Instituto Tecnológico
y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Psicología, Educación y Salud

Maestría en Desarrollo Humano



Estrategias para enfrentar el estrés laboral en "Mandos Medios". Un acercamiento desde el Desarrollo Humano

---

TRABAJO RECEPCIONAL para obtener el **GRADO** de

MAESTRA EN DESARROLLO HUMANO

Presenta: **IMELDA MARLENE BAUTISTA TREVIÑO**

Tutora **DRA. SOFÍA CERVANTES RODRÍGUEZ**

Tlaquepaque, Jalisco a 16 de marzo de 2023

Dedicatoria y Agradecimientos

"Lo que conquistamos no es la montaña, sino a nosotros mismos" Edmund Hillary

Este trabajo está dedicado, en primer lugar, a los "Mandos Medios" que se enfrentan al reto de vivir en equilibrio con el trabajo, la vida personal, la familia y el cuidado de su salud. Es mi deseo que este aporte ayude a despertar la conciencia del autocuidado y del ponernos a nosotros mismos, como "Mandos Medios", en un primer lugar.

Agradezco a las personas que conocí y que han sido testigos de mis cambios durante estos dos años y medio de aprendizaje, sobre todo, a aquellos que escucharon mis historias y me comprendieron. Gracias Adriana, Ricardo, Mari Lu, Jennifer, Libier, Alejandro, Mónica y Melisa quien se convirtió en una amiga de tareas, desveladas, llamadas, en fin, de crecimiento incondicional

A mis padres Ambrosio Bautista Portales e Imelda Treviño Campos, mi sincera gratitud por ser fuente de aliento cuando veía que las tareas no tenían fin y cuando sentía que no podía. Sus palabras me reconfortaban. Gracias por hacerme sentir que están orgullosos de mí y de mis logros, este trabajo también es de ustedes. De hecho, deseo que sea un parteaguas en la familia —como la primera en culminar una maestría— y que sea de ejemplo para mis hermanos Claudia y Jesús Bautista, a los que también agradezco por sus motivaciones.

Agradezco a mi novio Calixto Castillo por acompañarme en las desveladas y por su apoyo incondicional. También mi agradecimiento a los "Mandos Medios" que hicieron posible, con su información, el desarrollo de esta investigación.

Muchas gracias a mi asesora Sofia Cervantes que con su sabiduría me guió buscando siempre lo mejor en cada fase del desarrollo de este trabajo y en quien reconozco el conocimiento para acompañarme hasta alcanzar esta meta.

No quiero dejar pasar la oportunidad de expresar mi agradecimiento por culminar esta maestría en Desarrollo Humano. Yo tenía una tendencia a no terminar lo que empezaba,

sin embargo, me he demostrado que puedo lograrlo y aprendí muchísimo de mí en el proceso.

Resumen

Este trabajo de investigación tiene como objetivo conocer las estrategias de afrontamiento del estrés laboral que implementan tres personas que se desempeñan como “Mandos Medios” en empresas formalmente constituidas y si el autocuidado es una de estas. La pregunta de investigación es; ¿cuáles son las estrategias de afrontamiento del estrés laboral que ponen en juego un grupo de “Mandos Medios” y si el autocuidado es una de estas? El marco teórico es interdisciplinar, con aportaciones de Gendlin (1978), Kabat-Zinn (2017) y Foucault (2002), en torno al cuidado de uno mismo y de la Dra. Orem (1969), en el déficit de autocuidado. De Rogers (2012), el contacto con la experiencia, su simbolización y marcos de referencia interno-externo y de Frankl (2015) la libertad de decisión y de elección. La metodología es cualitativa y el método es interpretativo-hermenéutico. El dispositivo metodológico es la entrevista fenomenológica según Dantas y Moreira (2009). Se realizaron tres entrevistas a cada uno de los tres participantes. Los resultados señalan que estos “Mandos Medios” no consideran el autocuidado como una estrategia para afrontar el nivel de estrés laboral y que no cuentan con otras estrategias claramente definidas.

Palabras clave: autocuidado, afrontamiento de estrés laboral, “Mandos Medios”.

ÍNDICE

Dedicatoria y Agradecimientos ..... *II*

Resumen ..... *IV*

Introducción *1*

Implicación Personal *4*

CAPÍTULO 1. PROBLEMATIZACIÓN *6*

1.1 El Problema del Estrés Laboral *6*

1.2 Justificación *10*

1.3 Detección de Necesidades *14*

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO *19*

2.1 Estado del Conocimiento *20*

2.2 El Desarrollo Humano y el Cuidado de Uno Mismo *23*

2.2.1 La Experiencia y el Contacto con la Experiencia *24*

2.2.2 Marco de Referencia Interno y Marco Externo *24*

2.2.3 La Libertad de Elegir y la Responsabilidad *266*

2.3 El Estrés y el Autocuidado como Estrategia de Afrontamiento *28*

2.3.1 El Autocuidado y el Déficit en el Autocuidado *28*

2.3.2 El Estrés laboral *30*

2.3.3 Afectaciones Emocionales del Estrés Laboral *32*

2.3.4 El Estrés Laboral y sus Detonantes *34*

2.4 Enfoques en el Manejo del Estrés Laboral *366*

2.4.1 Conciencia Plena, Mindfulness o Focusing *38*

2.4.2 Generalidades del Focusing *388*

*2.**5** Los "Mandos Medios" en una Empresa. Los Detonantes de Estrés* *40*

CAPÍTULO 3. EL MARCO METODOLÓGICO *43*

3.1 Fundamentación Metodológica. *43*

3.1.1 La Metodología Cualitativa *44*

3.1.2 El método fenomenológico-hermenéutico. Generalidades. *47*

3.1.3 El Método Fenomenológico Crítico de Investigación desde el Pensamiento de Merleau-Ponty *49*

3.1.3.1 *La Escucha Comprensiva. Primer Paso del Método de Dantas y Moreira (2009).* *52*

3.1.3.2 *La Descripción del Fenómeno. Segundo Paso del Método de Dantas y Moreira (2009).* 53

3.1.3.3 *Análisis Descriptivo de los Movimientos* 544

3.1.4 El contexto Social de la Investigación *566*

3.1.5 La propuesta de Investigación *577*

3.1.5.1 Objetivos de la Investigación *577*

3.1.5.2 Preguntas de Investigación y Supuestos *588*

3.1.6 La Entrevista Fenomenológica *59*

3.1.6.1 Esquema de la Planeación *600*

3.1.6.2 El "Diario de Campo" y "Bitácoras de Sesión" *622*

CAPITULO 4. PRIMEROS HALLAZGOS. RELATO REFLEXIVO DE LA INVESTIGACIÓN *655*

4.1 Algunas Constantes en las "Bitácoras de Sesión" *666*

4.2 Una Mirada a mis Recursos como Facilitadora. La Supervisión *677*

CAPITULO 5. HALLAZGOS. *888*

5.1 Yo No Tengo Problemas *88*

5.1.1 Mi Imagen: Un Prestigio Laboral Que No Alcanza a Ser Personal. *889*

5.1.2 El Trabajo Es Lo Primero En Mi Vida *966*

5.2 El Estrés No Forma Parte De Mi Vida *99*

5.2.1 No Tengo Estrés, Sólo Mucho Trabajo. *99*

5.2.2 El Estrés Como Bebida Energética Para Lograr El "Éxito¨ En El Trabajo *1022*

5.2.3 La satisfacción que genera el control sobre los demás 105

5.3 Los "Mandos Medios". El Ejercicio De Un Poder. *1055*

5.3.1 La Satisfacción Que Genera El Control Sobre Los Demás *1066*

5.3.2 El Estado De Alerta Como Modo De Vida De Los "Mandos Medios". *1088*

5.3.3 Estrategias De Afrontamiento Ante El Estrés: Un Paso Desconocido. *1111*

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES. *1155*

Alcances y Limitaciones *120*

Alcances de la Investigación *120*

Alcances del Trabajo de Obtención de Grado *120*

Limitaciones de la Investigación *120*

Limitaciones en la construcción del Trabajo de Obtención de Grado *121*

Referencias *122*

ANEXOS. *128*

Anexo 1. Consentimiento Informado. *128*

Anexo 2. Bitácora de Sesión. *129*

Anexo 3. Cuestionario de datos generales. *132*

Anexo 4. Guía de la entrevista fenomenológica. *133*

Introducción

Antes de abordar el objeto de estudio se plantea lo que se entiende por interdisciplinaridad, elemento que caracteriza nuestro trabajo. Gómez-Gómez (2016) entiende que se parte de una disciplina que presupone un objeto de estudio claramente identificado, y desde este se aborda el conocimiento a partir de su ángulo, sin embargo, se da la apertura a otras posibilidades, es decir, se toman en cuenta diversas opciones que enriquecen el conocimiento y, por tanto, existe la posibilidad de que una disciplina cuente con más de un objeto de estudio. En palabras de Gómez-Gómez (2016) la interdisciplina es la apertura "al concurso de otros saberes, métodos y epistemes, para regresar al propio campo, que en realidad nunca fue dejado de lado" (p. 23). Así, el trabajo cuenta con la aportación de diferentes disciplinas que se enriquecen entre sí y fortalecen el campo del Desarrollo Humano.

Por otro lado, el estrés laboral se ha vuelto un problema cada vez más complejo, las personas se han desconectado de la relación entre su experiencia interna, las exigencias sociales y lo que viven en su trabajo. El ritmo de vida tan acelerado ha inducido la pérdida de la conciencia, de la responsabilidad, hacia nosotros mismos y la libertad de contar con diferentes opciones para hacerle frente al precipitado compás de la vida urbana. Las propuestas del Desarrollo Humano, particularmente del Enfoque Centrado en la Persona de Rogers (2012), dan relevancia al contacto con la experiencia, su simbolización y la conexión del marco de referencia interno con el externo, por ello, son impulsoras del cuidado de uno mismo. Asimismo, el planteamiento rogeriano promueve que las personas estén en contacto consigo mismas y, a partir de ello, se conozcan y sepan lo que necesitan o requieren para su bienestar; lo que es consonante con la propuesta del *focusing* Gendlin (1978). Por su parte, Viktor Frankl (2015) reconoce el margen de libertad y la capacidad que tiene todo ser humano para tomar decisiones y hacer sus elecciones aun en entornos laborales desventajosos, lo que apunta a que se tiene en las manos la responsabilidad de uno mismo. Lo anterior se relaciona con la propuesta de Orem (1969).

Diferentes países cada vez se preocupan más por la salud emocional de los empleados y buscan evidenciar las condiciones laborales que impactan su salud y su desempeño laboral. Por ejemplo, de acuerdo con Berlote (2006) señala que:

> En el Reino Unido una encuesta a 800 compañías de la Confederación de la Industria Británica mostró que 98% de los empleadores pensaban que la salud mental de los trabajadores debía ser una inquietud de la compañía y 81% pensó que debía ser parte de la política de la compañía. Sin embargo, menos del 10% tenía una política oficial sobre salud mental (p. 11).

Esto significa que, inclusive, los países industrializados suelen tener deficiencias en la atención a los factores psicosociales de los empleados. De acuerdo con la Norma Oficial Mexicana 35 (NOM 35), que hace referencia a los factores de riesgo en el trabajo - identificación, análisis y prevención, los factores de riesgo psicosocial son aquellos que pueden provocar, Campa (2018) menciona que:

> Trastornos de ansiedad no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado (s.p)

De esta manera, se constata que el estrés forma parte de los riesgos psicosociales que marca la NOM 35 (Secretaría del trabajo y previsión social, 2018). En esta norma se resalta la responsabilidad de ambas partes, tanto del trabajador como de la empresa en cuanto al cuidado de las condiciones laborales y su impacto psicosocial. Sin embargo, no todas las empresas cuentan con la necesaria difusión e implementación de dicha esta, por lo que se esperaría que las políticas gubernamentales dieran más empuje a lo que señala la normatividad.

En este trabajo se presenta una investigación realizada a través de la entrevista fenomenológica que estudia el fenómeno tal cual es y tal como se está experimentando en el momento por el participante y el investigador. De esta manera, la comprensión estará

basada en la experiencia en el momento de la entrevista. Las entrevistas fueron realizadas a personas que se desempeñan en lo que se conoce como “Mandos Medios”, es decir, personas que son la interfaz entre la operación y la gerencia y que se enfrentan a la dirección de un equipo y a la entrega de resultados de manera casi inmediata. Lo anterior hace que el estrés laboral esté presente en todo momento y los lleve a mantenerse alerta ante cualquier circunstancia, tanto laboral, como personal.

Se contó con la colaboración de tres participantes con tres entrevistas cada uno, buscando conocer sus situaciones problemáticas, su estrés laboral, sus estrategias de afrontamiento y si el autocuidado formaba parte de estas. Los resultados obtenidos mostraron que los “Mandos Medios” viven situaciones de estrés laboral constantemente, relacionadas con las características del trabajo que desempeñan, y que el autocuidado pasa a un segundo término o no se le da importancia. Se reporta también una negación ante el estrés laboral vivido y en sus experiencias se apreciaba la necesidad de utilizar el disfraz de “personas eficientes” sostenido por mecanismos de racionalización, negación y evasión.

Implicación Personal

Soy de una ciudad pequeña del norte del país, Ciudad Victoria Tamaulipas, donde el término estrés no es referido ya que el estilo de vida es relajado, sin prisas. Se tienen en la ciudad trayectos cortos, tiempo para hacer ejercicio y comida saludable. En fin, un ambiente que la gran ciudad desconoce. Cuando tenía 20 años me mudé a Guadalajara para realizar mis prácticas profesionales y, de tal manera, conozco lo opuesto a lo que estaba acostumbrada: trayectos largos, todo el día fuera de casa, comer a deshoras, un ritmo de vida acelerado y jornadas de trabajo de más de 12 horas.

En ese contexto conocí el “famoso estrés” y sus efectos colaterales como: aumento de peso, gastritis, colitis, pérdida del cabello, vitíligo, erupción en la piel, temblor ocular, dolor de brazo, intestino perezoso, infecciones urinarias y una cirugía de rodilla −ya que al apresurarme para dirigirme al trabajo resbalé con un charco de agua y caí sobre la rodilla−. Es importante destacar que no soy la única que sufre estos estragos del estrés, mis compañeros también padecen algunos de los mencionados efectos. Desde mi perspectiva el estrés es una de las particularidades de la industria actual.

A raíz de las múltiples enfermedades que padecí a causa del estrés me di a la tarea de buscar alternativas para poder solucionar, primero mi salud y después mi estilo de vida. Aprendí a meditar, a realizar posturas basadas en la filosofía de yoga para reducir el estrés al estar en casa y también durante las horas laborales. Estudié para maestra de Yoga en la modalidad de Vinsaya Krama, aprendiendo técnicas de respiración cortas y efectivas que ayudan a oxigenar el cuerpo y el cerebro disminuyendo al instante el estrés.

En realidad, el conocimiento que tenía acerca del estrés era muy poco, pero en el curso introductorio de la maestría en Desarrollo Humano investigué de este tema tan asombroso. Por mi experiencia el estrés laboral se convirtió en el tema que escogí cuando entré a la maestría. Aunado a lo personal he sido testigo de cómo algunos compañeros han sufrido parálisis facial y corporal en el trabajo derivados del estrés. De esta manera, el estrés ha

formado parte de mi vida desde que inicié mi experiencia laboral, en ocasiones ha sido un trampolín para superar retos y dar lo mejor de mí, y en otras ha sido el detonante de enfermedades.

Finalmente, el cuidado personal que me he brindado ha redituado en una mejor calidad de vida y un mejor afrontamiento ante el estrés laboral que ha permeado mi cotidianidad. Por esto para mí es importante abordar este tema y de la manera en que puedo apoyar a las personas a enfrentarlo de una mejor forma.

CAPÍTULO 1. PROBLEMATIZACIÓN

1.1 El Problema del Estrés Laboral

Las exigencias que se plantean a los trabajadores se centran en una cuestión: que muestren una alta productividad en el trabajo. Ello ha modificado la vida, no sólo laboral, y ha generado situaciones de estrés debido a los altos requerimientos que esperan las empresas y compañías, las que, por cierto, se enfrentan a situaciones muy difíciles del mercado, como ha sido, en nuestros días la condición de salud generada por la pandemia del COVID-19.

El estrés laboral es una condición psicosocial, que recientemente ha sido considerada en México, tanto para ser atendido como prevenido esto, gracias a la publicación de la NOM 35 (Norma Oficial Mexicana 35), que el gobierno mexicano, a través de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ha establecido para los empleadores a partir del 2016.

Es importante mencionar que, debido a la globalización y los cambios constantes en la tecnología y el sector manufacturero, se exige cada vez más la mejora en el desempeño laboral de los trabajadores, como es el caso de nuestro país, pues, según Houtman, Jettinghoff y Cedillo (2008) “en los países industrializados las personas están más familiarizadas con lo que es el estés laboral y cómo manejarlo, sin embargo, en los países en desarrollo puede que no sea el caso” (p. 8). En los países de Latino América, el manejo del estrés laboral ha tomado un reciente auge a partir del establecimiento de esta Norma 35 (Secretaría del trabajo y previsión social, 2018) que demanda a los empleadores atender los aspectos psicoemocionales que pueden causar estrés. Dicha incorporación conlleva implicaciones importantes, no sólo en el ámbito laboral, sino también en el sistema de salud, pues se reconocen los efectos de las enfermedades psicosociales generados por el estrés en los trabajadores.

El estrés laboral es una afectación importante de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS) y se corrobora en la publicación “Prevención del Suicidio: Un instrumento en el trabajo” (Berlote, 2006) en la que se afirma que:

> El 31% de los trabajadores en Canadá manifestó que la mayoría de los días son bastante estresantes, el 63% de los trabajadores en Japón reportó estrés laboral, lo que refleja un aumento del 10% en los últimos 15 años y en Taiwán el 8% de los hombres y el 7% de las mujeres reportan que a menudo se sienten muy estresados (p. 6).

Esto revela que el estrés laboral es una condición psicosocial que representa un severo problema de salud laboral a nivel mundial. Por lo tanto, de acuerdo con las medidas que se tomen para atenderlo, impacta, no sólo la productividad de las empresas, sino también la salud de los trabajadores, que son el recurso más valioso, pues de ellos depende la productividad.

Houtman et al., (2008) señalan que “aproximadamente el 75 % de la fuerza laboral mundial (que incluye alrededor de 2400 millones de personas) vive y trabaja en países en desarrollo” (p. 15). Aunado a lo anterior, se “estima que a nivel mundial sólo entre el 5 y 10% de los trabajadores en los países en desarrollo, y entre el 20 y 50% de los trabajadores en países industrializados tienen acceso a servicios de salud ocupacional adecuados” (Houtman, et al., 2008, p. 10).

Dicho de otra manera, a nivel mundial los problemas relacionados con los aspectos psicosociales en el trabajo son atendidos en raras ocasiones. Estos datos también indican que la mayoría de quienes trabajan en empresas (al menos constituidas formalmente) sufre de estrés laboral. A lo anterior se suma que, hay un predominio, incluso acaparamiento o monopolio productivo, de los países altamente industrializados, lo que reditúa en que el estrés laboral y el impacto que tiene en la salud de los trabajadores, así como la falta de implementación de estrategias para afrontarlo, es un problema de severa magnitud.

Las afectaciones del estrés laboral corren de manera silenciosa, van mermando y consumiendo la salud de la población, a tal grado, que llegan a incapacitar a una persona, no sólo en el ámbito laboral, sino en la calidad de vida que puede llegar a tener. Sin embargo, el sector salud en nuestro país no considera el estrés como una enfermedad, sino sólo como un factor psicosocial, por lo cual, en la mayoría de los casos no es atendido, y mucho menos, prevenido.

En 2015, nuestro país encabezó los problemas de estrés laboral en el mundo, así lo señala Suzzete (2015) quien encuentra que "México es el país que ocupa el primer lugar a nivel mundial en estrés laboral con el 75%, seguido por China con 73%y Estados Unidos con 59%" (s.p). Así pues, podemos decir que en México "entre el 30 y 40 % de la población sufre algún tipo de estrés, y las ciudades que más estrés presentan son Monterrey, Guadalajara y Ciudad de México" (Arrollo, Martínez, Villagómez y Ascencio, 2017, s.p). México es un país en vías de desarrollo, lo que nos deja con déficits en cuanto al impacto que el estrés laboral tiene en los empleados, trabajadores y en las estrategias de autocuidado; a esto se agrega la diversidad de problemáticas que entraña el empleo no formal y que, aquí, no consideramos.

El estrés, como condición psicosocial, se puede detonar por factores que involucran directamente a la persona y la toma de decisiones, la consciencia sobre la propia salud, la percepción que se tiene de ella y, particularmente, la educación adquirida en el seno familiar, situaciones que impactan en el cuerpo y que se simbolizan con un determinado significado. Podemos decir que el autocuidado y la responsabilidad de uno mismo se pueden aprender, aunque no siempre se promueven en el entorno -y menos laboral-, sino todo lo contrario.

En las empresas se suelen establecer políticas de autocuidado, pero no siempre se traducen en situaciones concretas y tampoco en la vida cotidiana; pues este también es una acción. Además, muchas empresas en nuestro país no cuentan con los conocimientos ni los recursos necesarios para promover el autocuidado en su personal. Por ejemplo, hay situaciones donde "la demanda total que se le hace a un individuo excede su capacidad

para responder a ella. En esta situación, la persona puede requerir ayuda que puede proceder de muchas fuentes" (Naranjo et al., 2017, p.5).

Este contexto laboral, en nuestro país, abre la posibilidad de que se realicen diversas intervenciones como las que se planean desde el campo del Desarrollo Humano en torno a la responsabilidad personal de cuidarse a uno mismo o el autocuidado. Asimismo, en relación con la prevención, se percibe una falta de cultura en salud ya que "las personas consideran que solo hay que acudir a consulta cuando se está enfermo y no por llevar un control de su estado físico" (Torres, Moreno & Lara-Esquivel, 2011, p.14). En nuestro país las actividades preventivas en salud, y en particular del estrés laboral, por lo general se consideran poco importantes, pues se da prioridad a actividades y tareas que son catalogadas como urgentes.

De acuerdo con Genglin (1978), las personas no son conscientes de la simbolización, del cuerpo, de la sensación, del sentimiento, de la emoción y el significado que se le otorgan a la experiencia vivida. Es posible decir que la falta de conciencia acerca del autocuidado hace que se le reste importancia al estrés que se vive en el área laboral. A lo anterior se suman otras características propias de la personalidad, pues cada persona reacciona de manera diferente a lo que vive.

En la literatura se reporta que el estrés es visto como un padecimiento conductual y psicológico, en tanto que, las corrientes orientales se enfocan en la práctica de técnicas de relajación, pero pocas veces se aborda lo que le sucede a la persona su experiencia, a sus simbolizaciones y a sus marcos de referencia. Por tanto, es importante señalar que el autocuidado suele atenderse desde las ciencias médicas, sin embargo, no puede dejarse de lado el sujeto y lo que le acontece, por lo que el estrés laboral (y personal) ha de ser abordado desde diferentes ángulos, y en particular, a partir de propuestas del Desarrollo Humano.

Otra de las grandes dificultades en torno al autocuidado es que desde tiempos remotos el hacerse cargo de uno mismo y responsabilizarse de sí, fue desechado históricamente, según lo señala Foucault (2002). Este autor encuentra que el cuidado, inquietud de sí o

“epimeleia heautou” (Foucault, 2002, p.17) es la responsabilidad fundamental que el hombre tiene para consigo mismo.

Uno de los problemas actuales en el autocuidado es que la responsabilidad para con uno mismo perdió relevancia con el paso del tiempo y se le dio más relevancia al autoconocimiento, es decir, se le dio más importancia al saber y al conocer que a hacerse cargo de uno mismo. Es importante señalar que también se ha olvidado o demeritado, la incidencia de la dimensión experiencial y el contacto con el cuerpo en la salud -o enfermedad- de las personas.

En esta investigación se toman en cuenta las condiciones del mercado laboral y la competencia económica que se han impactado severamente en este tiempo debido a la contingencia de salud que vivimos. De hecho, los requerimientos que se plantean a las empresas formalmente constituidas reditúan en exigencias cada vez mayores a su personal, particularmente, es el caso de los llamados “Mandos Medios” (MM). Los trabajadores que se desempeñan como “Mandos Medios” tienen a su cargo la resolución de situaciones problemáticas en una empresa, lo que suele involucrar estrés laboral. Es posible afirmar que los efectos perniciosos que tiene el estrés laboral raramente son atendidos en nuestro país en la medida en que lo requieren. Es decir, se presta poca atención a promover estrategias para afrontarlo, y más aún, a considerar el autocuidado como una de las maneras más eficientes para hacerle frente.

1.2 Justificación

Houtman et al., (2008) señala que “el estrés laboral en los países en desarrollo es alto, pues “50% de los trabajadores en los países industrializados consideran su trabajo como mentalmente demandante” (p.15). Esto se refuerza porque la mayoría de los trabajadores no importa el ramo en el que se encuentren, presentan estrés laboral, e incluso, podrían llegar a condiciones graves de salud, como el *burnout* generando una precaria salud ocupacional y una capacidad reducida en los empleados. Houtman, et al., (2008),

encuentran que esto “puede ocasionar pérdidas económicas entre 10% y hasta un 20% del Producto Interno Bruto de un país.

Globalmente, las muertes, enfermedades y padecimientos ocupacionales producen una pérdida estimada del 4% del producto doméstico bruto” (Houtman, et al., 2008, p. 15), lo que refleja que las condiciones laborales y, en particular, el estrés laboral puede causar pérdidas económicas, sobre todo, cuando no se toma en cuenta la importancia que tiene la mejora de las condiciones de trabajo y la promoción de estrategias de autocuidado de los trabajadores frente al estrés laboral.

En América Latina, este fenómeno es parte de las grandes enfermedades en la población, a tal grado, que se puede considerar como una epidemia en la vida laboral moderna, aunque no siempre se toma como tal así. Houtman et al., (2008), señala que:

> Los malentendidos que, en términos del autocuidado, se tienen en muchas culturas laborales, como es el hecho de que “muchos profesionales de la Salud y Seguridad Laboral (…) piensan que un buen ambiente psicosocial y una buena ergonomía están, más bien, asociados al concepto de confort (p.16).

Lo que reditúa, no sólo en una desatención del bienestar de los trabajadores, sino en un grave descuido que provoca serios problemas de salud, propensión a accidentes laborales, incapacidades por diversas enfermedades que resultan poco comprensibles −particularmente por el tradicional punto de vista médico−, rotación de personal y un gran número de problemáticas asociadas a esto. Lo anterior, denota un desconocimiento de los beneficios de un buen ambiente laboral y de los factores relacionales y emocionales asociados. Es posible, entonces, decir que todavía no se le ha asignado al autocuidado, como estrategia para afrontar el estrés laboral, el enorme peso que tiene.

Otro elemento que incide en la falta de autocuidado es que depende, en buena medida, de la educación adquirida en el seno familiar, pues la persona percibe su salud con base en su experiencia de vida y sus aprendizajes. A nivel familiar y laboral el aprendizaje ha sido

conceder poca importancia a la prevención, no solo en el manejo del estrés, sino de cualquier enfermedad. Torres et al., (2011), señalan que:

> Muchas de las enfermedades causantes de la mortalidad en nuestra población, pueden prevenirse si se implementan acciones encaminadas a la promoción a la salud, especialmente si se logra que los individuos se interesen en las acciones y actividades preventivas y adopten un cambio de hábitos (p. 13).

Son las acciones de hacerse cargo de sí mismo de una manera responsable las que revelan el autocuidado, pues ayudan a volcar la atención a lo que le sucede a uno mismo y a atenderlo adecuadamente. Foucault (2002) afirma que “las técnicas de meditación, las técnicas de memorización del pasado, las técnicas de examen de consciencia [y] las técnicas de verificación de las representaciones”, (p. 28-29), son algunas de las posibilidades que pueden favorecer la focalización (*focusing*) sobre uno mismo, lo que se necesita, lo que viene bien, en fin, lo que favorece la salud y lo que no.

El estrés genera diversos síntomas y actitudes que no habían sido identificados específicamente. El concepto del estrés “fue introducido por primera vez por Hans Selye quien definió el estrés como la respuesta general del organismo ante cualquier estímulo o situación estresantes” (1926 citado en Paloma, 2012, p.15). El estrés no suele ser visto como causante de enfermedades, pero en Europa se está explorando la posibilidad de que se incorpore como enfermedad ya que una de cada tres personas sufre estrés laboral. De hecho, no es considerado una enfermedad ya que involucra múltiples factores, desde la manera en cómo fue educada una persona, el contexto social, laboral y económico, la cultura, las emociones y las relaciones que se establecen consigo mismo y con los demás. Son numerosas las personas que viven con problemas de salud derivados del estrés laboral.

La Organización Mundial de la Salud indica que los mexicanos son las personas más estresadas del mundo por su trabajo (Berlote, 2006). Cabe resaltar que nuestro país tiene el primer lugar en estrés laboral, por encima de otros países tales como China y Estados Unidos que representan las dos economías más grandes del planeta. Lo anterior, refleja

que la población de México cuenta con influencias culturales y laborales que favorecen la generación de una conducta estresante en la comunidad laboral.

Así mismo, “de acuerdo con datos de la Bolsa de Trabajo en México OCC Mundial en el 2019 el estrés crónico en los centros laborales afectó a más de 40 por ciento de sus integrantes; en 2021 se incrementó a 63 por ciento” (UNAM-DGCS , 2022). Por otro lado, “la coordinadora de Psicología Organizacional de la FP aseveró que la pandemia de la COVID-19 evidenció al “colaborador siempre disponible”, lo que aumentó trastornos mentales como el estrés laboral que provoca molestias gastrointestinales, alteraciones de sueño, dolor de cabeza, reacciones conductuales y/o miedos, pero también a incrementar experiencias de acoso laboral” (UNAM-DGCS, 2022, s/p). Esto significa que los trabajadores, al encontrarse laborando desde casa, establecían un horario de inicio de jornada, sin embargo, no ponían un límite horario para finalizar sus actividades −entiendo que sucedía tanto por el colaborador como por el jefe− manifestando largas jornadas laborales. Asimismo, de acuerdo con Moguel (2021) se observó que:

> A raíz de la pandemia el estrés laboral se incrementó en el 50% de los profesionistas, principalmente por temor a perder el empleo, en el 42% a contagiarse, el 34% por la necesidad de obtener ingresos, el 33% a las exigencias de desempeño y 30% porque no se respetan las horas de trabajo. Además, generó agotamiento o *burnout*, que algunas personas lo expresan al fingir estar extremadamente ocupadas para proyectar la imagen de alguien exitoso. En consecuencia, las organizaciones perciben resultados con baja calidad, incremento de accidentes laborales o mala atención al cliente, enfatiza la experta (s.p).

Respecto al estado de Jalisco las cifras indican de acuerdo con Pereira (2017) que:

> Uno de cada seis trabajadores jaliscienses presenta estrés y depresión, señaló Daniel Ojeda Torres, jefe de Investigación de la delegación estatal del Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado (ISSSTE). Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en Jalisco existen más de 3

millones 611 mil trabajadores, por lo que más de 600 mil personas se encuentran en esta situación (s.p).

En nuestro entorno, condiciones laborales y de vida no favorecen el bienestar, sino el malestar. Debido a ello el estrés laboral y las estrategias de afrontamiento pueden ser objeto de estudio del Desarrollo Humano porque en este campo se focaliza el bienestar de la persona y se da relevancia a lo que le acontece y vive.

