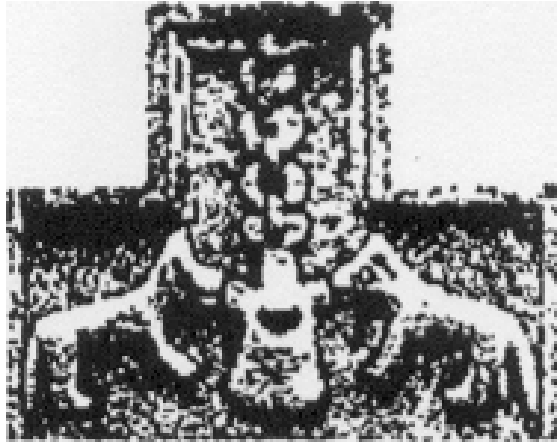


Indicador de Presión en el Trabajo en ejecutivos mexicanos y estrategias de manejo con enfoque de Desarrollo Humano Organizacional.

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



LA VERDAD NOS HARÁ LIBRES

**Indicador de Presión en el Trabajo en ejecutivos mexicanos y estrategias de manejo con enfoque de Desarrollo Humano Organizacional**

## TESIS

Que para obtener el grado de  
Doctor en  
Desarrollo Humano

Presenta

**ROBERTO ISAÍAS SALGADO MEJÍA**

SINODALES:

PRESIDENTE: DRA. PATRICIA MERCADO SALGADO  
VOCAL: DR. JUAN LAFARGA CORONA  
SECRETARIO: DRA. MARIANA RUIZ MORALES

# INDICE

**Pág.**

## **CAPITULO I                    INTRODUCCION**

1.1 Planteamiento del problema de investigación y objeto de estudio	5
1.2 Objetivos	8
1.3 Antecedentes	9
1.4 Fundamentación en investigaciones previas	10
1.5 Justificación	12
1.6 Importancia del estudio	13
1.7 Limitaciones	15
1.8 Tipo de estudio y diseño de la investigación	16

## **CAPITULO II                    MARCO TEORICO**

<b>2.1    BASE TEORICA FILOSOFICA. LA PSICOLOGIA HUMANISTA</b>	17
2.1.1 Las cuatro corrientes de la psicología	17
2.1.2 El humanismo en las organizaciones	24
2.1.3 El enfoque centrado en la persona y las organizaciones	27
2.1.4 El liderazgo humanista en las organizaciones	32
2.1.5 El desarrollo humano organizacional y los ejecutivos	37
<b>2.2    BASE TEORICA PSICOLOGICA. PSICOLOGIA DE LA SALUD Y</b>	40
<b>PERSONALIDAD SALUDABLE</b>	
2.2.1 Psicología de la salud	40
2.2.2 El hombre y su medio ambiente	42
2.2.3 ¿Qué es una personalidad saludable?	44
2.2.4 La organización saludable	45
<b>2.3 ESTRES EN EL TRABAJO</b>	49
2.3.1 Qué es el estrés	50
2.3.2 Teorías y modelos sobre el estrés	53

2.3.3	Índice de presión en el trabajo	56
a.	Causas o fuentes del estrés laboral	56
b.	Factores de afrontamiento o mediadores al estrés laboral	58
c.	Manifestaciones o efectos del estrés laboral	61
2.3.4	Medición del índice de presión en el trabajo	61
2.3.5	Trabajo, estrés y personalidad saludable	64

### **CAPITULO III                    DISEÑO METODOLOGICO**

3.1	Hipótesis	66
3.2	Definición e interpretación de las variables	67
3.3	Sujetos del estudio	70
3.4	Instrumento de medición	70
3.4.1	El indicador de presión en el trabajo (IPT)	70
3.4.2	Confiabilidad del Instrumento	71
3.5	Procedimiento	76
3.6	Tratamiento de datos	76

### **CAPITULO IV                    RESULTADOS E INTERPRETACION**

4.1	Caracterización de la muestra	78
4.2	El IPT en ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas.	84
4.2.1	Descripción de fuentes de presión, factores de manejo y efectos del estrés.	84
4.2.2	Correlación entre las variables en estudio.	101
4.3	Propuesta de estrategias de manejo del estrés con enfoque de desarrollo humano organizacional	111
4.3.1	Presentación	111
4.3.2	Problema	112
4.3.3	Propuesta de estrategias de manejo del estrés	113
4.3.4	Algunas consideraciones para la implementación de la propuesta	117

<b>CONCLUSIONES</b>		<b>119</b>
<b>REFERENCIAS</b>		<b>122</b>

Anexo 1	Cuestionario del indicador de presión en el trabajo	129
---------	---	-----

**INDICE DE FIGURAS****Pág.**

2.1	Constructos del enfoque centrado en la persona	30
2.2	Extremos del liderazgo en la administración centrada en la persona	34
2.3	Testimonios de aprendizaje, creatividad y autodirección	35
2.4	Modelo de estrés y desempeño	54
2.5	Modelo del indicador de presión en el trabajo	55
2.6	¿Qué mide el indicador de presión en el trabajo?	63
3.1	Definición e interpretación de las fuentes de presión	67
3.2	Definición e interpretación de los factores mediadores	68
3.3	Definición e interpretación de las manifestaciones de estrés	69
3.4	Confiabilidad de las fuentes de presión	73
3.5	Confiabilidad de las manifestaciones de estrés	74
3.6	Confiabilidad de los factores de enfrentamiento	75
4.1	Características biográficas	79
4.2	Tiempo de trabajo	81
4.3	Salud física y hábitos de salud	83
4.4	Descriptivos de las fuentes de presión	85
4.5	Descriptivos de las manifestaciones de estrés	92
4.6	Descriptivos de los factores moderadores	97
4.7	Perfil del IPT en ejecutivos mexicanos	101
4.8	Relación entre las fuentes de presión	102
4.9	Relación entre los factores mediadores	105
4.10	Relación entre las manifestaciones del estrés	106
4.11	Correlación de las fuentes de estrategias con las manifestaciones del estrés	108
4.12	Caracterización de las estrategias propuestas	114

# CAPITULO I

## INTRODUCCION

### 1.1 Planteamiento del problema de investigación y objeto de estudio

El mundo actual implica una época de grandes cambios, con ritmos de vida acelerados, mayor demanda de competencia y especialización, permanente reformulación de objetivos, metas y estrategias. Este entorno exige a las personas mayor grado de autonomía, flexibilidad, iniciativa, seguridad en sí mismo y capacidad para moldearse a situaciones nuevas. Así, las contrariedades y exigencias que cotidianamente debe enfrentar el ser humano propician estar sometidos al estrés y sus posibles consecuencias negativas (Rodríguez y cols., 2004).

El estrés es uno de los fenómenos más extendidos de nuestro tiempo y afecta a personas de toda condición, aunque no precisamente se trata de una enfermedad moderna. El estrés es una experiencia vital tan antigua como la especie humana, experiencia que se ha interpretado de maneras diferentes: para algunos es la sal de la vida y para otros es un azote que debe evitarse a toda costa (Rowshan,1999). Esta interpretación se da a partir de la interacción entre una persona y su entorno, el cual puede ser interior o exterior (Lenson, 2003) y referirse a lo familiar, lo social o laboral (Rodríguez y cols., 2004). En cuanto a éste último, la importancia psicológica que tiene el trabajo para el ser humano no ocupa el lugar que debería para la comprensión del estrés, pues en un momento de grandes transformaciones socioeconómicas, el trabajo es el centro de la escena (Leibovich y Schufer, 2002, p.71) y aunque muchas personas opinan que el trabajo no es una actividad gratificante en sí misma, lo cierto es que su ausencia total o el sólo temor de quedar desempleado con todas las posibles consecuencias que ello implica suele propiciar la aparición de problemas psicológicos en el adulto

(Cabanach, 1998). Esto me hace recordar cuando le pregunté a un taxista que si el tráfico le producía estrés y mi asombro ante su negativa no se hizo esperar; realmente lo que le estresaba era no “encontrar pasaje”, es decir, no tener trabajo.

Ahora bien, puede decirse que los ejecutivos se caracterizan por ocupar posiciones jerárquicas bien pagadas, tener poder y ostentar prestigio; sus decisiones tienen consecuencias significativas para ellos mismos, los accionistas, los empleados y hasta la comunidad y el país donde se ubica la empresa, decisiones que siempre deben orientar a incrementar la efectividad organizacional, muchas veces a costa del bienestar humano.

De aquí que se haya estudiado el estrés en los ejecutivos (Cooper y Marshall, 1978; Glowinkowski y Cooper, 1987; Marshall y Cooper, 1979) y aunque las investigaciones han revelado aportaciones interesantes en cuanto a los antecedentes y consecuentes de ello, no ha sido mucho lo investigado sobre la relación entre la naturaleza del trabajo de los ejecutivos, el estrés laboral y su actitud hacia la vida (Judge, Boudreau y Bretz, 1994, p.767).

Sin embargo, Cooper (1994) ha analizado los gastos resultantes de una organización laboral sana y sostiene que las enfermedades ocupacionales, mentales y físicas, entre las que se encuentra el estrés, crean costos humanos y financieros muy significativos. Es así como el costo oculto del estrés en el trabajo se arraiga si no se procura crear el ámbito laboral propio para el bienestar y la productividad (Leibovich y Schufer, 2002), lo cual es responsabilidad directa de los ejecutivos.

En la actualidad, investigaciones multidisciplinarias se proyectan en la manera de cómo controlar el estrés (Rodríguez y cols., 2004), además de lo mencionado anteriormente, se le hace responsable de aspectos tan diversos como la primera úlcera gástrica en un ejecutivo, el accidente de cierta persona, la incapacidad de disfrutar de las relaciones sexuales con la pareja o la inexplicable depresión.

De lo anterior, surge la necesidad de investigar lo que al respecto sucede en ejecutivos mexicanos, ya que, al margen de que al momento no ha sido posible detectar estudios similares en nuestro país, estas personas enfrentan luchas permanentes para cumplir con las metas y objetivos de la empresa, lo cual los lleva a vivir bajo tensión interna y tomar decisiones de peso en condiciones de incertidumbre, mismas que pueden repercutir en el ambiente de la propia organización y hasta en el nivel de desempleo del país.

La necesidad de realizar esta investigación se hace más apremiante al considerar que los altos niveles jerárquicos de las empresas son el canal para que pueda permear en el ámbito del trabajo una filosofía de vida que sitúe al hombre, la humanidad, la naturaleza y el universo como un todo armónico y coherente, reconociendo que además de las ganancias, las empresas también pueden considerar al “ser humano como dotado de todas las potencialidades para su completo desarrollo” (Odrizola, 2000).

Entonces, al tener cabida la presencia del desarrollo humano en los ejecutivos y en el personal que labora en las organizaciones, sería más común encontrar, e imaginar, ambientes de trabajo y ejecutivos libres de altos niveles de estrés, lo cual contribuiría a que muchas empresas vayan más allá de la etapa de sobrevivencia, además de que los beneficios hacia el mejoramiento de las relaciones familiares no se harían esperar, lo que se refleja también en la calidad de vida.

Sin embargo y aunque las personas y las organizaciones están haciendo frente al creciente problema de administrar el estrés en el trabajo, una de sus principales barreras es que no se ha entendido la naturaleza de este concepto, pues se llega a confundir con salud psicológica, ansiedad y satisfacción en el trabajo (Williams, 1998).



Con fundamento en lo anterior, el problema de esta investigación se plantea como la detección de fuentes y manifestaciones de estrés en ejecutivos, reconociendo que éste es un proceso complejo y multivariado, para lo cual se toma el Indicador de Presión en el Trabajo (IPT), siendo necesario confiabilizar este instrumento en población mexicana, particularmente en directivos de medianas y grandes empresas.

A partir de ello, se plantean opciones de enfrentamiento a la luz del Desarrollo Humano Organizacional.

## **1.2 Objetivos**

El **objetivo general** de esta investigación es identificar las fuentes y manifestaciones de estrés, así como los mecanismos de manejo, aplicados por los ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas, a través del Indicador de Presión en el Trabajo, con la finalidad de proponer estrategias orientadas a la construcción de organizaciones saludables mediante la facilitación y promoción del Desarrollo Humano Organizacional.

### **Objetivos particulares**

1. Esbozar el estado del arte sobre el estrés en el trabajo con base en el marco de la psicología humanista y psicología de la salud.
2. Describir el perfil del ejecutivo mexicano de medianas y grandes empresas, a partir del Indicador de Presión en el Trabajo.
3. Confiabilizar el instrumento que mide el Indicador de Presión en el Trabajo (Williams, 1999) en una muestra no probabilística de empresarios mexicanos.
4. Detectar las correlaciones que las fuentes de presión y los mediadores pueden tener sobre las manifestaciones del estrés.

5. Elaborar una propuesta orientada a construir organizaciones saludables mediante la facilitación y promoción del Desarrollo Humano Organizacional con la intervención del ejecutivo.

### **1.3 Antecedentes**

Con la finalidad de esbozar el estado del arte del estrés laboral en ejecutivos, se detectó un estudio que explora la relación entre características organizacionales, satisfacción laboral y estrés en el trabajo en una muestra de 109 gerentes estadounidenses del área de informática. Los resultados indican que la sobrecarga de trabajo es la fuente que se percibe de mayor peso en el estrés laboral, seguida por el conflicto del rol, la ansiedad generada por el trabajo y la ambigüedad de las tareas (Li y Shani, 1991).

Judge, Boudreau y Bretz (1994) proponen un modelo sobre el trabajo de los ejecutivos y su relación con la satisfacción laboral, la satisfacción hacia la vida, el estrés laboral y el conflicto trabajo-familia, el cual prueban en una muestra de 1,062 ejecutivos estadounidenses, con edad promedio de 45.87 años, quienes dedican 55.81 horas a la semana al trabajo de oficina. Además de confirmar que en todos los casos se da una relación estadísticamente significativa, es importante considerar la influencia simultánea de estas variables. Los principales resultados en cuanto al estrés se traducen en que los ejecutivos, como otros empleados, están poco satisfechos con un trabajo que les produce estrés.

El estrés entre ejecutivos norteamericanos está alcanzando proporciones epidémicas (Marino, 1997). Por ejemplo, en entrevistas recientes, 88% reportó elevados niveles de estrés (Tillson, 1997) y la mayoría afirmó sentirse más presionados de lo que nunca antes habían estado (Cohen, 1997). Aunque si bien es evidente que la mayoría de los gerentes reportan estrés vinculado al trabajo, es menos clara la naturaleza de la relación entre éste y los resultados en el trabajo.

Cavanaugh y cols. (2000) realizaron un estudio con 1,886 gerentes, encontrándose que el estrés emana de los retos y los obstáculos en el trabajo. Mientras que los retos favorecen la satisfacción en el trabajo, los obstáculos contribuyen a la búsqueda de empleo, es decir, el estrés generado por la presencia de obstáculos en el trabajo, correlaciona negativamente con la satisfacción laboral y positivamente con la búsqueda de empleo y la intención de renunciar.

Iwasaki, MacKay y Ristock (2004) realizaron un estudio para examinar las experiencias sobre estrés entre hombres y mujeres de nivel directivo (n=36). Específicamente exploraron el significado de estrés, en sus diferentes aspectos, así como las fuentes o causas del mismo. Se trató de un estudio exploratorio y cualitativo (grupos de enfoque). Los resultados arrojaron que la principal fuente de estrés son las relaciones personales, aunque éstas influyen de manera diferente en hombres y mujeres. En conclusión, el género juega un papel importante para explicar cómo los gerentes experimentan el estrés en sus vidas. Aunque hubo similitudes en cuanto a fuentes de estrés (presión en el trabajo, problemas financieros, etc.), las diferencias parecen explicarse por la manera en que el género es socialmente construido; por ejemplo, la mujer tiene más responsabilidades vinculadas al hogar y la familia (Lundbery y Frankenhaeuser, 1999).

#### **1.4 Fundamentación en investigaciones previas**

A partir del modelo que toma esta investigación y a diferencia del apartado anterior, en éste se presentan investigaciones realizadas con el Indicador de Presión en el Trabajo (Williams, 1998), detectándose principalmente aquellos que han tenido como muestra a directivos y mandos superiores.

El Indicador de Presión en el Trabajo (IPT) es un modelo completo y comprensible que involucra factores en el proceso del estrés (fuentes de presión, diferencias individuales y efectos o manifestaciones), generando una fotografía sobre el perfil del mismo, lo cual puede realizarse a nivel grupal o individual.

Kirkcaldy y Shephard (2001) utilizaron el Indicador de Presión en el Trabajo en una muestra de sujetos canadienses con profesiones de ayuda (trabajadores sociales, personal médico y oficiales de policía), para diagnosticar el estrés ocupacional, sus manifestaciones y diferencias individuales (personalidad Tipo A, locus de control y manejo). El estrés ocupacional correlacionó de manera significativa y negativa con la satisfacción en el trabajo y la salud física y mental. Los trabajadores sociales manifestaron estar más estresados que los otros dos grupos (personal médico y oficiales de policía) en cuanto a carga de trabajo, reconocimiento, relaciones humanas, responsabilidad personal y rol administrativo, además de que las discusiones cotidianas y el vínculo trabajo-familia les representaban problemas mayores. Por otro lado, la satisfacción laboral fue más alta en el personal médico, quien también reveló el menor nivel de estrés.

Por otro lado y con un selecto grupo de ejecutivos, tanto de Alemania Occidental como de Alemania Oriental, Kirkcaldy, Peterson y Hübner (2002) aplicaron el Indicador de Presión en el Trabajo para detectar diferencias significativas en cuanto a estrés, satisfacción en el trabajo y perfiles de salud. Los resultados reflejaron que los ejecutivos de Alemania Oriental mostraron niveles significativamente mayores de satisfacción laboral, salud física y mental, control interno y balance vida-trabajo. Por otro lado, al integrar la muestra, se encontró que a mayor estrés laboral, menor satisfacción hacia el trabajo ( $r=-.45, p<.001$ ), menor salud psicológica ( $r=-.47, p<.001$ ) y mental ( $r=-.38, p<.001$ ). Por otro lado, el locus de control es importante frente a dicha satisfacción hacia el trabajo ( $r=.45, p<.001$ ).

Puesto que hasta el momento no se han detectado estudios de estrés en México que utilicen el Indicador de Presión en el Trabajo, vale la pena mencionar que:

- Williams (1998) reporta que es un instrumento probado con una muestra mayor a 2,000 sujetos en países diferentes, en donde hace referencia a México.
- En enero de 2005, sostuve una entrevista con el Dr. Williams, quien afirma que al haberse comercializado el IPT, es difícil conocer los lugares, muestras y resultados de su aplicación.
- La editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V. publicó en 2004 el libro Estrés en el Trabajo, que corresponde a la versión en español de Managing Workplace Stress, cuyos autores son, precisamente, el Dr. Stephen Williams y la Dra. Lesley Cooper. Dicho texto no contiene el cuestionario del IPT.

## **1.5 Justificación**

En lo empírico, la justificación de esta investigación radica en que, en parte, el éxito de las organizaciones se sustenta en la capacidad, habilidad y voluntad de los ejecutivos. Podría decirse que éste es posible si los ejecutivos asumen el liderazgo y se aplican a desempeñar sus funciones, no sólo enfocados en su responsabilidad individual ni atentos a su área asignada, sino que deben también asumir la responsabilidad colectiva que tienen respecto a la institución (Araiza, 1996). En otras palabras, la propuesta de cambio para una organización implica, necesariamente, un cambio de actitudes y conductas de sus ejecutivos; ellos deben aprender nuevos roles y asumir los retos que se generan en sus áreas y en la empresa como un todo (Araiza, 1996).

En este sentido, la aportación de esta investigación se dirigió a enriquecer el Desarrollo Humano Organizacional mediante la construcción de una propuesta orientada a manejar las fuentes de estrés, y mejorar las manifestaciones de este síndrome, en los ejecutivos mexicanos.

