a la vez declina la estabilidad emocional si no se cuenta con la solvencia monetaria para satisfacer las ofertas ineludibles que la vida cotidiana demanda.



*“Las mujeres y los varones no experimentan el estrés de la misma manera. Variaciones en la sensibilidad a lo largo del ciclo menstrual, el tipo de estresores que enfrentan, los distintos significados que atribuyen a un mismo problema, el modo que afrontan las dificultades, así como una distinta visión de la vida en general, son los factores que marcan la diferencia.” (Sidelski D., Sidelski P., Bursuk, Menendez, 2004b)*

En las mujeres podemos ubicar situaciones estresadoras que son propias de su perfil, como: el embarazo, menstruación, menopausia, ser madre soltera, ser un ejemplo familiar, la presión de ser educadora de vidas, el estar expuesta a ser víctima de violencia sexual y recibir maltrato físico o psicológico.

Cuando está presente el ciclo menstrual, se nota que la sensibilidad de las mujeres ante los estresores varía. Por el momento, no se han desarrollado estudios científicos formales que sujeten que otras variables pueden afectar esta sensibilidad. Pero psiquiatras y expertos en la materia han observado, con cierta sorpresa, que la mayoría de las mujeres parecen ser más *independientes* de los problemas externos de lo que se cree; en cambio, a través de las investigaciones, se ha denotado que sus *estados internos* suelen ser de mayor peso a la hora de decidir cuán perturbadora resultará una situación demandante (Sidelski D., Sidelski P., Bursuk, Menéndez, 2004b).

En el plan de diferencia en géneros, primero tenemos que recordar que a las mujeres se les asocia tradicionalmente con el rol de maternidad y trabajo, sea



doméstico o laboral; los primeros se relacionan directamente al cuidado del núcleo familiar, su bienestar, satisfacción de sus necesidades alimenticias y educación; y en el género masculino, se relaciona con un rol de soporte económico familiar.

Carne Vall-Llobet (citado por Torres, 2001) señala que la doble jornada de la mujer (doméstica y laboral), la multiplicidad de roles como educadora de infantes y cuidadora de personas ancianas y enfermas, la imposibilidad por el tiempo restante de tener distracciones, la desvalorización social y económica del trabajo reproductivo, han contribuido a que el trabajo doméstico constituya un elemento potenciador del estrés mental con mayores niveles de depresión y de adicciones o dependencias afectivas. En Estados Unidos se realizó un estudio que constató que las mujeres con hijos y responsabilidades laborales están expuestas a un alto grado de tensión durante las 24 horas. La investigación consistió en la comparación de exámenes de orina de mujeres que eran madres y trabajaban fuera de su casa con otras que también tenían un empleo, pero que no tenían hijos, encontrando que los niveles hormonales de cortisol, "la hormona del estrés", de adrenalina y de noradrenalina, sustancias asociadas al estrés, en aquellas mujeres con hijos, presentan mayores niveles de cortisol, respecto de aquellas que no poseen descendencia. El estudio también determina que la mayoría tiende a bajar sus niveles de hormonas del estrés al terminar el día, pero las mujeres doble rol, aquellas que laboran y están a cargo de una familia, pueden mantenerlos e incluso aumentarlos. En cambio, los niveles de hormonas del estrés



disminuyen en los hombres cuando llegan a su casa, porque ven su hogar como un refugio de descanso y relajación (Torres, 2001).

Las situaciones económicas son otra fuente estresante para aquéllos que integran el ambiente laboral, por lo que para cada uno la percepción de salarios es una situación que puede causar serenidad o estrés. La búsqueda de un mejor salario es la finalidad de cualquier trabajador, sea hombre o mujer.