El estrés, cuando es recurrente y no es bien manejado por la persona, puede desencadenar un bajo desempeño laboral, llegando a ocasionar incluso el despido. Lamentablemente, respecto a las afectaciones del personal por estrés, no habían sido tomadas seriamente en cuenta por el mundo empresarial durante los últimos años, sin embargo, a raíz de la emisión de la norma NOM 35, el enfoque de los factores psicosociales de riesgo como el estrés ha tomado importancia y en la actualidad se reconoce la importancia que tienen en la salud de los trabajadores, así como en su desempeño y productividad, por tanto, en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Sin embargo, todavía es necesario aportar conocimiento respecto a los modos y herramientas con las que cuentan los “Mandos Medios” para enfrentar el estrés laboral, así como indagar en su experiencia laboral los significados que le otorgan y las emociones que le acompañan, para reconocer cuáles son las estrategias de afrontamiento que emplean y si el autocuidado es una de estas.

1.3 Detección de Necesidades

Para identificar las posibles necesidades de la población se realizaron “entrevistas exploratorias”, semiestructuradas, a tres personas que ocupan puestos de “Mandos Medios” en una compañía trasnacional de la localidad. En las entrevistas se abordaron los siguientes tópicos: detonante de estrés laboral; manejo personal del estrés; actividades que la empresa hace para el manejo del estrés; síntomas físicos del estrés laboral y la afectación del estrés personal y laboral. Las tres entrevistas se realizaron guardando el anonimato de los participantes asignándose los siguientes códigos para identificarlos; H34-GT y H26 para

los empleados mexicanos y H-45-KD para un empleado estadounidense. Los datos de los participantes se resumen en la Tabla 1: “Entrevistas exploratorias”.

Tabla 1. *Entrevistas exploratorias*

	H34-GT	**H26-ES**	**H45-KD**
Detonante de estrés laboral	1. “Depender de otras personas” 2. “Expectativas hacia mí” 3. “Alta responsabilidad 4. “No cumplir cosas personales”	1. “Otros departamentos no conocen mis funciones y realizan presión para acelerar procedimientos” 2. “Muchos procesos dependen del gobierno y no de mi” 3. “Que las otras personas no realicen lo que les corresponde”	1. “Reclamos de cliente” 2. “Desacuerdo con los problemas de calidad”. 3. “Cómo líder tienes personas a cargo con diferente personalidad y hay que buscar como trabajar con ellas”. 4. “Perder tiempo convenciendo a los jefes de la estrategia”.
Manejo personal del estrés	“Solo salir con pareja, ya que no hay tiempo para hacer más cosas”.	1. “Distracciones con familiares y amigos”. 2. “Tratar de tener un balance vida trabajo”. 3. “Pensar positivo”	1. “Caminar cada mañana para oxigenar el cerebro” 2. “En el trabajo camino en producción para recolectar idea en el piso de producción”
¿Qué te gustaría saber?			1. “Actividades para realizar en el escritorio, cuando pasas mucho tiempo sentado”. 2. “Actividades con otras personas”.
Actividades que realiza la empresa para manejo de estrés	“No realiza nada”	“No realiza nada”	“No realiza nada”
Síntomas físicos del estrés laboral	1. “Presión en la vista y se revientan las venas de los ojos” 2. “Ansiedad” 3. “Comer cosas dulces”	1. “Dolor de cabeza” 2. “Se me ponen los ojos rojos” 3. “Dolor en la parte trasera de los ojos es más frecuente”	1. “Cansancio mental” 2. “Tensión”

	H34-GT	H26-ES	H45-KD
Afectación laboral del estrés	“Intenta cumplir con los temas que se le asignan”.	“Calidad en el resultado, por falta de tiempo y tratar de cumplir”.	1. “Se afecta la relación con otros”.
Afectación personal del estrés	1. “Frustración” 2. “No poder realizar temas personales”.		1. “Frustración” 2. “Reacciona con la familia muy callado”

Fuente: elaboración propia.

Un primer análisis de los datos presentados da muestra de lo siguiente:

- Las dos primeras personas, en cuanto al detonante del estrés, tienen en común que las actividades no dependen de ellos sino de otras personas.
- Dos de las tres personas no cuentan con una estrategia personal ni laboral para el afrontamiento del estrés.
- Las tres personas manifiestan que la empresa donde laboran no realiza ninguna actividad para atender el estrés laboral.
- Se observa que las tres personas tienen en común síntomas físicos: dolores de cabeza y dolor en los ojos.
- La afectación personal es similar para dos de las tres personas: frustración y conducta introvertida con la familia.

Con lo anterior, es posible afirmar que las tres entrevistas arrojan datos similares en cuanto al estrés laboral. Esto indica que el estrés en empleados, asignados como “Mandos Medios”, en estas compañías hasta el momento es similar.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, las necesidades detectadas se describen en la siguiente tabla:

Tabla 2. *Necesidades detectadas durante las entrevistas.*

Temas Centrales	**Necesidades detectadas**
Situaciones Problemáticas	Difícilmente identifican una ya que se viven envueltos en ellas y normalizan las situaciones.
Estrés Laboral / Estrategia	No cuentan con una estrategia definida.
	El estilo para afrontar el estrés lo siguen de manera intermitente.
	Negación del estrés.
Autocuidado	Desconocimiento del concepto.
	Descuido o abandono físico y mental.
	El autocuidado pasa a segundo plano cuando de trabajo se trata.
"Mandos Medios"	Expresar emociones y sentimientos no es fácil
	Adentrarse a la experiencia no lo suelen hacer
	Llenarse de actividades influye en el aumento del estrés

Con base en estos datos se establecieron categorías preliminares de análisis que se registran en la Tabla 3:

Tabla 3. *Categorías iniciales.*

Yo no tengo problemas	El estrés no forma parte de mi vida	Los “Mandos Medios”. El ejercicio de un poder

Estas categorías de análisis dieron un rumbo a las actividades, se fueron puliendo y corroborando durante el transcurso de la investigación, con el fin de atender lo central en la propuesta de investigación: la comprensión de la experiencia vivida de las personas entorno al estrés laboral y sus modos para afrontarlo.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico es de suma importancia en toda producción académica, pues, según lo señalan Hernández, et al. (1991), incluye el conocimiento logrado respecto al problema de conocimiento o problematización. De hecho, ayuda a saber la manera en la que la investigación realizada agrega valor al conocimiento ya existente (Hernández, Fernández & Baptista, 2006). Por su parte, Satu (2005), establece que "la estructura argumentativa de una investigación está constituida por bloques teóricos que están unidos por una argamasa de variados grados de densidad y consistencia" (p. 9) y tienen una notoria injerencia "en la formulación de los objetivos de una investigación y en la selección de una metodología válida para responder a esos objetivos" (Satu, 2005, p.9).

Así, la construcción de este marco resulta indispensable desde el inicio de la investigación, pues clarifica el paradigma a partir del cual se realiza el trabajo, así como la teoría y los conceptos que le son sustantivos (Satu, 2005). Asimismo, agregan Hernández et al., (1991) que, necesariamente, el marco teórico habrá de cumplir con algunas funciones, tales como; prevenir que se repitan errores de investigaciones pasadas acerca del mismo rubro, ofrecer referencias que orienten la investigación y ampliar el horizonte del conocimiento. Al mismo tiempo, dar apertura para nuevas rutas permitiendo al investigador la exploración de caminos que aún no han sido trazados, como en este trabajo: el tratar el estrés a través de estrategias de afrontamiento en "Mandos Medios". Cabe destacar que, la investigación, al ser de corte interdisciplinar, incorpora saberes de diferentes disciplinas y enfoques que enriquecen el campo del Desarrollo Humano. En cuanto a las estrategias de afrontamiento del estrés laboral en "Mandos Medios" se encuentran aportes que se conectan entre sí

Los conocimientos y teorías desarrollados dan al marco teórico la estructura y el cimiento que fundamenta la investigación. Los conceptos centrales son autocuidado, estrategias de afrontamiento, "Mandos Medios" y el estrés laboral.

El autocuidado se aborda la perspectiva de Foucault (2002). También se incorpora la Teoría del Déficit de Autocuidado por la Dr. Dorothea Orem (1969) que resalta que la conciencia de la persona sobre su salud es vital para el autocuidado, de aquí surge el concepto de agencia de autocuidado. Y aunque sus aportaciones son del campo de la enfermería, constituyen un aporte valioso para este trabajo.

Las estrategias de afrontamiento se abordan desde el trabajo de Lazarus y Folkman (1986, citado en León del Barco y Castaño, 2010) así como la teoría interpersonal de Sullivan (1953) que hace una diferencia entre el estilo y la estrategia de afrontamiento. El tema del estrés es muy amplio, por lo que se aborda en general para luego particularizar en el estrés laboral.

2.1 Estado del Conocimiento

Las fuentes consultadas abordan los conceptos centrales respecto al estrés laboral desde el Desarrollo Humano. Asimismo, contiene la integración de trabajos interdisciplinares que enriquecen el acervo y se conjuntan para comprender el fenómeno del estrés y de las estrategias para afrontarlo.

Naranjo, et al. en su artículo “La teoría Déficit de autocuidado: Dorothea Elizabeth Orem” (2017) abordan los conocimientos de esta autora respecto a su teoría general que está compuesta por tres teorías relacionadas entre sí: teoría de autocuidado, teoría del déficit del autocuidado y la teoría de los sistemas de Enfermería.

Naranjo et al., (2017) definen el autocuidado como “una función humana reguladora que debe aplicar cada individuo de forma deliberada con el fin de mantener su vida y su estado de salud, desarrollo y bienestar, por tanto, es un sistema de acción” (p. 2). Entonces, esta función humana es una acción que cada persona debe de realizar de acuerdo con su percepción de salud. De hecho, se resalta la construcción del fenómeno del autocuidado, ya que, dependiendo de la educación que es adquirida en el seno familiar se fundamenta su práctica. En otras palabras, la manera cómo la persona percibe su salud se relaciona con su experiencia de vida.

En ese sentido cobra importancia el papel de la experiencia, y se aborda desde el enfoque de García (2018) con la tesis de maestría “La germinación de la congruencia en la experiencia emocional”. En el desarrollo de García López se fomenta, de tal manera, el contacto y la expresión más congruente en relación con la experiencia emocional que resultan centrales los constructos y conceptos del Enfoque Centrado en la Persona: la experiencia, la tendencia actualizante, los introyectos y la simbolización.

Uno de los principios básicos de la propuesta de Gendlin, al decir de López (2018), es la experiencia vivida y tiene coincidencias con Rogers (2012), pero también ciertas diferencias. Por ejemplo, para Rogers (2012), la experiencia entraña significados, los incluye, en tanto que, para Barceló (2008, citado en López, 2018) “la experiencia es preconceptual corporalmente sentida e internamente diferenciable” (p. 245).

Asimismo, Gendlin (1964, citado en López, 2018) se refiere a la autenticidad como la tendencia de todo organismo por alcanzar su desarrollo y, por su parte, Rogers (2012), le denomina “tendencia actualizante” (p. 42). En cuanto a la experiencia, Gendlin (1964 citado en López, 2018), la entiende como un proceso interaccional que ocurre en el presente y es interiormente sentida, situacionalmente vivida y siempre tiene una finalidad, por lo que no cualquier respuesta se puede catalogar como tal. Además, “cada experiencia presente produce implícitamente ulteriores sucesos” (Gendlin, 1978, citado en López, 2018, p. 246).

A nivel personal este fenómeno es uno de los componentes importantes de este trabajo, por lo que se toma en cuenta el artículo de López Marín “Psicoterapia experiencial orientada al *focusing*: una visión general” publicado en la Revista de Psicoterapia en el año 2018, el cual manifiesta de una manera muy amena la relación entre los conceptos desarrollados por Gendlin (1978), basados en los trabajos de Carl Rogers (2012). Asimismo, cuando las personas se sienten comprendidas, aceptadas y recibidas tal como son en los diferentes aspectos de su experiencia, “adquieren gradualmente más flexibilidad y los sentimientos comienzan a fluir con mayor libertad” (Rogers, 2012, p. 127)

Sin embargo, resulta necesario pensar ¿qué sería del autocuidado sin la libertad de poder elegir? En torno a ello, Viktor Frankl (2015) expone la manera en la que cada persona es

dueña de su propio destino, decidiendo a través de la libertad lo que desde su percepción le aporta o no a su realidad, y, por ende, a su crecimiento. La aportación fundamental de esta obra es el contexto de la definición de la libertad de elección de la cual cada persona es responsable y dueña, eligiendo de acuerdo con su experiencia la manera en la cual afrontará el estrés.

Castaño y León del Barco de la Universidad de Extremadura España, en su artículo "Estrategias de afrontamiento del estrés y estilos de conducta interpersonal" publicado en 2010 por el periódico "internacional de Psicología y Terapia Psicológica" aborda la relación entre la conducta de una persona y las estrategias de afrontamiento. Esto aporta la diferencia entre estilo y estrategia, los cuales están regidos de acuerdo con la situación y la experiencia. Se puede decir que la centralización de conceptos interdisciplinares forma una acequia de conocimiento que fundamenta la base del trabajo y de la investigación.

Otra parte fundamental de este trabajo son las relaciones interpersonales, ya que los "Mandos Medios" están en constante relación con las personas para lograr los objetivos laborales y, en otro entorno, con los integrantes de su familia. Los "Mandos Medios" son personas que en su relación con los demás pretenden saber todo, tener un temperamento fuerte para no ser derrumbados fácilmente. De hecho, se llegan a mostrar ante los demás de tal manera para ser aceptados, sin embargo, la realidad es otra. Rogers (2012), señala;

> *En mi relación con las personas he aprendido que, en definitiva, no me resulta beneficioso comportarme como si yo fuera distinto de lo que soy* (cursivas del autor): mostrarme tranquilo y satisfecho cuando en realidad estoy enojado y descontento; aparentar que conozco las respuestas cuando en verdad las ignoro; ser cariñoso mientras me siento hostil; manifestarme aplomado cuando en realidad siento temor e inseguridad (p. 26).

Este trabajo tambien hace referencia a las emociones, ya que estas pueden influir en la manera en que una persona puede responder. Negar las emociones dificulta su simbolización, "al hacer esto, distorsiona el significado de la experiencia emocional, percibiéndola desde un centro de valoración de los otros, lo cual genera una experiencia

emocional incongruente, pues abandona o deja de validar su sabiduría organísmica" (García, 2018, p.138). Una de las características de los "Mandos Medios" es que el manejo de las emociones no son su fuerte, tanto en la familia como en el trabajo. Al respecto, García (2018), así lo refiere:

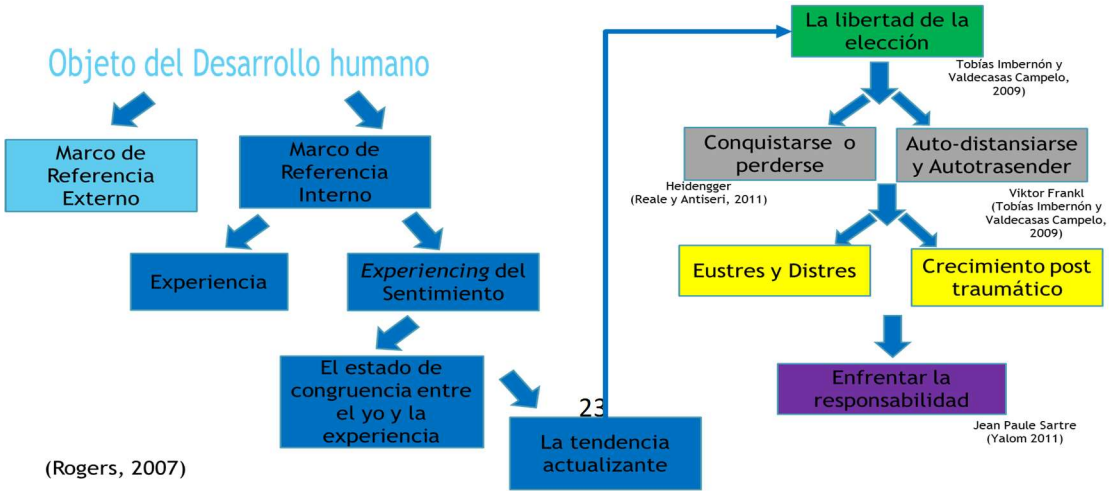
> Al experienciar las emociones, al dejar de reprimirlas y de negarlas a la conciencia, se genera un proceso que reorganiza la experiencia, pudiendo así otorgar nuevos significados a las emociones y orientarlas, no por los constructos, sino por la sabiduría organísmica (p. 141).

Sin embargo, si se dejan fluir las emociones el significado que se les otorga puede ayudar a una simbolización más cercana a la experiencia y, con ello, se facilita la tendencia actualizante o impulso al desarrollo (Rogers, 2012). Por lo anterior, se reconoce que este trabajo también aporta conocimiento en torno a las emociones de los "Mandos Medios".

2.2 El Desarrollo Humano y el Cuidado de Uno Mismo

La promoción del autoconocimiento es importante, sobre todo, cuando está orientado desde el marco de referencia interno, el contacto con la experiencia y las emociones o sentimientos (Rogers, 2012) asociados al estrés laboral. De tal manera, la persona, una vez que se reconoce a sí misma y a sus maneras de afrontar el estrés, tiene mayores oportunidades de adquirir nuevas herramientas para autorregularse en cuanto al manejo de este. En la Tabla 4 se registran los conceptos centrales que orientan la teorización.

Tabla 4. *Conceptos del Desarrollo Humano y el estrés*



2.2.1 La Experiencia y el Contacto con la Experiencia

Otros de los constructos que fundamentan este trabajo es la experiencia, “término que se usa para englobar todo lo que sucede dentro del organismo en cualquier momento y que esta potencialmente disponible para la conciencia, así como los datos inmediatos de la conciencia, no a una acumulación de experiencias pasadas” (Rogers, 2007, p.26). Complementando lo anterior, se incluye el constructo de Rogers (2007) *Experiencing del Sentimiento* [1] ,que “incluye la emoción, pero también el contenido cognoscitivo del significado de esa emoción” (p. 27), de tal manera, que el individuo es congruente en su experiencia, su conciencia y su expresión. Así, el planteamiento de Rogers (2007), no pone como antagónicas a la emoción con las funciones cognoscitivas, por lo que el entendimiento de las emociones según este autor es muy completo, y es corroborado por autores de actualidad como Le Bretón (1999). En este trabajo se presentan como análogos los conceptos de sentimiento y emoción, ya que no es objeto de éste, abordar su diferenciación, por lo que se usarán de manera indistinta.

2.2.2 Marco de Referencia Interno y Marco Externo

El estrés se relaciona con lo que Rogers (2007) llama el marco de referencia interno. Este “abarca todo el campo de experiencias, percepciones, sensaciones, significaciones, recuerdos en la conciencia del individuo” (p. 45). Es decir, es el mundo subjetivo del individuo que le caracteriza y que se nutre de sus percepciones, significados, experiencias y de los conceptos que va incorporando (introyectando) en su trayectoria de vida. Esta construcción valorativa incluye criterios y evaluaciones acerca de uno mismo y de los demás que han sido introyectados (Rogers, 2007), y matizan la peculiaridad personal. Es un marco de subjetividad que orienta la percepción del mundo y la vida diaria, donde las

[1] Cursivas del autor.

emociones juegan un papel fundamental, y también, la vivencia del estrés y su afrontamiento.

En cuanto al marco de referencia externo Rogers (2007) resalta la importancia de ir dejando de depender de los juicios y las expectativas ajenos para ir confiando cada vez más en la propia experiencia. Así, podemos decir que en el estrés de un “Mando Medio” inciden tanto el marco de referencia de otros −perfil del puesto, exigencias laborales, prestigio profesional, etc.−, como su propio marco de referencia, las autoexigencias, el poco aprecio y la valoración personal, entre otros.

La influencia de los introyectos en la simbolización de la experiencia

En la infancia la influencia de personas significativas marca el sistema de valores y creencias de un infante que en la vida adulta se traducen en los conceptos que se aplican para diferenciar lo que se considera correcto o incorrecto, y que facilitan o dificultan la simbolización de la experiencia, particularmente, cuando las creencias se viven como absolutos.

La introyección para Goodman (195, citado en García, 2018), es entendida como “los aprendizajes, ideas y principios, que no fueron asimilados por la persona, por lo tanto, no se integraron, sino que permanecieron como elementos ajenos en su experiencia” (p. 46). Son ajenos porque están basados en la vivencia de otra persona y no en la propia simbolización de lo vivido. Desde la infancia, se integran y adoptan determinadas ideas, normas y conceptos que dificultan o favorecen lo que se vive y se siente. Los introyectos juegan un papel importante en la toma de decisiones y en la manera en cómo se percibe el mundo, así como en la simbolización de lo experienciado. La simbolización es entendida por Rogers (2007), como la representación consciente “de una parte de nuestra experiencia” (p.27). Constituye un punto de referencia compuesto por formulaciones que otorgan sentido y significado a lo vivido. Es por medio de la simbolización que la experiencia puede formar parte de la conciencia y a su vez, de una tendencia actualizante en el organismo. Rogers (2007), agrega que “cuando una experiencia puede simbolizarse

libremente, sin negación defensiva ni distorsión, entonces se dice que está disponible para la conciencia" (p. 27), y gracias a ello, es propulsora de desarrollo y crecimiento.

La confianza que otorga la sabiduría organísmica va de la mano de la actualización de los introyectos, es decir, una estrecha correspondencia entre la experiencia vivida y su componente cognoscitivo; lo que se piensa, se cree o se conceptualiza al respecto; como resultado se experimentan de manera más completa las emociones asociadas.

El organismo, dice Rogers (2012: 2007), cuando es condicionado o limitado por los introyectos se vuelve un aliado para mantener el autoconcepto a través de una percepción de la experiencia que es selectiva o se encuentra distorsionada, lo que limita el acceso de la experiencia a la conciencia y genera conflicto. Es decir, la condición generada por introyectos adversos al desarrollo, no permite una correcta simbolización de la experiencia manifestándose una incongruencia.

La experiencia emocional vivida con base en introyectos que no corresponden a lo que se vive, es decir, no que están actualizados, de acuerdo con García (2018), resulta condicionada, ya que lleva a negar, rechazar o reprimir algunas emociones, particularmente, las que no son compatibles con el autoconcepto. Cuando "se niegan algunas emociones o se distorsiona su simbolización, se dificulta la concientización de la experiencia personal y de las emociones (p. 35).

2.2.3 La Libertad de Elegir y la Responsabilidad

En el campo del Desarrollo Humano se entiende que el ser humano se va descubriendo a si mismo conforme despliega las potencialidades que la naturaleza le ha conferido, entre éstas, la reflexión, el cuestionamiento hacia sí y hacia lo que le rodea y, de manera particular, el ejercicio de una libertad que no le es arrebatada, ni aún en las condiciones más adversas, como lo propone Frankl (2015). Sin embargo, el reconocimiento de esto se asocia con la responsabilidad que cuesta trabajo asumir y que enfrenta al hombre ante el dilema de diferenciar lo que es posible cambiar en el entorno y lo que no, pues esto requiere

del cambio personal. Asumir la responsabilidad es asumir también las consecuencias de las decisiones que se toman. Sartre (1966 en Yalom, 2011), señala que:

> Ser responsable significa ser el autor indiscutible de un hecho o cosa y ser consciente de ella es darse cuenta de que uno está creando el propio destino, el propio ser, su predicamento vital, sus sentimientos y en algunos casos su propio sufrimiento (p. 266).

Posiblemente, por la dificultad que implica reconocer que la propia persona es responsable de las consecuencias de las decisiones tomadas, se da la tendencia a responsabilizar a otros de lo que hacemos y de la manera cómo afrontamos el estrés. Ser uno mismo implica vivir cierta vulnerabilidad, y más, cuando se reconoce la libertad que se tiene y ejerce. Dice Rogers (2012) que esto "asusta por la responsabilidad que implica" (p.155), es decir, despierta inseguridad, temor y desconfianza, sin embargo, también impulsa la tendencia actualizante al lograrse nuevos aprendizajes que amplían el autoconcepto.

Yalom (2011), lo dice así; "asumir la dirección de uno mismo de manera responsable significa que uno realiza su elección. Y luego aprende a partir de las consecuencias;" (p. 155). Los introyectos que se han adquirido a lo largo de la vida, pueden así, ser modificados conforme a la situación actual y, con ello, se tienen mayores posibilidades de concordancia con la experiencia del organismo, promoviéndose mayores niveles en la congruencia y una merma en el conflicto (Rogers, 2012). Por su parte, Yalom (2011), agrega que al ser humano "el conocimiento de su verdadera situación le golpea cuando descubre su responsabilidad ante el mundo" (p. 268). Así, el cuidado o descuido de uno mismo ante el estrés laboral, si bien, depende en cierta medida de las condiciones de trabajo, el empleado o trabajador también tiene la posibilidad de modificar las estrategias que usa para afrontar condiciones adversas a su bienestar o que le generan estrés. Además, Frankl plantea que "el ser humano tiene la capacidad de autodistanciarse y autotrascender" (1949, citado en Tobías-Imbernón et al., 2009, p. 159), es decir, en la persona está un poder de transformación que resulta ineludible pues le acompaña en tanto tiene vida.

2.3 El Estrés y el Autocuidado como Estrategia de Afrontamiento

Se presenta, en este apartado, la importancia del autocuidado como parte de un aprendizaje que se ha influenciado desde el seno familiar. Se tiene presente algunos de los efectos emocionales del estrés laboral con la perspectiva que las emociones de cada individuo son el reflejo de la manera en que afronta el estrés, particularmente, el experimentado en el ámbito laboral.

2.3.1 El Autocuidado y el Déficit en el Autocuidado

La palabra autocuidado engloba un significado tan amplio que se puede desmenuzar con facilidad tan solo de escucharla, ya que, "auto" puede dar a entender que está a cargo de uno mismo, y "cuidado" se puede entender como el modo de actuar que pone un cierto interés y atención para que algo reditúe en un bienestar. Sin embargo, lo importante es hacer conciencia de la importancia de su significado y cómo se manifiesta en la persona. El autocuidado es un concepto abordado por diferentes autores, entre estos, Foucault (2002), y Dorothea E. Orem (1969, citado en Naranjo et al., 2017), también hace referencia al déficit en el mismo. De hecho, esta autora refiere el autocuidado como:

> Una actividad aprendida por los individuos, orientada hacia un objetivo. Es una conducta que existe en situaciones concretas de la vida, dirigida por las personas sobre sí mismas, hacia los demás o hacia el entorno, para regular los factores que afectan a su propio desarrollo y funcionamiento en beneficio de su vida, salud o bienestar (Orem, 1969, citado en Naranjo et al., 2017, p. 2).

Dicho de otra manera, una persona es la dueña de su cuidado y lo pone en juego de manera deliberada dependiendo de la etapa de la vida en la cual se encuentre, si es que su condición representa un peligro ante su percepción y sus creencias. Cabe destacar que el autocuidado tiene gradientes (no es todo o nada). Uribe (1999 citado en Camacho, 2016), define el autocuidado como "el conjunto de acciones intencionadas que realiza una persona

cualquiera para controlar los factores internos y externos, que pueden comprometer su vida y su desarrollo posterior" (p. 174).

El autocuidado es una conducta aprendida que tiene por objetivo o producto final el bienestar de la persona, tomando en cuenta los factores internos y externos, sin dejar de lado que se aprende y que, por lo tanto, es parte de una cultura. De acuerdo con la investigación de Lara et al. (2011) se resalta que:

> La cultura de prevención está relacionada con actitudes y hábitos en los pacientes; ellos deben tener una participación en la prevención de la enfermedad, cada individuo tiene necesidades, deseos y metas distintas, es de suponer que desean estar sanos (p. 11).

La investigación refleja que las conductas y las características personales, sean heredadas o adquiridas, así como las creencias que se tengan respecto a la promoción, aceptación del bienestar y condición de salud, inciden en que una persona se cuide o no y la manera como lo haga. Lara et. al. (2011), corroboran que "lo aprendido o heredado por parte de la familia y la sociedad está más presente en el individuo que lo adquirido de manera formal. Por lo tanto, no hay una adecuada conducta de prevención y autocuidado" (p. 16).

Como se observa, es la influencia familiar la que tiene más impacto en la escasa cultura de autocuidado, pues un notable porcentaje de los entrevistados no conoce su significado y generando que la atencióon requerida se de solo hasta que presentan una enfermedad. En nuestro país es común escuchar la frase "para que me reviso si estoy sano" revelando una insuficiente cultura de prevención inculcada, predominantemente, en el seno familiar.

Dorothea E. Orem (1969, citado en Naranjo et al., 2017), usa el término agente de autocuidado para referirse a "la capacidad de los individuos para participar en su propio cuidado. Los individuos que saben satisfacer sus propias necesidades de salud tienen una agencia de autocuidado desarrollada capaz de satisfacer sus necesidades de autocuidado" (p. 5). Esto significa que la agencia de autocuidado puede ser desarrollada y, con ello, las

personas, o como es el caso, los empleados que ocupan “Mandos Medios”, tienen la oportunidad de alcanzar lo que necesitan para hacer frente al alto estrés laboral que viven.

De acuerdo con Dorothea E. Orem (1969, citado en Naranjo et al., 2017), existen diversos factores, tanto externos como internos, que influyen en la agencia de autocuidado. En cuanto a los factores externos, se concretan en cuatro acciones: a) acciones de búsqueda de conocimiento, b) acción de búsqueda de ayuda y de recursos, c) acciones expresivas que son interpersonales, y d) acciones para controlar factores externos.

Respecto a los factores internos, hay dos acciones de autocuidado; a) acciones de recursos para los factores internos, y b) acciones respecto a uno mismo, como son los pensamientos, sentimientos y la orientación (Orem, 1969). Por tanto, el autocuidado se va manifestando en la relación entre las percepciones y la educación, situación que se trasmite desde el seno familiar. Es por eso que, lo que para una persona, el mismo estado de salud es de cuidado y para otra es algo que no tiene importancia y no requiere un mayor cuidado.

2.3.2 El Estrés laboral

Para comprender el contexto del estrés laboral es importante revisar algunas de sus definiciones. Una es la de Ivancevich y Matteson (1985 en Atalaya, 2001), para quienes el estrés es una “respuesta (…), mediada por las características individuales y/o por procesos psicológicos la cual es a la vez consecuencia de una acción, de una situación o un evento externo que plantea a la persona especial demanda física y/o psicológica” (p. 26). Por tanto, el estrés es la respuesta que se emite ante situaciones que demandan un esfuerzo que no siempre se tiene al alcance ante la exigencia que el evento plantea.

Piqueras, Ramos y Martínez (2009), agregan que “es un mecanismo que activa al organismo para hacer frente a eventos que, por su naturaleza, son estresores para una persona y confirman que está asociado con el cansancio y el agotamiento” (p.87). Para Durán (2010, citado en Félix et al., 2018), es “la percepción que tiene un individuo de falta de control sobre situaciones estresantes, aunado al sentimiento de sobreesfuerzo lo que ocasiona un desgaste en la persona, [lo que] provoca un estado de estrés” (p. 34).