Finalmente, desde lo metodológico, esta investigación encuentra su justificación al confiabilizar el Indicador de Presión en el Trabajo, instrumento construido en ambientes europeos, mediante una muestra de ejecutivos mexicanos.

## **1.6 Importancia del estudio**

Nuestro ambiente social puede causarnos estrés debido a los cambios y las críticas. Sin embargo el trabajo es una fuente mayor de estrés (Williams y Cooper, 2004), lo cual es especialmente notorio cuando éste se vuelve dominante y se apodera de nuestras vidas, como es en nuestra sociedad y, particularmente, el caso de quienes dirigen las empresas y organizaciones.

Además, no puede dejar de reconocerse que tan subestimadas como cuantiosas suelen ser las pérdidas que el estrés causa a una sociedad, a las empresas y a las familias, convirtiéndolo así en uno de los problemas de salud física y emocional más graves en nuestro tiempo.

En cuanto a las empresas, el estrés no sólo afecta a los trabajadores y sus familias al provocarles incapacidad física o mental, sino también a los empleadores y los gobiernos, que comienzan a evaluar el perjuicio financiero, mediante grandes pérdidas por defectos en la calidad y cantidad de productos y servicios, ausentismo, rotación de personal, accidentes, jubilaciones prematuras, incluso la muerte de los empleados (Orlandini, 1999, p.13). Algunas cifras constatan lo anterior; el estrés es la segunda causa de baja laboral en la Unión Europea, pues más de 40 millones de trabajadores lo sufren a lo largo del año (Orlandini, 1999, p.13). El 67% de los ingleses llevan los traumas de la oficina a la casa y el 60% de la población trabajadora se percibe estresada y cansada. Entre las principales razones dadas por los encuestados en cuanto a sus altos niveles de estrés están la sobrecarga de trabajo (16%), la inseguridad laboral (14%), las largas jornadas (14%) y la incompetencia de sus compañeros (13%) (Bentley,

2003). Definitivamente estos datos confirman que hay un problema en la manera en que Gran Bretaña aborda el trabajo.

También en Inglaterra se calcula que el costo del estrés asciende cada año hasta el 10% del Producto Nacional Bruto, como consecuencia de las enfermedades, la rotación de personal y la muerte prematura (Rodríguez y cols., 2004).

En Estados Unidos, el costo para la industria se calcula aproximadamente en 200,000 millones de dólares anuales, debido al ausentismo, la merma en la productividad, las indemnizaciones, los seguros de enfermedad y los gastos directos en servicios médicos (Rodríguez y cols., 2004).

Los empresarios de todo el mundo se mostraron mucho más estresados en el 2004 que durante el 2003, de acuerdo con la Encuesta Empresarial Internacional de 2005 de Grant Thornton. Esta afirmación está sustentada en la respuesta de 6,300 empresarios de 24 países. La lista de países está encabezada por Taiwán, donde un 69% de los empresarios encuestados respondieron que el nivel de estrés incrementó o incrementó considerablemente en un año. La lista de países ubica a México en segundo lugar con el 54%, junto con Hong Kong y Turquía. Los países que menos preocupación mostraron en cuanto a niveles de estrés fueron Suecia, Holanda y Canadá (23%, 25% y 26%, respectivamente) (Salles, 2005).

Por otro lado, Gutiérrez (referido en Cortés y Bolio, 2004) sostiene que el despido se convierte en una fuente de estrés y que, particularmente en los varones de más de 40 años que ocuparon un puesto alto, pues son más propensos a no conseguir otro empleo, ya que al estar más calificados es menos probable que encuentren trabajo, pues se convierten en una amenaza para los demás.

Además de lo anterior, mi experiencia personal y profesional me permite afirmar que los ejecutivos de grandes empresas vivimos altos niveles de estrés, tanto por la sobrecarga de trabajo como las presiones que enfrentamos en la toma de

decisiones a nivel estratégico, aunque también debe reconocerse que contamos con apoyo humano y financiero para realizar nuestro quehacer.

## **1.7 Limitaciones**

Puesto que el estudio se realizó en una pequeña muestra (n=42) de ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas, parecería que los resultados no son generalizables a otros contextos, hasta que se obtengan resultados sobre la confiabilidad del Indicador de Presión en el Trabajo (Williams, 1998), ya que este instrumento ha sido estandarizado en ambientes europeos, anglosajones y asiáticos, lo cual no significa que nunca se haya aplicado en población mexicana. Como se mencionó anteriormente, en entrevista sostenida con el Dr. Williams me comentó que al haberse comercializado el IPT, desde 1998 a través de Resources Systems, es difícil identificar lugares, muestras y resultados de su aplicación, lo que impide, entonces, el acceso a reportes de carácter científico.

Sin ser precisamente una limitación del presente estudio, sí debe mencionarse que el convenio firmado con Resources Systems (Anexo No. 1) tuvo como objetivo autorizar al suscrito el uso del instrumento Indicador de Presión en el Trabajo con fines de investigación exclusivamente, cubriendo esta autorización sólo la muestra que aquí se reporta.

Durante el desarrollo de esta investigación, constaté que una manera para identificar el estrés en el ejecutivo y, por tanto en las organizaciones, bien vale la pena aplicar el mismo cuestionario a los colaboradores de los ejecutivos que conformaron la muestra en estudio. Creo que el contar sólo con la percepción de los ejecutivos también puede entenderse como una limitante del presente estudio, aunque al mismo tiempo también puede ser el inicio de una nueva investigación.



## **1.8 Tipo de estudio y diseño de investigación**

Es una investigación cuantitativa, de tipo descriptivo y correlacional, aplicando un diseño no experimental transeccional, pues se recolectaron datos primarios (aplicación del cuestionario IPT) en un solo momento y a una muestra de sujetos tipo.

Para el diseño de la propuesta se toma como punto de partida los resultados obtenidos tanto en los descriptivos (media y desviación estándar), como la correlación entre las variables en estudio, ya que ésta refleja predicciones incipientes. Esta propuesta toma como eje el Desarrollo Humano Organizacional, reconociendo que si bien el ejecutivo es quien debe iniciar con la filosofía de liderazgo humanista, no podrá reflejarse cambio alguno en la organización si no se tiene la participación de todos.

## **CAPITULO II MARCO TEORICO**

### **2.1 BASE TEORICA FILOSOFICA. LA PSICOLOGIA HUMANISTA**

#### **2.1.1 Las cuatro corrientes de la psicología**

El estudio de la naturaleza del ser humano puede realizarse desde ángulos diferentes y perspectivas complementarias entre sí. Al respecto, la psicología del siglo XX ha seguido, básicamente, cuatro orientaciones: la psicoanalítica, la conductista, la humanista y, más recientemente, la transpersonal.

Reconociendo que no se trata de profundizar en cada uno de estos enfoques, sino en ubicar a la psicología humanista como base teórica filosófica de esta investigación, a continuación se presenta una visión panorámica de las referidas corrientes.

#### **Enfoque psicoanalítico**

La teoría más inquietante acerca del desarrollo de la personalidad fue la del psicoanálisis propuesta por Sigmund Freud a finales del siglo XIX y durante la primera mitad del siglo XX (Cueli y otros, 2001, p. 39). Esta teoría sostenía que los motivos sexuales influían, si no a todas, sí a la mayoría de las conductas humanas. Esto es, Freud veía al hombre como una criatura que formaba parte del mundo natural y cuyo comportamiento estaba impulsado por necesidades biológicas a las que denominó instintos (González, 2001, p. 16).

Los condicionamientos biológicos instintivos de la naturaleza hacen al hombre pasar, en los primeros años de su vida, por una serie de etapas de desarrollo biopsicológico. Cada una de estas etapas tiene unas exigencias concretas de expresión respecto al medio. Todo esto tiene lugar a un nivel inconsciente. El grado de superación de cada etapa, cuyas experiencias pasan a formar parte del inconsciente personal, determina el nivel de salud psíquica del individuo adulto,

que va desde la normalidad a la neurosis y en el peor de los casos, la psicosis (García Vega, 2003, p. 81).

Con un punto de vista determinístico, Freud creía que los antecedentes más significativos del comportamiento individual son los resultados de experiencias pasadas, es decir, las respuestas aprendidas particularmente durante los primeros años de desarrollo. De aquí que sus principios básicos se orienten a que, sin tomar en cuenta los puntos de vista religioso y metafísico, la naturaleza humana debería ser interpretada mediante los métodos analíticos y científicos conocidos como psicoanálisis (González, 2001), plan terapéutico que pretende fortalecer la estructura de la personalidad integrada de tres sistemas (id, ego y superego), que al interrelacionarse tienen como propósito satisfacer las necesidades y los deseos básicos del individuo, lo cual se lleva a cabo mediante ampliación del autoconocimiento, reconquista de lo perdido y toma de conciencia (Freud, 1971 referido por García Vega, 2003, p. 82).

Desde el enfoque existencial humanista, el concepto que Freud sostiene sobre la naturaleza humana es negativa y pesimista, ya que parece que el hombre se encuentra empujado por fuerzas destructivas, animales, que residen en el id y que de no ser controladas y reprimidas las energías sexuales y de agresión, le llevarían a la destrucción propia y la de su especie (González, 2001).

En cuanto a las implicaciones para el crecimiento personal, Fadiman y Frager (1998, p. 48) afirman que es posible examinar nuestro propio mundo interior y hallar claves que nos permitan entender nuestra propia conducta; sin embargo, se trata de una tarea en extremo difícil debido a que, con mayor o menor éxito, tendemos a negarnos el acceso a dichas claves, recordando que todos los aspectos de la conducta están íntimamente relacionados, que no hay accidentes psicológicos, que la elección de personas, lugares, alimentos y diversiones se remonta a experiencias que no recordamos o no deseamos recordar. Así, la técnica psicoanalítica se vale de un conjunto de herramientas de análisis personal, entre las cuales se cuenta el autoexamen exhaustivo, la reflexión y el análisis de

los sueños, además de la observación de las pautas conductuales e intelectuales más recurrentes. Esta es una de las aportaciones más perdurables de Freud.

### **Enfoque conductual**

El conductismo es la aplicación de los métodos de la ciencia experimental a la conducta de los organismos, aplicación inevitable una vez que el poder de estos métodos llegó a ser evidente en la explicación y ordenación de los enigmas de la física, la química, la astronomía y los enigmas no conductuales (MacCorquodale, 1984, p. 35).

Esta concepción de la psicología fue planteada por primera vez en forma sistemática por John B. Watson en 1913, afirmando que el objeto de la psicología es el estudio de la conducta del sujeto. Posteriormente Skinner, figura prominente entre los teóricos del aprendizaje, aboga por un ambientalismo estricto, enfoque que basa toda explicación de la conducta a partir de acontecimientos observados (González, 2001, p. 27-28).

Puede pensarse que el conductismo es una doctrina de ayuda hacia el hombre en un mundo determinista, ya que las variables que afectan a la conducta están identificadas en las leyes científicas, lo que permite al hombre ser libre de alterar su destino o de ejercer control en el manejo de las variables que afectan su conducta para mejorar o empeorar. Dichas variables si se dejan sin control, pueden actuar maliciosa y cruelmente contra el hombre. El conductismo, al colocar los medios de autocontrol fuera de la conducta, en donde son accesibles y manipulables, le da al hombre la elección de hacer o no hacer (MacCorquodale, 1984, p. 37).

De aquí que el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante tomen como punto de partida la esencia de los métodos y las técnicas del comportamiento. El primero de ellos deriva de los trabajos de Pavlov y sostiene que ante la presencia de un estímulo no condicionado se provoca una respuesta

condicionada; el condicionamiento operante está basado en recompensar al individuo cuando el comportamiento deseado se presenta (González, 2001, p. 32).

El conductismo sostiene que sin importar lo complejo que sea la conducta, al igual que cualquier otro fenómeno observable, es susceptible de investigación (Fadiman y Frager, 2002, p. 338), por ello puede afirmarse que este enfoque no tiene una filosofía en relación con la naturaleza humana, ya que el hombre es contemplado desde el punto de vista mecanicista y determinista, condicionado desde su nacimiento por una carga genética, el ambiente, su pasado y su presente. En otras palabras, este punto de vista radical no acepta que el ser humano y su comportamiento puedan ser gobernados por elección libre; rechaza que seamos agentes autodeterminados y libres de modelar nuestro propio destino, pues afirma que el ambiente es el escultor de la existencia humana (González, 2001, p. 32-33).

Aunque pudiéramos no estar de acuerdo, probablemente Skinner influya más en la actualidad que cualquier otro psicólogo, pues no es difícil constatar que las organizaciones utilizan recompensas y castigos para fortalecer las conductas ordenadas, aunque no necesariamente se busque la productividad individual y colectiva. Esto es, parece que todavía estamos empeñados en comprobar que la conducta de los seres humanos puede controlarse tan eficazmente como la conducta de los animales. Dicaprio (2004, p. 441) lo simplifica así: “el principio es que el reforzamiento eleva la frecuencia con que ocurre una conducta: los organismos hacen aquello por lo que se les paga”.

No menos importante para Skinner es su preocupación por las consecuencias de la conducta, ya que ésta está determinada y sostenida por aquéllas, lo cual consiste en describir con detalle los elementos observables que influyen en el comportamiento y en argumentar que los seres humanos están controlados por circunstancias externas, más que internas. Esto es, el punto de vista radical no acepta que el ser humano y su comportamiento puedan ser gobernados por elección libre; rechaza que el hombre sea un agente autodeterminado y libre de

modelar su propio destino, pues afirma que el ambiente es el escultor de la existencia humana (González, 2001, p. 33).

### **Enfoque humanista**

Frente al psicoanálisis y el conductismo, la filosofía humanista genera una nueva concepción del hombre que defiende la libertad y la tendencia del ser humano a desarrollarse y promoverse, incluso más allá de los límites humanos. Los humanistas estudian no sólo los factores determinantes del comportamiento humano, sino también las tendencias innatas de éste hacia el bien, que pueden incluso alcanzar dimensiones trascendentales (González, 2001, p. 14).

El hablar de una concepción “humanista del hombre” no es una tautología, pues hay en circulación concepciones del hombre que no son humanistas y ni siquiera humanas, sino más bien robóticas, zoológicas y hasta ratomórficas, ya que esos han sido los modelos descriptivos referenciales, reduciendo lo humano a algo que es inhumano (Martínez, 1999).

El enfoque humanista considera que la naturaleza humana no puede ser una maravilla en su desarrollo físico y un caos en el desarrollo psíquico. Por el contrario, sostiene y prueba la tesis de que hay un pleno paralelismo entre ambos aspectos. En esencia, el enfoque humanista consiste en un impulso natural a actualizar, mantener y mejorar el desarrollo y vida del organismo viviente; Rogers (referido por Martínez, 1999, p. 69) le da tanta importancia a esta tendencia básica y fundamental que llega a afirmar, primero en 1959 que “esta tendencia actualizante es el único motivo que se postula en este (mi) sistema teórico” y en 1980 que “me parece posible que esta hipótesis pudiera ser una base sobre la cual pudiéramos construir una teoría para la psicología humanista (1980)”.

La psicología humanista es un movimiento contra la psicología que ha dominado la primera mitad del siglo pasado (psicoanalítica y conductista), y que se ha caracterizado como mecanicista, elementalista y reduccionista (Quitmann, 1989).

Su desarrollo se manifiesta en que ahora la bibliografía ya es abundante y, sobre todo, empieza a utilizarse en la educación, la industria, la religión y la administración, por parte de organizaciones, publicaciones e individuos (Maslow, 2001, p. 7).

En esencia, este enfoque aborda una nueva concepción del hombre, en donde cualquier persona de buena voluntad, cualquier persona que esté de parte de la supervivencia, tiene una buena labor que llevar a cabo, un trabajo eficaz, honesto y satisfactorio, que puede dar pleno sentido a su vida y a la de otros.

Por ello, la psicología humanista no es puramente descriptiva o académica, sino que induce a la acción e implica consecuencias; contribuye a la realización de una manera determinada de vivir una persona, no sólo en cuanto individuo, sino también en cuanto ser social, miembro de una empresa, organización o sociedad.

Entonces, la psicología humanista es, además de una corriente de la psicología y de la psicoterapia, una filosofía de vida que sitúa al hombre, la humanidad, la naturaleza y el universo como un todo armónico, coherente y perfecto. Se diferencia de otras corrientes por su visión integradora de las distintas áreas (intelectual, emocional, corporal y espiritual), por la consideración del hombre como dotado de todas las potencialidades necesarias para su completo desarrollo, por la visión del síntoma y la enfermedad como manifestación externa de un conflicto interno (potencialidades no desarrolladas), por su negativa a categorizar personas enfermas o personas sanas y por la posición del terapeuta, que lejos de ser el hombre sano que cura al enfermo es también un buscador que habiendo recorrido el camino conoce y ofrece herramientas necesarias en el momento que considera más oportuno (Odrizola, 2000).

A partir de lo anterior, Shostrom (1999, p. 70) afirma que la gente que funciona bien es capaz de expresar indignación justa o coraje y al mismo tiempo ternura y

amor; así mismo es muy competente y fuerte y tiene una aguda conciencia de su propia debilidad personal.

Esto es, las personas autorrealizantes se experimentan a sí mismas como capaces de enojarse (escala de aceptación de la agresión), de ser amorosas (escala de la capacidad para el contacto íntimo), de ser fuertes (escala de autoestima) y de experimentar la debilidad (escala de autoaceptación) (Shostrom, 1999). Por tanto, las personas autorrealizantes poseen una respuesta naturalmente rítmica y espontánea a la vida.

En este orden de ideas, Maslow afirma que “no se podrá entender nunca la vida humana, si no se tienen en cuenta sus más altas ambiciones. El crecimiento, la autorrealización, la lucha por la salud, la identidad y autonomía, la demanda de perfección (y otras maneras de formular el ansia de superación) deben aceptarse ahora como una tendencia del ser humano extendida y quizás universal” (Quitmann, 1989, p. 218).

En este sentido, Lafarga (2000, p. 241), señala que describir y predecir la dirección del crecimiento y la conducta de los organismos no humanos es una tarea difícil y compleja, pero relativamente sencilla, comparada con la tarea de describir y predecir la dirección del crecimiento y la conducta de los seres humanos y de sus grupos, lo cual precisa que el organismo humano sea a un mismo tiempo sujeto y objeto de su propia percepción.

Lo anterior conlleva que el organismo humano vivo sea capaz en todo momento de aprender de su experiencia y de estimular y orientar su propio aprendizaje. Esto es, la búsqueda constante de respuestas nuevas a preguntas antiguas que ya han sido respondidas por otros es la característica específica del organismo humano (Lafarga, 2000, p. 242).



La postura anterior tiene como soporte la psicología humanista, la cual dio origen al Enfoque Centrado en la Persona, teoría que cuestionó a la psicología como ciencia y como profesión (Cueli y cols. 2001, p. 263). Por su trascendencia para la psicología, pero sobre todo para la presente investigación, en las siguientes páginas se aborda este enfoque, no sin antes hacer referencia a la psicología transpersonal como una cuarta orientación psicológica.

### **El enfoque transpersonal**

En 1968, Maslow llamó la atención a las limitaciones del modelo humanista, ya que al explorar los confines de la naturaleza humana, descubrió que había otras posibilidades después de la autoactualización. Esto es, cuando las experiencias cumbre alcanzan un grado especial de intensidad, el sentido del yo se disuelve para dar lugar a la conciencia de una unidad más general. En parte, esto es el soporte de la contribución de la psicología transpersonal a los temas tradicionales de la ciencia psicológica, lo cual estriba en el reconocimiento del aspecto espiritual de la experiencia humana (Fadiman y Frager, 2002, p. 483).

Uno de los preceptos básicos de la psicología transpersonal es que en cada individuo hay un yo más profundo y auténtico, el cual se experimenta en los estados de conciencia trascendentes, en donde habita la sabiduría interior, la salud y la armonía (Fadiman y Frager, 2002, p. 483).