Torres (2001) ilustra con los siguientes tres autores, las diferencias que hay entre el género masculino y femenino, con respecto al estrés:

- Sidelski: encuentra que “los factores que marcan la diferencia de cómo las mujeres viven el estrés, en comparación con los varones, son las variaciones en la sensibilidad de las mujeres a lo largo del ciclo menstrual, el tipo de estresores que enfrentan, los distintos significados que atribuyen a un mismo problema, el modo en que afrontan las dificultades, así como una distinta visión de la vida, en general”.
- Karl Pribram, de la Universidad de California, en Santa Cruz, estudió las diferencias entre el cerebro masculino y femenino, brindando la conclusión de que ellas, al tener un mayor predominio del hemisferio izquierdo (el que dirige el lenguaje, la lógica y las definiciones), serían capaces de desarrollar mejores estrategias verbales para afrontar el estrés que los hombres, quienes serían menos capaces de controlarse.
- El psiquiatra Daniel Sidelski, señala que “para el sexo femenino lo importante es la repercusión afectiva de las contrariedades, mientras que para el masculino lo



predominante es la repercusión efectiva”. Esto quiere decir que mientras una mujer expresa emociones, el hombre busca soluciones.

Freud postuló que en relación con los mecanismos de defensa, resalta el importantísimo papel de la regresión de la fase fálico-genital a la sádico anal más temprana. Esta regresión, aquí considerada una defensa del yo frente a las exigencias de la libido, provoca una disociación. Los impulsos libidinales tomarán un disfraz de violencia y crueldad. Esta regresión, entonces, da cuenta del mundo fúnebre del obsesivo, donde todo es peligro, muerte y crimen. El yo se resiste a la emergencia en la conciencia de estos impulsos crueles, utilizando los dos mecanismos típicos de esta neurosis: el aislamiento y la anulación. El

aislamiento es, según Freud, una técnica defensiva peculiarísima de la neurosis obsesiva. El suceso no es olvidado pero sí es despojado de su afecto y suprimidas o interrumpidas sus conexiones asociativas. El hombre se ve compelido a ejercer un permanente autocontrol para regular la exteriorización de sus sentimientos de dolor, de tristeza, de amor y de placer. (Corsi citado en Quirici, 2003) Está "mutilado del afecto", como propone Dierichs (citado en Quirici, 2003).

Quirici (2003) finalmente dice: *“mi idea es que el yo va a utilizar aquellos mecanismos de defensa que no contradigan los ideales narcisistas de su género. Dicho en otros términos: los mecanismos de defensa, elementos claves a la hora de diferenciar una neurosis de otra, llevan impresos la marca del género (Quirici, 2003).*



## **4.2. Comunicación: mujer y hombre.**

La comunicación no siempre es exitosa, por causa de la diversidad. Siendo tan diferentes unos de los otros, tiene sentido el traspaso, de informaciones, de experiencias, de sentimientos, pero no es sencillo entrar en el lenguaje de los otros, comprender los detalles, entender lo que se quiere decir realmente. La diferencia es significativa entre hombres y mujeres, dado que la misma fisiología y la psicología enmarcan de una forma diferente el ser del hombre y el de la mujer. Cuesta entender que hay diversidad en ambos, pero se coincide que sí somos diferentes, sin que eso afecte la igualdad en dignidad. (Forcada, 1997)

*“De todos es sabido la habilidad que tienen las mujeres en el arte de la palabra, y las dificultades que ocasiona la diferencia existente entre hombres y mujeres en este aspecto.” (Sanz, 2007)*

Generalmente las mujeres emiten un número de palabras superior al emitido por los hombres y su significado tiende a ser más indirecto y superficial; ellas en su mayoría se expresan con frases que denotan sentimientos y eso lo marca su entonación, gestos de la cara o movimientos corporales. Sin embargo, los hombres son más directos, no necesitan hacer uso de todas esas expresiones y si transmiten algo triste o alegre se mantienen en una misma postura. Las mujeres expresan tanto porque muchas veces sólo quieren ser escuchadas y no es que busquen soluciones a sus problemas. Mientras los hombres, son más literales, interpretarán las frases tal cual. (Sanz, 2007) En cuanto a la resolución de problemas, el punto de partida de diferencia inicia en que para los hombres si existe un problema, se tiene que resolver, para la mujer se tiene que hablar de la



situación e involucrar a otros para opinar de esta. Como ejemplificación, el que los hombres se inclinen por los partidos de fútbol, en el que después de un determinado tiempo se obtendrá un resultado o respuesta mientras que las mujeres optan por las novelas que van desencadenándose y tienen mayor duración: por supuesto que también hay casos a la inversa. (Miranda, 2006).