Al parecer, el desgaste, la fatiga y el deterioro en la salud que se presentan ante determinadas situaciones suelen ser importantes indicativos de estrés. “El afrontamiento a contingencias del entorno es otro de los indicadores, por ello, se resalta que el estrés surge, precisamente, en los procesos de “ajuste persona-ambiente” (Piqueras et. al. 2009, p. 87). Esto es de suma relevancia, ya que el estrés suele ser confundido con otras manifestaciones, como la ansiedad, que es un fenómeno emocional complejo que se presenta frecuentemente en la vida. Sierra, Ortega, & Zobeida, (2003, citado en Paniagua, 2016), definen a la ansiedad como:

> Un estado de agitación e inquietud desagradable caracterizado por la anticipación del peligro, el predominio de síntomas psíquicos y la sensación de catástrofe o de peligro inminente, es decir, la combinación entre síntomas cognitivos y fisiológicos, manifestando una reacción de sobresalto, donde el individuo trata de buscar una solución al peligro (p. 15).

Como se plantea, es posible llegar a confundir el estrés con la ansiedad, sin embargo, el estrés es un proceso más amplio en relación con el medio, y está asociado al agotamiento, al cansancio y a la ansiedad como una reacción emocional de alerta ante una amenaza. De hecho, la ansiedad, o dado el caso, la angustia, son dos fenómenos que caracterizan al estrés, pues este es la respuesta a un evento que es difícil de manejar por una persona, como puede ser la pérdida de bienes materiales o de seres queridos de manera repentina.

En otras palabras, algunos elementos que presentan Piqueras et al., (2008) se reconocen como diferenciadores del estrés: a) la apreciación que hacen las personas de los eventos que enfrentan, pues lo que puede ser estresante para una no lo es para otra, b) las emociones que se asocian a estas percepeciones y c) y los esfuerzos que se realizan para afrontar los estresores (p. 87).

En esa misma línea, el estrés laboral es entendido por Stonner (1994, en Atalaya, 2001), como “la tensión que se produce cuando un individuo considera que una situación o exigencia laboral podría estar arriba de sus capacidades y recursos para enfrentarla” (p. 27.) Por su parte, Schaufeli y Salanova (2002, citado en Martín et al., 2003), lo definen

como “un proceso en donde intervienen estresores o demandas laborales de diversa índole, consecuencias del estrés (o strain), y también recursos, tanto de la persona como del trabajo” (p.10).

De igual manera, Li & Shani (1991, citado en Miranda, 2014), concideran al estrés “cómo un conjunto de relaciones particulares entre la persona y la situación, siendo ésta valorada como algo que excede los recursos propios y las capacidades de aquella, lo que pone en peligro su bienestar personal” (p. 40), Sin embargo, William & Cooper (1998, citado en Miranda, 2014) mencionan que el estrés en el trabajo “es un proceso multivariado; cuando se mide llega a confundirse con salud psicológica, ansiedad y satisfacción en el trabajo (p. 40). Con lo anterior, el estrés laboral representa una variación en el estímulo organizacional de una persona, la cual se ve afectada, principalmente, por las variables en el trabajo y se magnifica con las condiciones que cada individuo aporta con su manera de vivir y de relacionarse.

2.3.3 Afectaciones Emocionales del Estrés Laboral

Las afectaciones del estrés se pueden percibir desde lo físico hasta lo emocional y relacional. Esto conlleva una serie de padecimientos que las personas van desarrollando a lo largo del tiempo.

De acuerdo con la información publicada en la página del Gobierno de México, en su apartado del Instituto Nacional de Salud Pública (INSP), se manifiesta que “los riesgos directos del estrés laboral para la salud han sido relacionados con cardiopatías, trastornos digestivos, aumento de la tensión arterial y dolor de cabeza, trastornos musculoesqueléticos como lumbalgias” (2020, s.p). Sin embargo, la mayoría de las enfermedades que se presentan por el estrés se pueden prevenir a tiempo.

El estrés es una condición psicosocial que recientemente ha sido regulada en México buscando la prevención y la atención. Sin embargo, la cultura de prevención no cobra tanta importancia —sobre todo en los hogares en donde la educación sobre la salud no se inculca—, dejando de un lado el autocuidado. Por otro lado, el estrés todavía no tiene una

aceptación como un padecimiento de salud que atañe a la población, sobre todo, en los países vías de desarrollo.

La información que presenta el Gobierno de México en la web del Instituto Nacional de Salud Pública (INSP, 2020), afirma que el estrés laboral, genera una afectación emocional profunda en la persona. Sin lugar a duda, los niveles elevados de estrés limitan o impiden que las personas afronten la vida de manera provechosa. Robbins (1991 en Atalaya, 2001), identifica tres dimensiones de afectación por el estrés; los "psicológicos, fisiológicos, y de comportamiento" (p. 30), sin embargo, en este apartado la atención se centra en los primeros, pues se trata de priorizar la afectación emocional generada por el estrés.

En cuanto al impacto psicológico, se focaliza a las emociones que son entendidas como "la definición sensible del acontecimiento tal como lo vive el individuo, la traducción existencial inmediata e íntima de un valor confrontado con el mundo" (Le Breton, 1999, p.109). También se puede comprender como "la resonancia propia de un acontecimiento pasado, presente o futuro, real o imaginario, en la relación del individuo con el mundo" (p. 105), y que se manifiesta en una conexión con el exterior y el interior de la persona, esto a traves del cuerpo como vía de comunicación. De esta manera, se conecta el cuerpo con el entorno, con las sensaciones que se reciben y se registran creando una nueva percepción a través de lo que se siente organisticamente, por ejemplo: el miedo o la alegría ante una situación, se registra y queda guardada para un evento similar. Sin embargo, Le Breton (1999, p. 108) agrega que "las emociones no son emergencias salvajes que acaban por hacer añicos unas conductas razonables; responden a lógicas personales y sociales y también tienen su razón".

Es de observar que, en algunos planteamientos respecto al estrés, las emociones son valoradas como *positivas* o *negativas*, como es el caso del trabajo de Piqueras, et al., (2009), lo que es cuestionable, pues esta valoración depende de las apreciaciones de cada persona y también de cada cultura. Robbins (1991 en Atalaya, 2001), identifica las emociones de "temor, ansiedad, cambios de humor, aislamiento, entre otras" (p. 30), que por por lo general, acompañan al estrés.

En cuanto a las afectaciones fisiológicas y de conducta se insiste en que el cansancio y el desgaste son característicos de la condición de estrés. Robin (1991, en Atalaya, 2001), agrega que también hay “cambios en el metabolismo como gastritis nerviosa o colitis y baja en el sistema inmunológico lo que podría provocar una tenencia a enfermar con mayor facilidad” (p. 30). En cuanto a los efectos en la conducta, el consumo de sustancias adictivas, la tendencia a comer alimentos cargados de azúcares o fritos ─con alta frecuencia y con apuro─ probablemente son debido a la ansiedad y los problemas de sueño, suelen ser los indicadores más frecuentes del estrés.

Para Rovira (2007), los síntomas psíquicos (o psicológicos), entre los que se encuentran las emociones, son producidos por alteraciones hormonales que influyen en la manera como las personas valoran y evalúan las situaciones a las que se enfrentan y que llegan a considerarse como estresores. Se resalta el aumento de nerviosismo y la ansiedad, así como un “sentimiento de indefensión aprendida (sensación de falta de control frente a la situación)” (p. 30).

2.3.4 El Estrés Laboral y sus Detonantes

Respecto a los detonantes del estrés laboral, Davis y Newstrom (1991 en Atalaya, 2001), consideran “que se produce el estrés laboral en circunstancias donde los trabajadores muestran agotamiento laboral y apatía ante su trabajo sintiéndose incapaces de alcanzar sus metas” (p. 27).

Teniendo presente los ingredientes del estrés Vidal Acosta (2019) señala que “es la forma en que un organismo se moviliza a sí mismo cuando se enfrenta a un estresor. Para afrontar cualquier aumento de las demandas realizadas sobre él” (p. 14). En concordancia con lo anterior, es posible afirmar que el estrés laboral tiene diferentes detonantes, tanto individuales como organizacionales. Uno de estos, afirman Félix et al., (2018), “proviene a partir de la forma de percibir y valorar cada situación, que estará mediada siempre por las características personales (diferencias individuales), frente a las exigencias de las tareas en sus diferentes grados” (p. 35).

Entonces, la percepción individual tiene influencia en la generación del estrés, sin embargo, Félix et. al., (2018) también resaltan la conotación del contexto, reconociendo que actualmente es muy común que si la persona no se está llena de tareas en el trabajo significa se es un "holgazán". Asi mismo, agregan que:

> Es importante tomar en cuenta que el hecho de vivir en una generación donde se es bien visto estar todos los días con una agenda llena de actividades, realizar múltiples actividades hasta el punto de saturarse de trabajo tiene connotaciones "positivas" ante la sociedad, por lo cual, muchos creen que mantenerse ocupados de labores es signo de bienestar y admiración por los demás, manteniendo este estilo de vida poco saludable, ocasionando enfermedades físicas como psicológicas, afectando por lo tanto su desempeño laboral (Félix et. al., 2018,p. 36).

Por su parte, Atalaya (2001), señala diversos detonantes del estrés laboral e identifica tres aspectos centrales: los factores ambientales, los organizacionales y los individuales. En cuanto a los ambientales, si bien son generadores de estrés, pues incluyen las políticas económicas de un país y las crisis económicas, los trabajadores poco pueden hacer y, por lo general, asumen el estrés concomitante. Los factores organizacionales incluyen, a) tareas, b) demandas interpersonales, c) liderazgo y d) la estructura de la organización, siendo en conjunto considerados como generadores de estrés. Por ejemplo, en la asignación de tareas, cuando el trabajador no tiene claro lo que ha de hacer o si las actividades están desvinculadas entre sí (tareas desarticuladas), esto es altamente estresante.

Esto quiere decir que "cuanto mayor sea la interdependencia de las actividades de una persona y las actividades de otras, mayor será el estrés potencial" (Atalaya, 2001, p. 29), en tanto que, tener el control de las tareas, además de que empodera a la persona se genera la percepción de que el éxito o el fracaso de las tareas depende de él y esto ayuda a reducir el estrés laboral. También da claridad en cuanto al rol asignado, ayudando al reconocimiento de las tareas que han de atenderse y la prioridad que requieren. Esto tiene una estrecha relación con el liderazgo y la estructura de la organización.

Un papel importante ocupan las demandas interpersonales, pues incluyen los conflictos personales y de relación, y que cuando prima, por ejemplo, la falta de respecto, la desacreditación, etc., el estrés laboral se intensifica con las consecuencias señaladas. Los conflictos interpersonales involucran factores individales, como pueden ser los conflictos familiares, los que, difícilmente quedan ajenos al trabajo, sobre todo, cuando esta área resulta sumamente relevante en la vida. Por esto, cualquier situación conflictiva que involucre a algún familiar directo, será una fuente de estrés que se permea en el área laboral. Aunado a lo anterior, la situación económica del trabajdor también incide directamente en su desempeño laboral generando preocupación y tensión en el trabajo.

Se puede decir que hay diversos aspectos relacionados con la aparición del estrés que van desde lo individual, social y organizacional. En esta investigación se considera que los factores individuales juegan un importante papel en la generación del estrés, que las diferencias individuales influyen, tanto en la generación, como en las estrategias para afrontarlo. Adicional se reconoce el impacto que tiene la perspectiva de la situación laboral, con base en el marco de referencia interno. Por ello, es importante centrar la atención en la persona, en sus emociones, sobre todo, en su identificación, pues de esta manera se podrá incidir en el autocuidado para afrontar el estrés laboral.

2.4 Enfoques en el Manejo del Estrés Laboral

Cuando se habla del manejo del estrés se hace referencia a los estilos y a las estrategias de afrontamiento como lo encuentran Echeverry, Monsalve & Moran (2016). El estilo hace referencia al sello personal con el que se enfrentan los estresores, esto es, se trata de las preferencias personales. En cambio, las estrategias de afrontamiento son los “procesos concretos que se utilizan en cada contexto y pueden ser altamente cambiantes dependiendo de la situación desencadenante” (Echeverry et al., 2016, p. 9) y representan los esfuerzos que realiza una persona para responder a las demandas (internas y/o externas) que se le presentan en su diario vivir y que se pueden percibir como estresantes o no. En efecto, la intensidad del estrés laboral también depende de las estrategias que se utilizan para afrontarlo

En el abordaje del estrés laboral existen diferentes perspectivas o planteamientos dada la complejidad de este fenómeno. Uno de los más frecuentes es el conductual. Camacho et al., (2017) encuentran que, “en la escala social, aquellos que están subordinados “están sometidos conductualmente a una mayor cantidad de estresores en comparación con los individuos que pertenecen a los niveles altos en la jerarquía social” (p. 22). En cuanto al enfoque ambiental, se hace énfasis en las condiciones del entorno laboral, como es el ruido como factor estresante. Si no se controla este factor puede generar un alto riesgo para el trabajador. Camacho, et. al., (2017), así lo confirman:

> Se ha demostrado que exposiciones prolongadas al ruido en escenarios laborales aumenta la presión arterial pues el ruido genera vaso constricción y oclusión de vasos sanguíneos incluso después de que cesa el ruido y la vuelta a los niveles normales es más lenta (p. 89).

El impacto que tiene el ruido ─en el área laboral─ es escasamente considerado, pues por lo general, es valorado como algo poco agradable, pero no como un estresor importante. En otro orden de ideas, Rivera y Montero (2007, citado en León del Barco, 2010), refieren que “cuando la espiritualidad forma parte de la personalidad tiende a expresarse en las estrategias de afrontamiento religioso con un impacto positivo en la salud, al ser éstas utilizadas eficazmente contra el estrés” (p.10).

Es decir, las personas que encuentran confort en su prática espiritual liberan aquellos pensamientos y emociones que se produjeron durante el evento estresor. Un ejemplo podría ser la plegaría de la serenidad instituida por Reinhold Niebuhr en 1951; “Señor, concédeme serenidad para aceptar todo aquello que no puedo cambiar, valor para cambiar lo que soy capaz de cambiar y sabiduría para entender la diferencia” (s. p). Según Omar (1995, citado en París, 2007), “se trata de una estrategia de *coping* paliativo o de acciones indirectas, en la que el sujeto regula sus propias emociones sin solucionar el problema” (p. 9).

La autorregulación para calmar el estrés, ante un evento, es un recurso a través de acciones momentáneas, pues se puede presentar el caso en que la persona suprima sus

sentimientos como estrategia de afrontamiento, y así alejarse de contactar la experiencia. Sin embargo, esto que parece momentáneo se puede volver permanente. En otras palabras, las estrategias de afrontamiento son los procesos concretos que las personas utilizan para hacer frente al estrés, que implican esfuerzos y que generan cansancio y agotamiento según la situación. Una de las estrategias para afrontar el estrés más conocidas es la planteada por el Mindfulness de Eugene Gendlin (1978).

2.4.1 Conciencia Plena, Mindfulness o Focusing

Desde hace miles de años la cultura oriental ha practicado el Mindfulness o conciencia de la atención concreta del momento presente. Esta disciplina suele ser catalogada como poderosa y curativa y, por lo mismo, permea en la cultura occidental por varios de sus precursores, uno de los más importantes es Eugene Gendlin (1978). Por su parte, Kabat-Zinn (2017), afirma que "el entrenamiento en *mindfulness* proporcionado por la REBAP (Reducción del Estrés Basado en Atención Plena) ha demostrado ser muy eficaz en la reducción del estrés y los problemas médicos asociados" (p. 33).

Sin embargo, esta propuesta está enfocada en la disminución de los efectos perjudiciales del estrés, prestandose escasa atención al contexto que lo promueve o favorece. Y si bien, la modificación de los estresores en el ámbito laboral suele no estar al alcance de los trabajadores, su identificación y el impacto que tiene en su salud y su bienestar ─particularmente en los "Mandos Medios"─ resulta indispensable para que sean conscientes de las experiencias y así, reconozcan la libertad que tienen para tomar decisiones al respecto.

2.4.2 Generalidades del Focusing

Para introducir el *focusing* como una técnica de afrontamiento del estrés es necesario conocer de donde proviene y los rasgos característicos del mismo. López (2018), señala lo siguiente;

> La psicoterapia experiencial y el focusing fue desarrollada por Eugene Gendlin en Estados Unidos, mientras era parte del equipo de investigación de Carl Rogers. La psicoterapia experiencial es un desarrollo del enfoque centrado en la persona que surge de la investigación en psicoterapia, observando a personas cuyos procesos fueron exitosos. En estas investigaciones, se observó que las personas con mayores avances en sus terapias tenían cierta particularidad en cómo expresaban sus vivencias. Esto se manifestaba en que hablaban con un lenguaje tentativo, más lento y chequeaban con algo interno lo que iban expresando. Gendlin desarrolla una filosofía, una teoría experiencial y el focusing como herramienta aplicada a la psicoterapia. (p.242).

Gendlin (2000, citado en López, 2018) "se aleja de la mirada mente-cuerpo tradicional, pues considera el cuerpo como un proceso interactivo, relacional, en constante relación con el ambiente" (p. 244), este mismo cuerpo puede referirse como el puente que conecta el mundo exterior con el interior, generando significados en cada contexto en el que se vive o se deja de vivir. "Gendlin desarrolla un método que denomina *focusing*, el cual consiste en un procedimiento (…) que enseña a las personas un proceso experiencial, corporalmente sentido" (Alemany, 2001, citado en López, 2018, p. 242). Las vivencias se sienten de manera corporal y se interiorizan a través del cuerpo, es por eso por lo que este deja de ser una simple estructura y forma parte de una resignificación.

De esta manera, la creación de significado es "un proceso mental y corporal que se produce a través de la interacción con el entorno, nuevas vivencias se sienten en el cuerpo a nivel implícito. Para comprender el proceso de creación de significado se debe considerar como esencial la dimensión corporalmente sentida" (Gendlin, 1962, citado en López, 2018, p. 245). Por esto, es importante abordar la *felt sense* que traducida al español significa "sensación sentida" o "sensación con sentido", (Robles, 2006, citado en López, 2018, p. 247). Este de los conceptos claves en el enfoque experiencial de Gendlin, y se refiere "a algo sentido corporalmente, que tiene aspectos intelectuales, afectivos y con significado, no son simples sensaciones físicas" (Robles, 2006, citado en López, 2018, p. 247).

2.5 Los "Mandos Medios" en una Empresa. Los Detonantes de Estrés

Las organizaciones hoy en día cuentan con una estructura en forma de pirámide y en su parte más gruesa se encuentran los puestos conocidos como "Mandos Medios". Cabe destacar que esta estructura se va formando conforme la empresa se va desarrollando y de acuerdo con sus necesidades.

Los empleos de los "Mandos Medios", también conocidos como "The Middle Line" (Mintzberg, 1979, citado en Barrera, 2015, p. 9), representan un papel sumamente importante en una organización empresarial. Las tareas que llevan a cabo se centran en la realización de una supervisión directa, lo que implica un contacto personal y cercano con los operadores implicándose en tareas que no puede asumir el grupo estratégico. Dicho de manera general, "el Mando Medio" efectúa todas las tareas que realiza el grupo estratégico, sólo que dentro de su propia unidad gerencial" (Barrera, 2015, p.14).

Estas tareas son especialmente importantes cuando se trata de ayudar al director general a manejar las situaciones críticas, particularmente en la toma de decisiones y en la coordinación de las acciones de mejora. Es, en las circunstancias adversas, cuando se revelan los valores y habilidades de las personas en cualquier nivel de la organización, por tanto, se revela quién es el "Mando Medio". Respecto a las tareas de los "Mandos Medios", se reconoce que una de las más importantes tiene que ver con que son, del personal de las empresas, los que más relaciones tienen con los *stakeholders* de la organización, esto es, empleados, clientes, proveedores, competidores, gobierno, y comunidad pues están en condiciones de comunicar, negociar y obtener lo que la organización requiere.

Así, conviene identificar las actuaciones clave de los "Mandos Medios" con cada grupo de *stakholders* de la empresa. El Instituto de Capacitación para Mandos Intermedios (ICAMI) señala, como tareas de los "Mandos Medios" las siguientes: Relación con la alta dirección, pues los directores tienen necesidad de contar con colaboradores confiables en quien delegar tareas aun cuando no estén integrados en el grupo directivo, que son quienes toman decisiones finales; relación estrecha con los colegas, ya que el trabajo en equipos

interdisciplinarios es indispensable; apoyar a estos compañeros procurando entender sus puntos de vista para favorecer el cumplimiento de sus responsabilidades y, finalmente, la implementación de redes y estrategias de cooperación a corto y largo plazo con clientes, proveedores y otros agentes externos a la organización (Natera, 2018). Por su parte, Huy (2001, citado en Barrera, 2015), refiere lo siguiente respecto a las mismas funciones:

> A) Ser un emprendedor; dado que cuentan con una posición privilegiada que es intermedia entre lo operativo y lo directivo, B) comunicador de las propuestas de cambio, tanto en la concepción como en la realización, teniendo especial cuidado en que, es generalmente en la ejecución en la cual se encuentran los fallos C) psicoterapeuta; esta denominación la hace Huy dado que el trabajador que ocupa un "Mando Medio también es un acompañante pues brinda soporte a las emociones que los empleados tienen frente a los cambios de la organización. Estos trabajadores a veces pueden sentir miedo, además de que pueden "bajar la moral y les provoca ansiedad" Esta tarea, sumada a las anteriores, suele resultar particularmente pesada para los "Mandos Medios" y convertirse en un estresor importante. D) Balanceador; esta tarea le requiere al "Mando Medio", equilibrar no sólo la atención a la moral de los empleados y subordinados directos, sino también (…) entre cambio y continuidad lo que también puede convertirse en un estresor importante y de esta manera, afectar la salud y el bienestar de los trabajdores. Asimismo, esta se refiere al "Mando Medio" como " El artista en el alambre" (p. 18).

En general, los "Directivos intermedios" o "Mandos Medios" son colaboradores clave para la alta dirección durante las situaciones críticas de una empresa, por lo que, al intervenir en estos momentos, su entorno laboral es altamente estresante. Además de lo señalado, se pueden mencionar otros estresores: sortear dificultades imprevistas; desempeñarse como como líder, seguidor, planeador y ejecutor, jefe y subordinado; transmitir confianza en sus equipos de trabajo; realizar las mediaciones pertinentes, viables, con potencial de desarrollo y eficacia para favorecer la resolución de situaciones críticas, etc.

Esto, entre muchas otras cuestiones, “caracterizan las tareas del “directivo medio, conocido también como el “Mando Medio” (Huy, 2001, citado en Barrera, 2015, p.7). Si su labor es intervenir y resolver situaciones críticas en una empresa, resultaría ingenuo pensar que no se encuentran sometidos a situaciones altamente estresantes que requieren del cuidado de sí mismos. Finalmente, es posible afirmar que estos directivos llevan a cabo un tipo de intervención en crisis en la empresa.

CAPÍTULO 3. EL Marco Metodológico

Podemos definir la investigación como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (Hernández, et al., 2014, p.4). Por lo que, para la investigación, es de vital importancia la creación de un marco metodológico, ya que este permite construir datos a partir de conceptos teóricos, es decir, detallar un aspecto seleccionado que se desarrollará en el proyecto de investigación que, a su vez, ha de estar justificado por el investigador. Asimismo, se deben describir los métodos de obtención de la información, además, y muy importante, ofrecer claridad en cuanto a la selección y desarrollo de las técnicas de análisis que darán paso a los hallazgos que se convertirán en conclusiones.

3.1 Fundamentación Metodológica.

La fundamentación metodológica es parte de la columna vertebral de la investigación pues sin esta la información carecería de sentido y orden, por lo que es importante su precisión. El marco metodológico, según Franco (2011, citado en Azuero, 2019), es:

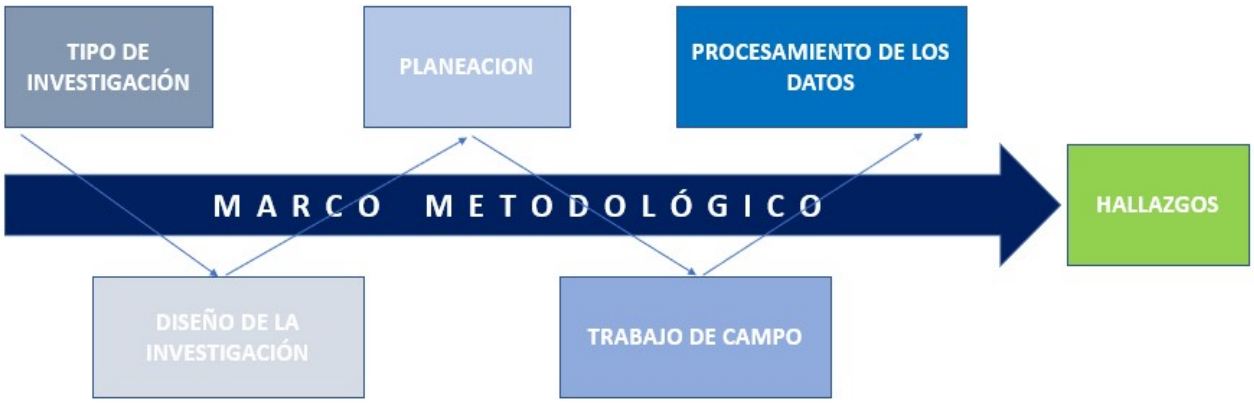
> El conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos, que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio. Esta tarea consiste en hacer operativo los conceptos y elementos del problema que estudiamos, del mismo modo. (p.118)

Por su parte, Sabino (2008, citado en Azuero, 2019) afirma que “en cuanto a los elementos del marco metodológico que es necesario operacionalizar pueden dividirse en dos grandes campos que requieren un tratamiento diferenciado por su propia naturaleza: el universo y las variables” (p. 25).

Arias (2012, citado en Azuero, 2019), agrega que el marco metodológico es el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p. 16), en tanto que, para Tamayo y Tamayo (2012, citado en Azuero, 2019), es “un proceso que, (...) procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento” (p. 37). En otras palabras, el marco metodológico es la estructura que rige la transformación de la información en datos, mismos que serán sistematizados para la obtención de resultados como aportaciones que hace la investigación.

En la Tabla 5 se esquematiza la relevancia del Marco Metodológico en los distintos momentos investigativos.

Tabla 5. *El Marco Metodológico en la investigación*



Fuente: Imagen tomada de Hernández, et al,. 2014, p.19

3.1.1 La Metodología Cualitativa

En la presente investigación se utiliza la metodología cualitativa ya que el trabajo es de corte humanista y prioriza la comprensión de las emociones, percepciones y experiencias contenidas en la narrativa de los participantes. Hernández Sampieri, et al., (2014), entienden que la metodología cualitativa:

> Se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien "circular" en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio" (p. 4)

La metodología cualitativa es útil para comprender la realidad social, ya que no es el interés establecer leyes ni generalizaciones, pues lo que importa es la experiencia personal las historias de los actores sociales que son captados a través de sus testimonios. La metodología cualitativa focaliza los fenómenos de la vida social y se interesa por describirlos para comprenderlos, por lo que la teoría se deja en un segundo lugar, aunque en todo momento se encuentra presente.