#### **2.1.2 El humanismo en las organizaciones**

Una revolución silenciosa se está llevando a cabo en los negocios, pues aún cuando en los últimos años hemos oído hablar mucho de los esfuerzos empresariales dentro del campo del desarrollo humano, posiblemente no hemos captado la verdad esencial de lo que está pasando: el ser humano está despertando a la posibilidad de crecimiento personal y está encontrando maneras de alcanzarlo (Levey, 1992, p. 17).

Desde inicios de la década pasada, el factor unificador en las postrimerías del siglo XX es el triunfo del individuo, quien amenazado por el totalitarismo durante gran parte del siglo pasado, ya se enfrenta al milenio más poderoso que nunca, pues un individuo es el que crea una obra de arte, el que adopta una postura política, el que arriesga las ganancias de una vida en un nuevo negocio, el que inspira a otro a que triunfe, el que tiene una experiencia espiritual trascendental, el que se cambia a sí mismo antes de intentar cambiar a la sociedad (Naisbitt y Aburdene, 1993, p. 283).

En este sentido, se escucha cada vez más un respeto hacia el individuo como fundamento de la sociedad y como unidad básica del cambio en las organizaciones. El movimiento ambientalista, el movimiento feminista, el movimiento antinuclear se iniciaron en una conciencia individual por un individuo persuadido de la posibilidad de una realidad nueva (Naisbitt y Aburdene, 1993, p. 283), lo cual no debe confundirse con el individualismo, en donde únicamente cada quien se preocupa por satisfacer sus propios deseos.

Por ejemplo, si bien todos somos responsables de preservar el ambiente, eliminar la pobreza o contribuir a disminuir la corrupción, esta nueva visión del ser humano se sustenta en la responsabilidad individual, en donde toda acción genera consecuencias que el actor tendrá que enfrentar tarde o temprano, lo cual no significa que el individuo esté condenado a enfrentarse solitario con el mundo.

Haciendo una analogía de lo que Naisbitt y Aburdene señalan en cuanto al individualismo y el colectivismo, podría decirse que si bien es una responsabilidad individual la manera en que manejamos el estrés, particularmente el que se vive en el ambiente de trabajo, no quiere decir que necesariamente tengamos que hacerle frente nosotros solos; por ello es importante abordar como estrategia el Desarrollo Humano Organizacional, o bien, con un enfoque humanístico de dirección.

Para ello, debemos reconocer que el conocimiento es algo más que simple aprehensión, juicio y raciocinio; es un proceso de crecimiento psicológico, incluyendo lo emocional, moral e intelectual. El conocimiento no se reduce a una actividad intelectual consciente; es una actividad más compleja por la que el hombre aprende inconsciente y conscientemente los sentimientos, las emociones, pensamientos, creencias, actitudes y comportamientos socio-culturales (Plasencia, 1994, p. 20).

El hombre es un ser en proceso cuyas potencialidades va actualizando a lo largo de su vida; en buena parte, el sentido de su vida es actualizarse para realizarse como ser humano. En otras palabras, la vida del hombre es humana en la medida en que actualiza sus potencialidades, que van desde el sentir hasta la reflexión. El hombre no es puro cuerpo ni pura vida orgánica. La vida social y cultural es la realización de sus potencialidades, el desarrollo y el crecimiento de su persona (Plasencia, 1994, p. 20-21).

Las sociedades progresan en la medida en la que el hombre se actualiza; una sociedad será más “humana” cuando sus miembros vivan como personas que actualizan sus potencialidades. Un criterio para evaluar la riqueza y el progreso de una sociedad es el del progreso de la vida humana, es decir, si sus condiciones le permiten a sus miembros vivir más humanamente y, por lo tanto, donde el respeto a sus derechos y obligaciones es una realidad de todos los días (Plasencia, 1994, p. 21). Esta misma idea puede ser trasladada a las organizaciones, en donde el papel del líder es decisivo para llevar a cabo el crecimiento de la organización mediante este enfoque, es decir, mediante el crecimiento propio y de los colaboradores.

A manera de resumen, el hombre es lo que conoce; sin esta actividad, sin conocimiento, sólo sería corporeidad y pulsión, si es que es posible la existencia de semejante ser (Plasencia, 1994, p. 24). El conocimiento es esencial y fundamental, al grado de que el conocimiento es la actividad por la que se realiza

el ser del hombre. En este sentido, el hombre se entiende como algo vivo que está actuando constantemente, como una potencia dinámica y no como algo estático o meramente funcional. El hombre desea conocer en un proceso en el que se conjugan sus vivencias, sus conocimientos, sus valores y sus diferentes sentidos y habilidades desarrolladas (Plasencia, 2004).

La vida del hombre es algo más que una vida biológica y orgánica, pues solamente en la relación del yo con el tú la persona se realiza y vive: su vida es el entretejer su existencia con los hilos de la existencia del otro (Plasencia, 2004, p.112). Este es el escenario que las organizaciones deben tomar como eje estratégico para alcanzar el enfoque humanístico de dirección.

### **2.1.3 El enfoque centrado en la persona y las organizaciones.**

Como ya se dijo, Carl Rogers ha ejercido una influencia sobre la psicología y la psicoterapia. A él se debe la creación y la promoción de la terapia centrada en la persona, la puesta en marcha del movimiento de los grupos de encuentro, la fundación de la psicología humanista, así como la dirección de los primeros grupos centrados en la persona dedicados a la resolución de conflictos políticos internacionales (Fadiman y Frager, 2002, p. 413).

La psicología autodirectiva o centrada en la persona apareció como un enfoque psicoterapéutico sistematizado en los primeros años de la década de los cuarenta. Rogers, mediante la grabación de las consultas, identifica las constantes que facilitaban el proceso de crecimiento en las personas que acudían a recibir ayuda psicoterapéutica. A partir de ahí, emprendió una etapa de reformulación de hipótesis, práctica clínica y verificación científica (Lafarga, 1999, p. 24-25).

En cuanto a los antecedentes del enfoque centrado en la persona en México, fue Díaz Guerrero quien en 1966 hizo una introducción a la obra de Rogers en la Universidad Nacional Autónoma de México y Ernesto Meneses planteó los

elementos esenciales de este enfoque en la Universidad Iberoamericana (Lafarga, 1999, p. 57).

Sin embargo, es innegable que quien cultiva esa semilla en nuestro país y ha luchado permanentemente para que se fortalezca es Lafarga, a través de plataformas educativas institucionales, de las cuales se han derivado actividades docentes extrauniversitarias, de investigación y difusión tales como programas de desarrollo personal y social para señoras, formación de voluntariado social, formación de religiosos, cursos y grupos de encuentro para familiares y consejos de escuelas. No menos importantes son las tesis de licenciatura, maestría y doctorado, así como la difusión mediante los cuatro conocidos volúmenes de Desarrollo del Potencial Humano y traducciones de valiosos textos de Rogers (Lafarga, 1999).

En esencia, ¿a que nos referimos cuando decimos enfoque centrado en la persona? Su premisa básica es que las realidades constituyen asuntos privados a los cuales sólo puede acceder la persona misma, lo que se traduce en la existencia de una esfera de la experiencia propia de cada individuo que contiene todo lo que sucede dentro de la envoltura del organismo en cualquier momento y que encierra la posibilidad de acceder a la conciencia. En dicha esfera se encuentra el *self*, una entidad inestable y mutable, aunque para observarla solemos congelar una sección de la experiencia (Fadiman y Frager, 2002, p. 419).

El *self* de Rogers es un proceso, un sistema que, por definición cambia constantemente. En esta diferencia, en este énfasis en el cambio y en la flexibilidad, radica la originalidad de la teoría rogeriana. Entonces, a partir del concepto de fluidez, Rogers formuló la idea de que los individuos no sólo son capaces de conseguir el crecimiento y el desarrollo personal, sino que estos cambios positivos constituyen una progresión natural y esperada (Fadiman y Frager, 2002, p. 420).

De aquí se esbozó la imagen del objeto final de la terapia como a la persona creativa al máximo, es decir, la persona humana en funcionamiento pleno (Cueli y otros, 2001, p. 264).

Para ello, en 1985 Rogers define de manera operacional once constructos, cada uno de los cuales está organizado en torno a un concepto central (Cueli y otros, 2001, p. 264-266) (ver Figura No. 2.1).

Al tener validez estas ideas acerca de la terapia, pueden aplicarse también a todos los campos de la experiencia y de la conducta humana, lo cual incluyen las relaciones personales y el objetivo o potencialidad de desarrollo o de cambio de personalidad y de la conducta. En consecuencia, la aplicación de estos constructos pueden darse en campos tales como la vida familiar, la educación, el liderazgo de grupo, las situaciones de tensión y conflicto grupal, así como la dinámica cotidiana de empresas y organizaciones.

La tendencia a la actualización es el impulso que se aprecia en todas las formas de vida orgánica y humana: expandirse, extenderse, adquirir autonomía, desarrollarse, madurar, expresar y activar las capacidades del organismo, en la medida en que enriquezca al *self* (Fadiman y Frager, 2002, p. 421). En otras palabras, en cada uno de nosotros hay una tendencia inherente a explotar nuestras capacidades y competencias hasta donde lo permita nuestra estructura biológica.

Parafraseando a Rogers (referido por Dicaprio, 2004, p. 323), la naturaleza general del desarrollo sustentable retrata el punto final del desarrollo de la personalidad como una congruencia básica entre el campo fenomenal de la experiencia y la estructura conceptual del yo, situación que, si se logra, representaría la libertad de la tensión y la ansiedad internas, así como la libertad de tensiones potenciales.

Figura No. 2.1

Constructos del Enfoque Centrado en la Persona

CONSTRUCTO	ELEMENTOS
Tendencia actualizante	1. Tendencia actualizante
	2. Tendencia a la actualización del yo
Experiencia	3. Experiencia
	4. Experimentar
	5. Sentimiento, experimentación del sentimiento
Constructos que se refieren a la representación consciente	6. Representación, simbolización, conciencia.
	7. Disponibilidad para la conciencia.
	8. Simbolización correcta.
	9. Percibir, percepción.
Yo	10. Subcibir, subcepción.
	11. Experiencia del yo
	12. Yo, concepto del yo o de sí mismo, estructura del yo.
Incongruencias	13. El yo ideal
	14. Incongruencias entre el yo y la experiencia.
	15. Vulnerabilidad
	16. Angustia
Reacción ante la amenaza	17. Amenaza
	18. Inadaptación psicológica.
	19. Defensa, estado de defensa.
Congruencia	20. Distorsión y negación del acceso a la conducta.
	21. Rigidez perceptiva
	22. Estado de congruencia entre el yo y la experiencia
	23. Apertura a la experiencia.
Consideración positiva incondicional	24. Adaptación psicológica. Funcionamiento óptimo.
	25. Percepción discriminativa
	26. Madurar, madurez
	27. Contacto
	28. Consideración positiva
	29. Necesidad de consideración positiva
Valoración condicional	30. Consideración positiva incondicional
	31. Complejo de consideración.
	32. Consideración positiva de sí mismo.
	33. Necesidad de consideración positiva de sí mismo.
	34. Consideración positiva incondicional de sí mismo.
Constructos sobre la valoración	35. Valoración condicional
	36. Centro de la valoración
Constructos relacionados con la fuente del conocimiento	37. Proceso de valoración organísmica
	38. Marco de referencia interno
	39. Empatía
	40. Marco de referencia externo

Fuente: Cuelli, J. y otros (2001). Teorías de la personalidad. Ed. Trillas. México. p. 264-266.

Al hablar de educación no nos podemos referir exclusivamente a la instrucción intelectual o transmisión de información impartida en instituciones educativas. La educación, entendida en un sentido más amplio, está orientada hacia el desarrollo integral y armónico de la persona y, por ello, debe abarcar cuerpo-mente-espíritu en todas las etapas de la vida del ser humano, desde su nacimiento hasta su muerte. Educar es formar al hombre en su integridad. Del concepto que se tenga de la educación dependerá, en gran parte, el destino de la sociedad humana (González, 2001, p. 11).

Esto es en cuanto a la persona, pero también las relaciones son necesarias para conocer el *self*, es decir, nuestra personalidad se torna visible a nuestros ojos a través de la relación con los demás, pues constituyen la mejor ocasión para desenvolvernos de manera plena. El deseo de plenitud motiva a los seres humanos a invertir energías en las relaciones, aún en aquellas que, a primera vista, no parecerían adecuadas o satisfactorias (Fadiman y Frager, 2002, p. 429).

Entonces, desde la persona y desde las relaciones, puede afirmarse que las organizaciones son un espacio tanto para el desarrollo como para la educación, lo que implica, necesariamente, confiar en la capacidad de directivos y empleados, confianza materializada al fomentar su desarrollo y crecimiento. Así, se cumpliría una máxima de Rogers (1980): la persona que está surgiendo está a la vanguardia de la revolución silenciosa.

Aplicado esto a muchos aspectos de nuestra vida, nos llevaría a una manera de ser deseable, constructiva y viable, la cual precisa de una concepción de congruencia para incluir la armonía entre la experiencia y el conocimiento y entre éste y la comunicación (Dicaprio, 2004, p. 323).

Sin embargo, no pueden negarse factores que están en contra de valorar a la persona, de la autodirección y del poder individual responsable (Rogers, 1980). Particularmente en las organizaciones, hay una incredulidad creciente en la



persona promedio con respecto a su funcionalidad y este punto de partida da origen a difundir el poder, el control y la toma de decisiones por parte de quienes están en la cúspide jerárquica.

Hoy, el derecho a la libertad de pensamiento y de palabra y el derecho a sostener cualquier punto de vista en el que uno cree, ya no son muy apreciados. Aún las universidades, cuya esencia se basa en estas libertades, a menudo se rehúsan a permitir que se expresen puntos de vista opuestos a los de algún grupo influyente (Rogers, 1980, p.175), o bien, al superior inmediato. Pero no son sólo los administradores quienes limitan esta libertad de expresión, sino que también lo hacen maestros y estudiantes (Rogers, 1980).

#### **2.1.4 El liderazgo humanista en las organizaciones**

Tradicionalmente, las organizaciones gubernamentales, empresariales, educativas o de salud, han sido administradas mediante una distribución jerárquica del poder. En lo más alto de la jerarquía está una persona, o un pequeño grupo de personas, que les llega el poder de muchas formas; una de ellas es desde aquellos que son gobernados, lo que equivale a decir que las organizaciones generalmente experimentan procesos de control que van de arriba hacia abajo (Rogers, 1977).

Recientemente muchas de las grandes empresas norteamericanas han estado modificando esta forma extrema de control jerárquico; se han esforzado por distribuir autoridad, responsabilidad e iniciativa en la organización, principalmente en los niveles directivos. En otros países, entre los que destaca Suecia, la experiencia ha llegado más lejos, hasta el nivel de los puestos operativos. Esto es, las personas de los puestos de control han tratado de promover una comunicación abierta en todas las direcciones: de abajo hacia arriba, de los altos directivos hacia abajo, horizontalmente (de departamento a departamento) y de especialista a especialista (Rogers, 1977, p. 62).

En este sentido, un resultado importante del enfoque humanístico de dirección ha sido la denominada formación de sensibilidad o grupos "T", cuyo propósito es provocar un cambio en los valores, de manera que se consideraran como legítimos los factores y sentimientos humanos, además de ayudar al desarrollo de las habilidades de mando entre los directivos con el objeto de aumentar su competencia interpersonal (Bittel y Ramsey, 1998, p. 429).

Así, algunas empresas han presenciado efectos constructivos, sustentados en la autenticidad del deseo de los altos directivos para crear oportunidades que sean percibidas por el personal como un espacio para incrementar al máximo su potencial humano.

Sin embargo, a menudo estos esfuerzos constructivos son neutralizados o contradichos por dos factores (Rogers, 1980, p. 62-63). Uno es el hecho de que casi sin excepción los directivos retienen el derecho de contratar y despedir y, el otro, es que el aumento en las ganancias y no el crecimiento de las personas es considerado como el objetivo principal. De aquí, Rogers genera su punto de vista sobre lo que quiere decir una Administración Centrada en la Persona (ver Figura 2.2).

Por influencia e impacto, Rogers (1980) manifiesta un tipo de conducta que conlleve diferencias sin imponer puntos de vista ni controlarlos. Así la influencia se incrementa cuando se comparte el poder o la autoridad.

Por otro lado, al rehusarnos a utilizar la coerción o a dirigir, se estimula el aprendizaje, la creatividad y la autodirección. Los testimonios de Rogers (1980, p. 64) marcan la equivalencia de ello (ver Figura No. 2.3).

Figura 2.2

Extremos del liderazgo en la Administración Centrada en la Persona

Influencia e Impacto	Poder y Control
Dar autonomía a las personas y a los grupos	Tomar decisiones de manera unilateral
Liberar a las gentes para que “hagan sus propias cosas”	Dar órdenes
Expresar sus propias ideas y sus sentimientos como un aspecto de la información del grupo	Dirigir la conducta de los subordinados
Facilitar el aprendizaje	Mantener guardadas las ideas propias y los sentimientos
Estimular la independencia en el pensamiento y en la acción	Ejercer autoridad sobre la gente y sobre la organización
Aceptar las creaciones innovadoras “inaceptables” que surjan	Dominar cuando sea necesario
Delegar, dar completa responsabilidad	Usar la coerción cuando sea necesario
Dar y recibir retroalimentación	Enseñar, instruir, aconsejar
Alentar y confiar en la autoevaluación	Evaluar a los demás
Encontrar recompensas en el desarrollo y en los logros de los otros	Ser recompensado por los logros personales

Fuente: Rogers, C. (1980). *El poder de la persona*. México: Manual Moderno. p. 63

En esencia, y muy lejos de lo que refleja un liderazgo orientado a resultados en la administración clásica, cuando se administra con el enfoque centrado en la persona, debe reconocerse que no siempre existe un camino correcto, ya que el liderazgo está orientado a distribuir el poder, con su respectiva carga de responsabilidad.

En este mismo orden de ideas, Rogers (1980) afirma que, a partir de su experiencia frente a un Centro de Orientación, es de enorme importancia los sentimientos personales en las cuestiones administrativas. A menudo el personal se pasa horas discutiendo algún asunto sin importancia, hasta que alguien percibe y explica los sentimientos que encierra el panorama, como por ejemplo coraje

personal, sentimiento de inseguridad, competencia potencial o simplemente resentimiento de alguien que ha sido poco escuchado.

Figura 2.3

Testimonios de aprendizaje, creatividad y autodirección

<p>He obtenido mi mayor recompensa cuando he podido decir: "hice posible que esta persona fuera y lograra algo que ella no había podido ser o lograr". En síntesis, yo obtengo mucha satisfacción siendo un facilitador de un proceso.</p>
<p>Yo he promovido la autonomía, la responsabilidad propia y la madurez al estimular la habilidad de la gente para evaluarse a sí misma.</p>
<p>Liberando a las gentes para que "hagan sus propias cosas", yo he enriquecido tanto sus vidas y su aprendizaje como mi vida y mi aprendizaje.</p>
<p>La parte de mí que más valoro es la habilidad que tengo para crear a mi alrededor un clima adecuado para una verdadera libertad personal y para una verdadera comunicación.</p>
<p>Me gusta estar en contacto con gente más joven, con su capacidad de pensamiento fresco y de acción creativa o con los aspectos frescos y en crecimiento de una persona de cualquier edad.</p>

Fuente: Rogers, C. (1980). *El poder de la persona*. México: Manual Moderno.

Esto hace suponer que una comunicación abierta favorece el desarrollo humano en las organizaciones, pues apoya el abordaje de problemas serios como son la elaboración del presupuesto anual, la elección del nuevo coordinador, o bien, la decisión de otras contrataciones.