Ciertamente una mujer tiende a buscar la oportunidad de explicar o emitir su sentir y si el tiempo permitido para expresarse es mayor, es mejor entonces su bienestar consigo misma. Mientras que un hombre puede expresar lo sucedido en una frase, y tal vez nunca busque la oportunidad de hacerlo.

Las mujeres tienen más facilidad para las relaciones humanas, así como delicadeza en el trato con los demás y la fidelidad y fortaleza al compromiso, mientras que los hombres se orientan más hacia el uso del pensamiento abstracto y suelen subordinar las relaciones a otros objetivos personales. (Gilligan citado en Núñez, 2007) En conclusión, las mujeres son un sinónimo de sentimiento pero establecen un mayor número de relaciones con la gente que esta a su alrededor, mientras los hombres son prácticos y hacen uso breve de la comunicación verbal, cuando realmente requieren de ésta.

## **5. Planteamiento del Problema**



Los factores generadores del estrés son en la actualidad excesivos. No siempre el estrés que un trabajador manifiesta es por causas externas; si son generados dentro de una organización, esos agentes o situaciones son cruciales en su funcionamiento.

El conflicto entre departamentos, la sobrecarga de trabajo, los cambios organizacionales, el liderazgo, la integración y las condiciones de trabajo son solo algunas causas del estrés laboral.

El estrés provocado en el personal afecta directamente el rendimiento profesional del trabajador y las metas que se tienen en la organización. Si el estrés afecta a un empleado, entonces no puede dar su máximo rendimiento. Por consiguiente, las situaciones que el empleado realice, pueden no estar en sintonía con las del resto del grupo y puede derivar conflictos en sus relaciones con los demás, su comunicación organizacional, puede ser perturbada por el estrés, corriendo riesgos de ser hasta nula o equivocada. Recordando que el funcionamiento de una organización se basa en las relaciones, que es la comunicación, que surge de la interacción de las personas.

*“Las mujeres y los varones no experimentan el estrés de la misma manera. Variaciones en la sensibilidad a lo largo del ciclo menstrual, el tipo de estresores que enfrentan, los distintos significados que atribuyen a un mismo problema, el modo que afrontan las dificultades, así como una distinta visión de la vida en*



*general, son los factores que marcan la diferencia.” (Sidelski D., Sidelski P., Bursuk, Menendez, 2004b)*

Se puede manifestar que las mujeres están expuestas a mayores niveles de estrés, por los variados roles que tienen que jugar la mayoría, siendo amas de casa, madres y empleadas, y los cambios que puedan presentársele anímicamente, de acuerdo al ciclo biológico de vida de la mujer.

Ante eso surge la interrogante: ¿Hay diferencias significativas en como el estrés laboral impacta en la comunicación, según el sexo?

La presente investigación tiene como objetivo analizar si existe un impacto del estrés laboral en la comunicación organizacional, habiente una variante entre hombres y mujeres. Por lo que será necesario analizar la relación existente entre las variables estrés laboral, comunicación organizacional y sexo.

Objetivo General:

- Conocer el impacto del estrés laboral en la comunicación organizacional, en hombres y mujeres.

Objetivos específicos:

- Revelar si en esta población la mujer tiene mayor nivel de estrés que los hombres.
- Revelar si en esta población el hombre tiene mejor comunicación organizacional que la mujer



Hipótesis:

- H1. El estrés laboral impacta más en la comunicación organizacional de hombres que en la de mujeres.
- H2. A mayor estrés laboral en mujeres, mayor comunicación organizacional.
- H3. A mayor estrés laboral en hombres, menor comunicación organizacional.
- H4. Las mujeres tienen mayor nivel de estrés laboral que los hombres.
- H5. Los hombres tienen mejor nivel de comunicación organizacional que las mujeres.