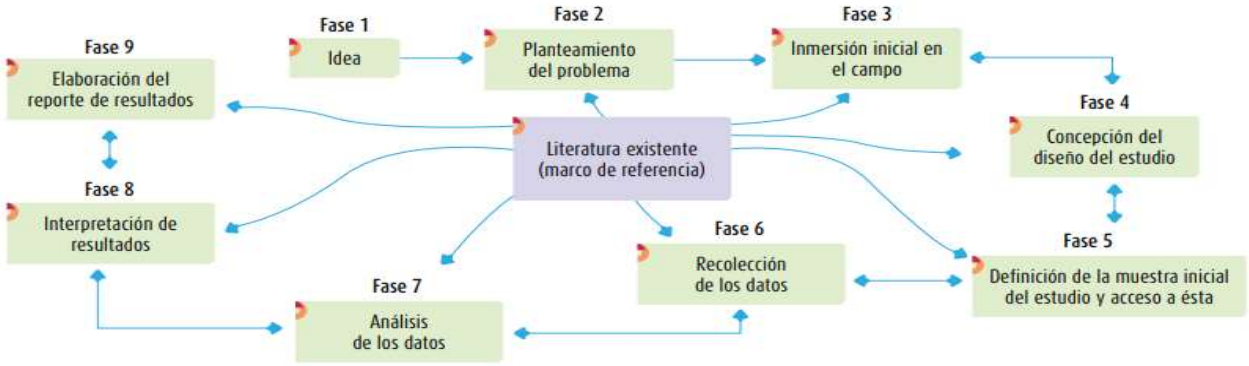
Es decir, la metodología cualitativa recopila la experiencia del participante que, a su vez, es interpretada por el investigador. En esa misma línea, los datos cualitativos son, de acuerdo con Patton (2011, citado en Hernández Sampieri, et al., 2014), "descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones "(p. 9). Hernández Sampieri, et al., (2014) también establecen que la metodología cualitativa se puede describir con la relevancia de lo siguiente:

a) "El enfoque cualitativo es una especie de "paraguas" Se utiliza en primer lugar para descubrir y perfeccionar preguntas de investigación.
b) En la búsqueda cualitativa, el investigador comienza examinando los hechos y en el proceso desarrolla una teoría "congruente" con lo que observa y registra".
c) Esta aproximación se basa en métodos de recolección de los datos no estandarizados.

d) La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes.
e) El proceso de indagación cualitativa es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría.
f) Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad tal como la observan los actores de un sistema social definido previamente.
g) El enfoque cualitativo busca principalmente la “dispersión o expansión” de los datos e información” (p. 19)

En ese orden de ideas, la metodología cualitativa no sigue un orden predeterminado, sino un proceso que puede ser circular o en espiral. Sin embargo, lo importante es que se puede ir adaptando a las necesidades de la investigación. Una de las características importantes de esta metodología es que, gracias al material que proveen los participantes desde sus narrativas se sustentan los hallazgos. La recolección de la información a analizar se realiza con instrumentos susceptibles de captar emociones, significados, aspectos subjetivos y de la simbolización que se les otorga a las experiencias por cada uno de los participantes. Es por esto, que las técnicas de recolección se basan en la observación, las entrevistas, las narrativas y la interacción con la persona para, de tal manera, acercarse a una adecuada interpretación de lo que el otro comunica con el lenguaje no verbal. El proceso en la metodología cualitativa se puede ejemplificar de la siguiente manera:

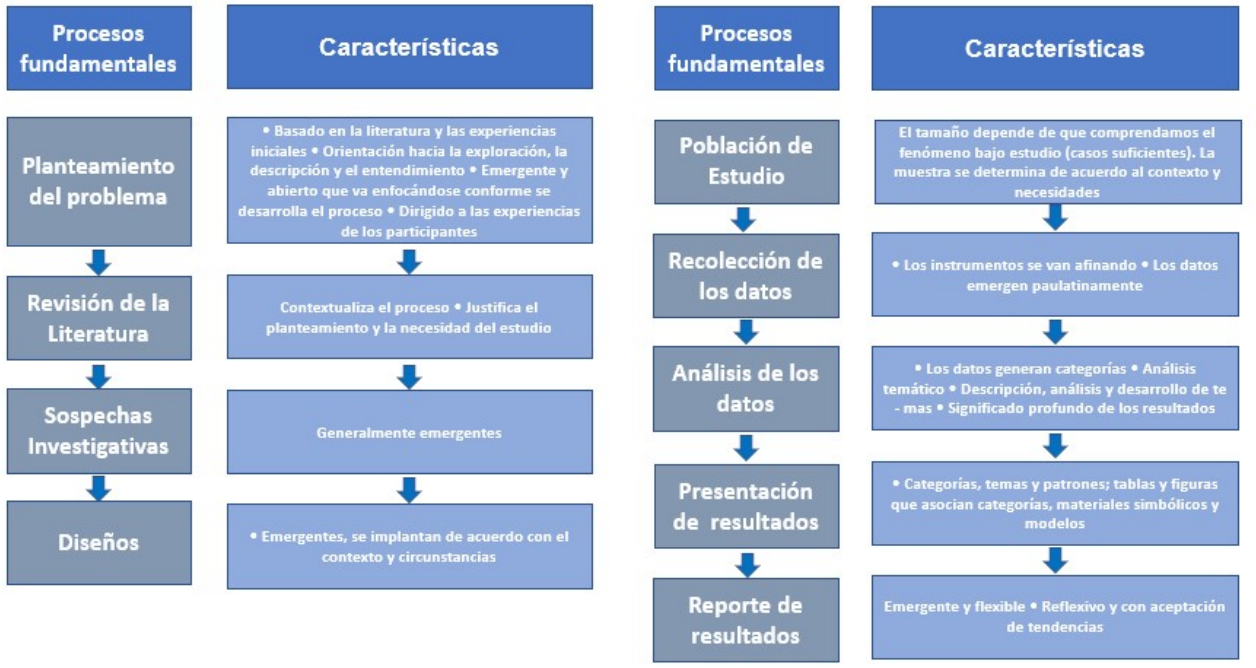
Tabla 6. *El Proceso de la Metodología Cualitativa*



Fuente: Tomado de Hernández, et al., 2014, p. 7

De esta manera, se ejemplifica que la metodología cualitativa es espiral o circular, por esta razón, se denominan fases, no etapas. En la siguiente tabla se presentan las fases de esta metodología:

Tabla 7. *Fases y características de la metodología cualitativa*



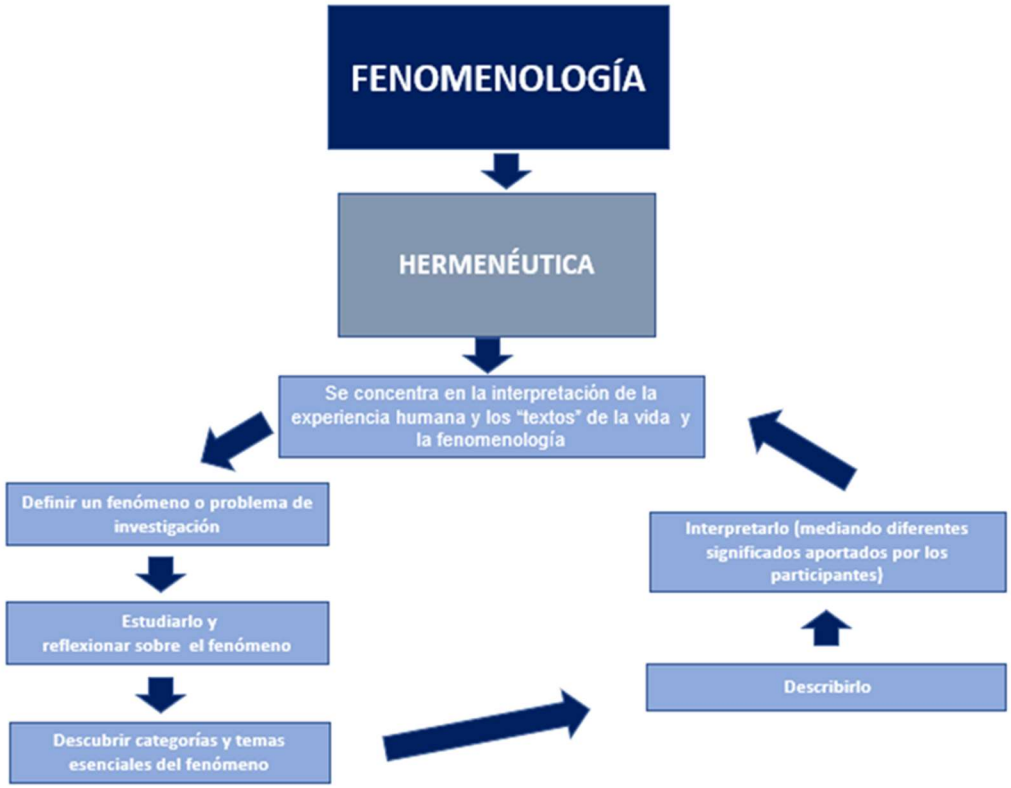
Fuente: Tomado de Hernández Sampieri, et al., (2014, p.15)

3.1.2 El método fenomenológico-hermenéutico. Generalidades.

En el presente apartado se presentan algunas generalidades del método hermenéutico, usado bajo los criterios de Dantas y Moreira (2009), puesto que, el objeto de estudio es la comprensión de un fenómeno desde múltiples perspectivas, es decir, la población seleccionada para la investigación comparte experiencias, que al analizarlas se categorizan

para comprender las similitudes que arrojan la indagación. A continuación, se describe el método hermenéutico.

Tabla 8. *El Método Hermenéutico.*



Creswell et al., 2007 y van Manen, 1990 citado en Hernández Sampieri et al, (2014, p.494)

La investigación que se realiza en este trabajo está orientada con lo anteriormente descrito. Sin embargo, se hace énfasis en los criterios del método fenomenológico crítico de Investigación con base en el Pensamiento de Merleau-Ponty de Dantas y Moreira (2009), "para el estudio de las vivencias" (p. 248). Con ese enfoque el investigador realiza movimientos de *entrada y salida* ─en un movimiento de paréntesis─ a fin de comprender las relaciones que generan sentidos y significados

De acuerdo con Dantas y Moreira (2009), se ingresa al *paréntesis* para escuchar a los participantes y se *sale* del paréntesis para analizar e interpretar la información.

3.1.3 El Método Fenomenológico Crítico de Investigación desde el Pensamiento de Merleau-Ponty

Dantas y Moreira (2009) mencionan que el método crítico de investigación, con base en la fenomenología de Merleau-Ponty, se trata de "una metodología crítica para el estudio de las vivencias" (p. 248), por lo que resulta útil para el presente trabajo.

Merleau-Ponty (1945, citado en Dantas y Moreira, 2009), se interesa por "tematizar la existencia, el ser-en-el-mundo" (p. 248) y entiende que el hombre no es una abstracción y para comprender lo que le sucede es necesario verlo cómo es en el mundo, es decir, para saber quiénes son los "Mandos Medios" es necesario indagar, a través de sus vivencias compartidas por medio de las entrevistas, cómo es que viven en su entorno vital y laboral.

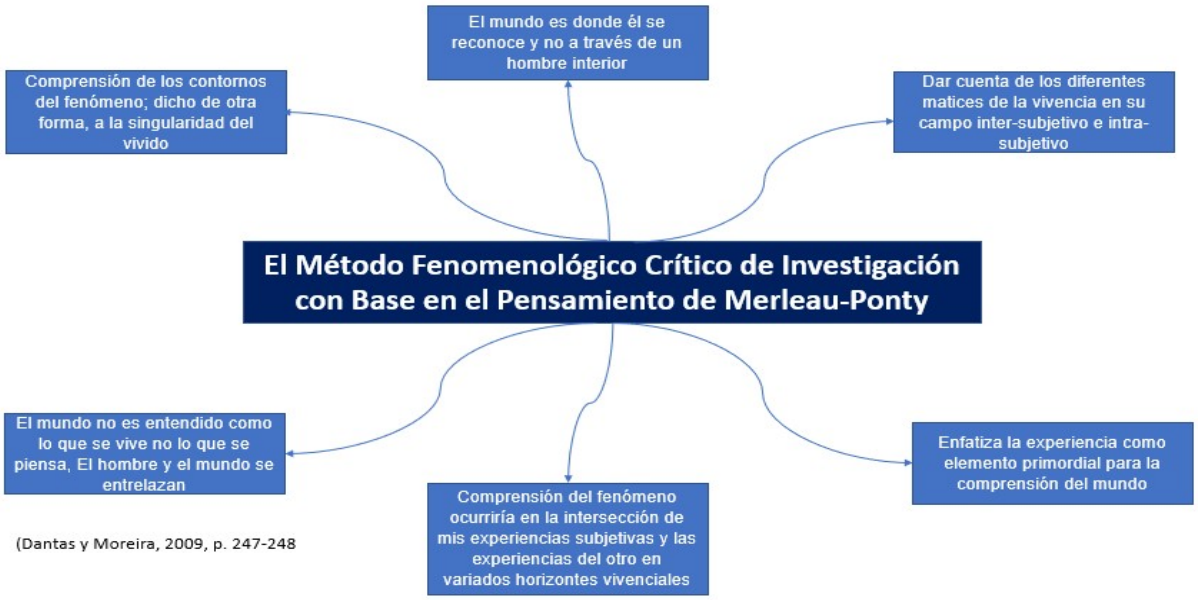
Estamos hablando de un *hombre mundano,* pues "en el mundo es donde él se reconoce y no a través de un hombre interior, circunscrito a procesos encubiertos o a articulaciones meta-interiorizadas" (Dantas y Moreira, 2009, p.248). Una persona se conoce a través de su convivencia en el mundo, de sus características, reacciones y su forma de vivir, enfatizándose, primordialmente su experiencia.

Dantas y Moreira (2009), utilizan, preferentemente el concepto de vivencia (aunque en ocasiones, utilizan indistintamente el de experiencia). La vivencia es definida como una "construcción que el sujeto hace consigo mismo y con los otros, a partir de la interrelación de las experiencias prereflejadas y reflexivas, en un continuo del flujo de la existencia, unida a la facticidad del mundo, tal como se presenta" (p. 249).

La persona *fabrica la vivencia* a través de la interacción con los demás y del significado que le otorga a las mismas. El cúmulo de vivencias van definiendo el actuar de cada individuo en un grupo social y su desarrollo personal. "El énfasis de la propuesta de la investigación crítica merleaupontiana recae en el darse cuenta del significado de la experiencia vivida, a partir de un campo intersubjetivo, articulado a las dimensiones espaciales, temporales, corporales e intersubjetivas de la existencia" (Moreira, 1998, citado en Dantas y Moreira,

2009, p. 249). Se presentan, en la siguiente tabla, las características del método en mención:

Tabla 9. Características del Método Fenomenológico Crítico de Investigación con Base en el Pensamiento de Merleau-Ponty



Fuente: Tomado de Dantas y Moreira (2009)

La reducción fenomenológica

Se aborda en este apartado la reducción fenomenológica en la investigación. “Para Merleau-Ponty, la reducción fenomenológica es la resolución no de suprimir, pero de poner en suspenso, todas las afirmaciones espontáneas en que vivimos, no para negarlas, sino para comprenderlas y explicitarlas” (Dantas y Moreira, 2009, p.249).

El investigador se pone *entre paréntesis* dejando a un lado, lo más posible, sus juicios e ideas propias para dar paso a recibir lo vivido por el participante y expresado en la entrevista fenomenológica. “El lenguaje es, desde estos aspectos, un sistema específico de

vocabulario y sintaxis que revela la unión del sujeto con el estar-en-el-mundo y, por lo tanto, expone la condición del ser como hombre en situación" (Dantas y Moreira, 2009, p. 249). De hecho, al analizar la narrativa de los entrevistados se puede dar cuenta de cómo están en el mundo, ya que cada uno crea sus propios significados, sin embargo, se reconoce como elemento común "que se vive en el mundo".

Para Dantas y Moreira (2009) "los entrevistados son llamados sujetos-colaboradores y las vivencias de estos como una construcción, de diversas dimensiones, fundamentada en la tensión de polaridades concebidas por la concepción de un hombre entrelazado a un mundo concreto, histórico y social" (p. 249). Una de las mayores tensiones que viven los "Mandos Medios", como polaridades, suele ser t*rabajo-familia.* Ellos, generalmente, se encuentran en una disyuntiva cuando se tiene que elegir una prioridad que suelen apreciar con una suerte de absolutismo de *blanco o negro*.

Sin embargo, las vivencias "son un flujo autónomo de producción de sentido, eminentemente intersubjetivo; por lo tanto, que no se traduce en una verdad absoluta" (Dantas y Moreira 2009, p. 249), lo que genera conflictos en la vida de los "Mandos Medios". Con el objeto de caer en cuenta del significado de la experiencia o vivencia, se llevaron a cabo tres entrevistas fenomenológicas con cada uno de los colaboradores. La reducción fenomenológica es la tarea del investigador cuando se trata de escuchar la vivencia de los participantes con el menor sesgo posible para poder analizar y comprender su situación en el mundo.

La descripción

La descripción se realiza con base en la vivencia de los sujetos colaboradores. El investigador llevará a cabo la descripción sin juicio y manteniendo a raya sus propias interpretaciones que, ciertamente, luego pondrá en juego. Dantas y Moreira (2009), señalan que "la descripción del fenómeno es la senda mayor para tener acceso al campo fenoménico del sujeto colaborador" (p. 250).

El investigador busca la comprensión del sujeto-colaborador, de lo que vivió o vive, de la experiencia a estudiar. Sin embargo, también “se presupone que existe una relación dialógica constituida por el interés en aprender, con el otro, el significado del fenómeno en cuestión” (Dantas y Moreira, 2009, p. 250). El término de pesquisa es apropiado, porque sugiere la indagación que hace el investigador a través de la intervención fenomenológica, para tratar de acceder a la experiencia sin guiar o inducir al sujeto-colaborador.

3.1.3.1 La Escucha Comprensiva. Primer Paso del Método de Dantas y Moreira (2009).

En la intervención fenomenológica el investigador será el conducto por el cual el sujeto-colaborador pueda expresar sus vivencias y de esta manera, conocer el fenómeno que se quiere estudiar. De acuerdo con Dantas y Moreira (2009), “el habla auténtica, [es] como un feedback o habla movilizadora, que permite el tomar conciencia de sentidos, por un proceso de awareness –un tipo de concientización vivencial– y, sobre todo, una reelaboración acerca de una Gestalt ya establecida” (p. 250).

Es también mediante el habla, que los sujetos-colaboradores van escuchándose a sí mismos, pues el investigador con su participación promueve, mediante el diálogo, una toma de conciencia, que, por cierto, es mutua. A través del intercambio entre investigador y colaborador, “se desdoblarían espacios para la posibilidad de percibir al otro de forma plena y “ver el ´invisible´, más allá del verbal” (Sabóia, et al., 1995, citado en Moreira, 2009, p.250).

De ahí la importancia de la participación del investigador en todas las fases de la pesquisa, desde “la problematización hasta la fase del análisis, tanto por cuestiones metodológicas exigidas por la postura fenomenológica como por el ´embotellamiento´ [involucramiento] del investigador en el mundo compartido con el sujeto-colaborador” (Dantas y Moreira, 2009, p. 250).

Los procesamientos metodológicos involucran por parte del investigador el habla auténtica, el ver y oír mediante técnicas de escucha. Entre más hábil sea el investigador en la pesquisa, esta se volverá más sencilla y los procesamientos metodológicos no tendrán complicaciones. El habla auténtica, señalan Dantas y Moreira (2009), es un facilitador para

la emergencia del sentido porque es un habla genuino primario, el habla que ´sale de adentro´" (p. 250).

La expresión del investigador conlleva una escucha para hablar y responder de tal manera que el mensaje sea receptivo. Así lo dicen Dantas y Moreira (2009) "ver y oír fenomenológicamente pueden también ser posturas de intervención del investigador" (p. 250). El lenguaje corporal juega un papel importante en el estudio del fenómeno, ya que, suele expresarse con el cuerpo lo que la mente y el corazón callan, por tanto, estar al pendiente de este lenguaje nos permite corroborar el sentimiento percibido. Estos autores —Dantas y Moreira, 2009—, agregan que "las técnicas de escucha activa también forman parte del contexto de facilitación del flujo de producción de sentido" (p. 250), sin estas, el investigador tendría dificultades para devolver el mensaje al participante o realizar las intervenciones pertinentes para lograr adentrarse y comprender el fenómeno.

3.1.3.2 La Descripción del Fenómeno. Segundo Paso del Método de Dantas y Moreira (2009).

En este apartado se enfatiza la descripción del fenómeno una vez que se ha recibido. De acuerdo con Dantas y Moreira (2009) "lo importante en esta perspectiva de pesquisa es que el contenido sea exhaustivamente descrito, intentándose aproximar a las variadas dimensiones vivenciales de la experiencia" (p 252). Es decir, el acercamiento al relato del participante habrá de ser lo más exacto posible para poder tomar directamente sus palabras y sus experiencias, pues de esta manera se evitarán los juicios y prenociones de quien investiga.

Las técnicas de intervención fenomenológica (Moreira, 1998 y 2001) se han "mostrado eficientes y viables como procedimiento de colecta y, sobre todo, como postura favorecedora de un clima dialogal menos formal y directivo, como sería en una entrevista tradicional centrada en la problemática a ser investigada" (Dantas y Moreira, 2009, p. 252). Estas técnicas no solo son una herramienta para la pesquisa, pues también facilitan un clima favorable entre el colaborador y el investigador, una especie de hilo conductor hacia la vivencia del participante que se da y de acuerdo con su ritmo.

Respecto a la entrevista, Dantas y Moreira (2009), señalan que “la entrevista (semiestructurada) se da a partir de una pregunta disparadora, (...) es abierta y privilegia el “cómo” en lugar del “por qué”, así como la polisemia y las ambigüedades presentes en la producción del discurso del otro” (p. 252). La entrevista, si bien, sirve de guía al investigador, es solo un pretexto para que el participante se vaya expresando sobre el fenómeno que se quiere estudiar y abordarlo desde la vivencia, que es el principal objetivo.

3.1.3.3 Análisis Descriptivo de los Movimientos

El apartado hace referencia a los movimientos que realiza el investigador durante la pesquisa de la vivencia. Estos movimientos radican en dos actos; *entrada y salida* del paréntesis (Dantas y Moreira, 2009). Respecto al primero, se visualiza la periferia de la vivencia mediante una separación reflexiva, es decir, *estar en paréntesis* (Dantas y Moreira, 2009). Esta manera implica dejar al margen los juicios, prejuicios, prenociones, etc., del investigador para que pueda recibir la vivencia del colaborador mediante una escucha comprensiva.

Sin embargo, como la investigación (o la pesquisa) le involucra, en un segundo momento, el investigador *sale del paréntesis* para visualizar “algunos contornos de la vivencia” (Dantas y Moreira, 2009, p. 252), aquí entra su mundo al encuentro del mundo del colaborador de la investigación y el resultado del trabajo será una construcción mutua.

Durante la entrevista, la posibilidad de movimientos es inmensa y pueden ser marcados por el investigador si está pendiente para escuchar con atención, primero, al sujeto-colaborador respecto a su vivencia y, segundo, a su propia ser cuando participa con el colaborador.

Durante la conducción de la entrevista, agregan Dantas y Moreira (2009), “el entrevistador deberá tener puesto entre paréntesis su hipótesis, en cuanto investigador mundano, realizando así la reducción fenomenológica (aun cuando no podamos olvidar que ésta nunca se completa)” (p. 252). Por lo que, “solamente en el momento del análisis en que ´sale del paréntesis´, el investigador (...) reasume su mundanidad, analizando [lo] que él sospechaba” (Dantas y Moreira, 2009, p. 252).

En la salida del paréntesis, el investigador otorga sus propias versiones a la vivencia que recibió, momento conocido como “versión de sentido, una versión recurrente de nuestra escucha sobre el fenómeno” (Dantas y Moreira, 2009, p. 252). No solo se trata de escuchar, sino de comprender lo que el sujeto-colaborador está tratando de transmitir a través de sus palabras y sus expresiones corporales, para ir más allá y transmitir lo que se alcanza a ver y escuchar y que el colaborador no percibe, o al menos, tan claramente.

En la siguiente tabla se ilustran los momentos, que representan el núcleo del análisis y la síntesis de la experiencia del colaborador y que darán sentido a los productos generados por la investigación.

Tabla 10. *Análisis Descriptivo de los Movimientos*

MOVIMIENTOS (frac. Narrativos)	DESCRIPCIÓN	VERSIÓN DE SENTIDO	SALIENDO DEL PARÉNTESIS
Fragmentos narrativos	**Lectura casi lineal de lo dicho**	**Visión del investigador**	**Lenguaje académico Interpretación (es válida gracias al método hermenéutico)**

Fuente: Tomado de Dantas y Moreira, 2009, p. 252. Aquí se señalan los movimientos descriptivos, es decir, la entrada y salida del paréntesis que hace el investigador ante la narrativa del sujeto- colaborador.

Como vemos, se entra en el paréntesis cuando se escucha, en lo posible, sin juicios lo que el participante manifiesta ─primera columna “fragmentos narrativos”─. En la descripción, se hace una lectura casi literal de lo dicho, en tanto que, en la versión del sentido, el investigador pone su voz a la vivencia del participante, saliendo de esta manera del paréntesis.

Finalmente, el investigador con lenguaje hace una lectura académica, interpretando lo relatado por el sujeto colaborador. En esta investigación se utilizó la siguiente tabla de análisis que, si bien, considera la aportación de Dantas y Moreira (2009), se organiza conforme a las categorías de análisis establecidas.

Tabla 11. *Tabla de Análisis*

CATEGORÍA		
3. Los "Mandos medios". El ejercicio de un poder Los "mandos medios" tocan ambos extremos del poder, podemos decir que viven, el cielo y el infierno a la vez. En cuanto a lo primero, el poder que se les confiere reditúa ganancias secundarias, como prestigio, valía personal y reconocimiento, (entre otras), por lo que, aprender las habilidades para dominar la estrategia de la gestión intermedia, -tanto de la gerencia, cómo de los subordinados-, se vuelve uno de los principales objetivos; de ello depende la "supervivencia laboral-personal". En cuanto a lo segundo, que metafóricamente mencionamos como "el infierno", habrá de ocultar su vulnerabilidad, puesto que, en la carrera laboral, el que es considerado como "el más débil" es el "perdedor" al que hay que hacer a un lado "por el bien" de la empresa. El ejercicio del poder sobre los demás ha de ser constante, no importan los esfuerzos que se hagan, pues se trata de evitar a toda costa el estigma, la reprobación y la exclusión, sino es que el despido mismo. El estado de alerta para no caer en "el infierno" no parece ser una opción sino un mecanismo de defensa y de sobrevivencia. Por lo que se puede decir que los "mandos medios" siempre se encuentran en "modo ataque"; cualquier situación los puede irritar con facilidad, y con ello, el manejo productivo de los conflictos, se les va de las manos.		
3.1 La satisfacción que genera el control sobre los demás Tener control laboral sobre los demás suele representar un signo de poder que incluye la esfera personal, dado que los dos ámbitos no pueden estar delimitados de manera tajante. Por más que se intente hacer a un lado la subjetividad que nos caracteriza, esta se hace siempre presente; representa la peculiaridad personal, la huella digital que nos hace únicos e irrepetibles. Cuando las personas realizan las actividades indicadas por un "mando medio", este vive una satisfacción laboral, que adquiere la connotación de una realización personal. La distinción entre la eficiencia de la empresa y la evolución y el crecimiento personal llegan así a confundirse, al tiempo que se confunde el ejercicio del poder, el cual ha de recuperar su naturaleza; asumirse como poder personal, como capacidad y ejercicio de los recursos que se tienen. El poder que se ejerce sobre los demás resulta de una distorsión de este poder personal y va en detrimento de lo propio; el poder sobre los demás no promueve la realización personal.		
Evidencias (fragmentos narrativos)	**Interpretación**	**Teoría (con citas y Referencias)**
"Soy mánager de los technical aids. O sea, es como, o sea es estar supervisando a los, bueno de hecho ahorita son dos personas no más, a los technical aids que son technical Project leader y, pues básicamente, digamos que esas dos personas cada una está encargada de cierto tipo, de ciertas variantes del	Júpiter hace referencia a su puesto de trabajo "Soy Manager" estoy equivale a una gerencia, lo que le da poder sobre otros, así mismo, refiere que se involucra en ambos productos para checar que todo vaya bien, es decir que no se salga de control o mantenerlo bajo control"	"Para Durán (2010), la percepción que tiene un individuo de falta de control sobre situaciones estresantes, aunado al sentimiento de sobreesfuerzo lo que ocasiona un desgaste en la persona, provoca un estado de estrés" (Félix, García, & Mercado, 2018, p. 34)

3.1.4 El contexto Social de la Investigación

La investigación se realizó con la colaboración de tres personas que se desempeñan como "Mandos Medios" en diferentes empresas trasnacionales cuya sede se encuentra ubicada en el extranjero. Sus entrevistas se realizaron de manera virtual, por su lugar de residencia y por las condiciones de salud asociadas a la pandemia del COVID-19. El que fueran virtuales también ayudó a su realización, pues debido a las actividades propias de los "Mandos Medios", su agenda y la disponibilidad del tiempo se basa en las prioridades y urgencias de la compañía en la cual laboran.

El trabajo representa una de sus prioridades, si no es que la única y la virtualidad favoreció la flexibilidad de horarios para llevar a cabo la serie de entrevistas ─tres con cada persona─ en cualquier ubicación. Para estos "Mandos Medios", los viajes de trabajo son frecuentes e inesperados, por lo que fue necesario reajustar la fecha de varias de las entrevistas Es importante destacar que esto también se debe al rol que desempeñan como interfaz entre lo operativo y la gerencia, con el fin de resolver los problemas y las urgencias que se presentan. Otras características de los participantes son mostradas en la siguiente tabla.

Tabla 12. *Características de los Participantes.*

Datos Generales					
PARTICIPANTE	**DESCRIPTOR**	**EDAD**	**LOCALIDAD**	**PUESTO**	**ESTADO CIVIL**
David	Júpiter	44	Los Ángeles, EUA.	Jefe Technical Aids	Divorciado
Jorge	Saturno	55	Chihuahua, Mex.	Jefe de SQA	Casado
Adriana	Venus	38	Monterrey, Mex.	Jefe de Reclutamiento	Soltera

Fuente: elaboración propia

3.1.5 La propuesta de Investigación

La propuesta de investigación tiene como finalidad conocer la experiencia de tres trabajadores conocidos como "Mandos Medios" que laboran en empresas formalmente constituidas y, como se decía, se inscribe en la metodología cualitativa y tiene como dispositivo central la entrevista fenomenológica propuesta por Dantas y Moreira (2009), e implementada por Novelo-Medina (2018).

3.1.5.1 Objetivos de la Investigación

Los objetivos son centrales en el proceso de investigación pues surgen de establecer lo "qué pretende la investigación…son las guías del estudio y durante todo su desarrollo deben tenerse presente" (Hernández et al., 2004, citado en González, 2011, p.11). Para Guanipa (2008, citado en González, 2011) "los objetivos de investigación son las metas, propósitos o fines trazados por el investigador en concordancia con los aspectos que desea verificar y descubrir" (p. 403). Para Flórez y Tobón (2003, citado en González, 2011) los objetivos están directamente relacionados con los tipos de conocimientos que se pretenden

alcanzar en relación con las preguntas que constituyen el problema de investigación. Para el presente trabajo se establecen los siguientes:

Objetivo central

Investigar cuáles son las estrategias que utilizan tres de los trabajadores que se desempeñan como “Mandos Medios” en empresas formalmente constituidas para afrontar el estrés laboral y si el autocuidado forma parte de estás.

Objetivos particulares

a) Investigar si una de las estrategias para enfrentar el estrés laboral de tres personas que se desempeñan como “Mandos Medios” es el autocuidado.

b) Conocer su experiencia laboral, y de vida, y la manera como la simbolizan, así como las emociones asociadas.

3.1.5.2 Preguntas de Investigación y Supuestos

Toda investigación parte de una inquietud y un interés que se transforman en interrogantes que siendo concretizados conforman los objetivos del estudio. De esta manera, los objetivos de la investigación pueden transferirse a una o varias preguntas a las que se buscará dar respuesta en la medida de lo posible. La pregunta de investigación que orientó nuestro trabajo es la siguiente:

> ¿Cuáles son las estrategias de afrontamiento ante el estrés laboral que ponen en juego tres empleados de empresas formalmente constituidas que son conocidos como “Mandos Medios” y si el autocuidado es una de estas?

Los supuestos

Para dar claridad en los procedimientos investigativos es indispensable explicitar las ideas y creencias del investigador y que denominamos supuestos, poniéndolas de este modo, en sospecha. En este trabajo tenemos los siguientes:

1. El estrés laboral se encuentra presente en cualquier tipo de trabajo.

2. Los “Mandos Medios” viven, en general, altos grados de estrés laboral.

3. Es necesario contar con estrategias de afrontamiento del estrés laboral.

4. El autocuidado es una de las mejores estrategias para afrontar el estrés laboral.

5. En nuestra cultura hay un gran desinterés por el impacto que tiene el estrés en la vida y en el trabajo.

3.1.6 La Entrevista Fenomenológica

Para esta investigación se utiliza la entrevista fenomenológica que se interesa por estudiar el fenómeno tal cual es y tal como se está experimentando en el momento por el participante y el investigador. De esta manera la comprensión está basada en lo que acontece en el encuentro. La modalidad de esta entrevista atiende al planteamiento de Dantas y Moreira (2009) y Novelo Medina (2018). Esta última autora, lo plantea de la siguiente manera: “la investigación, desde el método fenomenológico-crítico merleaupontiano, recae en el darse cuenta del significado la experiencia vivida” (p. 52). En esta modalidad de entrevista, agrega Novelo Medina (2018), “la experiencia vivida es la que permite comprender los significados de la experiencia humana e incluye el reconocimiento del mundo” (p. 39) puesto que sujeto y mundo se encuentran íntimamente entrelazados. En la entrevista fenomenológica el investigador deja fuera cualquier preconcepción, con la finalidad de dar lugar a nuevos descubrimientos y comprensiones respecto al objeto de la investigación.

La entrevista fenomenológica, según lo señalado, llega a la comprensión mediante la descripción y posterior interpretación de la experiencia vivida por los sujetos-colaboradores y de los significados que se le asignan. Y, si bien, se puede contar con un guion general de entrevista lo prioritario es la expresión del mundo vivido, en nuestro caso, en cuanto al estrés laboral y sus repercusiones También se hace uso de otros recursos teórico-metodológicos que se detallan más adelante.

3.1.6.1 Esquema de la Planeación

Para la realización de las tres entrevistas fenomenológicas de los “Mandos Medios” tuvimos contratiempos en cuanto a las fechas acordadas, precisamente por las ocupaciones de los ellos. De hecho, los tres colaboradores cancelaron entrevistas, por lo que fue necesario reagendar fechas de manera constante, haciendo muy complicado seguir una planeación, aunque esta se acordaba, tanto en día como en hora.

Los participantes fueron seleccionados de acuerdo con los siguientes criterios: a) Que laboraran en compañías formalmente constituidas. b) Que tuvieran cargos de “Mandos Medios”, c)) facilidad para conectarse vía web y d) disponer de tiempo para tres entrevistas con una duración de entre 60 y 75 minutos cada una.

El contacto se realizó gracias a la colaboración de compañeros de trabajo evitando invitar a alguien con quien se compartiera el área de trabajo. En seguida se describe el contexto del contacto inicial con cada participante a quienes se les asignaron seudónimos con el objeto de resguardar su identidad.