Por otra parte, y no ajeno a lo que sostiene Rogers, Siliceo, Cásares y González (1999, p.34-36), afirman que el liderazgo debe afianzar una nueva proyección que responda a los acelerados cambios de nuestra época, lo que implica nuevas maneras de orientar el esfuerzo humano y lograr mayor efectividad de las personas, grupos y organizaciones. Esto es, ante nuevos modelos de participación, ante organizaciones inteligentes, con mayor desarrollo y preparación no sólo en los ejecutivos sino en toda la fuerza laboral, se requieren renovados dirigentes que respondan a las nuevas condiciones; se necesitan ejecutivos que sepan promover en las personas nuevos valores y expectativas de superación permanente, lo que no puede entenderse sin líderes más democráticos y concertadores, líderes en todos los niveles y en todas las áreas de la empresa, líderes que fomenten y orienten el talento, la creatividad y la corresponsabilidad.

En otras palabras, los hombres y las mujeres que están al frente de las organizaciones, precisan estar comprometidos con el trabajo en equipo y con personas en búsqueda de mayor calidad de vida. El liderazgo se basará en una nueva concepción del trabajo, enriquecida por las oportunidades de desarrollo personal y profesional, por un trabajo más estimulante y retador, así como por un renovado sentido trascendente.

El líder debe promover y generar facilidades para que el personal busque, cada vez más, una justificación interior a la entrega de las mejores horas de su día y los mejores días de su vida, acompañado de la motivación y la autorrealización.

Lo anterior encierra que el liderazgo de hoy debe caracterizarse, ya sea en empresas pequeñas, medianas o grandes, por una mayor conciencia ética y corresponsabilidad con el medio ambiente y con las comunidades en las que interactúa. Una alternativa para ello es el liderazgo humanista, el cual, como ya se dijo, involucra a directivos y colaboradores, en lo humano y en las relaciones personales.

Para que los ejecutivos alcancen una personalidad ideal, debe considerarse como factor clave el descubrimiento del yo real, a través del conocimiento de experiencias sensitivas y viscerales, con lo cual sabrán lo que está sucediendo en ellos mismos y en su ambiente (Dicaprio, 2004, p. 335), pues en algunas ocasiones actúan como si no poseyeran plena conciencia de su yo real y mucho menos, del ambiente que se vive en la organización.

Rogers dice: “La persona se percata de lo que es en la experiencia”. Por lo tanto, puede convertirse en una persona plenamente completa y funcional (Dicaprio, 2004). Esta es una ardua tarea para los ejecutivos que creen en el Desarrollo Humano Organizacional.

### **2.1.5 El desarrollo humano organizacional y los ejecutivos**

Sotillo (2000) afirma que hablar de los nuevos paradigmas en las organizaciones tiene su punto de partida en el humanismo, lo que implica que en el centro de éstas se encuentren las personas.

Las personas y la forma como se gestionan en las empresas se está haciendo cada vez más importante, debido a que otras fuentes de éxito competitivo (tecnología y procesos, por ejemplo) (Pfeffer, 1997, p. 16) han perdido importancia en esta era del conocimiento, recobrando fuerza la cultura y las capacidades organizacionales, las cuales tienen como esencia al ser humano. En otras palabras, si el éxito competitivo se logra a través de la gente, su crecimiento y desarrollo humano es impostergable.

Levey (1992, p. 20) afirma, al igual que otros especialistas en el tema, que en las organizaciones hay un interés creciente por la calidad total, así como por el mejoramiento continuo. A pesar de que siempre se ha dado importancia a los

aspectos técnicos de la calidad, ahora es cada vez mayor la conciencia de la relevancia del aspecto humano para alcanzar la calidad total. Este interés no sólo tiene sentido en términos de los negocios, sino que refleja una búsqueda más profunda del ser humano para ser útil, para construir relaciones de amor, para afirmar nuestra interdependencia y para dar valor, belleza y beneficios al mundo.

En este orden de ideas, vale la pena imaginar los logros que se pueden alcanzar y las contribuciones que se pueden hacer si se toma en serio el tema de la calidad para lograr que nuestra vida sea un proceso de continuo mejoramiento personal, lo cual se podría reflejar en el clima, los bienes y servicios que produce una organización que apoya en forma activa a sus empleados para que sigan un camino de desarrollo personal y profesional. Una alternativa para ello es el desarrollo humano organizacional.

El desarrollo humano, que emana de la psicología humanista de Abraham Maslow, debe entenderse como el horizonte ético de todas las disciplinas, como la salud en todas sus manifestaciones, como el crecimiento personal, comprendiendo el autoconocimiento, la autodeterminación y la autoestima, tanto en las personas como en los grupos, pero también como la promoción de la eficacia en el trabajo, considerada como una actividad satisfactoria y no como una actividad productiva meramente (Lafarga, 2003).

En esencia, el desarrollo humano es una búsqueda genuina que responde al sentido que el ser humano le da a la vida y a todo lo que existe (Lafarga, 2003), promoviendo el aprovechamiento de los recursos y el potencial humano desde todas las posiciones; cualquier crítica orientada a la salud humana, es desarrollo humano (Lafarga, 2003).

Entonces, el desarrollo humano organizacional es un concepto mucho más amplio que lo sustentado en las teorías convencionales del desarrollo económico. Los modelos de crecimiento económico se refieren al aumento del producto nacional

bruto, en lugar del mejoramiento de la calidad humana; al considerar el desarrollo de los recursos humanos, se trata a las personas como insumo en el proceso de producción: un medio antes que un fin. En los enfoques de bienestar social se considera a los seres humanos como beneficiarios y no como agentes de cambio en el proceso de desarrollo. El enfoque de necesidades básicas se centra en proporcionar bienes y servicios materiales a grupos de población que padecen privaciones, en lugar de ampliar las opciones en todas las esferas (Delors, 1997).

Entonces, si el desarrollo humano es un estilo de vida caracterizado por la empatía, la congruencia y la actitud positiva incondicional, bien puede ser promovido y desarrollado en las organizaciones, con la finalidad de sustentar el crecimiento organizacional en el crecimiento humano, teniendo en cuenta que el “organismo humano es no sólo capaz de percibir la realidad, sino de percibirse a sí mismo percibiendo la realidad” (Lafarga, 2000, p. 15).

En esta era del conocimiento, no debe dudarse que el desarrollo humano organizacional es una estrategia para hacer más efectivas las organizaciones, para lo cual Pfeffer (1997, p. 40-67) recomienda algunas prácticas sobre la gestión de personal, entre las que destacan la seguridad en el empleo, el salario justo, la información compartida, la delegación de autoridad, el trabajo en equipo, la capacitación y desarrollo de habilidades, las oportunidades de ascensos, así como la salud del personal.



## **2.2 BASE TEORICA PSICOLOGICA. PSICOLOGIA DE LA SALUD Y PERSONALIDAD SALUDABLE**

Tal vez desde los inicios de la especie humana hemos buscado maneras de estar en el mundo, de sobrellevar las preocupaciones y las tensiones diarias, al mismo tiempo que desarrollamos al máximo nuestros dones innatos. Lo que buscamos, ya sea que lo sepamos o no, es hacer que nuestra vida sea una obra de arte, de tal modo que cada movimiento que hagamos sea correcto al tiempo que contribuye a nuestra creciente satisfacción y crecimiento (Levey, 1992, p. 13).

### **2.2.1 Psicología de la salud**

Ha surgido en el horizonte una concepción nueva acerca de la enfermedad y la salud humanas: la psicología de la salud, cuyos supuestos básicos incluyen (Maslow, 2001, p. 25-26):

- Cada uno de nosotros posee una naturaleza interna de base esencialmente biológica, que es hasta cierto punto natural, intrínseca, innata y en un cierto sentido, inmutable o por lo menos, inmutante.
- La naturaleza interna de cada persona es en parte privativa suya y en parte común a la especie.
- Es posible estudiar científicamente esta naturaleza interna y descubrir cómo es (no inventar, sino descubrir).
- Esta naturaleza interna, en la medida en que nos es conocida hasta el momento, no parece ser intrínseca, primordial o necesariamente perversa. Las necesidades básicas, las emociones humanas básicas y las potencialidades humanas elementales son neutrales, promorales o positivamente buenas.
- Puesto que esta naturaleza interna es buena o neutra y no mala, es conveniente sacarla a la luz y cultivarla en lugar de ahogarla. Si se le permite que actúe como principio rector de nuestra vida, nos desarrollaremos saludable, provechosa y felizmente.

- Esta naturaleza interna es fuerte, dominante e inequívoca como el instinto lo es en los animales. Es débil, delicada, sutil y fácilmente derrotada por los hábitos, presiones sociales y las actitudes erróneas a su respecto.

En este sentido, la tarea a realizar parece ser la de investigar cómo es uno realmente en su interior, en el fondo, en cuanto a miembro de la especie humana o en cuanto a individuo particular.

Las personas enfermas son parte de una cultura enferma; las personas sanas pueden existir gracias a una cultura sana. Pero también es cierto que las personas enfermas añaden un grado más de enfermedad a su cultura y que las personas sanas contribuyen a la salud de la suya propia (Maslow, 2001, p. 29). En este sentido, creo que puede ser lo mismo en las organizaciones, pues éstas son las que conforman la sociedad.

Desde 1954 Maslow (2001, p. 50) caracteriza a la persona sana de la siguiente manera:

- Una mayor aceptación de uno mismo, de los demás y de la naturaleza.
- Una mayor espontaneidad.
- Una mayor capacidad de enfoque correcto de los problemas.
- Una mayor independencia y deseo de intimidad.
- Una mayor autonomía y resistencia a la indoctrinación.
- Una mayor frescura de apreciación y riqueza de reacción emocional.
- Una mayor frecuencia de experiencias superiores.
- Una mayor identificación con la especie humana.
- Un cambio o mejoramiento en las relaciones interpersonales.
- Una estructura caracterológica más democrática.
- Una mayor creatividad.

**Por su parte Jourard y Landsman (1998, p. 21) refieren entre las características saludables de las personas las siguientes:**

- Apertura hacia las nuevas ideas y hacia la gente.
- Preocupación por uno mismo, por otras personas y por el mundo natural.
- Capacidad para integrar experiencias negativas dentro del yo.
- Creatividad.
- Capacidad para realizar el trabajo productivo.
- Capacidad para amar.

Desde el enfoque existencialista, las personas comunes y los enfermos mentales sufren cierto grado de enajenación de su propio ser, de la naturaleza y de la gente. Para ellos la responsabilidad de la libertad es muy atemorizante, así que dejan que sus vidas sean guiadas por impulsos o por presiones sociales cayendo en la conformidad (Jourard y Landsman, 1998, p. 27). En este proceso se pierden a sí mismos.

Frankl (2004) recalca la necesidad básica del ser humano de conocer su significado en la vida (logoterapia) y lo concibe como libre y responsable para satisfacer su voluntad, así como dar significado único a su propio sufrimiento y su muerte.

### **2.2.2 El hombre y su medio ambiente**

La lucha de por vida consiste en la superación de dificultades y la integración de metas y aspiraciones. Es, casi siempre, inevitable que esta lucha nos mantenga bajo tensión interna y exija tomar decisiones en un proceso permanente (Quitmann, 1989, p. 209).

Las necesidades de seguridad, pertenencia, relaciones amorosas y respeto sólo pueden ser satisfechas por los demás, es decir, desde fuera de la persona, lo que implica una dependencia del exterior. Esta dependencia orilla a ser dirigido por los otros y sensible a su aprobación, afecto y buena voluntad. En otras palabras, la persona debe adaptarse y ajustarse, mostrándose flexible, reaccionando y autocambiándose, para acomodarse a la situación externa. Es ella (la persona) la variable dependiente; el medio ambiente es la variable fija e independiente (Maslow, 2001, p.61).

En este sentido, los trabajos de estrés que generó Selye se apoyaron en los previos de Claude Bernard, quien sugirió que los cambios externos en el ambiente pueden perturbar al organismo y que una de las principales características de los seres vivos reside en su poder de mantener la estabilidad de su medio ambiente interno, aunque se modifiquen las condiciones del medio externo. Esto es, la estabilidad del medio ambiente interno es la condición indispensable para la vida libre e independiente (Fernández-Abascal y Fernández-Castro, 2002, p. 421).

El individuo que se auto realiza es menos dependiente, menos espectador, más autónomo y autodirigido. El individuo que se auto realiza se hace más autosuficiente y reservado; los determinantes que le gobiernan son primordialmente internos, antes que sociales o ambientales, pues dichos determinantes son las leyes de su propia naturaleza interior, sus potencialidades y capacidades, sus talentos, sus recursos latentes, sus impulsos creativos, sus necesidades de auto conocerse cada vez más (Maslow, 2001, p. 61).

Aunque lo anterior puede interpretarse como que lo importante es lo interno y no lo externo al ser humano, no hay que olvidar que la persona saludable no puede ser definida por sí misma en su propia autonomía, como distinta del medio ambiente, independiente u opuesta a él; sino más bien, se define en términos referentes al medio ambiente, a través de su capacidad de manejarlo y así llegar a ser eficiente y competente en relación a él; percibirlo bien, estar en buenas condiciones con él,

tener éxito de acuerdo con sus premisas (Maslow, 2001, p. 224). Digámoslo de otra manera, las exigencias del trabajo y las condiciones del ambiente organizacional, tanto interno como externo, no son el criterio principal para juzgar al ejecutivo como una persona saludable, sino más bien la manera en que enfrenta esto mediante sus capacidades para adecuar su ambiente interno para buscar un equilibrio vida-trabajo y, al mismo tiempo, construir su calidad de vida.

### **2.2.3 ¿Qué es una personalidad saludable?**

Es difícil proporcionar una definición precisa de la personalidad saludable, pero a manera de esfuerzo preliminar Jourard y Landsman (1998, p. 22) la definen como “la forma de actuar de una persona, guiada por la inteligencia y el respeto por la vida, de tal modo que las necesidades personales serán satisfechas y la persona crecerá en conciencia y suficiencia, y en la capacidad para amarse a sí misma, al ambiente natural y a otras personas.

Como puede verse, tener una personalidad saludable significa considerarse a uno mismo como persona, libre y responsable, y no como instrumento pasivo de los impulsos o de las expectativas de otros. El individuo con personalidad saludable trata a los demás también como personas, y no como objetos o herramientas (Jourard y Landsman, 1998, p. 27). Vale decir que las personas nunca son un medio, sino un fin.

**Sin embargo, una de las principales dificultades que se alzan ante esta concepción de la personalidad saludable, deriva de su cualidad estática. Tiende a contemplarse la auto realización como un estado final y definitivo, un objetivo lejano, en vez de un proceso activo extendido a lo largo de toda la vida. Maslow (2001, p. 51) lo diría así: “Ser en vez de llegar a Ser”.**

Por su parte, González (2001) señala que el modelo de la personalidad sana que Rogers ofrece, se basa en una imagen positiva, optimista y halagadora de la naturaleza humana. Según él mismo lo relata, este modelo surge de reflexiones y experiencias personales que lo llevaron a aprender que una persona debe confiar en su propia experiencia, ya que ésta es la realidad que un individuo puede conocer.

La personalidad sana también tiene que ver con que el organismo reacciona ante el campo perceptual según lo percibe. Este campo es su realidad y, consecuentemente, la conducta se adecua a esa realidad. La realidad para el individuo es la percepción que tiene de la misma. Cada percepción es una hipótesis que el individuo puede comprobar o no, pero en ambos casos parte de la realidad personal. Si la percepción cambia, la reacción se modifica (González, 2001, p. 174-175).

Otro componente importante dentro de la personalidad sana es la congruencia entendida como la correspondencia entre lo que se piensa, se siente y se expresa (Ruiz, 2004).

Al igual que Maslow, Rogers caracterizó a la personalidad sana, no como un estado del ser, sino un proceso. Una dirección y no un destino (González, 2001). Este proceso está caracterizado por la actualización, la apertura a la experiencia, la sensibilidad, la vida existencial, la adaptabilidad, la aceptación de sí mismo y del otro, el sistema de valores flexibles, así como las relaciones interpersonales.

Por ello, la propuesta generada en esta investigación, incluye estrategias orientadas a la construcción de organizaciones saludables mediante la facilitación y promoción del desarrollo humano organizacional, en donde la personalidad saludable de los ejecutivos es una pieza fundamental.

#### **2.2.4 La organización saludable**

Las organizaciones han aprendido a adaptarse a las demandas del ambiente, aprovechando lo que éste les da en dos sentidos. Primero, los cambios en la composición de recursos que obtienen del medio y su transformación en productos, programas y servicios que proporcionan; y, segundo, los cambios en su estructura interna, sus procesos y la conducta de sus miembros (Méndez, Sorrilla y Monroy, 1993, p. 76).

Esto hace que las organizaciones no sólo tengan una finalidad meramente económica sino también social, política y cultural, por lo que se puede considerar que son una forma de explicar el desarrollo histórico de la humanidad.

De aquí que las organizaciones puedan ser abordadas al interior desde dos campos de estudio: el que corresponde a las ciencias sociales (sociología, antropología, psicología) y el meramente económico y tecnológico. El primero se orienta a la formación humana y el segundo se refiere a una actividad económica.

En cuanto al ambiente externo, el cuadro es poco alentador. Se dice que la nación más rica del mundo es incapaz de pagar los servicios de la salud que su gente necesita. Están disminuyendo los esfuerzos por acabar con la pobreza. La brecha entre ricos y pobres, entre naciones ricas y naciones pobres del mundo, se hace cada día más grande. Las grandes corporaciones tienen una excesiva influencia en el gobierno y en nuestra vida; aún más, pueden interferir presuntuosamente, en los asuntos de países extranjeros. Los altos puestos son ocupados predominantemente por hombres ricos. Nuestros políticos, que representan la voluntad del pueblo, tienen cuentas millonarias. La persona ordinaria no tiene una representación sensible y compasiva ni en la empresa para la que trabaja, ni en el gobierno que la rige (Rogers, 1980). Esto bien puede ser considerado como violencia, tanto en la sociedad como en las organizaciones, la cual crece y se extiende a una velocidad increíble.

El modelo neoliberal deja de concebir a la sociedad como aquella constituida por ciudadanos soberanos para convertirse en una reunión de consumidores, productores y ahorradores inmersos en el mercado mundial, en donde el significado del dinero ha sido poco estudiado desde el área del conocimiento de la psicología (Guinsberg, 2001).

Entonces, Schneider construye una tesis en la que simplificadaamente señala que a medida que se desarrolla históricamente la estructura mercantil y monetaria, la estructura social de las necesidades y de los instintos se hace más abstracta (Guinsberg, 2001, p.109).

“La avaricia es intrínsecamente insaciable y el dinero se convierte en un fin en sí mismo, por encima de cualquier otro valor. Esta psicopatología de la avaricia a nivel microsocial, individual, es ni más ni menos que el alma del sistema capitalista” (Guinsberg, 2001, p. 111). Entonces el dinero se convierte en el fin y no en un medio, sin que esta situación sea evidente, lo que lleva a que los individuos aspiren cada vez más a un desapego emocional, con el riesgo de favorecer una inestabilidad en lo personal y en la relación con los demás. Parece que las organizaciones coinciden con este escenario y es muy poco lo que hacen para combatirlo.

Parece que lo normal es vivir presiones constantes, tanto del ambiente, del lugar de trabajo como del propio sujeto, en donde nos exigen y nos exigimos acceder cada vez más a mercancías productoras de felicidad, angustia permanente por la imposibilidad de tenerlas, sentimiento de derrota en una competencia tan feroz como estúpida por la posesión y por mostrar una apariencia e imagen. En general, estados subjetivos vacíos, ausencia de tiempo libre (Guinsberg, 2001, p.150).

Lo anterior no compete exclusivamente a sectores populares, sino incluye también a los más favorecidos económicamente, pues no siempre pueden disfrutar de los privilegios que gozan por causas como la envidia, vacíos, miedos, enfermedad



física, estrés, estados depresivos, entre otros, muchos de los cuales se gestan al interior de las organizaciones y empresas.