El entrevistado “JÚPITER” manifestó que no tenía expectativas, que no sabía muy bien de que se trataba pero que con gusto apoyaba la investigación. Una de las características significativas de este participante fue que, a pesar de la distancia ─pues se encontraba en Los Ángeles, California─ tenía interés en participar. Al final de las tres entrevistas manifestó que se llevó algunos descubrimientos personales.

El entrevistado “SATURNO” fue quien más veces reagendo las entrevistas dados sus compromisos laborales, sobre todo, porque realizó varios viajes fuera del país y tuvo que atender tareas urgentes para la compañía donde laboraba. Además, cuando acordábamos una fecha y hora para las entrevistas, fueron varias las ocasiones en las que, un minuto antes de la hora, cancelaba.

La entrevistada “VENUS” fue contactada gracias a una compañera de otro grupo de la maestría, ya que, no se tenía otra confirmación. Esta participante decía tener disponibilidad,

pero en realidad, su agenda estaba saturada de actividades, inclusive, dos entrevistas las realizamos en lugares donde se encontraban otras personas, con el tiempo encima y con la urgencia derivada de los viajes que tenía que hacer. En la siguiente tabla de se presenta el Plan de la Intervención.

Tabla 13. *Descripción del plan de intervención*

Seudónimo	No de Entrevista	Propósito
“JÚPITER”	1	Explorar las situaciones problemáticas que vives como un “Mandos Medios” Encuadre e indagar en torno a situaciones problemáticas.
“JÚPITER”	2	Profundizar / La relación y el afrontamiento del estrés laboral
“JÚPITER”	3	Profundizar / El autocuidado como estrategia para afrontar el estés y el cierre reflexivo de las entrevistas.
“SATURNO”	1	Explorar las situaciones problemáticas que vives como un “Mando Medio” Encuadre e indagar en torno a situaciones problemáticas.
“SATURNO”	2	Profundizar / La relación y el afrontamiento del estrés laboral. Preguntas referentes al estrés laboral y cómo enfrentarlo
“SATURNO”	3	Profundizar / El autocuidado como estrategia para afrontar el estés. Preguntas relacionadas con el autocuidado y el cierre reflexivo de las tres entrevistas.
“VENUS”	1	Explorar las situaciones problemáticas que vives como un “Mandos Medios” Encuadre e indagar en torno a situaciones problemáticas.
“VENUS”	2	Profundizar / La relación y el afrontamiento del estrés laboral. Preguntas referentes al estrés laboral y cómo enfrentarlo

“VENUS”	3	Profundizar / El autocuidado como estrategia para afrontar el estés. Preguntas relacionadas con el autocuidado y el cierre reflexivo de las tres entrevistas.

3.1.6.2 El “Diario de Campo” y “Bitácoras de Sesión”

En este apartado se señala la importancia de llevar acabo un “Diario de Campo” y las “Bitácoras de Sesión” durante la investigación. Hernández Sampieri et al., (2014) mencionan que “el investigador escribe lo que observa, escucha y percibe a través de sus sentidos, mediante dos herramientas: anotaciones y bitácora o diario de campo” (p.370). Es necesario llevar un registro de todo aquello que se vincule con la pregunta de investigación, que sea repetitivo o constante en las entrevistas, o que simplemente al observarlo, haya generado un impacto en la implicación del investigador. Esto, además de otras observaciones que se consideren relevantes, se registran en el “Diario de Campo”, preferentemente en un lapso de uno a dos días después de haber realizado la entrevista, con el fin de asegurar la fidelidad del registro.

Las anotaciones en el “Diario de Campo” fueron fundamentales y ayudaron a encontrar patrones presentes en las entrevistas y a retomar lo conveniente en la siguiente sesión. Revisar las notas antes de la entrevista favoreció el tener presente lo que había quedado pendiente y que era importante retomar.

De acuerdo con Hernández Sampieri et al., (2014), las anotaciones en el “Diario de Campo” se pueden clasificar en diferentes tipos que se describen a continuación:

1.“***Anotaciones de la observación directa.*** Descripciones de lo que estamos viendo, escuchando, olfateando y palpando del contexto y de los casos o participantes observados” (Hernández Sampieri et al., 2014, p.371)

2.“***Anotaciones interpretativas.*** Comentarios sobre los hechos. Interpretaciones de lo que se está percibiendo sobre significados, emociones, reacciones, interacciones de los participantes” (Hernández Sampieri et al., 2014, p.371)

3.“***Anotaciones temáticas***. Ideas, hipótesis, preguntas de investigación, especulaciones vinculadas con la teoría, categorías y temas que surjan, conclusiones preliminares y descubrimientos que, a nuestro juicio, vayan arrojando las observaciones” (Hernández Sampieri et al., 2014, p.371)

4.“***Anotaciones de la reactividad de los participantes.*** Cambios inducidos por el investigador, problemas en el campo y situaciones inesperadas” (Hernández Sampieri et al., 2014, (p.371)

En cuanto a las “Bitácoras de Sesión” fue un instrumento facilitó la reflexión después de cada entrevista, la identificación de los aciertos y errores que se cometieron, así como las dificultades que se presentaban derivadas de la implicación personal del investigador. De acuerdo con Hernández Sampieri et al., (2014), este instrumento para recabar información tiene:

> la función de documentar el procedimiento de análisis y las reacciones del investigador al proceso y contiene fundamentalmente: el proceso y todas las actividades realizadas; por ejemplo: ajustes a la codificación, problemas y la forma en que se resolvieron, así como ideas, conceptos, significados, categorías e hipótesis que van surgiendo en relación con la credibilidad y verificación del estudio, para que cualquier otro investigador pueda evaluar el trabajo (p.425).

Por lo anterior, al final de cada entrevista se hizo necesaria la “Bitácora de Sesión” para registrar lo sucedido con el entrevistado, las reflexiones personales, los puntos de vista, las conclusiones preliminares, las hipótesis iniciales e inclusive algunas dudas e inquietudes del investigador que surgieron durante el proceso. La “Bitácora de Sesión” también ayuda a prepararse para la siguiente entrevista. Es una herramienta de soporte que es útil para

cubrir aquellos aspectos que no fueron abordados, así como las áreas que se han de mejorar en las siguientes entrevistas.

CAPITULO 4. PRIMEROS HALLAZGOS. RELATO REFLEXIVO DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se reseñan los primeros hallazgos de la investigación, la identificación de los aspectos más relevantes y las constantes a lo largo de las nueve entrevistas. Uno de estos aspectos es el autocuidado como estrategia de afrontamiento del estrés laboral. Encontramos que los “Mandos Medios” no se permitían darse el tiempo, por ejemplo, para asimilar una pérdida laboral y después seguir adelante, es decir, no se permiten vivir un proceso que puede llegar a convertirse en un duelo.

También se encuentra que el descuido en la alimentación y en el ejercicio físico era una constante, aunque pretendían mostrar lo contrario, e incluso, lo negaban. En las narrativas de los tres entrevistados se hace evidente que hacer afirmaciones, en lo que consideraban *positivo*, fungía como una especie de ancla para no vivirse *perdiendo el rumbo* y así, sentirse seguros.

Otra de las cuestiones centrales en este trabajo es el estrés *laboral*. Al respecto, se reconoce que todos mencionaron, de diversas maneras, que cuando vivían en estrés, presentaban llanto, coraje, dolor en el cuello, en la parte de la nuca, alergias y escoriaciones en la piel (neuro dermatitis). Estas y otras situaciones los ha llevado a tomar (en diversos períodos de su vida) medicamentos, como los antihistamínicos y analgésicos. También reportaron tomar los alimentos a deshoras y un recurrente agotamiento físico.

En cuanto a los indicadores psicológicos se encuentran pensamientos obsesivos, un esmero en el cuidado ante lo que dicen y hacen con el fin de evitar la inseguridad personal, ansiedad, preocupación, estado de aprensión y sobresalto, pesadillas, ganas de huir, impulsividad y una notoria tendencia a la represión y negación de estos estados emocionales. Se puede afirmar que cuando eres “Mando Medio”, “te vuelves frio y soberbio”, lo mejor es no pedir ayuda y creerse, ante uno mismo y los demás, que todo puede resolver; se es un “Super Man”. Y, aunque, por lo general, se vive en una constante

incomodidad y molestia, también se tiene un gusto por estar bajo presión y por usar la *adrenalina como motor*.

Estas y otras manifestaciones que vividas frecuentemente por los entrevistados repercutían en su relación con los demás, particularmente, con familiares cercanos. Con los colaboradores de trabajo la preferencia es presentarse con *un aire* de seriedad e indiferencia y aparentar notoria eficiencia ante "todo lo que se tiene que hacer".

Los tres entrevistados manifestaron no que no tenían una estrategia para afrontar el estrés, aunque sabían que podían recurrir a un psicoterapeuta o a asesoría con un *coach*. Lo más recurrente fue la utilización de lo que se conoce como la *Técnica del Clavo* para suprimir las emociones y realizar ejercicio al aire libre; aunque esto último resultaba, en la mayoría de las ocasiones infructuoso, debido a "la falta de tiempo".

Por último, los tres "Mandos Medios" reafirmaron ciertas características personales como: no *dejarse controlar* por otro ni *perder* el control o la autoridad, estar siempre alerta, es decir, a la defensiva, culpar a los otros de las fallas propias, evadir responsabilidades, particularmente cuando se vive inseguridad, suprimir emociones que se consideran *negativas* -particularmente las que denotan vulnerabilidad-, o que pueden dañar la imagen profesional y estar y vivir siempre de prisa, pues esto equivale a ser eficiente.

Finalmente, se puede decir que los tres "Mandos Medios" mostraban, ante sí mismos y ante los demás, un desempeño laboral muy *efectivo* obteniendo un alto reconocimiento laboral y profesional que requería ser sostenido a toda costa, aunque ello impactara la vida emocional y sus relaciones personales.

4.1 Algunas Constantes en las "Bitácoras de Sesión"

Este apartado tiene la finalidad de dar a conocer el análisis de las "Bitácoras de sesión", los rasgos particulares de los participantes, particularmente, cómo llegaron y cómo se fueron al terminar la serie de entrevistas. Asimismo, se incluyen las reflexiones en torno a la

implicación personal del facilitador/investigador, sobre todo, cuando incidía en cada una de las entrevistas.

4.2 Una Mirada a mis Recursos como Facilitadora. La Supervisión

Las siguientes notas son producto de la supervisión de mi práctica como facilitadora, por lo que el foco está en los recursos que puse en juego en el encuentro interpersonal en la modalidad de entrevista fenomenológica. La mirada se centra en aspectos centrales como la comprensión empática (Vanaershot,1997; Rogers, 2007), la aceptación positiva incondicional (Barceló, 2003), congruencia (Lietaer, 1997), clarificación, paráfrasis, síntesis y reflejo (Egan,1975; Cormier y Cormier, 2000).

Con los tres colaboradores que se desempeñan como "Mandos Medios" se iba abordando: el estrés laboral, las estrategias de afrontamiento y el autocuidado. La relación interpersonal —el vínculo— con los tres participantes se orientaba en ese sentido, sin embargo, se mantuvo, como prioridad, la experiencia de los entrevistados. La guía de entrevista me ayudó a entretejer su experiencia en su situación de vida, en el entorno laboral, con el objeto de estudio y con los objetivos de la investigación.

A continuación, se presenta una descripción de la situación de vida de los participantes y de su proceso en las entrevistas.

Tabla 14. *Situación de vida de los participantes y su proceso en la entrevista fenomenológica*

	"JÚPITER"	"SATURNO"	"VENUS"
Género	Masculino	Masculino	Femenino
Rango edad	40-45	45-50	35-40
Ocupación	Jefe de Ingenieros	Jefe de Calidad	Jefa de Desarrollo de Talento
Ubicación	California, Estados Unidos	Chihuahua, México	Monterrey, México

	“JÚPITER”	“SATURNO”	“VENUS”
Circunstancia	Recién divorciado hace menos de 6 meses. Su hija presenta autismo y se hace cargo de ella. Trabaja la mayor parte del tiempo en casa y algunas veces en la oficina.	Casado y con un hijo estudiando medicina. Tiene su carrera laboral que la ha hecho en la misma empresa. Inició siendo operador y estudiando al mismo tiempo una licenciatura en ingeniería para salir adelante.	Mujer soltera e independiente. Tiene dos perros que la acompañan. Trabajó en una empresa donde sufrió discriminación por su físico, así como machismo. En la empresa donde actualmente labora se siente mejor y más valorada.
Inicio de la entrevista	Se mostró reservado, solamente respondía a lo que se le preguntaba. Su postura era seria, con pocas palabras, expresiones faciales rígidas y poca movilidad corporal.	Muy platicador e interesado desde la primera entrevista. Su cara reflejaba una expresión de alegría por estar participando, ya que le atraen los temas referentes a psicología. Dialogaba mucho de situaciones técnicas del trabajo.	Platicadora y con una postura imponente sostenida por su currículum. Los estudios de maestría en Desarrollo Organizacional le brindan seguridad. Dispuesta a la conversación. Expresó experiencias significativas que marcaron su desarrollo personal y profesional.

	"JÚPITER"	"SATURNO"	"VENUS"
Etapas del proceso de cambio de Rogers (2012)	**ETAPA 2** 1. Manifiesta estar exento del problema del estrés, sin embargo, lo observa en otros. 2. Le cuesta trabajo describir sus sentimientos y emociones y los maneja como un objeto	**ETAPA 2** 1. Maneja sus sentimientos cómo objeto. Sin embargo, los manifiesta corporalmente, aunque de manera ligera mediante expresiones faciales, muecas y en sus ojos. Particularmente, cuando se tocaron cuestiones sensibles de su vida evadía la experiencia mediante racionalizaciones. Mantenía una postura distante	**ETAPA 3** 1. Se expresaba con los sentimientos del pasado, dejando de ver su situación actual. 2. Expresó su experiencia en cuanto a situaciones pasadas.
Evolución Observada	**PRIMERA ENTREVISTA** Negó rotundamente, encontrarse con estrés o haberlo sufrido. Poco a poco dejó de abordar cuestiones técnicas para empezar a hablar de su experiencia. Esto	**PRIMERA ENTREVISTA** Pasó de expresar términos técnicos a compartir situaciones personales muy íntimas que inclusive a nadie le había contado, por lo que pudo contactar con su experiencia desde la	**PRIMERA ENTREVISTA** Se mostró segura de sus conocimientos en el ramo de las humanidades, permitía explorar la experiencia mostrando ciertas situaciones

	“JÚPITER”	“SATURNO”	“VENUS”
	sucede 30 minutos antes de finalizar. **SEGUNDA ENTREVISTA** Comenzó a describir situaciones laborales técnicas, pero poco a poco fue descubriendo su lado humano donde dejó ver la experiencia de lo que le sucede ante el estrés aceptando que si está afectado por este.	primera entrevista. **SEGUNDA ENTREVISTA** Desde el inicio hizo contacto con su experiencia, aunque también el uso de mecanismos de defensa como la racionalización, negación y evasión. Pero poco a poco estos mecanismos eran menos frecuentes, o si se presentaban eran en períodos muy cortos, dando paso a la experiencia y sus significados.	personales que le impactaron en su vida profesional y personal. **SEGUNDA ENTREVISTA** No se alcanzó a notar una evolución, ya que se vivía inquieta, con desesperación e impaciente, particularmente cuando tenía que tomar un vuelo. Además, estaba en compañía de otra persona lo que dificultó su expresión.
Herramientas de la facilitadora. Inicio del encuentro	En la primera entrevista le manifesté a “JÚPITER” el interés de crear una comprensión empática y que se pudiera sentir en confianza. En las entrevistas	Mediante la concretes y la clarificación (Cormier y Cormier, 2000), las experiencias y situaciones que quedaban ambiguas en la narrativa de “SATURNO”. Por ello, se	Se abordaron las experiencias emocionales de “VENUS”. De esta manera, la herramienta del reflejo de sentimientos (Cormier y Cormier,

	“JÚPITER”	“SATURNO”	“VENUS”
	subsecuentes suspendí los consejos y el hablar de mi propia experiencia para dar lugar a “JÚPITER” como centro de atención, entonces, la escucha fue lo central.	indagó en la experiencia y sus significados. También se realizaron paráfrasis (Cormier y Cormier, 2000), que apoyaron sirvieron para que “SATURNO” pudiera reflexionar, por momentos, en su vivencia del estrés y las afectaciones en su vida.	2000) ayudó a la expresión de la experiencia. También la síntesis (Cormier y Cormier, 2000) jugó un papel importante para que “VENUS” se escuchara y considerara, desde otro marco de referencia, sus propias experiencias.
Final de las entrevistas	**TERCERA ENTREVISTA** Desde el inicio se mostró confiado ya que estaba muy platicador, preguntando como me encontraba, hubo mayor disposición para abordar la experiencia.	**TERCERA ENTREVISTA** Desde el inicio tuve dificultades para establecer el rapport necesario para que el entrevistado se expresara. La entrevista transcurrió con intervenciones que yo hacía y sus respuestas, como si solo de esto se tratara.	**TERCERA ENTREVISTA** Desde el inicio hubo muchas interrupciones, por parte de, la señora de la limpieza y otra persona. A pesar de eso, en ciertos momentos se logró la expresión de la experiencia.
Etapa Final Rogers (2012)	**ETAPA 3** 1. Acepta que ha vivido con estrés, que se ha	**ETAPA 3** 1. Tuvo una aceptación, aunque mínima, de sus	**ETAPA 3** 1. Se observaba en su cara y en los silencios

	“JÚPITER”	“SATURNO”	“VENUS”
	descuidado, tanto física como emocionalmente. 2. Sus expresiones faciales se observan más relajadas, con sonrisas, mayor flexibilidad gesticular ojos más abiertos y atentos	sentimientos. Siguió utilizando el mecanismo de defensa de la racionalización, evidenciado en su manera de expresarse, predominantemente, intelectual y cuando reiteraba sus conocimientos en el día a día. Inclusive, cuando refiere los problemas familiares que tenía, le era importante manifestar que los identificaba, y de esta manera, los minimizaba. 2. Alcanza a distinguir su preocupación por el futuro y la relación con su familia. 3. Reconoce que tiene éxito en el trabajo y que tiene problemas en el hogar.	que hacía que, al menos por momentos, estaba reflexionando. Además, después de una intervención hacía algún un comentario al respecto. 2. Describía sus vivencias con detalle, tal como se sentía. 3. Sus expresiones faciales se notaban relajadas. En la segunda y tercera entrevista era más congruente con lo que expresaba, tanto verbal, como físicamente.

	“JÚPITER”	“SATURNO”	“VENUS”
Comentarios del participante al final de la entrevista	Se percata que ha vivido estrés y que se ha descuidado física y emocionalmente	Expresó, en tono de broma, “que le había faltado el diván del psiquiatra”, revelando que se estableció el rapport adecuado para que se viviera en un ambiente seguro para expresarse; aunque también reconoció que le faltó expresarse más.	Se da cuenta del trabajo personal que ha emprendido (psicoterapia y coaching), así como sus estudios de maestría y el beneficio, en términos de seguridad y valía personal, que le han redituado. Reconoce su superación, tanto personal como profesional, y que ello es fruto de su esfuerzo.
Establecimiento de rapport	Comentó que se sintió en confianza, sin ser cuestionado y que en el diálogo se abordaron las situaciones hasta donde el participante quería desarrollarlas.	En las dos primeras entrevistas, el rapport establecido le ayudó a expresar situaciones que reconocía que no había compartido antes. Sin embargo, en la última entrevista, a manera de broma, comentó que “le había hecho falta el diván del psiquiatra”	Desde el principio me resultó fácil establecer un vínculo con ella, probablemente por la identificación que tuve con su situación. Esto fue percibido por “VENUS”, quien mencionó sentirse en confianza para expresarse.

Propósito de las entrevistas

El propósito de las entrevistas realizadas se delineó atendiendo al objeto de estudio y también al objetivo de la investigación. Esto es, se llevaba un rumbo, pero no una línea determinada, pues la entrevista fenomenológica pone en primer plano a la persona y sus circunstancias de vida.

Se presentan los propósitos de las entrevistas y lo sucedido según cada participante-colaborador.

Tabla 15. *Descripción de las entrevistas: propósitos y sucesos*

Pseudónimo de entrevistado	Núm. de Entrevista	Propósito	Lo que sucedió
"JÚPITER"	1	Encuadre de la entrevista. Explorar las situaciones problemáticas que se viven siendo un "Mando Medio".	Niega que vive (o ha vivido) estrés laboral. Manifiesta que es *analítico* y que analiza y atiende las prioridades de trabajo, lo que le evita el estrés.
"JÚPITER"	2	Profundizar en la entrevista La relación y el afrontamiento del estrés laboral.	Se muestra con un poco más de apertura para la expresión personal. En ciertos momentos reflexionaba, hacía pequeñas pausas y silencios. La paráfrasis (Cormier y Cormier, 2000), fue crucial para que aceptara que si se vive/ha vivido con estrés laboral.

Pseudónimo de entrevistado	Núm. de Entrevista	Propósito	Lo que sucedió
“JÚPITER”	3	Profundizar en la entrevista El autocuidado como estrategia para afrontar el estés laboral. Cierre de las tres entrevistas.	Se mostró con mayor apertura que en las otras entrevistas. Sus expresiones verbales y no verbales así lo denotaban. Su manera de mover las manos cuando se expresaba, su cara expresiva y sus ojos más abiertos. Al indagar sobre el autocuidado reconoció que se ha descuidado tanto física como emocionalmente.
“SATURNO”	1	Encuadre de la entrevista. Explorar las situaciones problemáticas que se viven siendo un “Mando Medio”.	Se observaron mecanismos de defensa tales como la racionalización, evasión y negación. Se expresaba acerca de sus situaciones laborales. A mitad de la entrevista compartió la difícil experiencia que vivió cuando tuvo dificultades para hablar en un evento público. Lo que después nos llevó a relacionar esta dificultad con la de falta de comunicación en el seno familiar.

Pseudónimo de entrevistado	Núm. de Entrevista	Propósito	Lo que sucedió
“SATURNO”	2	Profundizar en la entrevista La relación y el afrontamiento del estrés laboral.	Se observan mecanismos de defensa: la racionalización, evasión y negación. Sin embargo, conforme transcurre la entrevista se van atenuando para dar paso al contacto con la experiencia y retomar la situación de falta de comunicación en la familia. Esta dificultad le preocupa en el futuro cuando se jubile.
“SATURNO”	3	Profundizar en la entrevista El autocuidado como estrategia para afrontar el estés. Cierre de las tres entrevistas.	El rapport establecido permitió la manifestación de aspectos que quedaban poco visibilizados en un principio: responder de manera escueta (incluso cortante), tosquedad y escasa disposición. Esto hizo que la entrevista cursara como un interrogatorio, donde yo hacía las preguntas y él se limitaba a responder.

Pseudónimo de entrevistado	Núm. de Entrevista	Propósito	Lo que sucedió
“VENUS”	1	Encuadre de la entrevista. Explorar las situaciones problemáticas que se viven siendo un “Mando Medio”.	Se muestra segura al hablar y muestra su postura erguida. Ante la indagación de situaciones problemáticas en el trabajo, manifestó que no las tiene actualmente. Después de detenerse un poco, narra las dificultades vividas en su anterior trabajo, lo que es el comienzo para profundizar en la experiencia. Esta es narrada con vivencias hechos concretos.
“VENUS”	2	Profundizar en la entrevista La relación y el afrontamiento del estrés laboral.	Se mostraba apurada porque tenía que tomar un vuelo, lo que le mantenía muy atareada y sin interés en la entrevista. Llama la atención que quisiera seguir aun cuando expresaba que no lo quería hacer. Se limitaba a responder de manera descuidada lo que se le cuestionaba, hasta que, en un momento dado, manifestó su prisa preguntando si faltaba poco para terminar.

Pseudónimo de entrevistado	Núm. de Entrevista	Propósito	Lo que sucedió
"VENUS"	3	Profundizar en la entrevista El autocuidado como estrategia para afrontar el estés laboral.	La entrevista se llevó a cabo con muchas interrupciones por lo atareada que estaba y también por la presencia cercana de varias personas. Sin embargo, en ciertos momentos daba paso a la experiencia y a sus significados. Abordó el autocuidado considerando que ahora forma parte de su vida. Manifiesta que actualmente cuida sus pensamientos para que estos le aporten un beneficio, por lo que evita las noticias que considera *amarillistas.* Actualmente asiste a terapia y coaching. Así mismo está próxima a someterse a un tratamiento para adelgazar.

Principales Dificultades y Errores, Aciertos y Sugerencias:

A lo largo de las nueve entrevistas hubo situaciones inesperadas que influyeron o favorecieron el desarrollo de estas. El papel del facilitador para reflexionar y corregir aquello

que se tiene que mejorar, es una habilidad que la asignatura de Supervisión promueve. A continuación, se presenta un sumario de dificultades, errores, aciertos y sugerencias.

Tabla 16. *Dificultades, Errores, Aciertos y Sugerencias*

Dificultades	**Errores**	**Aciertos**	**Sugerencias**
	Conexión de internet deficiente.	Concretizar y aterrizar las ideas de los participantes.	Hablar pausado y con calma.
Programación de las entrevistas, los participantes pidieron varios cambios debido a su trabajo.	Mencionar palabras tales como: Parte, Tema, Plática y ¿Por qué?	Seguridad al facilitar.	Realizar algún ejercicio para despejar la mente antes de iniciar la entrevista.
Uso de plataformas de comunicación como Google Meet y Teams.	Dar sugerencias de mejora.	Asertividad en la paráfrasis.	Realizar resumen de las sugerencias de la asesora y profesora.
	Dar validaciones o calificaciones textuales.	Brindar un ambiente de confianza y seguridad a los participantes.	Propiciar la síntesis.
	Evadir emociones al no enfrentarlas en la facilitación.	Tener más conciencia y corregir en las palabras: Parte, Tema, Plática y ¿Por qué?	Estar pendiente de identificar y atender por parte de la facilitadora las emociones que no se quieren abordar en el

			espacio de supervisión.
	Me faltó puntualidad para llegar a la entrevista.	Realizar expresiones faciales dependiendo del contexto que el participante relata.	No dejar las actividades para último momento.
	Dar por hecho que todos los participantes cuentan con las mismas herramientas.	Darse cuenta de las situaciones centrales.	Indicar en el encuadre la importancia de un espacio privado y silencioso para tener las entrevistas.

Aspectos a tener en cuenta

En la investigación se contó con la colaboración de tres personas que desempeñan la función de “Mando Medio” en una empresa. Con cada uno de los participantes se realizaron tres entrevistas de corte fenomenológico, obteniéndose al final nueve. Las entrevistas se realizaron bajo el encuadre del Método Fenomenológico.

Fue difícil encontrar “Mandos Medios” que quisieran participar, ya que debido a sus ocupaciones y múltiples actividades, se les dificultaba otorgar tiempo para esta actividad. Todos los participantes cancelaron o reagendaron la entrevista, y en ocasiones, la cancelación se daba al momento de iniciar la entrevista. Por lo anterior, fue muy complicado seguir la planeación respecto a los días y las horas programadas para las entrevistas. Los participantes fueron recomendaciones de amistades y colaboradores de trabajo.

El primer entrevistado, cuyo seudónimo es “JÚPITER”, manifestó al inicio que no tenía expectativas, que no sabía muy bien de que se trataba pero que con gusto apoyaba.

Al segundo entrevistado “SATURNO”, le llamaban la atención los temas referentes a psicología, lo que a mí me generó cierto descanso.

Lograr la tercera entrevista fue algo sumamente complicado. Se acercaba el tiempo en que se tenía que llevar a cabo y no contaba con prospectos. Fue afortunado para mí que una compañera de universidad me contactara con una amiga suya, cuyo seudónimo es “VENUS”. Con ella viví momentos difíciles, tanto por su manera de ser como de la mía.

Reflexiones personales

Las reflexiones surgen del análisis de lo que sucedió durante la entrevista, ¿Cómo me viví al ser facilitadora? ¿Qué implicaciones personales surgieron? ¿De qué me doy cuenta?

Las principales reflexiones a lo largo de las nueve entrevistas son:

1. Reconocer mi capacidad como facilitadora.
2. Ser facilitadora es acompañar al otro, quien realiza los cambios es el participante, con la guía del facilitador.
3. Estar pendiente de las emociones que se van involucrando con el participante y hacer conciencia de cuáles tienen que ver conmigo, en una posible implicación personal, para detectarlas y no evadirlas, enfrentarlas y atenderlas. Diferenciar si las emociones surgidas en el encuentro me pertenecen o son del otro. En la intervención puedo acercarme a lo que el otro vive para comprenderlo sin tomarlo como mío.
4. El grado de disposición con el que llegue a la entrevista será percibido y transmitido al participante, por lo que tomar unos minutos antes para estar en calma y preparar el terreno ayuda a un mejor desarrollo como facilitadora.
5. Reconozco que tengo la habilidad para escuchar y comprender, y que, con estas habilidades, poco a poco, el participante cambia su modo de estar. Esta habilidad la desarrollé en la Maestría ya que no contaba con ella. Yo era muy conflictiva, de hecho, propiciaba el conflicto y ahora me sorprende que soy una mediadora.

6. Ser consciente, reconocerme y valorar los cambios que he realizado para llegar hasta donde estoy. Muchas veces no me detengo a mirar por el retrovisor y ver el camino recorrido, incluyendo sus altas y bajas.
7. Me hice consciente de las características de los “Mandos Medios” y la manera como suelen afectar la interacción con los demás. Esto me ayudó a reflexionar en las áreas de oportunidad que tengo cómo “Mando Medio: no llenarme de actividades, ni querer hacerlas al mismo tiempo, no dejar las cosas para último momento y ser consiente que trabajar bajo presión no me hace ser mejor, sino que perjudica mi salud y esto no se da a largo plazo, ¡es a corto plazo!

Mi papel como facilitadora

a) Comprensión Empática

Escuchar de manera atenta al entrevistado, aceptar su experiencia y comprender lo que le sucede, ayudó para que se sintiera con aceptación y favoreció su seguridad personal. Lo que señala Vanaershot (1997), es oportuno, y aunque el autor se refiere al psicoterapeuta, es posible trasladarlo al campo del facilitador en el Desarrollo Humano; “el terapeuta, realmente, solo puede implicarse empáticamente en el mundo del cliente cuando le valora como la persona que es, fundamentalmente como ser humano que se encuentra en proceso de búsqueda con sus propias capacidades de desarrollarse y crecer (p.53). Es decir, mediante esta comprensión se transmite al participante ─en una relación interpersonal─ que cuenta con la capacidad de reflexionar e interiorizar en su propia experiencia.

Rogers (2007), señala que no importa si el terapeuta (en nuestro caso, el facilitador), comunica al cliente la comprensión empática y la consideración positiva incondicional, pues lo que importa “es que el cliente perciba la existencia de esos sentimientos en el terapeuta” (p.50). Son estas actitudes y la relación que emana de ellas lo que favorece el crecimiento del que se acompaña, y también, son las herramientas más valiosas que tiene el facilitador.

b) Aceptación positiva incondicional

La aceptación de la experiencia implica reconocer que es válida tal cual la vive el entrevistado y no está sujeta a los juicios del facilitador. Esta aceptación incondicional es definida por Rogers (2007) como:

> Todas las experiencias de otra persona relativas a sí misma son percibidas por mí como igualmente dignas, de consideración positiva, es decir, si no hay ninguna que yo considere menos digna de consideración positiva, decimos entonces que experimento una consideración positiva incondicional hacia esa persona (p.41).