Y entonces, ¿cómo podemos construir o re-construir una organización saludable? Ante cierta escasez de información al respecto, me atrevo a hacer una analogía de la organización inteligente con la organización saludable. Senge (1998, p. 179) afirma que las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden, aunque el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. Entonces, podría decirse que una organización saludable llega a serlo cuando su gente cuenta con una personalidad saludable, o bien, jamás podrá tenerse una organización saludable si el personal no lo está. Dicha afirmación se sostiene, por otro lado, en que la gente tiene su propia voluntad, su propio parecer y su propio modo de pensar, pero si no está motivada para alcanzar metas de crecimiento y desarrollo humano, difícilmente tendrán una personalidad saludable.

Entonces, parece ser que para llegar a ser una organización saludable, debe fomentarse en la gente la actualización, la apertura a la experiencia, la sensibilidad, la vida existencial, la adaptabilidad, la aceptación de sí mismo y del otro, el sistema de valores flexibles, así como las relaciones interpersonales; lo cual debe estar acompañado de un ambiente de trabajo que facilite lo anterior, es decir, favorecer hacia la participación, el crecimiento y la armonía en las relaciones personales, sin olvidar que una organización saludable es un proceso y no meramente un fin.

Para ello, la gente necesita creer en algo, aferrarse a algo por lo que vivir, encontrar un sentido de vida más allá de lo superficial e inmediato. En este sentido, me permito afirmar que quienes están al frente de las organizaciones deben buscar ese “algo”, más allá de cumplir objetivos y metas anuales, incrementar la participación en el mercado, reducir los costos, o bien, mejorar la rentabilidad de la empresa. Mi experiencia me señala que esto no es sencillo y

mucho menos cuando no se vive en un ambiente propicio para generarlo; esto hace más grande el reto, pero seguro estoy que las empresas sí pueden considerar dentro de su planeación estratégica el desarrollo humano, tanto en lo individual como en lo organizacional.

Una propuesta para ello se presenta en la última parte de la presente investigación, tomando como punto de partida los resultados obtenidos del diagnóstico del índice de presión en el trabajo a un grupo de 41 ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas, para lo cual es indispensable abordar lo referente al estrés en el trabajo.

### **2.3 ESTRES EN EL TRABAJO**

Los psicólogos experimentales han formulado la proposición general de que la frustración o en términos más generales, el estrés es un factor que promueve la regresión. Un provocador de estrés es cualquier factor que interfiere con el curso normal de la actividad. Así el peligro físico, la enfermedad, la frustración y la interferencia son agentes provocadores de estrés y como tales pueden inducir regresión o desarrollo en sentido inverso. Las personas adultas normalmente muestran una conducta infantil cuando están enfermas, frustradas o en peligro (Jourard y Landsman, 1998, p. 217), o un empleado puede semejarse a un niño muy obediente ante su jefe y otras figuras autoritarias, aunque con sus compañeros se comporte de acuerdo con su edad.

El estrés también es un esfuerzo por mantener el equilibrio psicológico a través de las fuerzas que afectan desde dentro y desde fuera de la persona. Por ello, los ejecutivos de todos los niveles deben entender el proceso de cambio y la psicología de la motivación si pretenden realizar las vitales tareas de dirección o de guía, así como de integración de los recursos humanos, hacia la consecución de un fin mutuo (Bittel y Ramsey, 1998, p. 1089).

### **2.3.1 Qué es el estrés**

Como buen inicio, parece práctico partir de que el estrés deriva de la voz inglesa que significa esfuerzo, tensión, acentuación, empleándose fisiológica y psicológicamente con el sentido general de sobrecarga impuesta al individuo que crea un estado de tensión exagerada (Dorsch, 1996, p.760).

Lazarus y Folkman (1986) consideran al estrés como un conjunto de relaciones particulares entre la persona y la situación, siendo ésta valorada como algo que excede sus propios recursos y que pone en peligro su bienestar personal.

Canals (2000) define el estrés como un componente heredado y adaptativo que implica una activación neuroendócrina y emocional frente a un estímulo percibido como amenazante y excesivo en relación a los recursos que la persona percibe o piensa que tiene para enfrentarlo y mantener su integridad y bienestar.

Hay estresores intermedios o mínimos que son situaciones de origen sociocultural que aparecen en la medida en que un país, una sociedad, una cultura o una organización se desarrollan (Salzano, 2003), y que al mismo tiempo generan transformaciones que terminan por formar parte de la vida cotidiana. Aún así, no puede dejar de reconocerse que la reiteración de estos sucesos puede traducirse en estrés crónico cuando la persona siente que no puede hacerles frente (Canals, 2000).

Llevado todo esto al ámbito laboral de los ejecutivos, la presencia del estrés es capaz de afectar drásticamente el ser y hacer personal, así como a la comunidad laboral, alterando el desarrollo humano desde lo personal, lo familiar y lo organizacional (Canals, 2000).

El estrés es un concepto psicológico y como tal no es concreto, no puede ser tocado o percibido directamente. El estrés significa muchas cosas para mucha gente, aunque no por ello deja de existir un grado relativo de consenso.

El amplio estudio que se hace actualmente de este término tiene su punto de partida en una investigación endocrinológica de Selye en 1948. En esta obra, estrés era la suma de todas las manifestaciones inespecíficas, incluyendo las lesiones y los fenómenos de defensa. El término estrés se utiliza cada vez más para caracterizar la extrema sobrecarga a la que el hombre actual está sometido: vulnerabilidad nerviosa, agotamiento, propensión a la neurosis como consecuencia de presión psíquica, disgusto, acoso, miedo ante el cúmulo de acontecimientos trágicos, entre otros (Dorsch, 1996).

En cuanto al estrés en el trabajo, Dorsch (1996) lo expresa como el agotamiento nervioso por el trabajo que suele determinarse, si bien de modo insuficiente, como función de gasto energético, entendido como la combinación del trabajo muscular, el grado de esfuerzo estático y el grado de fatiga.

En este sentido, para Williams (1998), el estrés en el trabajo es un proceso complejo y multivariado; cuando se mide, se llega a confundir con salud psicológica, ansiedad y satisfacción en el trabajo.

Parece, entonces, que el estrés es ubicuo; es inevitable, ocurre en contextos sinuosos y puede tener efectos nocivos, tanto psicológicos como físicos. Sin embargo, algunos somos más resistentes que otros. Esto es, hay quien reporta efectos positivos a pesar de haber soportado circunstancias extremadamente adversas. Por ejemplo, en 1994 Elder sugirió que el estrés económico que se vivió en la Gran Depresión pudo haber tenido algunos efectos positivos a largo plazo sobre los niños de clase media, quienes alcanzaron mayores niveles educativos y fueron más exitosos en sus carreras y vida matrimonial (Adwin, 1994).

Así también se han encontrado efectos negativos causados por situaciones permeadas de estrés, como son el cambio de familia o de religión, o bien, desastres naturales (Adwin, 1994). También hay quien busca circunstancias difíciles e incluso arriesgadas para su propia vida, como son los deportes extremos. Algo parecido viven los ejecutivos diariamente.

En otras palabras, el estrés tiene dos caras: por un lado puede ser un estimulante al crecimiento y el desarrollo; y, por el otro, una variedad del desorden físico y emocional. En una vida laboral llena de tensiones el estrés puede asociarse a enfermedad, incapacidad y desórdenes psicológicos. Sin embargo, no es difícil inferir que los agitados eventos cotidianos afectan la calidad de vida en el trabajo de quienes prestan sus servicios en cualquier organización (Dohrenwend, 1973).

El estrés afecta al sistema inmunológico, aumentando la vulnerabilidad ante infecciones; provoca problemas físicos crónicos y psicológicos; causa desajustes de los ritmos biológicos; incremento de consumo de alcohol y tabaco, así como propensión a la ludopatía.

El estrés no sólo se ha convertido en un problema de salud para las personas que lo sufren, sino también para las empresas y las organizaciones en general.

En cuanto a éstas, el estrés del personal las orilla a enfrentar mayor ausentismo, malas relaciones entre empleados y clientes, falta de calidad de servicio, reducción de la creatividad, falta de concentración, dirección de personal y liderazgo ineficaces, toma de decisiones lenta y propensión a sufrir accidentes, entre otros problemas (Poelmans, 2002).

### 2.3.2 Teorías y modelos sobre el estrés

Las teorías interaccionistas del estrés plantean que la respuesta del estrés es el resultado de la interacción entre las características de la persona y las demandas del ambiente. Se considera que una persona está en situación estresante, o bajo un estresor, cuando ha de hacer frente a eventos que conllevan demandas conductuales que le resultan difíciles poner en práctica o satisfacer (Lazarus y Folkman, 1986). En otras palabras, el estrés depende tanto de las demandas del medio como de los recursos personales para hacerle frente.

Hendrix, Ovalle y Troxler (1985) hipotetizaron un modelo general de estrés laboral sustentando en variables intraorganizacionales (claridad de las metas, conflicto intragrupal, control organizacional, autonomía individual, etc.), individuales (locus de control, tolerancia al cambio, asertividad, etc.) y extraorganizacionales (relaciones familiares), mismo que comprobaron mediante un análisis de trayectoria en una muestra de 370 empleados del Departamento de Defensa de Estados Unidos.

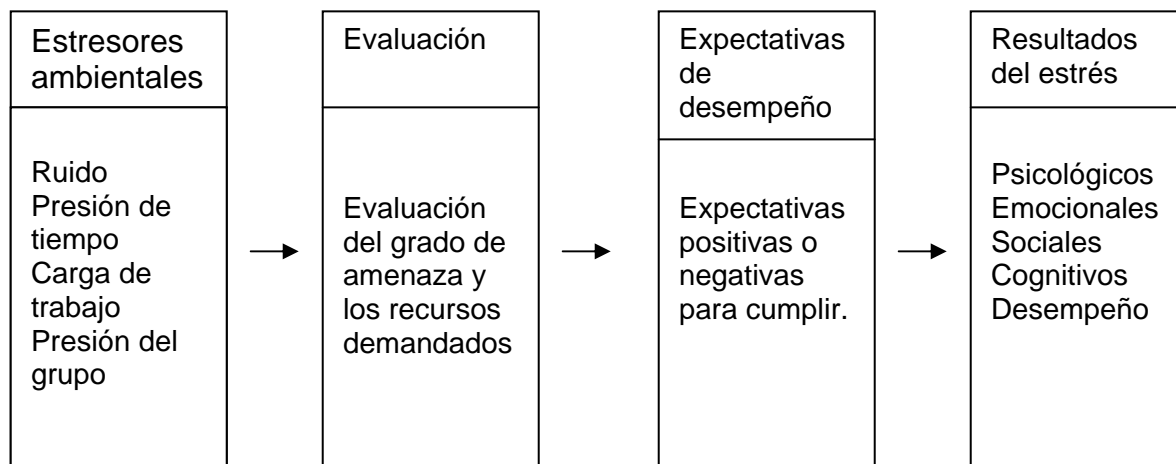
Salas, Driskell y Hughes (1996) proponen un modelo de cuatro pasos para vincular el estrés y el rendimiento, la efectividad funcional o el desempeño:

- 1° El medio ambiente genera estresores, tales como el ruido, presión de tiempo, exceso de trabajo, presión del grupo social, amenazas, etc.;
- 2° Estos estresores adquieren una connotación positiva o negativa, a través del proceso de evaluación, el cual se refiere al significado que adquiere el evento presente en el ambiente y que está generando estrés. Lazarus y Folkman (1984) distinguen entre evaluación primaria y evaluación secundaria. La primera hace referencia al grado de amenaza que posee un evento; la segunda, es una evaluación de la capacidad percibida o los recursos disponibles para hacer frente a dicha amenaza.

3° Esto conduce a la formación de expectativas de desempeño o rendimiento, las cuales también pueden ser positivas o negativas; y

4° Estas expectativas en turno determinan consecuencias psicológicas, cognitivas, emocionales y sociales.

Figura No. 2.4  
Modelo de estrés y desempeño



Fuente: Driskell, J., Salas, E. *Stress and Human Performance*, 1996. p. 11

Williams (1998) ha desarrollado en Inglaterra y probado con una muestra mayor a 20,000 sujetos en países como Australia, Bélgica, Bulgaria, Canadá, China, Inglaterra, Estonia, Alemania, Hungría, India, Irán, Irlanda, Israel, Italia, Japón, México, Nueva Zelanda, Holanda, Polonia, Portugal, Rumania, Eslovenia, Sudáfrica, España, Suecia, Taiwán, Ucrania y Estados Unidos el *Indicador de Presión en el Trabajo* (IPT) conformado por estresores (fuentes de presión), variables resultantes (efectos del estrés) y factores moderadores (diferencias individuales o estrategias de afrontamiento). Gráficamente se presenta en la Figura No. 2.5.

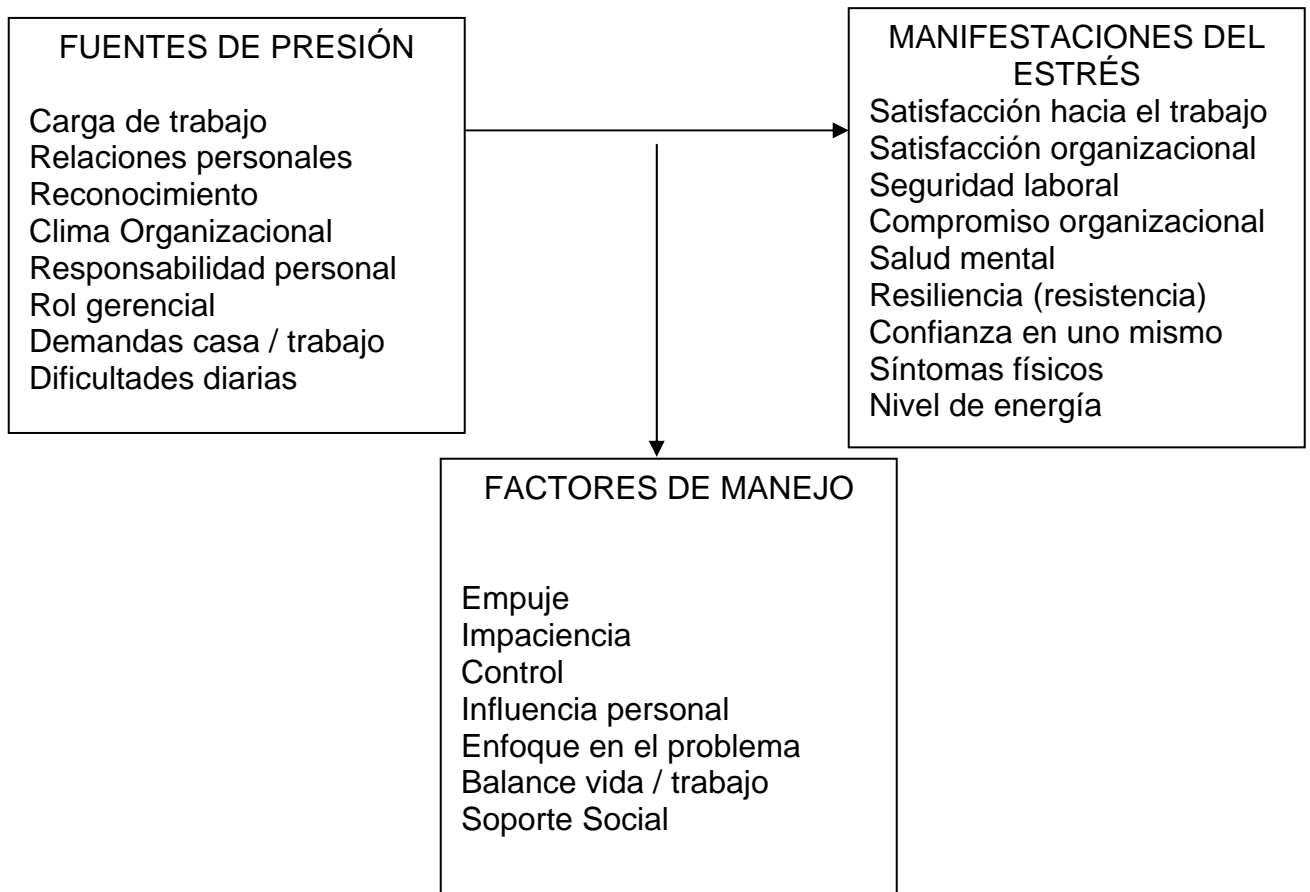
Este modelo se sustenta en el equilibrio dinámico de la teoría del estrés, la cual define a éste como un estado de desequilibrio en el sistema de referentes entre la persona y su medio ambiente, que resultan en un cambio de los niveles normales en cuanto a sentirse bien.

Por ello, el estrés:

- a. No puede ser expresado como una sola variable
- b. Debe incluirse en su estudio características de la personalidad y mecanismos para resolver problemas.
- c. Está acompañado de experiencias positivas y negativas.

Figura No. 2.5

Modelo del Indicador de Presión en el Trabajo (IPT)



Fuente: Williams, S. (1998). *Measuring Occupational Stress: Development of the Pressure Management Indicator*. *Journal of Occupational Health Psychology*. 3 (4), 306-321.



### **2.3.3 Indicador de presión en el trabajo**

Este indicador se desarrolla a partir del Indicador de Estrés Ocupacional, el cual ha sido usado para identificar estresores y para lograr que la organización los reduzca o elimine; es decir, ha demostrado su efectividad como herramienta diagnóstica. Entre sus principales ventajas destacan las siguientes (Williams, 1998):

- Puede ser aplicado a todos los integrantes de la organización y no sólo a los directivos, que es en quien más se estigmatiza el estrés.
- Puede usarse en diferentes profesiones.
- Rebasa las barreras culturales.

#### **a. Causas o fuentes del estrés laboral**

De manera general, como fuente del estrés Lazarus y Folkman (1986) señalan que existen ciertas características que parecen determinar el que una situación sea estresante, entre las que destacan: el cambio o la novedad, la falta de información, la no predictibilidad, incertidumbre, ambigüedad, inminencia, duración y significación para la persona, entre otras. Quienes hemos vivido en el ambiente empresarial, fácilmente detectamos lo anterior como componente esencial de la cotidianidad del ejecutivo.

En cuanto al ambiente de las organizaciones, los factores estresantes pueden aparecer prácticamente en cualquier ocupación, profesión o puesto de trabajo y en cualquier circunstancia en que se somete a una persona a una carga a la que no puede ajustarse rápidamente (Rodríguez y cols., 2004).

Por ejemplo, Escribá y Bernabé (2002, p. 598) afirman que el personal médico de hospitales públicos en Valencia enfrenta factores estresantes tales como la

incertidumbre frente a la generación de un diagnóstico o tratamiento, la posibilidad de ser demandado por la mala práctica profesional y los efectos generales del ambiente laboral.

González Cabanach (1998, referido por Rodríguez y cols., 2004) distingue cuatro grupos de fuentes potencialmente estresantes en el contexto laboral:

- Factores intrínsecos: condiciones físicas, sobrecarga laboral, disponibilidad de recursos, ambigüedad en la tarea, conflicto de roles, exceso o falta de responsabilidad, entre otros.
- Factores vinculados a las relaciones personales que se generan en la vida laboral.
- Factores relacionados con el desarrollo de la carrera profesional, entre los que puede mencionarse la falta de congruencia y de competencia para desempeñar el puesto ocupado.
- Factores relacionados con la estructura y el clima organizacional, como son: falta de participación en la toma de decisiones y carencia de autonomía, o bien, exceso de responsabilidad con falta de autoridad.

Cada vez es más aceptado que la sobrecarga de trabajo genera estrés. Al respecto Chait y Gareis (2000) dicen que aunque podría suponerse que la reducción de la jornada laboral está estrechamente vinculada a la disminución del estrés, en la realidad esto no funciona así. Quizá el trabajar menos horas resulte más estresante para algunas personas. Estos autores realizaron un estudio con una muestra de 141 médicos, hipotetizando que los incentivos son un mejor predictor de los indicadores de la calidad de vida, la calidad del rol e intención de renuncia en el próximo año.

Por otro lado, Li y Shani (1991) sostienen que los cuatro factores que influyen significativamente en el estrés y la satisfacción laboral son:

- Clima organizacional
- Qué tan clara y compartida es la misión para todos
- Calidad de vida en el trabajo, y
- Flexibilidad de los procesos en la organización.

Es claro que ni lo sofisticado ni lo tecnológico del trabajo afectan el estrés y la satisfacción laboral. Esto lo concluyen Li y Shani (1991) al realizar un estudio de campo con 109 gerentes del área de informática, encontrando que la satisfacción del trabajo está significativamente relacionada con el estrés laboral, mientras que la sofisticación tecnológica no se relaciona ni con una ni con otro.

Contrario a sus predicciones, Li y Shani (1991), también confirmaron que ni la claridad y el conocimiento de las políticas organizacionales, ni la cualidad de los recursos informáticos, tienen relación con estresores, es decir, estas variables no son fuente de estrés.

Entre los estresores internos también se encuentran estímulos de características físicas, como la sensación de malestar por mala digestión, el dolor producido por una herida, una enfermedad; o de características más cognitivas como el recuerdo de una situación desagradable, pensamientos sobre la propia inutilidad o lo difícil que puede ser el futuro inmediato, sentimientos de culpa, ambiciones no conseguidas. En esencia, los estresores internos tienen que ver con las condiciones biológicas del organismo y la carencia de habilidades para hacerle frente (Rodríguez y cols., 2004).

#### **b. Factores mediadores del estrés laboral**

Burke (1971) mediante entrevistas abiertas con personal directivo, identificó las conductas de manejo ante situaciones de estrés, mismas que catalogó en cinco grupos: hablar con otros, trabajar más duro y durante más tiempo, cambiar a una

actividad de tiempo libre, adoptar una aproximación de solución de problemas y alejarse de la situación estresante.

Dewe y cols. (1979) encontraron cuatro tipos de conducta en una muestra de administrativos y trabajadores de oficina: acciones de apoyo, expresión de sentimientos y búsqueda de apoyo, realización de actividades no laborales e intentos pasivos de esperar a que pase la situación estresante.

Parasuraman y Alutto (1984) distinguen entre:

- Respuestas adaptativas: planificar, organizar, priorizar tareas y conseguir apoyo de otros.
- Respuestas no adaptativas: trabajar más duro pero cometiendo más errores, hacer promesas poco realistas y evitar la supervisión.

Dewe y Guest (1990) identifican siete tipos de estrategias de manejo ante situaciones de estrés laboral: abordar o trabajar sobre el problema, intentar que el problema no se apodere de uno, descarga emocional, tomar medidas preventivas, recuperarse y prepararse para abordar en mejores condiciones el problema, así como utilizar los recursos familiares e intentos pasivos de tolerar los efectos del estrés.

Cooper y cols. (1988) tipifican las estrategias de manejo en apoyo social, soporte a la tarea, tiempo e involucramiento, además de relaciones familiares y trabajo.

Al respecto, Newton (1989) señala que las respuestas en el trabajo requieren la implicación activa de la organización, misma que bien puede emerger de los altos niveles jerárquicos. De manera general, las posibles respuestas pueden estar en el rediseño de puestos, cambios en la estructura organizacional, retroalimentación orientada a la claridad del rol y el desempeño, redefinición de políticas de evaluación y promoción, mejora de la comunicación y el reconocimiento, así como atención a la calidad de vida en el trabajo.

En el ámbito hospitalario, Escribá y Bernabé (2002) llegan a la conclusión de que se evidencian dos patrones diferenciales entre los médicos: el centrado en las emociones y el centrado en el problema. En cuanto al primero destacan estrategias tales como realizar actividades alejadas del ambiente laboral como ocio y deporte, búsqueda de apoyo social como pasar más tiempo con la familia y los amigos, pero también recurrir al consumo de fármacos y tabaco, aunque también a expresarse cómo se sienten y desconectarse mentalmente (relajación). Las estrategias centradas en el problema incluyen aceptar errores en el diagnóstico, o bien, la inexactitud de la ciencia médica, seguida de apoyo instrumental entendida como consultar a compañeros o bibliografía actualizada.

El Indicador de Presión en el Trabajo (Williams, 1999) contiene tres subescalas para identificar los mediadores:

- Enfocarse al problema: grado en el cual uno es capaz de planear anticipadamente y administrar el tiempo para hacer frente a los problemas.
- Soporte social: ayuda recibida mediante la discusión de problemas o situaciones con otras personas.
- Balance vida-trabajo: necesidad de separarse de casa para atender las demandas del trabajo.

Como puede notarse, estas tipologías plantean el problema de manejo desde la perspectiva individual; sin embargo, en el ámbito del estrés laboral es necesario contemplar tres niveles de análisis: individual, grupal y organizacional (Robbins, 1999), lo cual se traduce en requerimientos de esfuerzos cooperativos organizados que trasciendan el nivel individual, no dependiendo su solución, exclusivamente, de la habilidad de la persona para manejar sus recursos individuales.

### **c. Manifestaciones o efectos del estrés laboral**

La mayoría de las investigaciones asumen que hay una relación lineal entre estrés y resultados (Aldwin, 1994). Es posible que dicha relación no siempre se dé, pudiendo encontrar curvas asintotas y “J” para estrés y resultados negativos. También es posible que pudiera haber una relación de “U” inversa entre estrés y resultados positivos, similar a lo encontrado entre ansiedad y desarrollo.

El IPT divide las manifestaciones del estrés en organizacionales e individuales. En cuanto a las primeras están la satisfacción laboral y organizacional, la seguridad en el trabajo y el compromiso organizacional; para las segundas se consideran la salud mental, el grado de resiliencia, la confianza en uno mismo, los síntomas físicos y el nivel de energía (Williams y Cooper, 1998).

En una investigación realizada con una muestra 14,455 sujetos (465 gerentes y 3,041 empleados) que laboran en grandes empresas manufactureras, Williams y Cooper (1998), encontraron que todas las manifestaciones del estrés referidas en el párrafo anterior están relacionadas positivamente, aunque la satisfacción laboral organizacional, así como el compromiso organizacional y la seguridad arrojaron altas correlaciones entre ellas, es decir, estas variables van de la mano. Por otro lado, la resiliencia, el nivel de energía y los síntomas físicos están relacionados con la salud mental.

#### **2.3.4 Medición del índice de presión en el trabajo**

Rotheiler y Howard (1991) afirman que el estrés no puede ser medido directamente, sino sólo como el proceso cognitivo que lo produce. De aquí que el estrés puede construirse como dependiente de:

- El grado de carencia de satisfacción de necesidades importantes.
- El miedo anticipado al fracaso (ansiedad).

- Incapacidad de enfrentamiento percibida, entendida como discrepancia entre demandas y habilidades.

Williams y Cooper (2004) afirman que si bien cada vez existe mayor conciencia en cuanto a los efectos negativos que genera el estrés en el trabajo, por lo que se están incrementando los programas para reducir riesgos, no dejan de reconocer que los instrumentos utilizados para medir esta variable son extensos, complejos y desarrollados para puestos específicos, lo que hace que dichas evaluaciones se vuelvan costosas y potencialmente inexactas o incorrectas. Ante esta situación, los autores referidos desarrollaron, a partir del Índice de Estrés Ocupacional (OSI), el cuestionario Indicador de Presión en el Trabajo (IPT). Es un instrumento autoadministrado, que consta de 120 reactivos, medidos en escala Likert, el cual es una medida integral del estrés ocupacional, incluyendo:

- a. Manifestaciones, tanto en la organización como en lo personal. En cuanto las primeras se abordan la satisfacción en el trabajo, la satisfacción hacia la organización, la seguridad laboral y el compromiso organizacional. En las segundas están la salud mental, la confianza en uno mismo, los síntomas físicos y el nivel de energía.
- b. Las fuentes de presión, tanto al interior como al exterior de la organización, comprendiendo la carga de trabajo, las relaciones personales, el reconocimiento, el clima organizacional, la responsabilidad personal, el rol gerencial, las dificultades diarias y el equilibrio entre casa y trabajo.
- c. Variables moderadoras, tales como dirigir los esfuerzos hacia la obtención de resultados, el grado de paciencia e impaciencia, la influencia personal, el enfoque hacia los problemas, el nivel de control, la capacidad de separar los asuntos de la casa y del trabajo, así como el soporte social.

Para que un instrumento esté estandarizado, se necesita conocer el modelo subyacente en el cual está basado y el esquema teórico que sustenta este modelo, como en el caso del Indicador de Presión en el Trabajo, instrumento

confiabilizado y validado con una muestra de 20,981 sujetos de nacionalidades y ocupaciones diferentes (Williams y Cooper, 2004).

A manera de resumen, en la Figura 2.6 se presenta lo que mide el IPT, instrumento aplicado en la presente investigación.

Figura 2.6  
¿Qué mide el Indicador de Presión en el Trabajo?

Bloques	Secciones	Variables
Fuentes de presión		Carga de trabajo
		Relaciones personales
		Reconocimiento
		Clima organizacional
		Responsabilidad personal
		Rol gerencial
		Demandas casa-trabajo
Factores moderadores	Características de la personalidad	Empuje (obtención de resultados)
		Paciencia / Impaciencia
		Grado de control
		Influencia personal
	Mecanismos de reacción	Enfoque en el problema
		Equilibrio vida-trabajo
Soporte	Soporte social	
Manifestaciones del Estrés	Satisfacción	Satisfacción hacia el trabajo
		Satisfacción Organizacional
	La organización	Seguridad organizacional
		Compromiso organizacional
	Salud mental	Estado de salud mental
		Resiliencia
		Confianza en uno mismo
	Bienestar físico	Síntomas físicos
		Nivel de energía

Fuente: Williams, S. (1998). *Measuring Occupational Stress: Development of the Pressure Management Indicator*. Journal of Occupational Health Psychology. 3 (4), 306-321.



### **2.3.5 Trabajo, estrés y personalidad saludable.**

Desarrollar nuestro trabajo nos exige pertenecer a una organización, en el entendido de que hay muchas formas de estar en y dentro de él. Una persona puede considerar su vocación como algo triste que debe hacer y soportar, a fin de ganar suficiente dinero para “vivir en verdad”; pero también hay épocas de problemas económicos que obligan a la gente a tomar empleos aburridos, incluso humillantes, para poder comer y mantener a su familia (Jourard y Landsman, 1998).

Así, muchas personas trabajan en empleos que requieren considerable esfuerzo físico o en actividades no especializadas para poder sobrevivir, lo cual no resulta incompatible con la personalidad saludable.

No obstante, al mediano y largo plazo el trabajo insatisfactorio puede quitar vitalidad y moral a una persona, y hacer que el resto de su vida no tenga sentido. Un ejemplo clásico es que en algunas instituciones gubernamentales el valor de las personas declina, la podredumbre se extiende y aparece la decadencia.

En el corto plazo, un trabajo insatisfactorio se convierte fácilmente en fuente de estrés y hasta de desesperanza, minando la salud física. Los cambios de actividades, puestos o hasta en la vocación profesional, después de largos periodos de estrés y aburrimiento, pueden ser rejuvenecedores (Jourard y Landsman, 1998).

Sin embargo, el ejecutivo siempre debe tener presente, que su trabajo es un medio a través del cual se mantiene en contacto e interactúa con el entorno humano. Bittell y Ramsey (1998) reconocen que el trabajo facilita una expresión productiva de los más profundos estímulos y aspiraciones. Una persona aporta a su trabajo toda una vida de experiencia, con sus actitudes, expectativas y modos

de comportamiento concomitantes. En síntesis, las personas enfrentan el mundo cotidiano con su equipaje psicológico.

En este sentido, puede afirmarse que el desplazamiento de la atención del modelo económico al modelo psicológico, implica que el trabajo tenga diferentes fines para diversas personas, ya que cada una de ellas marcha a un fin distinto y constituye una importante estrategia para mantener el equilibrio psicológico, o bien, niveles controlables de estrés. Cuando realmente es así, se está en el camino hacia una personalidad saludable.

Ahora bien, quienes están al frente de las organizaciones, no deben perder de vista que en contextos turbulentos como los que vivimos, es importante abanderar la filosofía de una empresa humanizada, basada en el trabajo decente y la productividad. Para la Organización Internacional del Trabajo (Brú, 2002) el trabajo decente es aquella ocupación productiva que es justamente remunerada y que se ejerce en condiciones de libertad, equidad, seguridad, estabilidad y respeto a la dignidad humana. En tanto que productividad es entendida como la relación entre el valor de la producción y de los insumos, haciendo el mejor uso de los recursos disponibles por la empresa o país. En esencia, la productividad y el trabajo decente son dos eslabones de una misma cadena; no puede haber aumento de productividad sin un trabajo decente y viceversa.

## **CAPITULO III**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

La esencia misma de pretender intervenir cualquier componente (interno o externo, manifiesto o no) del factor humano en las organizaciones, es la toma de decisiones, reconociendo que su efectividad estará sustentada en la calidad del diagnóstico.

Por otro lado, considero que es elemento insustituible en una tesis doctoral identificar con claridad, el camino recorrido para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación, tanto en lo referente al diagnóstico, como en el sustento de la propuesta. Precisamente de ello se ocupa el presente CAPITULO.

#### **3.1 Hipótesis**

H<sub>1</sub> Los ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas enfrentan altos niveles de presión, hacen uso de sus diferencias individuales para enfrentar estas presiones, manifestándose positivamente tanto a nivel organizacional como personal.

H<sub>2</sub> Existe relación estadísticamente significativa entre las dimensiones que integran las fuentes de presión, las diferencias individuales y los efectos del estrés en ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas, de acuerdo al Índice de Presión en el Trabajo (IPT).

### 3.2 Definición e interpretación de las variables

Figura No. 3.1

Definición e interpretación de las Fuentes de Presión

VARIABLE	DEFINICIÓN	INTERPRETACIÓN	
		BAJO PUNTAJE	ALTO PUNTAJE
Carga de trabajo	La cantidad y dificultad del trabajo que uno debe realizar	Menos presión	Más presión
Relaciones personales	Qué tan bien uno se lleva con quien lo rodea, particularmente con aquellos que tiene una relación estrecha de trabajo	Menos presión	Más presión
Reconocimiento	Grado en el cual el personal siente que necesitan tener reconocimiento por sus logros	Menos presión	Más presión
Clima organizacional	La “atmósfera” o “sensación” dentro del lugar de trabajo	Menos presión	Más presión
Responsabilidad personal	Aceptar la responsabilidad por las acciones y decisiones de uno.	Menos presión	Más presión
Rol gerencial	Ser responsable por la administración y supervisión de otras personas	Menos presión	Más presión
Demandas casa-trabajo	“Desconectarse” de las presiones del trabajo cuanto llega a casa, y viceversa.	Menos presión	Más presión
Dificultades diarias	Las circunstancias irritantes y provocaciones en el lugar de trabajo.	Menos presión	Más presión

Williams, W. y Cooper, C. “Measuring Occupational Stress: Development of the Pressure Management Indicator. *Journal of Occupational Health Psychology*. 1998. Vol. 3, No. 4, 306-321.

Figura No. 3.2

Definición e interpretación de los factores mediadores

VARIABLE	DEFINICIÓN	INTERPRETACIÓN	
		BAJO PUNTAJE	ALTO PUNTAJE
Empuje (obtención de resultados)	El deseo de éxito y logro de resultados	Menos vigor	Más vigor
Paciencia / Impaciencia	El ritmo de vida de una persona y su habilidad para salir adelante con sus necesidades urgentes	Más paciente	Más impaciente
Grado de Control	Grado en el cual uno siente que puede influir y controlar eventos	No mucha influencia y control	Más influencia y control
Influencia personal	Grado en el cual uno puede ejercer discreción en su trabajo, mediante la toma de decisiones con cautela, esmero, prudencia, previsión y a partir de la observación y la experiencia.	No mucha influencia y discreción	Más influencia y discreción
Enfoque en el problema	Grado en el cual uno planea y administra su tiempo para resolver problemas	Poco uso del enfoque hacia la solución de problemas	Mucho uso del enfoque hacia la solución de problemas
Equilibrio vida-trabajo	Grado en el cual una persona es capaz de separar asuntos de la casa y del trabajo, sin dejarse atrapar por ninguno de los dos.	Menos uso del balance vida trabajo.	Más uso del balance vida trabajo.
Soporte social	La ayuda que uno obtiene por discutir problemas o situaciones con otras personas.	Menos uso del soporte social	Más uso del soporte social.

Williams, W. y Cooper, C. "Measuring Occupational Stress: Development of the Pressure Management Indicator. *Journal of Occupational Health Psychology*. 1998. Vol. 3, No. 4, 306-321.

Figura No. 3.3

Definición e interpretación de las manifestaciones del estrés

VARIABLE	DEFINICIÓN	INTERPRETACIÓN	
		BAJO PUNTAJE	ALTO PUNTAJE
Satisfacción laboral	Qué tan satisfecho se siente uno acerca del tipo de trabajo en términos de tareas y funciones.	Poca satisfacción hacia el trabajo	Mucha satisfacción hacia el trabajo
Satisfacción organizacional	Qué tan satisfecho se siente uno sobre la manera en que la empresa está estructurada y su modo de trabajar.	Poca satisfacción hacia la organización	Mucha satisfacción hacia la organización
Seguridad organizacional	Qué tan seguro se siente acerca de la estabilidad de su empresa y del grado de seguridad laboral	Muy inseguro	Muy seguro
Compromiso organizacional	Qué tan comprometida está una persona hacia su empresa y el grado en el cual siente que el trabajo mejora su calidad de vida	Sin compromiso hacia la organización	Muy comprometido hacia la organización
Salud mental	Qué tan satisfecho se siente una persona hacia su estado mental	Siente ansiedad	Se siente contento, satisfecho y complacido
Resiliencia	La habilidad para “recuperar las fuerzas” o “reaccionar” ante derrotas o problemas.	Una pobre recuperación de fuerzas	Una buena recuperación de fuerzas
Confianza en uno mismo	Grado en el cual uno se siente estable o atormentado	Se siente atormentado	Se siente estable
Síntomas físicos	Qué tan bien se siente una persona en términos de tensión física u otras sensaciones de incomodidad física.	Predomina el disfuncionamiento físico	Se siente bien físicamente
Niveles de energía	Cantidad de vitalidad que alguien tiene antes de sentirse cansado y acabado.	Menor energía y sentimiento de mayor cansancio.	Más energía y menor cansancio

Williams, W. y Cooper, C. “Measuring Occupational Stress: Development of the Pressure Management Indicator. *Journal of Occupational Health Psychology*. 1998. Vol. 3, No. 4, 306-321.

### **3.3 Sujetos del estudio**

Unidad de análisis.- Altos directivos de medianas y grandes empresas mexicanas ubicadas en el centro del país (Toluca, Puebla, Querétaro y Distrito Federal).

Tamaño y tipo de muestra.- Es un muestreo no probabilístico, integrada por sujetos tipo. Con la finalidad de soportar la generalización de resultados, se contempló una muestra de 41 sujetos, lo cual puede soportarse estadísticamente considerando que “en tamaños de muestras de más de 30, muchos estimadores tienen una distribución de frecuencia teórica que posee una figura aproximada a una campana, la cual suele llamarse curva normal” (Davis, 2000, p.228).

### **3.4 Instrumento de medición**

#### **3.4.1 El indicador de presión en el trabajo (IPT)**

En la presente investigación se utilizó el Indicador de Presión en el Trabajo (anexo 1), para lo cual se contactó al autor (Williams, 1998) y se firmó un contrato con Resource Systems para que se autorizara la aplicación a la muestra en estudio (anexo 2).

Este instrumento ha sido aplicado en estudios como los siguientes:

- A una muestra de 28,000 trabajadores en 215 organizaciones en Estados Unidos, detectándose problemas de estrés, bajo desempeño, problemas crónicos de salud y hasta “burnout” (Ivancevich, Matteson, Freedman y Phillips, 1990; Kohler y Kamp, 1992).
- En Inglaterra, entre 1990 y 1995 se aplicó a una muestra de 14,445 trabajadores tanto de organizaciones públicas como privadas (Williams y Cooper, 1997).