Es decir, el facilitador recibe la experiencia del entrevistado (cliente) tal cual es expresada, sin juicios, reconoce la dignidad que tiene la persona por lo que es, sin condiciones, de manera tal, que el participante se siente recibido, respetado y escuchado.

c) Congruencia o relación congruente

La congruencia o una relación congruente va de la mano de la aceptación y validación del entrevistado. A la congruencia del facilitador Lietaer (1997), le llama genuinidad y agrega que:

> tiene dos caras: una interna y otra externa. La cara interna hace referencia al grado en el que el terapeuta tiene acceso consiente, o se muestra receptivo a todos los aspectos de su propio flujo de experiencia. Este lado del proceso se llamará "congruencia". (p.26).

Es decir, mientras el entrevistado relata su propia experiencia el darme cuenta de lo que sucede en mi interior, como facilitadora, es el camino para ir logrando cada vez una mayor congruencia entre lo que me sucede organísmicamente y lo que se encuentra en mi autoconcepto ,es decir, lo que pienso o creo de mí. Lo anterior expresa la congruencia según Rogers (2012).

d) Respuestas de escucha: clarificación, paráfrasis, síntesis y reflejo de Cormier y Cormier (2000).

Las respuestas de escucha (Cormier y Cormier, 2000), son los recursos con los que cuenta el facilitador para verificar lo que ha escuchado del cliente, recursos que convierte en habilidades. Los autores indican que, si bien, pueden considerarse devoluciones, son para corroborar lo que el otro ha dicho.

La escucha “es un requisito previo para todo el resto de las respuestas y estrategias de la terapia” (Cormier & Cormier, 2000, p.139). Asimismo, Cormier & Cormier señalan que:

> Las respuestas de escucha son los cimientos del proceso terapéutico en su totalidad. Como las respuestas de escucha son una forma de transmitir empatía e interés, es importante tratar de conectar con las palabras sensoriales que selecciona el cliente para responderle. Los cuatro tipos de respuestas de escucha son: clarificación, paráfrasis, reflejo y síntesis (p.141).

En este apartado se describen las respuestas de escucha y su importancia en la entrevista, particularmente, la clarificación y la paráfrasis que jugaron un papel central, pues fueron las habilidades más utilizadas. Sin embargo, conforme iba haciendo el registro en las “Bitácoras de Sesión” fui implementando otras respuestas de escucha, como el reflejo y la síntesis (Cormier y Cormier, 2000).

e) El reflejo. Una respuesta de escucha (Cormier y Cormier, 2000).

Los reflejos, (Cormier y Cormier, 2000), se realizaron con más constancia en las últimas entrevistas, pues tenía la confusión de que si expresaba lo que observaba y escuchaba respecto a los sentimientos de los entrevistados, les sería de utilidad para favorecer el darse cuenta de sí mismos y de lo que les acontecía. Los reflejos precisos de los sentimientos “ayudan al cliente a ponerse más en contacto con el significado de lo que está intentando decir; con toda la carga emocional que sus palabras implican”, dice Vanaershot (1997, p.56). Es decir, dar a conocer al otro la forma en que se percibe su respuesta emocional favorece que acceda a los significados de la misma y, de esta manera, logre mayor completud en su experiencia.

En las primeras entrevistas que llevé a cabo, evadía utilizar este recurso por ideas

preconcebidas, creía que era semejante a un enfrentamiento y le temía. Gracias a la supervisión de mi práctica como facilitadora, me di cuenta que esto me remontaba a situaciones vividas, es decir, correspondía a mi implicación personal. También reconocí que me vivía insegura en lo que se derivara de reflejr la experiencia emocional, es decir, titubeaba respecto a que respuesta le podía ofrecer al entrevistado con el fin de favorecer la reflexión y su darse cuenta.

f) La clarificación como respuesta de escucha (Cormier y Cormier, 2000).

Este recurso lo utilicé de manera constante pues los tres entrevistados expresaban sus sentimientos de manera incompleta, es decir, dejaban huecos relevantes que era necesario clarificar para darle paso a completar la experiencia. Por ejemplo, "JÚPITER": "¿A que le llamas que aguantas mucho?" Esto favoreció que fuera más descriptivo y conociera más detalle lo que le sucedía. La clarificación, señalan Cormier y Cormier (2000), se puede llevar a cabo mediante "preguntas que se utilizan detrás de un mensaje ambiguo por parte del cliente y se requiere obtener más información o confirmar que se ha recibido el mensaje correcto. Las preguntas que se utilizan son tales como ¿Quieres decir que…? ¿Podrías describir…?" (p. 141).

g) La paráfrasis. Una respuesta de escucha de Cormier y Cormier (2000)

Identificar el tema central de un mensaje "es dar la atención selectiva (...) donde se trasladan las ideas del cliente plasmadas en el mensaje con las propias palabras del terapeuta" (Cormier y Cormier, 2000, p. 141). La paráfrasis ayuda a que el entrevistado pueda escuchar su mensaje de diferente manera y genere una resonancia reflexiva. Cuando puse en juego la paráfrasis noté que los entrevistados cambiaban la expresión de su cara, ─sobre todo, cuando les transmitía lo que había escuchado de su mensaje con otras palabras─ una mirada, en ocasiones dirigida al techo o posturas de las manos en la cara, lo que me indicaba que posiblemente se estaba dando una reflexión.

h) Síntesis. Otra respuesta de escucha (Cormier y Cormier, 2000).

La síntesis permite recapitular lo que el entrevistado ha manifestado y dar una perspectiva más completa de lo que ha trasmitido en un determinado lapso. Cormier y Cormier (2000), consideran que es "la respuesta que más requiere de la experiencia y habilidad del terapeuta ya que tiene que recolectar y seleccionar de todos los mensajes los patrones recurrentes en ellos, los diversos temas y emitir un mensaje empático que contenga esta información." (p. 141)

Esta habilidad la puse en juego en las últimas entrevistas ya que, en definitiva, se ha de contar con la destreza para abstraer lo importante que se ha transmitido y hacer un reacomodo que ofrezca significados que no se habían dado, favoreciendo así, el crecimiento y el cambio.

Mi estilo de facilitación

Al facilitar me di cuenta de que mi estilo está muy enfocado en escuchar de manera atenta para recibir al otro. Cormier y Cormier (2000) refieren que "atender y escuchar son las conductas predominantes del terapeuta durante el inicio o primer estadio de la terapia. La escucha también desempeña un papel importante durante la primera parte de cada entrevista" (p. 141). Escuchar no es solo oír, sino recibir el mensaje del otro con su propio estilo y maneras, es decir, desde el lenguaje no verbal, las expresiones, sonidos o frases que se quedan inconclusas por el cliente. Así mismo, es aceptar tal cual como se presenta su experiencia, recordando que es importante que esto sea percibido por el cliente o entrevistado.

Procesar lo dicho para dar una respuesta pertinente, requiere ir un paso adelante y generar indagaciones que favorezcan la expresión de lo vivido. Mi forma de facilitar se enfocó en darle el espacio y el tiempo a los entrevistados para expresarse, inclusive cuando lo que

decían los desviaba del tema central. En ese momento fui adquiriendo la sensibilidad para detectar estas situaciones, ya que los “Mandos Medios” solemos evadir lo que nos sucede, particularmente, más allá del trabajo.

Con el paso de las entrevistas me pude percatar que concretizar las respuestas, así como utilizar la síntesis y paráfrasis, ayudó a que los participantes realizaran reflexiones y cayeran en cuenta de sus propias situaciones, particularmente en cuanto al estrés laboral y lo que se derivaba de ello. Podría sintetizar que mi manera de facilitación es el de una guía sin guion, de hecho, aprendí que, si bien, el participante lleva la sesión, mi trabajo es que no se pierda en su mismo diálogo.

Finalizo este apartado con un darme cuenta fundamental en mi vida: facilitar bajo el encuadre de una entrevista fenomenológica con “Mandos Medios” me dio la oportunidad de reflejarme y verme a través del otro.

CAPITULO 5. HALLAZGOS.

En el presente capitulo se registran los hallazgos de la investigación como resultado de los procedimientos de análisis de las entrevistas fenomenológicas. Hernández, et al., (2014), lo mencionan así ;“la teoría (hallazgos) va emergiendo fundamentada en los datos. Se trata de un proceso no lineal. Resulta sumamente iterativo (vamos y regresamos) y en ocasiones es necesario retornar al campo por más datos” (p. 422). Los hallazgos se organizan en las siguientes categorías y subcategorías.

Tabla 17. *Categorías y Subcategorías*

CATEGORÍA:	SUBCATEGORÍAS
YO NO TENGO PROBLEMAS	Mi imagen: un prestigio laboral que no alcanza a ser personal
	El trabajo es lo primero en mi vida
EL ESTRÉS NO FORMA PARTE DE MI VIDA	No tengo estrés, sólo mucho trabajo
	El estrés como bebida energética para lograr el “éxito” en el trabajo
LOS "MANDOS MEDIOS". EL EJERCICIO DE UN PODER.	La satisfacción que genera el control sobre los demás
	El estado de alerta como modo de vida de los “Mandos Medios”
	Estrategias de afrontamiento ante el estrés: un paso desconocido

Fuente: Elaboración Propia

5.1 Yo No Tengo Problemas

Los llamados “Mandos Medios” en la industria muestran una fuerte tendencia a negar, sea de manera consciente o inconsciente, que viven ─como cualquier persona─ situaciones problemáticas en diferentes ámbitos de su vida. El reconocerlo es un signo de debilidad, por ello, es mejor negarlos que enfrentarse a estos. Se contribuye, de tal manera, a la

construcción de una imagen de “ser exitoso” que se lleva más allá del entorno laboral, aunque, en el ámbito familiar y social llega a ser infructuosa. Además, por las características propias del puesto, tienen como tarea central atender y resolver eventos problemáticos casi de cualquier índole en la empresa donde laboran. Estas situaciones demandan largas jornadas laborales que provocan un agotamiento físico, emocional y mental, así como el detrimento de otros ámbitos de vida.

La negación de los conflictos personales −de pareja, con los hijos o con otros familiares cercanos− suelen emerger cuando se percibe que se ha salvaguardado el prestigio laboral en el que se sustenta la seguridad personal. Así, la búsqueda del reconocimiento laboral suele ser también la búsqueda de la valía personal. De esta categoría se desprendieron dos subcategorías: 5.1.1 Mi imagen: un prestigio laboral que no alcanza a ser personal y 5.1.2 El trabajo es lo primero en mi vida.

5.1.1 Mi Imagen: Un Prestigio Laboral Que No Alcanza a Ser Personal.

La imagen de alguien *exitoso* funge como un disfraz para los “Mandos Medios” que llega a generarles confusiones respecto a quiénes son y cuáles son sus potencialidades. De hecho, afirmaciones como “soy una persona segura de sí misma”, con “capacidad de mando”, “propositivo”, “audaz”, un “excelente tomador de decisiones” y ser “altamente eficiente” son algunos de los atributos de la máscara con la que los “Mandos Medios” se presentan a los demás, aun cuando no logran sostener esto en sus relaciones cercanas.

Cuando el encuentro con los demás les implica de manera personal y se requiere una cercanía relacional y afectiva se ponen en riesgo la seguridad y la valía personal. Muchas veces, se torna insuficiente la negación, represión y racionalización emocional que habitualmente se utilizan, dejando al desnudo a alguien que no ha aprendido o ha olvidado “cómo ser y estar” como persona. Así, un “Mando Medio” tiende a desempeñarse como tal en la familia, con los amigos, la pareja, los hijos, olvidándose que no se encuentra en un entorno laboral.

Uno de los hallazgos más importantes es que los “Mandos Medios” tienen fuertes responsabilidades que pueden llegar a ser un peso, una carga. De hecho, están a cargo de otros y de sus fallas e incumplimientos en el desempeño de sus tareas. Lo anterior les genera enojo y frustración ya que tienen la expectativa de que los participantes de un proyecto o el equipo de trabajo del que forman parte cumplan con lo que les corresponde. Los conflictos aumentan cuando su imagen de *ser exitosos y eficientes* se encuentra en entredicho, pues su sostenimiento no depende de su desempeño, sino del desempeño de otros, a quienes no puede controlar. De esta manera, el conservar un prestigio profesional −que le ha costado mucho− se torna complicado, y más, cuando en este se ha centrado su seguridad personal. “Júpiter” así lo manifiesta;

> “Si fuera un *Project Manager*, ¿no?, y necesito entregar algo y, necesitamos entregarle algo al cliente y a lo mejor la persona responsable no es profesional y se toma todo su tiempo y no trabaja, no sé, cinco días, digamos que no hace su trabajo. Y eso es no ser profesional. Y tú al final de cuentas tienes que dar la cara y tienes que entregar eso, y como que no hay esa conexión o no hay esa respuesta” (“Júpiter”-E-2: 28-02-22).

De acuerdo con Atalaya (2001), “es característica de los individuos adictos al trabajo que tienden asumir responsabilidades propias y ajenas, con una agenda muy recargada, suelen tener prisa y ser muy impacientes, ademas son muy competitivos” (p. 30). Como se puede observar, “Júpiter”, además de que tiende a asumir la responsabilidad que es de otros, también pide, como exigencia, que respondan como lo hace él. Esta situación suele ser usual en los “Mandos Medios”, ya que una gran diversidad de responsabilidades se encuentra a su cargo y están “muy sometidos ante la presión de sus superiores, pero también ante las demandas de los empleados más jóvenes” (Singh, 2020, p. 30).

Sin embargo, los conflictos de operación son más manejables para los “Mandos Medios” que los generados en las relaciones interpersonales que, por cierto, emergen de manera constante.

En el ambiente laboral se observa una dinámica de supervivencia donde las personas que ocupan puestos gerenciales, como es el caso de los “Mandos Medios”, tienen que fingir con el fin de sostener la imagen de alguien eficiente y exitoso para ser aceptados. Este ambiente laboral resulta hostil para todos y en diversas ocasiones es más estresante que la carga de trabajo −que generalmente, es alta−.

La forma en que se relacionan los “Mandos Medios” con los demás suele ser semejante a la manera como se desempeñan en su puesto de trabajo, por lo que pareciera que se sigue trabajando aún cuando se encuentra fuera del entorno laboral. De esta manera, la tendencia a suprimir y esconder los sentimientos para enfrentar los problemas laborales sigue presente y la expresión de estos con los seres queridos, se dificulta más. Sin embargo, en ocasiones se reconoce que la postura laboral es insuficiente y contraproducente para interactuar en otros contextos, sobre todo, en el familiar. “Saturno” así lo menciona:

> en mi familia no éramos muy dados a expresar los sentimientos, a platicar entre nosotros, cada uno se guardaba lo de él y pues al final todo eso te deja marca, y llegas a un entorno en el que tienes que interactuar con gente, Por ejemplo, en diciembre ya ves que todas las familias se reúnen y todo, nosotros no tenemos esa costumbre, nos vemos, nos ayudamos, etcétera, pero así de la comunicación pues no ha sido el fuerte. A decir verdad, laboralmente hablando creo que me ha ayudado el haber mejorado las habilidades de hablar en público, pero en el lado familiar no me ha ayudado mucho (Saturno-E-1: 23-03-22).

El prestigio de un “Mando Medio” como alguien *eficiente* y *exitoso* no suele tener relevancia en el ámbito familiar, donde sólo es un miembro más. Esto le dificulta asumir la dinámica y la normatividad familiar establecidas, pues hacerlo implicaría renunciar a la imagen que ha construido de sí mismo y sostener su seguridad y valía personal mediante otros referentes, y no sólo los laborales. De acuerdo con Rogers (2007) “la apertura a la experiencia es la manera en que un individuo interiormente congruente consigo mismo enfrenta las nuevas experiencias” (p.40). Es decir, le daría mayor seguridad al “Mando Medio” para estar en contacto con las personas que le rodean. Así mismo, Rogers (2007) menciona que el marco

de referencia interno es el mundo subjetivo del individuo, que nadie como él conoce ese mundo plenamente y que los demás pueden llegar a conocerlo “por medio de una inferencia empática, sin que nunca tal conocimiento llegue a ser completo (p.45). Cada uno de los “Mandos Medio” pretendía conocerse asimismo, y en su mundo subjetivo consideraron que sólo ellos eran dueños de ese conocimiento, por lo que comprenderlos, en ocasiones se tornó muy complicado, sobre todo, cuando no dejaban de lado su rol laboral.

En el ámbito laboral, un “Mando Medio” puede ser *exitoso*, incluso en la interacción y comunicación con los demás, pero los problemas que tiene en la vida familiar y de pareja, por lo general, siguen presentes. De acuerdo con “Saturno”,

> mi esposa, oye que el gas ya se va a acabar y que, o sea, un tema que dices tú: oye para qué me lo dices, compra gas y ya. O sea, ¿sí me explico? eres exitoso en el trabajo, porque honestamente sí me ha ido bien (…) pero en la casa, vamos a decir, pagas el precio porque ya tienes esa mentalidad, ese mecanismo de decir: ah sí, es resolverlo y ya, para qué hablamos (Saturno-E-2: 06-04-22).

En sus acciones cotidianas el “Mando Medio” suele trasladar su rol laboral a la vida personal, es decir, establecer vínculos con las personas que les rodean como si se tratara del entorno laboral, lo que acarrea una incongruencia. Rogers (2007), menciona que la incongruencia “es el estado de discrepancia entre el yo y la experiencia. El individuo está expuesto a tensión y confusión interior (…). El comportamiento neurótico es una manifestación de incongruencia” (p.35)

Para sostener su autoconcepto y una imagen, un tanto idealizada de sí mismo, el “Mando Medio” echa a andar mecanismos que le ayudan a mantener al margen cuestiones personales, familiares y emocionales cuando está en su trabajo, sobre todo si son problemáticas. Pero este esfuerzo se duplica, cuando también en su círculo social y familiar, hace lo mismo, es decir, cuando se posiciona con su pareja, hijos, padres o amigos como si se encontrara todavía trabajando. Estos mecanismos de defensa, dice Cabarrús (2003), son “como las murallas que pone la propia estructura psicológica para no permitir seguir siendo maltratada, para que no se le haga más daño; son barreras para que no se repita lo

que se vivió en el pasado" (p.17). El material que suele estar sujeto a estos mecanismos suele provenir de la experiencia personal cuando es altamente emocional.

Comúnmente los "Mandos Medios" reprimen, evaden o niegan sus sentimientos y no los expresan de acuerdo con sus necesidades, pues esto significaría estar vulnerables ante los demás y expuesto a ser dañado, entonces, estar a la defensiva y ocultarse resulta ser la mejor opción. Mostrar lo que se vive, sería darle al otro la información necesaria para causar un daño que no se está dispuesto a sufrir, y mucho menos, a perder el control cuando este dolor es infringido. Al respecto, "Saturno" dice:

> con los sentimientos soy muy cerrado, no me gusta platicarlo, siento que me expongo, no me siento cómodo, no es fácil que confíe en las personas y rara vez demuestro los sentimientos, entonces, trato de siempre manejarme bien. Pero es inevitable que te molestes a veces, ¿verdad?, y, pues obviamente no llego a gritos, ni nada, pero a lo mejor empiezo a ser sarcástico, a hacerle preguntas para, o sea, tratando de despertar a la persona. (Saturno-E-1: 23-03-22)

Cervetti y Steizel (2014) encuentran que las personas ubicadas dentro de la generación "X" ponen "el foco en las decisiones; para ellos es más importante las acciones, no las palabras" (p.16) por lo que encuentran escaso sentido en compartir desde el ámbito personal (...). "Muchos Gen X se comprometieron a no confiar en nadie, especialmente en las organizaciones y sus líderes" (p. 6). Asimismo, Rogers (2012) menciona que,

> es muy difícil ver con exactitud las propias experiencias, sentimientos y reacciones que discrepan significativamente de la imagen que uno tiene de sí mismo por lo que se tendrán dificultades para lograr una mayor apertura a la experiencia (...) el polo opuesto a la defensa (p. 168).

Darle más valor a la imagen que se ha construido, según criterios ajenos a uno mismo y dejando de lado lo que se vive, genera una serie de conflictos que dificultan una vida plena, pues esta "consiste en una mayor tendencia a vivir íntegramente cada momento" (Rogers 2012, p. 169). Sin embargo, mantener una coraza ante el exterior, le permite al "Mando

Medio” sentirse seguro y con la situación “bajo control”, ya que es muy desconfiado y selectivo ante quienes mostrarse como es, y, sobre todo, compartir los problemas que vive. Aunado a lo anterior, como tiene una enorme necesidad de tener “bajo su control” lo que le sucede, permitir que otros se le acerquen representa una pérdida de este control y una fuerte sensación de inseguridad. Cuando las personas se sienten comprendidas, aceptadas y recibidas tal como son en los diferentes aspectos de su experiencia “adquieren gradualmente más flexibilidad y los sentimientos comienzan a fluir con mayor libertad, dice Rogers (2012, p. 127), como es el caso de “Saturno”, que confió en mí y me compartió aspectos personales.

Asi pues, la protección de un “Mando Medio” se basa en el control y la supresión de los sentimientos, sin embargo, estos mecanismos garantizan solamente una calma temporal, por lo que vuelven a surgir con cierta agudización en cada repetición. De hecho, “Saturno” añade; “creo que la técnica de suprimir la parte emocional, te digo me ha servido mucho, pero también, el problema que ya existía lo hace peor” (Saturno-E-2: 06-04-22).

Como vemos, “Saturno” advierte que esta manera de responder no sólo es poco eficiente, sino que agrava sus dificultades personales, pues suprimir sus emociones, por lo general, resulta infructuoso. Además, presentar una *fachada* sostenida en el control y la represión de lo que vive le lleva a mayores conflictos consigo mismo y con los demás. Sus dificultades emocionales y relacionales se acrecientan dejándole, a veces, en encrucijadas que no sabe cómo resolver, pues no se ha dado la oportunidad de desarrollar otras maneras de afrontar lo que le sucede, sobre todo, cuando vive con la amenaza de dejar de ser “eficiente y exitoso” y cuando su imagen queda cuestionada. García (2018) refiere que

> Al experienciar las emociones, al dejar de reprimirlas y de negarlas a la conciencia, se genera un proceso que reorganiza la experiencia, pudiendo así otorgar nuevos significados a las emociones y orientarlas, no por los constructos, sino por la sabiduría organísmica (p.141)

Dejar de reprimir las emociones, entonces, ayuda a que la persona funcione como es ella misma y no sólo desde una imagen o un rol. Esto se acrecienta cuando se trata de

expresiones emocionales que tiende a devaluar y le confunden. “Venus” alcanza a entender que cada persona tiene derecho a manifestar sus emociones, pero esto lo sabe racionalmente, pues en su experiencia sigue teniendo dificultades para contactar con lo que le sucede. Los aprendizajes que tiene le dificultan la expresión emocional y se hacen presentes en sus relaciones, dificultándole también aceptar las de los demás. “Venus” lo menciona de la siguiente manera:

> de repente la gente siente las cosas diferente y las siente mucho y le duelen y para mí es como ¿por qué se enojó? ¿por qué le dolió si no era para tanto? Entonces, yo le quito valor al sentimiento de la persona y eso no está bien porque cada quién puede sentir como quiera. En la teoría me lo sé, pero en la práctica es donde de repente no lo hago. (Venus-E-2: 04-05-22).

En ese orden de ideas, uno de los mayores retos del “Mando Medio” es enfrentar la convivencia con la familia. De hecho, la relación interpersonal y afectiva es poco fructífera cuando se trata de establecer un rol laboral y la imagen de alguien eficiente, exitoso, acostumbrado a dar órdenes, siempre con prisas, pragmático, eficiente, etc. Es decir, cuando usa las mismas estrategias que en el ámbito laboral. Las dificultades que esto le acarrea a los “Mandos Medios,” no es sólo en la relación con los demás, sino también consigo mismos. Estas dificultades suelen ser tan recurrentes en su vida −familiar y laboral−, que llega a considerar que son ineludibles, por lo que suelen estar dispuestos a pagar el costo personal que representan, sobre todo, la merma de sus potencialidades y recursos. “Saturno” así lo dice:

> el pensar de esa forma simplista inevitablemente te va a traer problemas, ya que, tienes que pagar un precio, porque te vuelves muy frío para ver los problemas, te acostumbras a que estás en frente de un problema lo ves como algo que hay que resolver y ya. Es como decir: a este clavo le voy a dar unos martillazos y lo clavo, y si no lo clavo lo saco y lo vuelvo a clavar, eso inevitablemente creo que te trae problemas, porque todo lo empiezas a ver en esos términos y te acostumbras. En el trabajo eres una máquina de resolver problemas, te vas a la casa y eres una

máquina de generar problemas (Saturno-E-2: 06-04-22).

Negar las emociones dificulta su simbolización, hacer esto, dice García (2018), “distorsiona el significado de la experiencia emocional, percibiéndola desde un centro de valoración de los otros, lo cual genera una experiencia emocional incongruente, pues abandona o deja de validar su sabiduría organísmica” (p.138).

“Saturno” reconoce que trasladar la imagen y el rol de un “Mando Medio” a los espacios que no son laborales, como la familia y amigos, no es lo mejor para ella:

> “Te vuelves tan analítico que llegas y dices ¿oye, pero por qué me están molestando por esto? esto se resuelve así y así y así. Y cuando empiezas a ver todo en esos términos pues inevitablemente surgen problemas, no solo con la pareja sino con conocidos, amigos y familiares” (Saturno-E-2: 06-04-22).

El “Mando Medio” tiende a seguir controlando, cuestionando y dando órdenes como lo hace en la empresa, incluso, llega sentirse frustrado y molesto cuando las personas cercanas y sus familiares no responden como cree que habrían de hacerlo; de manera semejante a sus empleados. Sin embargo, alcanza a darse cuenta de esto y reconoce que necesita otras habilidades a nivel personal, como demostrar interés por lo que le sucede al otro y dialogar y ofrecer reconocimiento y valor personal a quienes le rodean.

5.1.2 El Trabajo Es Lo Primero En Mi Vida

El “Mando Medio” tiende a establecer como prioridad su trabajo, a lo que se suma el aprendizaje que tuvo en el seno familiar. Tal es el caso de “Saturno”, quien reconoce que la escasa importancia que se le daba a la comunicación en su familia le ha dejado una notable inseguridad cuando se trata de hablar en público. Esta situación le resulta altamente estresante, sobre todo por la exigencia que el puesto le plantea; “ser un comunicador eficaz”. Rogers (2012), señala que la persona que vive más plenamente “*está menos ligada*

a la estructura del pasado"[2] (p.128), muestra mayor apertura a su experiencia y no tiene necesidad de erigir defensas (como la evasión, negación, represión, etc.) ante lo que vive.

"Saturno" identifica que las emociones contribuyen a generar estrés, ya que con estas se generan pensamientos de los cuales le es difícil desprenderse:

> Creo que la parte emocional genera una buena parte del estrés, ¿verdad?, porque cuando se vuelve emocional empiezas a darle vueltas, empiezas a tomar los temas personales, desgraciadamente a lo mejor se da mucho en este ámbito laboral, a veces, si alguien te estorba tienes que pasar por encima de él o ella. ¿Sí me explico?, desde un punto de vista no de mala onda, sino que, hay que hacer esto y tú me estás estorbando, ¿verdad?, no quieres cooperar, o no quieres hacerlo, o no tienes nada que ver y, de todas maneras, opinas. (Saturno-E-3:06-05-22)

Vincular los sentimientos con el estrés genera que el "Mando Medio" quiera deshacerse de ellos para no hacer las situaciones personales y, de esta manera, poder tomar las decisiones solo con base en los hechos y no bajo las emociones. De ahí la práctica de despersonalizar y suprimir los sentimientos, pues si llega a ser necesario pasar por encima de otras personas que *estorban* para lograr el objetivo laboral, sin dudarlo el "Mando Medio" lo hará. Rogers (2007), describe que la falta de congruencia "está expuesto a tensión y confusión interior (...), de ahí la aparición de conductas discordantes e incomprensibles" (p. 35).

El trabajo se convierte en una extensión fundamental para la supervivencia y para la valoración personal, sin embargo, colocarlo en primer lugar genera que se descuide el cuidado personal. Sin duda, con el tiempo las consecuencias se pueden ver reflejadas en una precaria salud. En el corto plazo, el cansancio puede expresarse como un desgaste físico y mental, así como agotamiento. Al respecto, las palabras de Gendlin (1978); "La *epimeleia heatou"* (o sea, el cuidado de sí) es una manera determinada de atención o de mirada. "Los problemas humanos, por su misma naturaleza, son tales que cada uno

[2] Cursivas del autor.

estamos inmediatamente al cuidado de nosotros mismos" (p. 21). "Venus" lo dice así; "empiezo a tener malos horarios de comida, o sea, le doy prioridad al trabajo sobre mi alimentación aun cuando no estoy trabajando, estoy cien por ciento inmersa en ese proceso" (Venus-E-2: 04-05-22). En cuanto a la mirada hacia a uno mismo, Foucault (2002) menciona:

> preocuparse por sí mismo implica convertir la mirada y llevarla del exterior al interior y digamos simplemente que hay que trasladar la mirada, desde el exterior, los otros, el mundo, etcétera, hacia uno mismo. La inquietud de sí implica una cierta manera de prestar atención a lo que se piensa y lo que sucede en el pensamiento (p. 28)

Así mismo, Barceló (2007), dice "Rogers y Gendlin se van dando cuenta, progresivamente, de la necesidad de llamar la atención sobre la importancia del *estar presente*" (p.10).

"Venus" esta inmersa en el día a día laboral, incluso llegó a afirmar; "el trabajo para mí es importante porque es algo que me gusta mucho. Yo sí puedo decir que me gusta mucho mi trabajo, me gusta mucho donde estoy, me gusta a donde me ha traído, pero es trabajo" (Venus-E-2: 04-05-22). De esta manera, un "Mando Medio" minimiza el descuido de sí mismo, y podríamos decir, que, incluso, lo disfraza de gusto y satisfacción.

Los "Mandos Medios" van tras el objetivo, se trazan la meta, la visualizan y la persiguen, pues lo central es alcanzar lo que se proponen. Para ello es necesario tener el fin en la mente, cueste lo que cueste. Pero ¿a qué costo?, al costo de sacrificar las relaciones interpersonales, pues las actividades y tareas se han de llevar a cabo tal como se ordenan, sin replica. "Venus" lo relata así; "hacía lo que se tenía que hacer y lograba los objetivos, pero no lo hacía de la manera bonita, entonces, lo hacía muy directo, lo hacía muy crudo, era muy tajante, decía no y era no" (Venus-E-1: 03-05-22). Para Rogers (2007),

> cuanto mayor sea el estado de *incongruencia* entre la *experiencia*, la *percepción* y la conducta: - menos adecuada será la comprensión -más descenderá el nivel de funcionamiento de ambas partes -menor será la satisfacción que reporte la relación a ambas partes (p. 91).

Ello, necesariamente, reditúa una merma en la calidad de la relación con los demás y también con uno mismo.

5.2 El Estrés No Forma Parte De Mi Vida

El estrés laboral no forma parte de la vida porque el “Mando Medio” lo considera ajeno, un obstáculo para la “eficiencia” y el “éxito”. Por ello, los esfuerzos están puestos en “hacerlo a un lado”, o bien, “usarlo” para fortalecer la imagen de estar “siempre ocupado” en diversas tareas, como corresponde a alguien que es “indispensable” en la empresa.

El trabajo de un “Mando Medio”, ciertamente que es importante en toda organización, pues es quien enlaza la dirección con la operación y por ello tiene a su cargo tareas de gran responsabilidad, y por lo mismo, asociadas al estrés laboral. El “Mando Medio”, al hacer de su vida el trabajo, hace también suyo este estrés y ha aprendido a vivir con él. El estrés laboral se ha extendido y ha promovido un modo de vida, se ha hecho habitual vivir con una constante de adrenalina en el cuerpo y hacer cualquier tarea con apuro, prisa y aceleración.

También se ha aprendido a ser un “multitarea” -abarcar diferentes actividades al mismo tiempo-, resolver cuestiones de manera rápida y eficiente, ser solicitado constantemente, etc. y el estrés juega un importante papel en esta dinámica. Enseguida, los hallazgos de las tres subcategorías que se desprendieron de esta categoría: 5.2.1 No tengo estrés, sólo mucho trabajo, 5.2.2 El estrés como bebida energética para lograr el “éxito” en el trabajo y 5.2.3 La satisfacción que genera el control sobre los demás.

5.2.1 No Tengo Estrés, Sólo Mucho Trabajo

Las diversas tareas de un “Mando Medio, los requerimientos asociados, la demanda urgente de su intervención y una resolución que permita la eficiente operación de la empresa, suelen disimular, distorsionar y ocultar el estrés que conlleva el tipo de trabajo que caracteriza a un “Mando Medio”; para ello ha sido contratado. El estrés se disfraza en

esta manera de trabajar, por lo que no suele ser reconocido, y las más de las veces, es negado junto con sus repercusiones; lo que sí se reconoce es una carga de trabajo que es complicada, fatigante y pesada. Y si bien, se asume que el trabajo de un "Mando Medio" tiene estas características, la complejidad aumenta cuando este se convierte en el refugio de una vulnerabilidad emocional y relacional que reditúa en un sucedáneo de la vida. Las consecuencias de habituarse a ello se pagan con el detrimento de la salud personal y social.

Se hace evidente que en los "Mandos Medios" se suele negar la experiencia del estrés laboral, tal vez porque se ha hecho costumbre. Además, pareciera que reconocerlo representa una debilidad, y con ello, se pierde competitividad laboral. Al respecto, "Júpiter" menciona; "pues sí, obviamente, a lo mejor, no así que digas así *super estresado*, tiendo a no estresarme demasiado. Soy una persona que necesita demasiado estrés como para estresarse digamos" (Júpiter-E-1: 18-02-22). "Júpiter" está convencido que para sentirse estresado requiere mucha presión, lo que revela cierta dificultad en el contacto con la experiencia organísmica. Se hace evidente que "Júpiter", cuando se enfrenta a situaciones estresantes, tiende a restarles importancia y a buscar, mediante racionalizaciones, la justificación de lo que le sucede. Aquí se revela la incongruencia que experimenta y que, incluso, es expresada en sus propios términos; "me sentía bien, yo creo que más por el lado de la carga de trabajo si estaba muy pesado" (Júpiter-E-1: 18-02-22). "Saturno" agrega que "los problemas no son más que temas que hay que resolver y pasar al siguiente" (Saturno-E-1: 23-03-22), corroborando así, que es más fácil reconocer que se tiene trabajo que estrés laboral. Al respecto, Rogers (2007), menciona que la distorsión y la negación de la experiencia dificulta o limita el acceso a la conciencia. Y que

> cuando se percibe (...) que una experiencia es incongruente con la estructura del yo, el organismo reacciona produciendo una distorsión del significado de la experiencia (para que sea congruente con el yo) o negando la existencia de tal experiencia, a fin de preservar de toda amenaza la estructura del yo (p. 37).

La distorsión que hace un Mando Medio" de lo que le sucede ante el estrés laboral, está destinada a proteger su autoconcepto, pues reconocer que se le padece, podría significar indefensión y vulnerabilidad. Al respecto, Feito (2007), dice que,

> ser vulnerable implica fragilidad, una situación de amenaza o posibilidad de sufrir daño. Por tanto, implica ser susceptible de recibir o padecer algo malo o doloroso. La vulnerabilidad también puede entenderse como no estar en una posición de poder, o al menos tener la posibilidad de que dicho poder se vea debilitado (p. 9).

"Venus" corrobora esta tendencia a minimizar, mediante la negación y la racionalización, las situaciones generadoras de estrés que vive; "pero problemáticas, en sí, que yo te pueda decir, no sé, este, mayores, la verdad es que no." (Venus-E-1: 03-05-22). Sin embargo, cuando "Venus" hace contacto con su experiencia, dice; "no me doy cuenta de que estoy estresada hasta que pasa el momento y digo: ¿Por qué me siento tan cansada? Y ya digo: ah! es por esto." (Venus-E-2: 04-05-22). Como se puede ver, se percata, se da cuenta que se encuentra con estrés porque su cuerpo lo manifiesta mediante el cansancio, y hasta entonces, se hace consciente del momento estresante que vivió. Glendin (1983) menciona que "solamente tu cuerpo sabe cómo se sienten tus problemas y dónde están sus puntos nucleares" (p. 26). Es decir, "la sensación-sentida es más ancha, menos intensa, más fácil de sostener e inclusive mucho más amplia. Es como tu cuerpo responde a todo el problema" (Gendlin, 1978, p. 82).

De hecho, ante el papel protagónico de resolver situaciones laborales, es decir, al darle toda la prioridad al trabajo, el "Mando Medio" deja de lado sus asuntos personales. Su esfera personal e interpersonal se ve afectada porque constantemente busca que las otras personas logren las metas y objetivos propuestos a nivel laboral; y así lo exige a los que le rodean. Esto puede encubrir una búsqueda oculta de seguridad y aprobación, que se convierte en un mecanismo agotador y desgastante. "Venus" lo refiere de la siguiente manera:

> “Pues, al final del día tenías que ser como muy gestor y tocar muchos puntos para buscar mantener a la gente contenta, porque básicamente trabajas para mantener a la gente contenta que estaba en el mando intentando implementar el proceso, como debería de ser, ¿no?, entonces, ese tema era muy cansado y desgastante en el sentido de que tenías que cuidar mucho tus palabras, tenías que cuidar mucho como te vestías, tenías que cuidar mucho tu imagen, porque, literal, cómo te veían te trataban” (Venus-E-1: 03-05-22)

Respecto a lo anterior, Rogers (2007), refiere que cuando la necesidad de consideración y aprobación de los demás se exacerba, denota una carencia en etapas tempranas del desarrollo, que lleva a la persona a demandar que otros le brinden afecto, aprobación, etc. En sus palabras; “La necesidad de consideración positiva de sí mismo (...) se relaciona con la necesidad de consideración positiva de parte de otros” (p. 43). Por ello, ante la necesidad de la valoración positiva externa, que por cierto, se encuentra condicionada por los resultados laborales, el “Mando Medio” pierde de vista su individualidad y el valor que tiene el cuidado personal.

5.2.2 El Estrés Como Bebida Energética Para Lograr El “Éxito¨ En El Trabajo

El estrés laboral llega a generar un empuje como si fuera una droga que, a pesar del cansancio, da el poder de seguir adelante para terminar un trabajo que aprisiona y a la vez apasiona, particularmente, cuando sostiene una valía personal que de otra manera no se consigue. El cortisol que libera en el cuerpo la glándula suprarrenal frente a situaciones estresantes, genera efectos similares a los de una droga, alterando la fisiología corporal y provocando desesperación, pérdida del sueño y de la coordinación de los movimientos corporales. Sin embargo, el estrés laboral suele ser camuflajeado por los “Mandos Medios”, cuando el trabajo es su prioridad.

Sender (2010, citado en Aponte y Millán 2013), encuentra que cuando se es adicto al trabajo se combina “la actividad con la impulsividad y una propensión al descontrol emocional (...) que se asocian a una fuerte activación emocional” (p. 206), lo que se asemeja al encendido

de los sistemas “de alarma del organismo ante los estímulos estresantes” (p. 206). Esta activación es una herramienta que impulsa a los “Mandos Medios” a lograr sus objetivos y a obtener lo que consideran mejores y mayores resultados. Además, esto es alimentado por un contexto laboral y social que valora la vida apresurada, la velocidad y la fugacidad, que les lleva a priorizar las demandas laborales, dejando de lado el esfuerzo propio y los límites que se tienen. De esta manera, la persona se rebasa con las correspondientes consecuencias, no sólo en el plano de la salud, sino en toda la vida social. Todavía es poco conocido el precio y el costo que se paga, física, emocional, familiar y socialmente cuando se convierte al estrés en una “bebida energética”. Al respecto “Júpiter” menciona lo siguiente;

> a mí siempre me han gustado mucho los retos, entonces, se me hacía muy interesante porque estamos hablando de un producto nuevo. Y el producto que manejamos es meramente, innovación, es decir son como los primeros productos que hay en el mercado. Es normal que tengamos problemas técnicos o problemas de rendimiento. Entonces, pues, yo encantado, porque era algo que yo no conocía y eran muchas cosas que aprender y además muchas cosas que implementar. Entonces estuvo muy padre la combinación, pero si obviamente era estrés en carga de trabajo altísima, muy elevada (Júpiter-E-1: 18-02-22).

Cuando “Júpiter” habla del gusto por los retos y proyectos que le demandan conocimientos nuevos que le colocan en situaciones inéditas y desafiantes, desdibuja las largas y pesadas jornadas de trabajo que debe llevar a cabo para cumplirlos. Incluso, se puede afirmar que estas situaciones le emocionan y le resultan gozosas, aun a pesar de los innumerables problemas que entrañan. Esta condición, que podríamos llamar *adrenalínica*, atrae su atención y deja de lado una carga de trabajo que reconoce como *altísima* le mantiene activo y funcional. “Venus” comparte la postura de “Júpiter” de la siguiente manera:

> Trabajar bajo presión es mi pasión, es que sí, y ¿sabes qué? eso, me voy a echar flores yo solita, eso me vuelve buena en situaciones complicadas. O sea, por ejemplo, si hay un evento en la empresa y todo lo demás, aunque haya alguien de

> comunicación, aunque haya alguien que hace todo lo demás, al momento del evento y del muévelo aquí, hazlo aquí y no sé qué, no sé qué, yo dirijo. O sea, me dicen ¿quién se va a hacer cargo de la sesión? ¡"Venus"! Entonces yo llego y reviso y en el momento de más estrés en el que hay que reaccionar, ahí estoy (Venus-E-1: 03-05-22).

Csikszentmihalyi (1998, citado en Aponte y Millán 2013), encuentran que cuando "una persona se encuentra completamente absorta en una actividad para su propio placer y disfrute (...) el tiempo vuela y las acciones, pensamientos y movimientos se suceden unos a otros sin pausa" (p.193), por lo que, se puede decir que la persona se olvida de sí misma. La preferencia por situaciones riesgosas y retadoras se asemejan, dice Csikszentmihalyi (1998, citado en Aponte y Millán 2013), a un estado de flujo que deja la sensación de que se poseen "las habilidades adecuadas para enfrentarse a los desafíos o retos cotidianos que le presenta el trabajo" (p. 193).

Trabajar bajo presión no es transitorio para un "Mando Medio", pues se ha vuelto parte de la vida, por lo que, aun cuando no sea necesario, tiende a imprimirle prisa, acelere y adrenalina a actividades que no lo requieren; incluso cuando son de esparcimiento y convivencia familiar. De esta manera, buscará destacarse como alguien que enfrenta los retos y que sabe, porque le gusta, trabajar bajo presión. "Venus" lo afirma de la siguiente manera:

> "Tengo que presentar un reporte para las nueve de la noche, entonces, ya sé que a partir de las cinco de la tarde a las nueve me bloqueo y ya, quito juntas, quito todo, todo y me enfoco. Pero es en el momento en que yo sé que me voy a enfocar y que lo voy a hacer, entonces, nadie me habla, nadie, nada, porque ya designé ese momento para eso. Pero, en vez de hacerlo un día antes, ¿no?, y lo hago en ese momento, porque sé que si lo hago un día antes y alguien entra y me dice: oye ¿tienes cinco minutos?, entonces, voy a decir sí, porque no siento ese *roch* y, entonces, atiendo una cosa, hay una llamada, hay un algo, hay un algo y, entonces, no le doy el foco. Ese *roch* de repente, me ayuda a enfocarme, porque sí o sí lo tengo

que terminar. No está bien yo sé, pero, pues si no sé, no puedo decir que sea adicta, pero sí lo hago constantemente" (Venus-E-1: 03-05-22).

Con lo expresado por "Venus", se reconoce que hay un ritmo de vida y de hacer las cosas que se convierte en constante y que llega a convertirse en un tipo de "energizante", un "extra" para tener al frente la actividad a realizar, y nada más. Sin embargo, esta actitud se contrapone con una disposición personal para fluir en el trabajo, equilibrando tiempos y responsabilidades con un cuidado personal, lo que según Millan y D'Aubeterre (2012 en Aponte y Millán, 2013), se relaciona con una valoración del trabajo como un reto y no como algo que desgasta. Esta actitud favorece que el trabajador, al percibir sus tareas como retadoras, le de mayor importancia a saber que cuenta con las habilidades necesarias para hacerles frente (Aponte y Millán, 2013), y en ello sostiene su seguridad personal.

5.3.1 Los "Mandos Medios". El Ejercicio De Un Poder

Los "Mandos Medios" tocan los extremos del poder, se puede decir que viven el cielo y el infierno a la vez. En cuanto a lo primero, el poder que se les confiere reditúa ganancias secundarias como el prestigio, la valía personal y el reconocimiento. De tal manera que aprender el dominio de la gestión intermedia, tanto de la gerencia, como de los subordinados, se vuelve uno de los principales objetivos, pues de ello depende la "supervivencia laboral-personal". En cuanto a lo segundo, que metafóricamente se menciona como "el infierno", se refiere al desgaste que genera tratar de ocultar la vulnerabilidad personal, puesto que en la carrera laboral, quien es considerado "el más débil", es el "perdedor"; al que hay que "hacer a un lado por el bien" de la empresa. Así, el ejercicio del poder sobre los demás ha de ser constante, no importan los esfuerzos que se hagan, pues se trata de evitar a toda costa el estigma laboral, la reprobación, la exclusión o el despido mismo.

El estado de alerta para no caer en "el infierno", no parece ser una opción, sino un mecanismo de defensa y de sobrevivencia. Por lo que es posible afirmar que, los "Mandos Medios", siempre se encuentran en "modo ataque", que cualquier situación los puede irritar

con facilidad y, con ello, el manejo productivo de los conflictos se les va de las manos. Las subcategorías que de aquí se desprenden son: 5.3.1 La satisfacción que genera el control sobre los demás, 5.3.2 El estado de alerta como modo de vida de los “Mandos Medios” y 5.3.3 Estrategias de afrontamiento ante el estrés: un paso desconocido.

5.3.1 La Satisfacción Que Genera El Control Sobre Los Demás

Tener control laboral sobre los demás suele representar un signo de poder que incluye la esfera personal, pues los dos ámbitos no pueden estar completamente delimitados. Por más que se intente hacer a un lado la subjetividad que caracteriza a cada individuo, esta se hace presente, representa la peculiaridad personal, es la huella digital que nos hace únicos y diferentes.

Cuando las personas realizan las actividades indicadas por un “Mando Medio”, este vive una satisfacción laboral que adquiere la connotación de una realización personal. La distinción entre la eficiencia de la empresa, la evolución y el crecimiento personal, llegan así a confundirse. Al mismo tiempo, se confunde el ejercicio del poder, lo que hace necesario recuperar su naturaleza; asumirse como poder personal, como capacidad y ejercicio de los recursos que se tienen y no como dominio sobre otros. El poder que se ejerce sobre los demás resulta de una distorsión del poder personal y va en detrimento de lo propio y de lo ajeno; en otras palabras, el poder sobre los demás no promueve la realización personal de ninguno.

El control de los demás y sobre los demás es una de las características de los “Mandos Medios” que se reconocen en dos participantes de manera significativa. “Saturno” así lo dice: “honestamente, me gusta el control” (Saturno-E-3:06-05-22). McClelland (1989, citado en Barrera, 2015) describe el poder como:

> La necesidad de influir y controlar a otras personas o grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas, sentimiento que se encuentra presente con el fin de desarrollarse profesionalmente, ya que en los “Mandos Medios” existe deseo de avanzar en la carrera profesional y ascender en la escala jerárquica (p. 121).

Lo que, “Saturno” afirma en este mismo sentido:

> “yo soy muy detallista para el trabajo, trabajo con detalle y los subordinados o las personas que te reportan generalmente, pues buscas, mantener ese estándar que tú te autoimpones con las personas, con el equipo, y es complicado, es complicado ¿no?” (Saturno-E-1: 23-03-22).

Como se observa, este “Mando Medio” establece un estándar de calidad ante las actividades que realiza y busca que sus subordinados lo asuman como propio. Cuando no lo consigue, se frustran sus expectativas y vive una pérdida de control que le hace vivir inseguridad, no sólo personal, sino también laboral, pues está convencido de que las tareas a su cargo no tendrán buen fin. Además, su manera de supervisar el trabajo, llega a ser un generador de estrés en los demás empleados; algo de lo que no suele darse cuenta. De hecho, la forma en que “supervisa, se monitoriza o se controla el rendimiento del empleado es importante”, dice Méndez de Léon (2013, p.31), sobre todo, para que el “Mando Medio” no caiga en el rol de un vigilante. “Venus” se reconoce como una persona competitiva y controladora que busca que las cosas sean cómo ella las entiende y no establece diálogo con el otro. Así lo dice; “a veces soy necia, o sea, a veces mi razón tiene que ganar (risas) o, a veces, digo, no es nada para tanto, que no sé qué” (Venus-E-2: 04-05-22).

Perder el control podría simbolizar la ausencia de estabilidad de lo que se conoce y enfrenarse a lo desconocido, lo que puede generar miedo, ansiedad y estrés. Controlar *todo* puede permitirle al “Mando Medio”, anticiparse a las situaciones y no dejar pasar *ni el más mínimo detalle*.

“Saturno” se reconoce como un profesionista inmerso en los detalles y el control es parte de estar al pendiente de estos, sin embargo, los efectos de dicho comportamiento, le han provocado problemas de salud, como lo dice; “el efecto que me ocasiona el estrés en mi cuerpo por el hecho de no tener control” (Saturno-E-3:06-05-22). La elección de sujetar las riendas del control de *todo* lo que rodea es elección propia, así como las consecuencias de estas. Frankl (2015) menciona que,

> el hombre puede conservar un vestigio de la libertad espiritual, de independencia mental, incluso en las terribles circunstancias de tensión psíquica y física (…) siempre había ocasiones para elegir. A diario, a todas horas, se ofrecía la oportunidad de tomar una decisión, decisión que determinaba si uno se sometería o no a las fuerzas que amenazaban con arrebatarle su yo más íntimo, la libertad interna; que determinaban si uno iba o no iba a ser el juguete de las circunstancias, renunciando a la libertad y a la dignidad (p. 71).

"Saturno" considera que una de las dificultades del "Mando Medio", es no tener el control, por la cantidad de variables que no puede predecir y eso le genera estrés. Esto es, no saber que viene y como contrarrestarlo, es uno de sus más terribles momentos. El "Mando Medio" suele aceptar que le gusta controlar y cuando este control no cumple sus expectativas, su cuerpo manifiesta esas consecuencias. La narrativa de "Saturno" revela que, mientras controla lo que está a su alrededor, el estrés no aparece, de lo contrario sí los signos de este:

> "a mí no es que no me gusten los retos, pero si es que me gusta controlar, controlar todo hasta donde sea posible. Entonces, el hecho de salirse de esa área de control, en mi caso particular, genera muchísimo estrés, al nivel de lo que te platicaba ahorita, este, inclusive hasta ataques de asma y todo, ¿verdad?, o sea, sí" (Saturno-E-3:06-05-22)

El control está tan presente en los "Mandos Medios", que racionalizar cada situación da la confianza y seguridad suficientes para tomar las decisiones "de manera correcta", generando una sensación de "estado bajo control", incluyendo los pensamientos.

5.3.2 El Estado De Alerta Como Modo De Vida De Los "Mandos Medios"

Ante situaciones de conflicto, de dificultad o de crisis, el organismo reacciona preparándose para la respuesta, para la acción, tanto para luchar, como para escapar del evento

estresante. Vivir en "*modo alerta*" se vuelve un mecanismo de defensa para los "Mandos Medios", una preparación "para cualquier ataque" a la imagen de quien "es eficiente", "seguro", "inteligente", y, sobre todo, "exitoso". Lo importante es reaccionar de manera inmediata y eficaz ante cualquier vicisitud, lo que, al hacerse habitual, deja a la persona en un estado de alteración, que probablemente compensa la vulnerabilidad y le lleva a mostrarse arrogante y hostil. "Saturno", desde que está en casa, está anticipando cada posible movimiento durante el día y cómo podría reaccionar ante ello. Así lo dice;

> "cuando estoy en la casa y me estoy preparando para salir ya estoy pensando en que voy a hacer en el día, este, llego quizás hago las primeras dos o tres cosas y ya después todo lo demás se pierde, ¿no? Porque empiezan las juntas, las urgencias, te empiezan a pedir esto, te empiezan a pedir esto, y te empiezan a pedir aquello, y pues todo eso juega en contra." (Saturno-E-1: 23-03-22)

Frankl (2015), asevera que "la ansiedad anticipatoria, es característica de ese temor de producir precisamente aquello que el paciente teme" (p.122). "Saturno" genera un estado de alerta con sus pensamientos, al saber que, al llegar a su trabajo, solo las primeras tareas del día las logrará y las otras no; a lo que le llama *jugar en contra*. Y aunque reconoce el estrés y considera, de una manera un tanto racional, que es importante para la supervivencia y evolución del hombre en el mundo;

> "Es que al final el estrés es un estado de alerta, de pensar que algo va a pasar, de que algo te puede pasar, es necesario para la supervivencia, es algo que existe y que siempre va a existir, porque si no como especie nos hubieran comido los dinosaurios, ¿no?, o no sé, nos hubiéramos desaparecido como especie, ¿verdad?" (Saturno-E-2: 06-04-22)

De esta manera, "Saturno" identifica el estado de alerta como un modo de supervivencia, sin el que, incluso, podría perder atributos valiosos, por lo que lo asocia como algo de vital importancia. Es decir, afirmar que algo puede pasar, y que no sabe que, ni a qué hora, sólo sabe que algo podría pasar, si bien podría producir estrés en cualquier persona, en un "Mando Medio", esto se instala en un estado de permanente alerta; de permanente estrés.

En cuanto al estrés y a las señales de alerta que emite, Vidal Acosta (2019), refiere que “la activación biológica es la respuesta natural del organismo cuando se enfrenta a novedades o demandas de su ecosistema natural y juega un importante papel en la supervivencia del individuo” (p.19). Sin embargo, en un “Mando Medio”, no se juega la sobrevivencia, pero sí el sostenimiento de una imagen, de una fachada.

“Saturno” ha identificado que, con el paso del tiempo, se ha habituado a adelantarse a lo que viene y a percibir situaciones que cree que le presentarán dificultades. Estar en *modo alerta* de manera constante, le ha ayudado a salir adelante, podría decirse, “a sobrevivir” y a mantener su puesto de trabajo. De hecho, “Saturno” considera que tiene una técnica, basada en su propia experiencia para predecir ciertos acontecimientos problemáticos:

> “yo pensaba que era una actitud de, mía, personal, verdad, este, yo le llamaba “oler lo apestoso”, así como dices: hay un problema y yo lo huelo que se va a poner difícil. Yo pensé que era algo que yo había desarrollado, pero en realidad es una técnica de, de, de predecir, basado, no en estadísticas, sino en la, en la, como que la experiencia te ayuda a predecir ciertas cosas. Es una técnica y yo no sabía que era una técnica, pero yo lo desarrollé. (Saturno-E-3:06-05-22)

Frankl (2015) menciona que “se pueden predecir los movimientos de una máquina, de un autómata; más aún, se puede incluso intentar predecir los mecanismos o "dinámicas" de la psique humana; pero el hombre es algo más que psique” (p.130). Por lo que, podemos decir que “las predicciones” de “Saturno”, sean como dice, producto la experiencia, sin embargo, cabe la pregunta de si es la experiencia laboral o una postura de alerta encubierta, la que le advierte de un problema y su magnitud.

Podemos decir que la alerta es un modo de estar que los “Mandos Medios” adoptan, una herramienta, una alarma útil para enfrentar los problemas y anticipar lo que consideran un *desastre*. Se podría decir que es la antesala para mantener las riendas de lo que los “Mandos Medios” llaman, *el control de la situación*.

5.3.3 Estrategias De Afrontamiento Ante El Estrés: Un Paso Desconocido.

Los “Mandos Medios” están tan inmersos en su trabajo que se olvidan de la condición de estrés en la que se encuentran y, por lo mismo, contar con estrategias eficientes para afrontar el estrés, suele ser poco reconocido. La asociación de una condición de estrés con el “buen rendimiento”, es una característica central en el perfil y el desempeño de los “Mandos Medios” que promueve que no se hagan cargo de sí y de su salud de manera suficientemente responsable. Dejar de vivirse con estrés, incluso llega a significar que no se cumplen los objetivos, que no se tiene el impulso de superarse profesionalmente y que no se es “exitoso”, “talentoso” y “altamente eficiente”, con el consecuente daño de la imagen profesional; un *riesgo* que no se está dispuesto a correr.

Suprimir los sentimientos y no manifestarlos es una forma muy común en los “Mandos Medios” para enfrentar el estrés laboral, pues de esta manera se enfoca “más eficientemente” la tarea laboral. Involucrar aspectos personales, sobre todo emocionales, equivale a “historias creadas” que no sucederán, perdiéndose así, el enfoque de lo que realmente es importante en el trabajo; atender *con la cabeza frí*a. Lidiar así con el estrés laboral puede resultar efectivo por un período de tiempo determinado, sin embargo, sus efectos son altamente contraproducentes cuando tienden a perdurar, pues afectan la vida entera. Sabemos que no es posible la completa separación de lo que se vive en el trabajo y la vida personal. La idea de que esto es posible dificulta que un “Mando Medio” eche a andar estrategias de afrontamiento del estrés. Así lo dice “Saturno”; “he aprendido con el tiempo a separar la parte sentimental, la parte de los sentimientos contra lo que tiene que hacer” (Saturno-E-1: 23-03-22).

Sabemos que la supresión de los sentimientos para afrontar las situaciones estresantes en el trabajo deja afectaciones importantes, sin embargo, en la cultura de las organizaciones (y en la vida diaria) el estrés se valora y se busca con el fin de ser *más activo y eficiente;* la expresión tan común de “bajo presión trabajo mejor” así lo revela. De esta y muchas otras maneras, se reducen las posibilidades de un afrontamiento constructivo del estrés laboral.

“Júpiter” narra cómo entiende cuidarse a sí mismo como estrategia de afrontamiento ante el estrés laboral y también las contradicciones que vive:

> “no es la hora en que te vayas a la cama, sino la hora en que dejas tu celular. Como es mi tiempo de descanso, a las nueve, pon tú, nueve y media, casi 10, pues ya estoy así, digo, ay, me voy a sentar al menos media hora a ver televisión y a lo mejor esa media hora se convierte en una hora o lo que sea” (Júpiter-E-3: 17-03-22).

A pesar de que requiere “dormir ocho horas diarias para funcionar de manera correcta” (Júpiter-E-1: 18-02-22), él reconoce que no cuida la hora de descanso y no coloca un límite al uso del teléfono o el televisor, por lo que podemos decir que no se cuida a sí mismo. El autocuidado, dicen Vega y González (2001), “es la conducta aprendida por el individuo dirigida hacia sí mismo y al entorno para regular los factores que afectan su desarrollo en beneficio de la vida, salud y bienestar” (p. 29). Como vemos, “Júpiter” no está regulando los factores que afectan su bienestar.

En cuanto al ejercicio físico como estrategia de afrontamiento ante el estrés laboral, a “Saturno” le sucede lo siguiente:

> “a veces empiezas haciendo ejercicio y pensando 100% en los problemas y ya después, conforme vas corriendo, pues ahí mismo los vas resolviendo, ¿no? O sea, en la mente los vas resolviendo o vas viendo otras perspectivas o pensando diferente. Y al final, terminas cansado y terminas también un poco liberado de todo eso que traías ahí” (Saturno-E-2: 06-04-22)

“Saturno” sabe que el ejercicio físico le ayuda a liberar la tensión del trabajo, incluso para resolver las situaciones problemáticas, y que cuando no está inmerso en la presión y la falta de tiempo del día a día laboral, puede pensar con mayor claridad. Dorothea E. Orem (1969 citado en Naranjo et al. 2017), “usa la palabra agente de autocuidado para referirse a la persona que realmente proporciona los cuidados o realiza alguna acción específica. Cuando los individuos realizan su propio cuidado se les considera agentes de autocuidado” (p. 5). “Saturno” sabe que el ejercicio físico le genera bienestar y le libera del estrés laboral,

aunque reconoce que no lo hace con frecuencia, por lo que podemos decir que no es agente en el cuidado de sí mismo.

En cuanto al cuidado de la salud física, “Venus” compartió que había realizado dietas alimenticias con el fin de bajar su peso, sin embargo, reconoce que no pudo sostenerlas, así lo dice:

> “ya entendí que el tema no es que baje de peso, porque bajar de peso es ponerme a dieta cuatro semanas y lo logro. El tema es que cuando ya no estoy a dieta, ya no cuido tanto lo que como, entonces, ya se me hace fácil pedir, y pedir y pedir. Soy la reina de Didi, Uber y todo eso” (Venus-E-3: 05-05-22).

Al parecer, los “Mandos Medios” reconocen que el estrés está presente en su labor y los efectos que tiene en su salud y cuentan con el impulso para buscar sus propias maneras de hacerle frente. Sin embargo, podemos decir que estas no son eficientes, pues son sostenidas por breves lapsos de tiempo y luego son abandonadas. De ahí que encontremos la contradicción como característica de sus narrativas. Naranjo Hernández y Pacheco (2017), sostienen que:

> el proceso de autocuidado se inicia con la toma de conciencia del propio estado de salud. Esta toma de conciencia requiere en sí misma el pensamiento racional para aprovechar la experiencia personal, normas culturales y de conductas aprendidas, a fin de tomar una decisión sobre el estado de salud, en el cual debe de existir el deseo y el compromiso de continuar con el plan (p.6).

Pareciera que uno de los retos del “Mando Medio” es convertirse en un agente de autocuidado. Cuando “Venus” se retira, evade o huye de las situaciones problemáticas, como en ocasiones lo hace, esto no es un afrontamiento eficaz. Y tampoco es autocuidado *controlar las emociones,* como lo dice:

> “me moleste y el otro fue como ¡” Venus”! Y yo: no, no te preocupes, entiendo de quien viene, no pasa nada. No es que no me molestara, pero no llegué a ese grado de ¡ehhh!. Regularmente en esas situaciones lo que hago es que me retiro, o sea,

> digo, ya vi que no, que esa situación me puede llevar a ese punto de quiebre, entonces me retiro. (Venus-E-2: 04-05-22).