Entre los elementos de diferenciación, del IPT destacan los siguientes:

- Puede ser aplicado a todo tipo de personal y no solamente a gerentes, en donde se supone, el estrés está garantizado.
- Puede ser respondido por cualquier profesional, sin importar si pertenece al área de ciencias naturales o ciencias sociales.
- Rebasa las barreras culturales.

Este instrumento incluye 22 reactivos para identificar datos demográficos y hábitos de salud. Además, comprende tres bloques, 9 secciones, 24 variables y 146 reactivos (ver anexo 1). Se utilizó una escala tipo Likert, en donde es 1=totalmente en desacuerdo y 6=totalmente de acuerdo. La interpretación de cada variable según este puntaje, aparece en las ya referidas figuras No. 3.1, 3.2 y 3.3.

Puesto que Resources Systems me envió la versión en inglés del IPT, la Dra. Mercado, en su calidad de asesora de esta investigación, hizo la traducción al español. Posteriormente ésta fue comparada con la versión en español de Resources Systems, quienes confirmaron la precisión en la redacción.

### **3.4.2 Confiabilidad del instrumento**

Cuando se recolectan datos primarios, no debe perderse de vista que se está construyendo un lazo entre lo teórico y lo empírico. Esto es, lo medido debe proveer información tanto para fortalecer los constructos teóricos como para identificar relación entre dichos constructos (Jackson y Schuler, 1985).

Como se mencionó anteriormente, el Indicador de Presión en el Trabajo (IPT) entiende al estrés como un proceso, en donde la esencia no está en las fuentes de presión en sí, sino la percepción que los individuos tiene de esa presión. Sin



embargo, hay que remarcar que tan importante es medir la interpretación que los individuos hacen sobre un evento, como el evento en sí.

Esto es, el estrés no puede ser expresado como una sola variable, siendo necesario considerar otros factores como características de la personalidad, los factores de afrontamiento y la experiencia en el trabajo.

En esencia, el estrés es un proceso complejo y multivariado, pues se ha llegado a confundir con salud mental, ansiedad y satisfacción en el trabajo. Para acercarnos a una mayor claridad del concepto, es necesario retomar la Teoría del Equilibrio Dinámico del Estrés, la cual lo define como un estado de desequilibrio entre una persona y su capacidad de respuesta hacia las demandas de su medio ambiente (Williams y Cooper, 1998).

Ante este escenario, es importante realizar investigación sobre estrés a partir de un instrumento confiabilizado en otros ambientes, requisito que cubre el IPT, por lo que en las figuras 3.4, 3.5 y 3.6 se presentan los resultados obtenidos por Williams y Cooper (1999) en una muestra de 4,946 empleados ingleses tanto del sector público como del privado y los obtenidos en esta investigación mediante la prueba Alpha de Cronbach y con una muestra de 41 ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas.

A partir de lo anterior y como puede observarse en la figura No. 3.4, en una de las 8 dimensiones se obtuvo la misma confiabilidad, en una ésta fue mayor y en las restantes 6 es menor. Se logra incrementar la confiabilidad en 4 casos, eliminando 4 reactivos. Parece ser que para los respondientes éstos no fueron claros o no siempre aplican al rol gerencial. Por ejemplo, no es directamente el ejecutivo quien despide a una persona; esta es una actividad que corresponde al Jefe del Departamento de Personal. Así también, vale la pena revisar la redacción del reactivo 7 de la página 12, pues parece que cuestiona varios elementos a la vez (tecnologías, ideas, técnicas e innovaciones), lo que limita el criterio de respuesta.

Figura No. 3.4  
Confiabilidad de las Fuentes de Presión

DIMENSIÓN	Williams y Cooper, 1999 n=4,946	Salgado, 2005 n=41
Carga de trabajo	.84	.67
Relaciones personales	.88	.88
Reconocimiento	.85	.62 .69 eliminando el reactivo 3 de la página 12 "Trabajar a un nivel más bajo que mi nivel de habilidades (subpromoción)"
Clima organizacional	.78	.74
Responsabilidad personal	.79	.83
Rol gerencial	.73	.69 .73 eliminado el reactivo 32 de la página 14 "El tener que adoptar un rol negativo (como el despedir a alguien)"
Equilibrio cada-trabajo	.83	.75 .77 eliminando el reactivo 11 de la página 12 "La actitud de mis compañeros hacia mi trabajo y carrera"
Dificultades diarias	.64	.41 .47 eliminando el reactivo 7 de la página 12 "Mantenerse al día con nuevas tecnologías, ideas, técnicas o innovaciones"

Al igual que el caso anterior, la confiabilidad en el bloque de Manifestaciones del Estrés (Figura No. 3.5) arrojó que sólo en una dimensión la confiabilidad es igual, en otra está muy cercana, en 6 es menor y resulta de llamar la atención la referente a "confianza en uno mismo", ya que el coeficiente obtenido en este estudio es bastante bajo, lo que obliga a ser cautelosos en la generalización de los resultados, puesto que no alcanza a cumplir el criterio que Duane (2000) define como mínimo para estudios exploratorios.

Figura No. 3.5  
Confiabilidad de las Manifestaciones del Estrés

Satisfacción laboral	.89	.84 .87 eliminado el reactivo 9 de la página 4 “El grado en que mi trabajo limita mis habilidades”
Satisfacción organizacional	.83	.83
Seguridad laboral	.77	.59
Compromiso organizacional	.75	.69
Salud mental	.82	.66
Resiliencia	.70	.56 .59 eliminando el reactivo 11 de la página 6 “¿Diría usted que tiene un espíritu positivo que le hace sentirse capaz de vencer dificultades presentes o futuras, resolver problemas o tomar decisiones difíciles?”
Confianza en uno mismo	.70	.29
Síntomas físicos	.72	.58 .63 eliminando el reactivo 3 de la página 7 “Dificultad para respirar, falta de aliento o mareado”
Niveles de energía	.79	.60 .68 eliminado el reactivo 8 de la página 7 “Dificultad para dormir”

Los datos obtenidos en la confiabilidad de los factores moderadores, (Figura No. 3.6), muestran que una de las dimensiones tiene un coeficiente de confiabilidad mayor a la presentada por los autores ingleses, una muy cercana y cinco mucho menores. En este caso parecen confusos los reactivos eliminados de la dimensión control, influencia personal y soporte social; en cuanto al reactivo eliminado de la separación vida / trabajo, se cometió un error al imprimir el cuestionario, el cual consistió en omitir el término “hogar”. He aquí las consecuencias.

Figura No. 3.6

Confiabilidad de los factores de enfrentamiento

Empuje	.72	.50 .62 eliminando el reactivo 1 de la página 8 "Dado que estoy satisfecho con la vida, no soy una persona muy ambiciosa que necesite tener éxito o progresar en su carrera".
Paciencia / Impaciencia	.80	.76 .78 eliminando el reactivo 15 de la página 9 "Soy una persona impaciente, a quien le es difícil esperar, especialmente a otras personas"
Control	.72	.54 .64 eliminando el reactivo 1 de la página 10 "Las evaluaciones de desempeño no reflejan la manera ni qué tan duro trabajan los individuos"
Influencia personal	.71	.47 .54 eliminando el reactivo 7 de la página 10 "Tengo mucha discreción en mi trabajo"
Enfoque en el problema	.80	.85
Separación vida / trabajo	.73	.45 .56 eliminando el reactivo 13 de la página 15 "Dividir los problemas del y del trabajo"
Soporte social	.80	.61 .66 eliminando el reactivo 10 de la página 15 "Buscar el mayor apoyo social posible"

Como puede verse, de manera general la confiabilidad obtenida en el presente estudio es menor que la presentada por los investigadores ingleses, lo cual limita la posibilidad de obtener una validez, pues si un instrumento no es confiable, mucho menos será válido. En este sentido, se afirma que este estudio alcanza un nivel exploratorio, descriptivo y correlacional, quedando en el tintero incrementar la muestra a través de estudios similares, con la finalidad de detectar causalidad y, al mismo tiempo, validar el referido cuestionario.

### **3.5 Procedimiento**

Aunque se trata de un instrumento autoadministrado, en algunos casos éste se requisitó a través de entrevistas individuales y dirigidas, presentándose un ambiente favorable para iniciar una sesión de terapia, pues los entrevistados hicieron mención de situaciones específicas a partir de algunas preguntas del cuestionario. De manera atrevida, me permito comentar que los ejecutivos son un grupo que bien puede vivir la experiencia de una terapia.

La recolección de datos primarios duró de febrero a abril de 2005, aplicándose una sola vez el instrumento (anexo 1), por lo que se dice que se trata de un estudio de diseño transeccional y no experimental, estudios muy comunes en investigaciones vinculadas al factor humano en las organizaciones.

### **3.6 Tratamiento de datos**

A partir de las hipótesis planteadas y la escala de medición utilizada (intervalar), el tratamiento estadístico que se llevó a cabo en esta investigación cuantitativa fue el siguiente:

- Cálculo de confiabilidad del instrumento mediante la prueba Alpha de Cronbach (Figuras Nos. 3.4, 3.5 y 3.6), para identificar su bondad en comparación con los resultados obtenidos por Williams y Cooper (1998).
- Cálculo de frecuencias para describir la muestra no probabilística integrada por 41 ejecutivos (Figuras Nos. 4.1, 4.2 y 4.3)
- Estadística descriptiva (promedio y desviación estándar) de las dimensiones que integran los tres bloques del IPT (Figuras Nos. 4.4, 4.5 y 4.6), con la finalidad de generar una “fotografía” sobre la manera en que los ejecutivos manifiestan el estrés, las principales fuentes de presión y los factores de manejo utilizados.

- Correlación de Pearson (Figuras Nos. 4.7, 4.8, 4.9 y 4.10) para identificar relaciones significativas entre las dimensiones medidas, ya que el coeficiente producto-momento de Pearson tiene importantes características que lo hacen muy útil en la investigación. Por un lado sirve para establecer la fuerza de la relación y, por otro, ayuda a determinar la dirección (positiva o negativa) de la relación (Davis, 2000, p. 400). Con ello, se busca detectar predicciones incipientes que soporten el diseño de estrategias de manejo al estrés tomando como eje el desarrollo humano organizacional, el cual puede llegar a convertirse en parte de la filosofía de estas empresas, siendo indispensable para ello el quehacer de los ejecutivos.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS E INTERPRETACIÓN**

El reto de todo investigador es la comunicación efectiva de los resultados que obtiene. En este sentido y por la naturaleza de la presente investigación, retomo lo que Davis (2000) señala al respecto. Hay dos puntos focales de comunicación entre la alta gerencia (los usuarios de la investigación) y los investigadores (los hacedores): la propuesta de la investigación y el reporte final de la misma (p. 528). Menciono esto ya que soy un convencido de que en nuestro país no es mucha la investigación científica que se realiza sobre el factor humano en las organizaciones y menos aún con enfoque de desarrollo humano, resultando más lamentable que ésta no llegue a manos de los tomadores de decisiones estratégicas en las organizaciones. Esta es, precisamente la razón del último CAPITULO: dar a conocer lo obtenido, tanto a nivel diagnóstico como propositivo.

#### **4.1 Caracterización de la muestra**

Con la finalidad de generar el escenario sobre el cual se están generalizando los resultados del estrés en ejecutivos obtenidos a través del Indicador de Presión en el Trabajo, en las Figuras Nos. 4.1, 4.2 y 4.3 se describe a la muestra en estudio, en el entendido que todos trabajan de tiempo completo y pertenecen al nivel de alta gerencia.

Figura No. 4.1  
Características biográficas  
(n=41)

CARACTERÍSTICA	CATEGORÍA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Sexo	Masculino	40	97.6
	Femenino	1	2.4
Nivel de estudios	Licenciatura	21	51.2
	Maestría	18	43.9
	Doctorado	1	2.4
Edad	Menos de 40 años	9	22
	Entre 41 y 50 años	15	36.6
	Entre 51 y 60 años	11	26.8
	Más de 60 años	5	12.2
	No contestó	1	2.4

Considerando que las organizaciones son espacios creados por los hombres y correspondiendo al escenario nacional e internacional de la mujer ejecutiva, en donde se señala que de cada 100 hombres ejecutivos 3 son mujeres, esta muestra incluye sólo una mujer. Por si fuera poco, ella tuvo que dejar el puesto hace unos meses para darle prioridad a la maternidad.

En cuanto al **nivel de estudios**, la mitad cuenta sólo con licenciatura, aunque ahora ya se reconoce que el administrador efectivo es aquél que genera preguntas, acompaña sus estrategias de enfoques teóricos y maneja información científica (McClintock, 2000), competencias que se adquieren o refuerzan con los estudios de posgrado.

Considerando que en promedio se concluyen los estudios de licenciatura entre los 22 y los 25 años y en el entendido de que para llegar a puestos directivos debe



enfrentarse el desarrollo de una carrera profesional dentro de la empresa, a excepción de aquellos casos en donde se es dueño de la misma o hijo de éste, la mayoría de los encuestados tienen más de 40 años de **edad** y sólo una persona tiene 32 años, 4 entre 36 y 37 años, y dos más entre 28 y 39 años, lo que representa el 22% restante. Así, los ejecutivos arrojan un promedio de edad de 48.3750 años (d.e. 9.99407) con un mínimo 32 años y un máximo 74.

En cuanto al tiempo de trabajo (Figura No. 4.2), bien se dice en el ambiente de negocios: "*time is money*". Parece ser que los ejecutivos lo toman muy en serio y aunque lo consideran como una medida implacable para determinar la eficacia de una organización (cumplimiento de objetivos y metas), también lo aplican a su vida personal, ya que el **tiempo que dedican al trabajo**, sin contar las horas de viaje para atender asuntos en distintos lugares tanto del país como fuera de éste, asciende, en promedio, a 51.75 horas a la semana (d.e. 6.931), lo que equivale al 30% más de una jornada normal (40 horas). Esto es, el 86% reportó que trabaja entre 41 y 65 horas a la semana. Y como se ha referido en CAPÍTULOS anteriores, esto favorece el estrés, pues representa una carga de trabajo y un desequilibrio vida-trabajo.

Sin embargo, parece que lo hacen más por gusto, por reto, por entrega, por compromiso, que por obligación. Así lo refleja el 56% que declaró trabajar **tiempo extra** por decisión propia y el resto (29.3%) porque desea terminar el trabajo, el cual –como comentario personal- nunca se acaba, pues éste no se hizo para ello, sino para forjar al hombre, para ennoblecerlo y para contribuir a su crecimiento humano.

A fin de cuentas, el ejecutivo no está exento de convertir su trabajo en una adicción, la cual se adquiere en los primeros años de la carrera profesional y se fortalece al percibir que su presencia en la empresa es imprescindible.

Figura No. 4.2  
 Tiempo de trabajo  
 (n=41)

CARACTERÍSTICA	CATEGORÍA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Horas semana trabajadas	Entre 35 y 40	5	12.2
	Entre 41 y 50	18	44.9
	Entre 51 y 60	15	36.5
	Entre 61 y 65	2	4.8
	No contestó	1	2.4
Razón por la que trabaja tiempo extra	Decisión propia	23	56.1
	Para terminar el trabajo	12	29.3
	No trabaja tiempo extra	6	14.6
Antigüedad en la organización	Menos de 10 años	12	29.3
	Entre 11 y 20 años	15	36.6
	Entre 21 y 30 años	8	19.5
	Más de 31 años	4	9.8
	No contestó	2	4.9

**La antigüedad en la organización** señala que los puestos directivos no enfrentan alta rotación, pues en promedio tienen una antigüedad de 16.41 años (d.e. 9.973), en donde uno de cada tres tiene menos de 10 años de antigüedad; más de la mitad entre 11 y 30 años de edad. Creo que esta permanencia es la que marca, en muchos casos, el éxito de la empresa pues se da continuidad a los planes estratégicos, aunque parece que no sucede siempre lo mismo en cuanto a la salud y calidad de vida del ejecutivo (en lo individual), lo cual se aborda más adelante.

En otras palabras, es frecuente que en aras del éxito profesional se sacrifique una vida personal. El reto sería una combinación en armonía, en el entendido que permanecer por muchos años en un trabajo no es sinónimo de destrucción humana, pero tal vez sí considerando que son puestos altamente demandantes, tanto en lo físico y lo psicológico como lo social.

Ahora bien, al analizar lo referente a la **salud física y hábitos de salud** (Figura No. 4.3), podría imaginarse a estos ejecutivos como hombres de acero, ya que el 85% de ellos no ha vivido un evento importante en los últimos tres meses, el cual haya tenido efecto negativo (por ejemplo, la muerte de un pariente cercano o la separación de su pareja), perciben gozar de buena salud (87.7%) sin enfermedad en los últimos meses, aunque no siempre hacen ejercicio. A partir de la experiencia profesional, puedo confirmar que los ejecutivos tienen un mayor nivel de tolerancia a “lo crítico de los eventos” y se apoyan en una buena alimentación y complementos vitamínicos para sustituir, en algunos casos, el ejercicio, ya que cuando éste no se da puede ser por “falta de tiempo”.

A partir de esta misma figura (4.3) también puede suponerse que una manera de enfrentar el estrés es mediante el consumo de drogas socialmente aceptadas como son bebida alcohólica y tabaco, siendo mayor el consumo de aquella que de éste. El 36.6% de los sujetos fuma y el 85.4% consume alguna bebida alcohólica. Nuevamente, en cuanto a la cantidad, es mayor el consumo del alcohol que de tabaco: uno de cada dos consume entre 1 y 5 bebidas (cerveza, vaso de vino, copa de brandy, whisky, tequila, etc.) a la semana; el 27.8% entre 6 y 12. Lo sorprendente es que bajo este escenario, prácticamente no son sujetos que tengan incapacidad por enfermedad, lo que hace suponer su alta resistencia a la presión en el trabajo y su rol social.

Figura No. 4.3  
 Salud física y hábitos de salud  
 (n=41)

CARACTERÍSTICA	CATEGORÍA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Evento crítico en los últimos 3 meses	Si	6	14.6
	No	35	85.4
Salud física	Si	36	87.7
	No	5	12.2
Enfermedad en los últimos 3 meses	Si	0	0
	No	40	97.6
	No contestó	1	2.4
Sujeto a presión negativa	Si	10	24.4
	No	31	75.6
Hace ejercicio	Siempre	12	29.3
	Usualmente	12	29.3
	Algunas veces	6	14.6
	Ocasionalmente	4	9.8
	Nunca	7	17.1
Fuma	Si	15	36.6
	No	26	63.4
Cigarrillos al día	Ninguno	30	73.2
	1 a 6	7	17
	20 a 30	4	9.7
Consumo de bebidas alcohólicas	Si	35	85.4
	No	6	14.6
Bebidas a la semana	Ninguna	6	14.6
	1 a 5	21	51.2
	6 a 12	11	27.8
	30	1	2.4
	No contestó	1	2.4
Incapacidad por enfermedad en los 3 meses	Ningún día	38	92.7
	Un día	2	4.9
	40 días	1	2.4

## **4.2 El indicador de presión en el trabajo en ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas.**

Como ya se ha señalado, el rol del ejecutivo se caracteriza por enfrentar luchas permanentes para alcanzar los objetivos de la empresa, por tomar decisiones de peso que repercuten en la vida, o muerte, de la organización y hasta reflejan el comportamiento del nivel de empleo y desempleo del país. En pocas palabras, la primera responsabilidad de un ejecutivo es ser eficaz y, la segunda, mantener esa eficacia.

Y es precisamente en el mantenimiento de esa eficacia cuando el estrés, como proceso, constituye una amenaza cada vez mayor (Bittel y Ramsey, 1998, p.506), pues en parte, el éxito de las empresas se sustenta en la capacidad, habilidad y bienestar de los ejecutivos, acompañado de tensiones originadas por la escasez de recursos, así como el ambiente interno y externo de la organización.

Si bien el estrés no es nada nuevo para los ejecutivos, vale la pena identificar cuáles son sus principales fuentes de presión, y la manera en que éstas se reflejan tanto a nivel organizacional como individual. No menos importante son los factores mediadores que utilizan para salir adelante. De esto se trata la descripción del Índice de Presión en el Trabajo.