En una lectura desde Rogers (2007), “Venus” estaría experimentando una incongruencia (o conflicto) entre la experiencia de su organismo y el conocimiento consciente. Cuando esto se presenta, señala este autor, se echan a andar defensas (distorsión, negación, racionalización, etc.), con el fin de disminuir la ansiedad concomitante.

Cada persona, en su individualidad, es capaz de decidir la manera en que enfrenta las situaciones estresantes, tiene en sí misma la posibilidad de ser con su propia experiencia. Frank (2016), así lo plantea; “en la forma en que nos situamos ante las dificultades, se hace patente quién es cada quién y también en esa forma se cumple la vida en plenitud de sentido.” (p. 52). Esta capacidad de elegir y decidir es asumida en el Desarrollo Humano, donde la tarea es favorecer el darse cuenta y asumir la responsabilidad de lo que se decide y se elige. León del Barco y Castaño (2010), reafirman que “los estilos y estrategias de afrontamiento de los que dispone la persona y que utiliza de forma habitual, pueden suponer un facilitador, o un obstáculo [para sí misma, como] “para la interacción con los otros, es decir, para relacionarse de manera efectiva con los demás” (p. 246).

Cada persona es responsable de promover las condiciones para su autocuidado, aun cuando exista el aprendizaje de lo contrario, cada individuo tiene el poder de elegir sobre su condición de salud, tanto física como emocional. Foucault (2002), refiere que la mayor responsabilidad que se tiene es hacia uno mismo y así lo dicde;

> Preocuparse por sí mismo implica trasladar la mirada, desde el exterior, los otros, el mundo, etcétera, hacia uno mismo. La inquietud de sí implica una cierta manera de prestar atención a lo que se piensa y lo que sucede en el pensamiento (p.28).

Por tanto, es posible reconocer la importancia del autocuidado y de la opción personal por vivir una cultura de cuidado que integre a la persona en su totalidad.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

En los “Mandos Medios” se evidencian diferentes modos de afrontamiento de las situaciones estresantes a nivel laboral, aunque podemos decir que el autocuidado no es una de estas. Uno de los que más resalta es la negación, consciente o inconsciente, de la experiencia de vivirse con estrés. De hecho, se hace evidente que reconocen que tienen una fuerte carga de responsabilidad, sin embargo, no suelen hacerse conscientes de la frustración o enojo que les producen los incumplimientos de los demás y las fallas en los procesos organizativos. Aunado a lo anterior, la imagen personal de “éxito” genera confusiones respecto a quiénes son y cómo viven sus emociones. De hecho, en el encuentro interpersonal, sobre todo a nivel familiar, aparece cierta dificultad para reconocer, expresar y comunicar sus emociones, más allá de lo que para ellos es importante; *ser una persona exitosa*. En el encuentro interpersonal, el “Mando Medio” se vive vulnerable, y le amenaza perder seguridad, prestigio y valía personal. En esta misma línea, se reconoce la dificultad para establecer un límite entre la vida personal y la vida laboral, ocasionando una confusión de roles, una confusión entre ser trabajador y ser un hijo, hermano y padre o madre de familia. Por tanto, trasladan sus maneras de ser y estar en el trabajo al ambiente familiar, sobre todo, en lo que se refiere a reconocer que se es un miembro más de la familia y que, como tal, está sujeto a una normatividad social donde la imagen laboral no tiene lugar. Por otro lado, cuando se llegan a *separar* los asuntos familiares del trabajo, el “Mando Medio “se desgasta, pues su imagen de “exitoso” corre riesgo ante situaciones familiares problemáticas. Los “Mandos Medios” no pueden negar o evadir completamente sus dificultades personales, las que, de diferente manera se hacen evidentes; la mayoría de las veces como alteraciones psicosomáticas.

Uno de los mayores desafíos de un “Mando Medio” es enfrentar la convivencia y el establecimiento de vínculos fuera de sus entornos de trabajo. Estas situaciones les generan una merma emocional, y mientras más se esfuerzan por sostener su autoimagen, mayor es su desgaste personal.

Para la población estudiada, la experiencia laboral es el centro vital, el trabajo es una extensión fundamental de la vida y, sobre todo, el sostén de su valor como persona. Consecuentemente, uno de los efectos más fuertes es el descuido de otras áreas de crecimiento personal, por ejemplo, el autocuidado y la responsabilidad de sí mismos; aspectos fundamentales del desarrollo personal. Estos descuidos se manifiestan en cansancio, agotamiento físico y psicológico, precaria salud, alteraciones alimenticias y de sueño, entre muchas otras.

De acuerdo con lo encontrado, el "Mando Medio" le otorga una gran importancia a la realización laboral y sus metas, a largo y corto plazo, van en esta línea. Para ello, suelen establecer mecanismos para tener "en mente" el objetivo de sus intervenciones y, por tanto, dicen ellos, el estrés laboral "no forma parte de su vida", además, al ser esto algo cotidiano, se les hace costumbre. La tendencia de "hacer a un lado el estrés" es de gran ayuda para enfocarse en los objetivos y metas laborales, y de esta manera, ser un "trabajador multitareas" que obtiene el aprecio, aprobación y respeto de los demás.

Ahora sabemos que la experiencia del estrés laboral se distorsiona cuando se le identifica como una fuerte, complicada y fatigante carga laboral y, de esta manera, también se niegan los aspectos emocionales que le componen; situaciones que complican aún más la situación de un "Mando Medio".

Por otro lado, las experiencias asociadas al estrés laboral son catalogadas como favorecedoras del desempeño. De esta manera, el estrés llega a tomar el papel de una "droga", un motor que le da al trabajador el impulso necesario para alcanzar objetivos y metas laborales. Los efectos fisiológicos del estrés son un tipo de combustible para *rendir más y mejor* en el trabajo. Entonces, los retos y exigencias laborales son una "bebida energizante" que dará nuevas posibilidades para alcanzar el éxito tantas veces deseado.

Empero, esta movilización energética se convierte en una fuente de presión que no se logra separar de las experiencias cotidianas y es fuente de conflicto, pues tiende a imprimirse esta misma prisa y acelere en actividades que no lo requieren. Todo ello se suma a lo

anteriormente descrito; las dificultades que vive el “Mando Medio” cuando no está trabajando.

Las dificultades para identificar y separar el entorno laboral del familiar, de pareja, recreación, etc., se asocian también al ejercicio de poder personal. En los “Mandos Medios” se confunde la eficiencia en el trabajo con el desempeño personal, pues pareciera que sin lo primero no se hace viable lo segundo. Por tanto, se presenta con mayor facilidad un ejercicio de poder no limitado y diferenciado, lo que representa una barrera para la comunicación con los demás y para las relaciones en general.

Cuando los estándares de cumplimiento como trabajador están muy elevados y las actividades dependen también de los subalternos del “Mando Medio”, el trabajo en equipo y la comunicación se le complican a este último, le generan frustración e incrementan el estrés laboral. Perder el control sobre el trabajo es amenazante, por ello, sus respuestas tienden a ser poco pertinentes y muchas veces, abruptas e intimidatorias, y aún más, cuando, por costumbre se tiende a controlar también la vida de los demás, con el consecuente menoscabo en la calidad de las relaciones con los demás. El control se identifica como una variable importante de análisis en la experiencia del estrés laboral en los “Mandos Medios”.

Otro mecanismo para enfrentar el estrés que identificamos como relevante, es el estado de alerta. Esta respuesta tiene como finalidad la reacción pronta e inmediata, y por tanto, calificada de eficiente, que el “Mando Medio” ha de dar a los eventos “urgentes” que se le presentan. Esta respuesta, cuando se hace constante, se convierte en un patrón de hostilidad, desplante y arrogancia que se hace presente donde se interactúa.

Respecto al autocuidado, ante la pregunta ¿Qué es para ti el autocuidado? pareciera que se les estuviera preguntando a los “Mandos Medios” algo completamente desconocido. Llama la atención que una palabra que podría sonar muy simple puso en dilema a los entrevistados, evidenciando así que no utilizan conscientemente sus recursos para afrontar de manera responsable las situaciones estresantes.

En cuanto a la pregunta de investigación, ¿Cuáles son las estrategias de afrontamiento ante el estrés laboral que ponen en juego tres empleados de empresas formalmente constituidas que son conocidos como “Mandos Medios” y si el autocuidado es una de estas? Podemos concluir que los “Mandos Medios” no ejercen el autocuidado, ni son agentes de autocuidado (según se entendió), y aunque mostraron que, aparentemente se cuidaban y responsabilizaban de sí mismos, encontramos que esto no es algo que se sostiene, que sólo lo hacen por breves lapsos de tiempo, sin constancia, ni establecimiento de límites a la carga laboral, que no cuidan su salud, descanso, entretenimiento, etcétera.

Por ejemplo, la narrativa de “Júpiter” da muestra de no establecer un límite para el uso del celular por las noches, causándole malos patrones de descanso y cambios constantes de humor, entre otros efectos. En el caso de “Venus”, esto se expresa en la imposibilidad de mantener un peso saludable y la ingesta de alimentos de baja calidad nutricional.

En cuanto a la experiencia de la facilitación, es posible afirmar que a lo largo de las nueve entrevistas se observa mi evolución como facilitadora. Se resalta la importancia de favorecer espacios promotores de relaciones con aceptación incondicional, escucha empática y congruencia. Esto generó que en cada una de las entrevistas tuviera la posibilidad de movilizar el potencial personal de las personas entrevistadas y que mi implicación personal estuviera orientada a ello.

Finalmente, puedo afirmar que el reconocimiento del estrés laboral es algo difícil para el “Mando Medio” y que conforma un estilo de vida. La investigación también revela que el autocuidado no es algo relevante en la vida de estas tres personas y que tampoco constituye una estrategia para vivir y confrontar las situaciones estresantes.

Respecto a la supresión y expresión de los sentimientos, esto se presentó como una estrategia que los “Mandos Medios” utilizan frecuentemente para afrontar las vicisitudes laborales, sin embargo, el costo que se paga en el ámbito personal es muy alto, pues extender esta manera de posicionarse, genera que sus relaciones personales se fracturen poco a poco, dado que las emociones son su ingrediente fundamental.

Una propuesta que hacemos es la necesidad de implementar intervenciones que pongan al autocuidado como una estrategia de afrontamiento del estrés laboral, no sólo en los llamados “Mandos Medios”, sino en la población en general; algo que, ciertamente, también me involucra a mí.

Alcances y Limitaciones

En este apartado se describen los alcances y limitaciones que se presentaron durante la realización de la investigación y del Trabajo de Obtención de Grado (TOG).

Alcances de la Investigación

Entrevistar a tres “Mandos Medios” de compañías transnacionales me ha permitido acceder a una fuente directa de experiencias relacionadas con el estrés laboral. Aunado a lo anterior, favorecer un espacio de interacción personal ─facilitadora y entrevistado─ promovió una profundización en la experiencia de los participantes y un significativo nivel de especificidad fenomenológica, es decir, de aquello que le acontece a la persona y las diversas formas en que se expresa el fenómeno en estudio.

Alcances del Trabajo de Obtención de Grado

El Trabajo de Obtención de Grado me permitió conocer las estrategias que utilizan los “Mandos Medios” para afrontar el estrés laboral. Respecto al autocuidado, pude reconocer que no es algo prioritario, incluso, escasamente conocido y que los modos de afrontar el estrés laboral tienen una cercana relación con experiencias y aprendizajes familiares y con la simbolización asignada. También puedo decir que la experiencia de construir este trabajo me dotó de recursos académicos que son de utilidad y aplicables a cualquier ámbito.

Limitaciones de la Investigación

Como la población a entrevistar era muy específica, contar con participantes que se encontraran laborando como “Mandos Medios”, fue algo difícil. Es importante mencionar que se reusaban a participar y que, cuando lo hacían, las resistencias a permitir que “alguien” se acercara a su mundo, se incrementaban. Para rebasar la primera limitación, se establecieron diferentes estrategias, entre las que se encuentra el uso de redes como *LinkedIn.* Una vez que los participantes aceptaron, también fue complicado coincidir con

sus agendas, puesto que el perfil laboral de los “Mandos Medios” es una constante actividad, ya que su tarea central es “atender urgencias laborales”. En cuanto a lo segundo -resistencias en las entrevistas-, el establecimiento de una relación con los atributos del Enfoque Centrado en la Persona favoreció el encuentro interpersonal, en términos de confianza y seguridad; ello me permitió el acercamiento al mundo vivido de los tres colaboradores.

Finalmente, reconozco que no encontré mayores datos acerca de cómo viven los “Mandos Medios” en espacios de diversión, ocio y entretenimiento y que lo obtenido en torno a las problemáticas y conflicto en las relaciones familiares, fue limitado, dada la renuencia de los entrevistados.

Limitaciones en la construcción del Trabajo de Obtención de Grado

Mi implicación personal como “Mando Medio” implicó un esfuerzo para afrontar el deseo de controlar el rumbo del trabajo. Este esfuerzo generó, sobre todo al inicio, que fuera complicado empatar lo que la asesora indicaba y también fue difícil disponer de tiempo para la construcción del trabajo. Una vez que me di cuenta de esto, mi postura cambió para bien.

Referencias

Aponte G. , E., & Millán de L. , A. (2013). Personalidad y disposición a fluir en el trabajo ¿un camino al bienestar picológico o a la adición al trabajao?". *Anales de la Universidad Metropolitana, Vo. 13 No. 2*, 191-210.

Arrollo , O., García, G., Martínez, G., Villagómez, B., & Ascencio, M. (Viernes 12 de Mayo de 2017). *Salud y Estrés*. Obtenido de Salud y Estrés: https://salud-y-estres.blogspot.com/2017/05/la-problematica-en-la-poblacion-mexicana.html

Atalaya, M. (2001). *El Estrés Laboral y su influencia en el trabajo.* Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Azuero, Á. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA, IV*(12 de noviembre del 2018), págs. 110-127.

Barceló, T. (2003). *Crecer en grupo: una aproximación desde el enfoque centrado en la persona.* Madrid: Desclé de Brouwe.

Barrera , J. (2015). *Mandos medios y su satisfacción laboral.* Valparaiso: Pontificia Universidad Católica de Valparaiso.

Berlote, M. (2006). *Prevención del Suicidio: Un instrumento en el trabajo.* Ginebra, Suiza: Organización Mundial de la Salud.

Cabarrús, C. R. (2003). *Ser persona en plenitud.* Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Camacho, E. (2016). *Autocuidado de la salud.* Guadalajara: ITESO - Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente. Obtenido de https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/41083?page=174

Camacho, E., Vega Michel, C., Ortíz Valdez, J., & Batíz Flores, P. (2017). Nivel jerárquico, dominación y niveles de cortisol salival como parámetro de estrés. *Journal of Behaivor Healt & Social Issues* , 21-25.

Campa, R. (23 de 10 de 2018). *SEGOB*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018

Cervetti, M. d., & Steizel, S. (2014). *Conflictos por la convivencia de Baby Boomers, Generación X y Generación Y en los conflictos de trabajo. Trabajo de Graduación.*

Licenciatura. Victoria, Buenos Aires: Licenciatura en Administración de Empresas y Contador Publico.

Cormier, W. H., & Cormier, L. S. (2000). *Estrategias de entrevistas para terapeutas.* España: Descleé de Brouwer, S.A.

Dantas, D., & Moreira, V. (2009). El Método Fenomenológico Crítico de Investigación con Base en el Pensamiento de Maleau-Ponty. *27*, 247-257.

Echeverry, D., Monsalve, D. M., & Moran, M. A. (2016). *Estrategias de afrontamiento para el estrés laboral en docentes en un colegio de Cali.* Cali: Pontificia Universidad Javeriana Cali .

Egan, G. (1975). *El orientador experto: un modelo para la ayuda sistemática y la relación interpersonal.* México: Grupo Editorial Iberoamericana.

Feito, L. (2007). *Vulnerabilidad.* Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.

Félix, R., García, C., & Mercado, S. (2018). *El estrés en el entorno laboral.* Sonora: Instituto Tecnológico de Sonora.

Foucault, M. (2002). *La Hermenéutica del Sujeto. Curso en el Collége de France (1981-1982).* México: Fondo de Cultura Económica.

Frankl, V. (2015). *El hombre en busca de sentido* (3° ed.). Barcelona: Herder.

García, N. A. (2018). *La germinación de la congruencia en la experiencia emocional [Tesis de Maestría, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente].* Departamento de Psicología, Educación y Salud. Tlaquepaque: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

Gendlin, E. T. (1978). *Focusing. Proceso y Técnica del Enfoque Corporal.* España: Mensajero.

Gómez Gómez, E. N. (2016). La interdiciplinariedad. Hacia nuevos derroteros en la formación de psicoterapeutas. En T. Zhon Muldoon, E. Gómez Gómez , E. Casillas Arista, S. Cervantes Rodríguez, J. González García, S. Moreno López, . . . D. M. Valencia Vega, *Psicoterapia contemporánea: dilemas y perspectivas* (pág. 253). Guadalajara: ITESO Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

González, C. (2011). *La formulación de los objetivos en artículos de investigación científica en cuatró disciplinas: Historia, Lingüística. Literatura y Biología.* Valparaíso: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Babtista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación .* Fuente: Elaboración Propia : McGRAW-HILL.

Houtman, I., Jettinghoff, K., & Cedillo, L. (2008). *Sensibilizando sobre el estrés laboral en los países en desarrollo.* Ginebra, Suiza: Organización Mundial de la Salud.

INSP, W. (Miercoles 26 de Agosto de 2020). *Gobierno de México*. Obtenido de INSP: https://www.insp.mx/avisos/3835-riesgos-estres-laboral-salud.html

Kabat-Zinn, J. (2017). *Mindfulness para principiantes* (6° ed.). Barcelona: Kairos.

Lara, E. C., Torres Muñoz, Y. D., & Moreno Gómez, M. (2011). *Actitudes y hábitos ante la prevención.* Baja California: 1Universidad Iberoamericana Noroeste, Baja California, 2Escuela de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social,.

Le Breton, D. (1999). *Las pasiones ordinarias. Antropología de las emociones.* Buenos Aires: Nueva Visión.

León del Barco, B., & Castaño, E. F. (2010). Estrategías de afrontamiento del estrés y estilos de conducta interpersonal. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 245-247.

Lietaer, G. (1997). Capítulo 1: Autenticidad, congruencia y transparencia. En D. Brazier, *Más allá de Carl Rogers* (págs. PP. 25-42). Bilbao: Desclée de Brouwer.

López , A. M. (2018). Psicoterapia experiencial orientada al focusing: una visión general. *revista de psicoterapia, 29*, 241-256. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/326261687

Méndez de Léon , A. P. (2013). *Relación entre la inteligencia emocional y estrés en los mandos medios de una institución Bancaria en Guatemala.* Guatemala de la Asunción: Universidad Rafael Landívar .

Miranda, J. (2014). *El estrés laboral y sus variables en empledos del área de servicios financieron de un banco en México[Tesis de Maestría, Instituto Politécnico Nacional].* México, D.F.: Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración. Obtenido de https://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/25603/1/MAN2014%20M543j%20Jos%C3%A9%20Mart%C3%ADn%20Miranda%20Garc%C3%ADa.pdf

Moguel, Y. (02 de noviembre de 2021). *El Financiero*. Obtenido de México es el país con mayor estrés laboral y sí: la pandemia le dio un ‘"empujoncito":

https://www.elfinanciero.com.mx/salud/2021/11/02/mexico-es-el-pais-con-mayor-estres-laboral-y-si-la-pandemia-le-dio-un-empujoncito/

Moreira, V. (1998). Técnicas de intervención fenomenológica en psicoterapia. En II Congreso Iberoamericano de Psicología (Org.), CD da Sección Psicología Clínica y Salud Mental. Madrid.

Moreira, V. (2001). Más allá de la persona: Hacia una psicoterapia fenomenológica mundana. USACH: Santiago.

Naranjo Hernanández, Y., Concepción, J. A., & Rodríguez, M. (2017). *La teoría Déficit de autocuidado: Dorothea Elizabeth Orem.* Cuba: Gaceta Médica Espirituana - Universidad de Ciencias Médicas. Sancti Spíritus.

Natera, R. (2018). *ICAMI Centro de formación y Perfeccionamiento Directivo* . Obtenido de ICAMI Centro de formación y Perfeccionamiento Directivo : https://icami.mx/blog/la-actuacion-de-los-mandos-medios-en-tiempos-de-crisis/

Novelo-Medina, P. (2018). *Las condiciones laborales y el potencial humano. una estrecha relación [Tesis de Maestría, Intituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente].* Tlaquepaque: Intituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

Paloma, R. (2012). *Intervención psicológica en estrés laboral, mobbing y síndrome de Burnout (2a. ed.).* Málaga: Editorial ICB.

Paniagua, A. (2017). *La relación entre la ansiedad y el interior suicida de una mujer joven [Tesis de Maestría, Instituto de Estudios Superiores de Occidente].* Psicología, Educación y Salud. Guadalajara: Instituto de Estudios Superiores de Occidente.

París, L. (2007). Estrategías de afrontamiento del estrés asistencial y satisfacción laboral-personal en médicos y enfermeros. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 26 (2)*, 7-21.

Pereira, D. (7 de noviembre de 2017). *El Diario NTR*. Obtenido de Más de 600 mil jaliscienses, con estrés laboral: https://www.ntrguadalajara.com/post.php?id_nota=85539#:~:text=Foto%3A%20Especial)-,Uno%20de%20cada%20seis%20trabajadores%20jaliscienses%20presenta%20estr%C3%A9s%20y%20depresi%C3%B3n,Trabajadores%20del%20Estado%20(ISSSTE).

Piqueras, J., Ramos, & Martínez, A. (Diciembre de 2009). Emociones negativas y su impacto en la salud mental y física. *Suma Psicológica, 16 (2)*, 85-112.

Orem, D. (1960). *Nurcing Concepts of Practice.* Estados Unidos de America: Mostby, St. Louis .

Rogers, C. R. (2007). *Terapia, personalidad y relaciones interpersonales.* Buenos Aires: Nueva Visión. 1ª. Edición, 6ª reimpresión.

Rogers, C. R. (2012). *El Proceso de Convertirse en Persona .* Ciudad de México: Paidos.

Rovira, A. (2007). *Técnicas de afrontamiento al estrés laboral.* Revista MC Salud Laboral, 11-13. Recuperado de http// www.mc-mutual.com/webpublica/Publicaciones/McSaludLaboral/resources/4/tec_afrontamiento_estres.pdf

Satu, R. (2005). *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación.* Buenos Aires : Lumiere.

Secretaría del trabajo y previsión social, (2018). *Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. NORMA_Oficial_Mexicana_NOM-035-STPS-2018.pdf (www.gob.mx)*

Singh, F. (2020). Análisis de los Factores de Satisfacción e Insatisfacción según su nivel de influencia en el colaborador desde los mandos medios en empresas de Serviciós Profesionales. Trabajo Final de Tesis. *Maeastría en administración de empresas, 2018 2ª Edición*.

Sullivan, H. (1953). *La teoría interpersonal de psiquiatría.* New York: Norton.

Suzzete, A. (Domingo 17 de Mayo de 2015). *México, es el primer lugar en estrés laboral: OMS*. Obtenido de El Universal: https://archivo.eluniversal.com.mx/nacion-mexico/2015/mexico-primer-lugar-estres-laboral-oms-1100646.html

Tobías, C., & Valdecasas, J. (2009). Psicoterapias humanístico-existenciales: fundamentos filosóficos y metodológicos. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, págs. 437-453.

Torres, Y., Moreno, M., & Lara-Esquivel, E. (2011). *Actitudes y habitos ante la prevención .* Baja California: Universidad Iberoamericana Noroeste, Escuela de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social.

UNAM-DGCS. (15 de abril de 2022). *Boletín UNAM-DGCS-305*, 305. Obtenido de DGCS Dirección General de Cpmunicación Social: https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2022_305.html

Vanaershot, G. (1997). Capítulo 2: La empatía como proceso dinamizador de los diversos microprocesos dentro del cliente. En D. Brazier, *Más allá de Carl Rogers* (págs. 47-66). Bilbao: Desclée de Brouwer.

Vega, O. M., & González, D. (2001). Teoría del Deficit de Autocuidado . *Ciencia y Cuidado Volumen 4* , 28-35.

Vidal Acosta, V. (2019). *El estrés laboral, Análisis y Prevención .* Zaragoza, España: Prensas de la Universidad de Zaragoza.

Yalom, I. D. (2011). *Psicoterapia Existencial.* España: Herder.

ANEXOS

Anexo 1. Consentimiento Informado.

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y SALUD

Maestría en Desarrollo Humano

Periférico Sur Manuel Gómez Morín 8585. Tlaquepaque, Jalisco, México. CP: 45090. Teléfono: +52 (33) 3669 3434

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Actividad: Entrevista cualitativa

Asignatura: Investigación, Desarrollo e Innovación III

Al aceptar mi participación en la actividad referida he sido informado de lo siguiente:

1. Que mi participación es totalmente voluntaria y que podré negarme a responder alguna pregunta o retirarme de la actividad en el momento que yo lo desee sin consecuencia alguna.
2. Que toda la información que proporcione será tratada con confidencialidad y sólo para fines académicos.
3. La entrevista será audio grabada con fines académicos y de investigación por parte de los profesores de la Maestría en Desarrollo Humano del Departamento de Psicología, Educación y Salud del ITESO.
4. Que la entrevista será conducida por Imelda Marlene Bautista Treviño alumna de la maestría en Desarrollo Humano bajo la supervisión del (la) profesor(a).
5. Que se realizará una entrevista y en caso de acordar entre los participantes se establecerán acuerdos para una segunda entrevista
6. Que en caso de tener alguna duda sobre esta actividad podré comunicarme con la profesora de la asignatura, Dra. Sofía Cervantes Rodríguez al correo electrónico sophiacr@iteso.mx

Nombre y firma del entrevistado _____

Nombre y firma alumna IMEDLA MARLENE BAUTISTA TREVIÑO

Lugar y fecha _____

Anexo 2. Bitácora de Sesión.

ITESO / MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO / IDI III-SUPERVISIÓN
BITÁCORA
INVESTIGACIÓN

Investigador (a):

Asesor (a):

Fecha:

Entrevistado:

Número de sesión:

1. LO CUANTITATIVO

1.1Datos Generales

- ***Condiciones de la entrevista*** (sobre el entrevistado, sobre las condiciones particulares, sobre a puntualidad, sobre la fluidez de la entrevista, etc.)
- Hora de inicio / hora de terminación

1.2Lo trabajado

Entrevista 1. Viernes 11 de febrero/ 16:00 / "David"	
Objetivos de la entrevista	Objetivo de la entrevista 1. Presentación 2. Encuadre

	3. Instrumento para recabar información 4. Iniciar la investigación
Inicio de la entrevista	
Desarrollo	
Cierre	

1.3 ¿Se cumplió lo programado? Si / no ¿por qué?

1.4 D. E. A. S

- *Dificultades*
- *Errores*
- *Aciertos*
- *Sugerencias*

2. LO CUALITATIVO

2.1 Diario de campo

a. Relato descriptivo

b. Emociones vividas

c. Reflexividad

2.2. Observaciones y reflexione

a. Sobre la facilitación:

Comprensión Empática

Consideración positiva incondicional

Clarificación:

Paráfrasis:

Reflejo:

Síntesis:

b. Sobre las (os) entrevistad (os) (aquí se da cuenta de las impresiones que se van teniendo sobre la participación de las personas; sobre sus respuestas o reflexiones; sobre emociones, sobre su condición como persona, conducta no verbal, etc.

c. Sobre la interacción entre investigador (a) – investigado (a).

d. Sobre la entrevista fenomenológica

e. Sobre la investigación desde el Desarrollo Humano

f. Temas centrales del TOG

Anexo 3. Cuestionario de datos generales.

1. Nombre

2. Edad

3. ¿Cuál es tú estado civil?

4. ¿Cuál es tú grado de escolaridad?

5. ¿Qué puesto desempeñas en la organización?

6. ¿Cuál es tú antigüedad en la organización y en el puesto que desempeñas?

7. ¿Perteneces a la misma ciudad donde está ubicada la empresa? Si la respuesta es no mencionar ciudad de origen.

Anexo 4. Guía de la entrevista fenomenológica.

Entrevista Fenomenológica	
Entrevista 1.	
Objetivos de la entrevista	**Objetivo de la entrevista** Explorar las situaciones problemáticas que vives como un "Mando Medio" **1. Presentación** ¿Quiénes somos? Dar a conocer el propósito de las entrevistas, dialogarlo **2. Encuadre** a) Dar a conocer, en términos generales, en qué consiste la entrevista fenomenológica. b) Dar a conocer el "Consentimiento Informado". Recabarlo b) Propuesta de Fechas, horarios c) Establecimiento de normas a seguir **3. Instrumento para recabar información**

	a. “Cuestionario de datos generales” **4. Iniciar la investigación**
Inicio de la entrevista	Audio-grabación o videograbación de la entrevista **Expectativas** ¿Cómo estás? ¿Qué esperarías de la entrevista?
Desarrollo	*Exploración de situaciones laborales* 1. ¿Vives o has vivido situaciones difíciles o problemáticas en tu trabajo, y dado el caso, quieres decirme cuáles? 2. ¿Cuáles son las situaciones difíciles o problemáticas a las que te cotidianamente enfrentas? Menciona tres. 3. ¿Cómo identificas que se trata de una situación difícil y problemática? 4. ¿Cuándo has vivido situaciones problemáticas o difíciles? ¿qué te pasa?
Cierre	¿Cómo te viviste en la entrevista? ¿Cómo te quedas? ¿Cómo quieres cerrar esta entrevista?

Entrevista 2.	
Objetivo de la entrevista	Profundizar / La relación y el afrontamiento del estrés laboral
Inicio de la entrevista	¿Cómo estás? ¿cómo llegas? ¿Cómo te sentiste con la entrevista anterior? ¿Hay algo que quisieras retomar de la entrevista anterior?
Desarrollo	*El estrés laboral* 1. Para ti que es el estrés laboral. 2. ¿Cómo identificas que te encuentras con estrés? 3. ¿Cómo percibes tú relación con los que te rodean cuando te encuentras en estrés? 4. ¿Qué emociones involucras cuando te encuentras en el estrés? *¿Qué haces ante el estrés laboral?* 1. ¿Cómo enfrentas las situaciones difíciles o problemáticas? 2. ¿Cómo has aprendido a enfrentar las situaciones difíciles o problemáticas? 3. ¿Has conocido o aprendido maneras para enfrentar el estrés? Por favor menciona cuales

Cierre	¿Cómo te viviste en la entrevista? ¿Cómo te quedas? ¿Cómo quieres cerrar esta entrevista?

Entrevista 3.	
Objetivo de la entrevista	Profundizar / El autocuidado como estrategia para afrontar el estés
Inicio de la entrevista	¿Cómo estás? ¿Cómo inicias? ¿cómo llegas? ¿Cómo te sentiste con la entrevista anterior? ¿Hay algo que quisieras retomar de la entrevista anterior?
Desarrollo	*El autocuidado* 1. ¿Conoces lo que es el autocuidado? 2. Puedes describir por favor, lo que entiendes por autocuidado. 3. ¿Has aprendido algo acerca del autocuidado? (Dado el caso) Quieres mencionar por favor lo que has aprendido 4. ¿Cuál es la importancia para ti del autocuidado? (esta última pregunta la dejas pendiente según lo que te vaya compartiendo)
Cierre	¿Cómo te viviste en la entrevista? ¿Cómo te quedas después de estas entrevistas?

	Despedida y agradecimiento