### **4.2.1 Descripción de fuentes de presión, factores de manejo y efectos del estrés.**

Para describir los tres bloques del IPT en ejecutivos mexicanos, se toma como referencia el promedio y desviación estándar obtenidos con una muestra de 20,981 empleados (Williams y Cooper, 1999), mismo que aparece en cada una de las Figuras Nos. 4.4, 4.5 y 4.6.

Figura No. 4.4  
Descriptivos de las fuentes de presión

DIMENSIÓN	Williams y Cooper, 1999 n=20,981				Salgado, 2005 n=41	
	Promedio	D.E.	Min.	Máx.	Promedio	D.E.
Carga de trabajo	17.79	6.30	6	36	20.79	5.22
Relaciones personales	25.46	7.66	8	48	29.44	8.75
Reconocimiento	12.49	4.57	4	24	14.36	3.95
Clima organizacional	13.02	3.80	4	24	13.05	3.86
Responsabilidad personal	12.26	3.65	4	24	14.17	4.68
Rol gerencial	9.54	4.01	4	24	12.48	4.10
Equilibrio casa-trabajo	13.92	5.72	6	36	17.47	5.82
Dificultades diarias	11.41	3.25	4	24	12.35	3.18

### Fuentes de presión

Algunos factores que determinan el que una situación en el trabajo sea estresante son el cambio, la falta de información y la incertidumbre (Lazarus y Folkman, 1986), mismos que permean el rol del ejecutivo. Además, debido a la dinámica de las organizaciones se generan, y por lo tanto se viven, factores propios del trabajo, del ambiente, de las relaciones personales y del desarrollo de la carrera profesional que se convierte también en fuente permanente de presión.

Antes de iniciar la descripción de las fuentes de presión en los ejecutivos, es decir, de dónde proviene el estrés, vale la pena recordar que son personas con posiciones jerárquicas bien pagadas, con poder, que ostentan prestigio y que, regularmente, son posturas creadas y ocupadas por hombres.

Las fuentes de presión incluyen tanto aspectos internos como externos a la organización. En los primeros se encuentra la **carga de trabajo**. Al respecto, tanto Chait y Gareis (2000) como Li y Shani (1991) sostienen que cada vez es más aceptado que la sobrecarga de trabajo genera estrés, a lo cual no escapan los ejecutivos. Y como puede verse, el puntaje obtenido es mayor ( $x=20.79$ ) que el promedio, lo cual pudiera deberse más a la dificultad del trabajo que a la cantidad, por lo que podría decirse que la carga de trabajo representa una fuente considerable de estrés. En otras palabras, parece ser que en ocasiones se llevan el trabajo a casa, o bien no son capaces de olvidar asuntos del trabajo cuando se encuentran en ella. Por otro lado, llegan a enfrentar conflicto entre las responsabilidades (tareas y actividades) y las obligaciones que representan el puesto. Lo demandante de este trabajo pudiera afectar la relaciones familiares, tanto con la pareja como con los hijos. Así, parece ser que las demandas del trabajo invaden el espacio privado y social.

Ejemplo de una alta dificultad del trabajo son las negociaciones sindicales pues al mismo tiempo que se defienden los intereses de la organización, deben dar cabida a las demandas gremiales. No menos importante son las fechas límites que enfrentan ante la generación de información financiera, estratégica, de mercado y hasta fiscal.

Otro ejemplo de la dificultad del trabajo es la resolución de problemas vinculados a la competencia desleal a nivel nacional e internacional (aranceles, desplazamiento en la participación del mercado, precio, calidad, estándares internacionales, etc.), así como las dificultades que emanan de las relaciones cotidianas entre el personal al interior de la organización, tales como el alcoholismo y el tabaquismo, el acoso sexual, la envidia, los celos profesionales, el robo hormiga y el ausentismo, entre otros.

Entonces, podría decirse que en la medida en que el ejecutivo cuente con una alta capacidad negociadora, habilidad para el manejo de información y capacidad de comunicación y escucha, pudiera disminuir su nivel de estrés.

Al abordar las **relaciones personales** como fuente de presión, estamos entendiendo qué tan bien uno se lleva con quien lo rodea, particularmente con aquellos que tiene una relación estrecha de trabajo. Para aquel ejecutivo que contemple cumplir con los objetivos personales y de la organización, es vital que mantenga relaciones personales sanas. Sin embargo, el resultado obtenido ( $x=29.44$ ) refleja que éste es mayor que el promedio, interpretándose como que a los ejecutivos les genera más estrés el manejo de las relaciones personales que a los demás.

Aunque pareciera una obviedad, vale la pena decir que generalmente no aceptan como una fuente de presión el estilo de liderazgo del superior, pero sí la falta de apoyo, lo que podría entenderse que cuando las relaciones entre ellos son sanas, existe consenso en el estilo de liderazgo compartido, o al menos aceptado.

Una estrategia que utilizan los ejecutivos hacia sus pares o mandos medios es la aplicación de altas dosis de indiferencia ante el incumplimiento de metas, lo que produce mayor estrés en toda la organización, alterando la atmósfera de trabajo, lo cual llega a pasar por alto el ejecutivo, pero también a disfrutarlo, siendo ésta una manifestación de poder sobre los demás, a partir de la postura jerárquica y no por la calidad humana.

En este sentido, observé durante mi desempeño profesional, que el ejecutivo descarga su presión en el trato con personas ajenas o no involucradas en el problema que generó el estrés. En ese momento, el ejecutivo habla para dar órdenes, oye resultados pero no escucha el punto de vista de los demás.



Al igual que las variables anteriores, a los ejecutivos les genera mayor presión ( $x=14.36$ ) su necesidad de tener **reconocimiento** por sus logros, lo cual se debe a que no han tenido promociones, o los prospectos de ello no son muy claros, lo cual se vincula al progreso potencial en su carrera y las oportunidades de desarrollo personal. El ejecutivo busca algo más que lo económico; cuando ya se tiene solucionado este aspecto (altos ingresos), su ambición se traduce en el reconocimiento por el éxito. Ser reconocido así da mayor posicionamiento, mayor poder, más imagen.

El reconocimiento también está vinculado al tiempo dedicado a la empresa o al sector, así como al fomento de actividades sociales, deportivas y culturales en beneficio de la sociedad. Estas insignias no necesariamente son otorgadas por la organización en la que prestan sus servicios, sino por prestigiadas asociaciones empresariales, organismos no gubernamentales, fundaciones nacionales e internacionales, así como autoridades gubernamentales.

Resulta interesante señalar que el **clima organizacional**, es decir, la atmósfera o sensación dentro del lugar del trabajo, incluyendo lo moral, les preocupa igual que a todos ( $x=13.05$ ). Parece de cuidado que así sea, ya que es en los ejecutivos en quien recae una mayor responsabilidad de mantenerlo en condiciones productivas y sanas. Toro (2000) y Mercado (2000) confirman, mediante estudios realizados sobre clima organizacional tanto en grandes empresas manufactureras como en hospitales y escuelas, que la dimensión que arroja puntajes menos favorables es el apoyo del jefe. Parece que esto ayuda a confirmar lo obtenido en cuanto al poco interés que los directivos demuestran hacia el clima organizacional.

Desde esta autopercepción, a los ejecutivos no les representa una fuente de presión el cambio, ya sea en la manera de hacer el trabajo o en la de dirigir la organización. Contrario a ello, parece que una presión moderada se manifiesta cuando no son claras las características de la estructura y diseño de la empresa, lo cual está en sus manos resolver.

Como responsables de la estructura organizacional, son quienes propician el desmembramiento en aras de evadir el conflicto funcional, lo que crea divisiones que a corto y largo plazo entorpecen el logro de metas, tanto grupales como individuales y organizacionales, pues se está fomentando la anarquía y el fortalecimiento de satélites, en lugar de perseguir la integración.

Al aceptar la **responsabilidad** por las acciones y decisiones de uno mismo, los ejecutivos perciben ligeramente más presión que el promedio ( $x=14.17$ ), lo cual puede expresarse mediante la necesidad de tomar riesgos, lidiar con situaciones ambiguas o delicadas, tomar decisiones importantes, o bien, las implicaciones que pueden tener los errores cometidos y que, en ocasiones, por no reconocerlos se siguen invirtiendo recursos, tanto humanos como materiales y financieros.

En este sentido y con la finalidad de disminuir el estrés, debe trabajarse en el ejecutivo la capacidad de plantear los problemas con sustento empírico y teórico, además de allegarse de información confiable y oportuna. Esto encierra lo que Ackoff (1972) y Lafarga (2003) dicen en cuanto a que un problema bien planteado está parcialmente resuelto.

Como era de esperarse y considerando que el IPT es un instrumento que se caracteriza porque puede ser aplicado a todos los puestos de cualquier tipo de organización, los resultados que se obtienen en cuanto al **rol gerencial** son considerablemente mayores ( $x=12.48$ ) al promedio. Esto es, ser responsable por la administración y supervisión de los otros se convierte en una fuente de estrés, ya que implica responder por el trabajo de uno mismo y de los demás, o en ocasiones tener que adoptar un rol negativo como lo es el despedir a alguien. Sin embargo, este rol gerencial disminuye el estrés cuando realizan viajes de trabajo o son vistos como “el jefe”. Parecería que éste es un manifiesto gesto de cierta superioridad.

Como se dijo al describir la carga laboral, el **equilibrio casa-trabajo** genera más presión a los ejecutivos ( $x=17.47$ ) que al resto del personal, interpretándose con ello la dificultad que tienen para desconectarse de las presiones del trabajo cuando llegan a casa, pero también a la inversa. Aún más, difícilmente pueden hacerlo.

En este sentido, les genera una seria fuente de estrés la ausencia de estabilidad familiar y/o la alta dependencia social. También se da el caso de perseguir el éxito de una carrera dentro de la empresa a costa de la vida familiar.

Por otro lado, no les implica mayor presión vivir en casa con una persona (su esposa, por ejemplo) que también persigue el éxito profesional. Parece que es poco el apoyo emocional y/o práctico que buscan en familiares y amigos fuera del trabajo. Tampoco les genera estrés la actitud que sus compañeros y/o colaboradores de oficina puedan tener hacia su trabajo y hacia el desarrollo de su carrera. Nuevamente, quedaría visible la poca atención que dan hacia los demás.

Para cerrar lo que corresponde a las fuentes de presión, se abordan las **dificultades diarias**, entendidas como aquellas circunstancias irritantes y provocaciones que se generan en el lugar de trabajo. Al respecto, se obtiene que es a los ejecutivos y no a los demás a quienes estas dificultades diarias les genera mayor presión ( $x=12.35$ ), sobre todo en cuanto a mantenerse al día sobre nuevas tecnologías, ideas, técnicas o innovaciones, convirtiéndose esto en ganar la carrera desenfrenada del consumismo.

No menos importante es presidir juntas de trabajo, con la finalidad de solucionar problemas. Sin embargo, cuando lo que se busca como ejecutivo es estar “visible” o “disponible”, no les genera la menor de las presiones; al contrario, parecería que les gusta que hablen de ellos y que los “estén esperando”.

Combinando lo anterior, parecería que hay ejecutivos que alcanzan mayores niveles de productividad cuando su dosis de presión es mayor; sin embargo también los hay aquellos que a mayor estrés se bloquean psicológicamente manifestándolo hasta en lo físico y, por lo tanto, sus resultados son marginales. Por ello, es importante abordar las manifestaciones del estrés para determinar cómo éste afecta al individuo y a las organizaciones.

### **Manifestaciones del estrés**

Reconociendo que la presencia del estrés es capaz de afectar drásticamente al ser y hacer personal, de la organización y de la comunidad, es menester constatarlo mediante las manifestaciones que la presión presenta en los ejecutivos (Figura No. 4.5), agrupándolas según Williams (1999) en grado de satisfacción, la organización en sí, salud mental y bienestar físico.

Los ejecutivos perciben mayor **satisfacción laboral** ( $x=28.18$ ) que el promedio, esto es, se sienten más satisfechos en relación al tipo de trabajo en términos de tareas y funciones, manifestándolo a través del grado de motivación, las oportunidades de desarrollo personal y crecimiento dentro de la empresa, así como la manera en que disfrutan su rol.

El ejecutivo acarrea un perfil de formación más integral que el de mandos medios, traducido en experiencia, habilidades directivas, intuición hacia los negocios, carácter para la toma de decisiones e iniciativa, elementos que al desarrollarlos se logra la referida satisfacción en el trabajo.

Muy ligado a lo anterior, está la **satisfacción organizacional**, entendida como qué tan satisfechos se encuentran los ejecutivos en cuanto a la estructura organizacional y el modo de trabajar en ella. Como era de esperarse, puesto que son ellos quienes determinan estos importantes factores, su nivel de satisfacción

es mayor al promedio ( $x=23.69$ ). En otras palabras, están satisfechos con el diseño organizacional, el clima psicológico que predomina en la empresa, el estilo de supervisión y la forma en que se resuelven los conflictos. Sin embargo, manifiestan una seria insatisfacción en cuanto a la comunicación y la forma en que la información fluye al interior, así como la manera en que los cambios y las innovaciones son implementados. En cuanto a esto último, parecería que es a ellos a quienes les corresponde una mejora sustancial.

Figura No. 4.5  
Descriptivos de las manifestaciones de estrés

DIMENSIÓN	Williams y Cooper, 1999 n=20,981				Salgado, 2005 n=41	
	Promedio	D.E.	Min.	Máx.	Promedio	D.E.
Satisfacción en el trabajo	23.54	5.54	6	36	28.18	4.16
Satisfacción organizacional	20.23	4.92	6	36	23.69	4.69
Seguridad organizacional	17.27	4.04	5	30	18.85	4.27
Compromiso organizacional	19.48	3.95	5	30	23.45	3.81
Salud mental	20.67	5.31	5	30	22.34	4.11
Resiliencia	17.66	3.61	4	24	19.83	2.47
Confianza en uno mismo	10.37	3.47	3	18	9.92	2.26
Síntomas físicos	14.95	3.04	3	18	15.04	3.03
Niveles de energía	14.95	4.49	4	24	17.02	3.52

En otras palabras, en la medida en que como ejecutivos iniciamos, estamos involucrados y participamos en estrategias de cambio en donde el ser humano es el eje, en ese grado se percibe una mayor satisfacción organizacional.

En cuanto a la organización como entidad social, es notorio que el grado en que se sienten **seguros** acerca de la estabilidad de la empresa y de la seguridad social no es todo lo que podría suponerse ( $x=18.85$ ), aunque sí es mayor al de los demás. Al momento de la aplicación del instrumento, me comentaron, por un lado, que un factor de inseguridad lo producen factores como la política fiscal, la violencia y corrupción del país, la apertura comercial, por mencionar algunos; por el otro, se detectó una seria preocupación en aquellos dueños de empresas familiares que están viviendo una etapa de sucesión. Esto se traduce en una preocupación por el futuro de su trabajo, el patrimonio familiar y la sobrevivencia de la propia empresa.

Así también, los respondientes están de acuerdo en que la reestructuración organizacional genera tensión en el personal y poco beneficio, percibiéndose por ello una moderada estabilidad interna.

Es notorio que los ejecutivos están mucho más **comprometidos** ( $x=23.45$ ) que el resto del personal, entendiéndose por ello que trabajan para mejorar su calidad de vida. Sin embargo, en algunos casos el compromiso de los ejecutivos se traduce en disfrutar más el trabajo que la vida misma. Es decir, disfrutan la vida trabajando, están enamorados de su trabajo, tal vez más que de la vida.

Cuando el ejecutivo no ejerce una correcta delegación de autoridad y tareas, debido tal vez por un bajo nivel de confianza en uno mismo o por poca seguridad hacia la calidad del trabajo de los demás, consume gran parte de su tiempo en funciones operativas y no estratégicas, percibiendo que su presencia es indispensable y que por sus manos debe pasar todo tipo de asuntos. Así, el ejecutivo se convierte en fanático y compulsivo del trabajo, alejándose cada vez más de la vida familiar y social. Lamentablemente he vivido de cerca experiencias en donde por esta razón, se pierde a la familia y mengua la salud, aunque sí se alcanza el éxito profesional. Seguro estoy que un ejecutivo bajo estas condiciones, afecta el ambiente laboral de la empresa como un todo. Esta es,

desde cualquier punto de vista, una manera errónea de entender el compromiso organizacional.

Acompañado de lo anterior y como reflejo de su **salud mental**, el ejecutivo considera que se siente contento, satisfecho y complacido de manera general ( $x=22.34$ ), más que los demás. Esto es, prácticamente nunca se siente desubicado y exasperado en su trabajo, no ven que la vida represente demasiado esfuerzo. Mucho menos sienten desconfianza o pánico para salir adelante, les parece difícil que un evento escape a su control. Definitivamente no llegan ni a sentirse miserables ni melancólicos y nunca sienten que sean tantas las cosas que deben atender que puedan llegar a pensar que van a estallar.

Desde un punto de vista personal, esta salud mental va acompañada de resultados positivos en la empresa. En otras palabras, cuando se viven eventos desagradables como falta de lealtad, robo hormiga, deshonestidad en el manejo de recursos, se favorece el desequilibrio de esta salud mental y hay cabida a la duda, a la falta de seguridad personal, pero también a la falta de confianza hacia los demás. La pregunta que todo ejecutivo nos hacemos ante estos casos es: ¿qué o quiénes están fallando?. Difícilmente nos preguntamos: ¿en qué estoy fallando?.

En este mismo sentido, la **resiliencia** que presentan, es decir, la habilidad que tiene para recuperar fuerzas o reaccionar ante derrotas o problemas, es considerablemente mayor ( $x=19.83$ ) al promedio, representada por una considerable reserva de energía, pero también una reducción de autoconfianza al cuestionar sus propias habilidades y juicios. Esta resiliencia también se manifiesta en su seguridad y capacidad para identificar y resolver de manera eficiente problemas del trabajo (habilidad de negociación) y en un espíritu positivo que le hace sentirse capaz de vencer dificultades presentes o futuras, de resolver dilemas o tomar decisiones difíciles.

La **confianza en sí mismo**, entendida por el IPT como el grado en el cual uno se siente estable o atormentado, sorprendentemente resulta menor a la de los demás ( $x=9.92$ ), esto es, el ejecutivo vive más atormentado que el promedio. Cuando se es director general de la empresa, se vive la sensación, pero también los hechos de responder ante accionistas, clientes, proveedores y empleados, así como el fisco y otras autoridades gubernamentales.

Esto conlleva que, conscientemente, se preocupen por los errores que puedan tener; sin embargo, su preocupación es casi nula en cuanto a lo que hizo para que sus colegas y amigos se ofendan, ya que anteponen los resultados organizacionales a las relaciones personales.

En lo que respecta al **bienestar físico**, los ejecutivos presentan mejores condiciones ( $x=15.04$ ) que los demás, las cuales se traducen en que no es frecuente que tengan dificultad para respirar, que les falte el aliento o que tengan mareos; tampoco es común que se les presente algún temblor muscular (por ejemplo, tic en el ojo), aunque algunas veces sí tienen sensación de punzadas en el cuerpo.

Parece que el ejecutivo llega a dominar su cuerpo de tal forma que sus niveles de estrés los convierte en parte de él, sin darse oportunidad a enfermarse, ya que esto representa “pérdida de tiempo” y no un descanso físico.

Para cerrar esta sesión, se hace referencia al **nivel de energía**, es decir, a la cantidad de vitalidad que alguien tiene antes de sentirse cansado y acabado. Al respecto, los ejecutivos presentan niveles mayores ( $x=17.02$ ), aunque no por ello satisfactorios. Manifiestan que algunas veces se sienten cansados, lo cual no incluye el no querer levantarse por la mañana, el que perciban que les faltan fuerzas o que tengan dificultad para dormir.



El ejecutivo puede llegar a una baja de energía cuando hay abuso físico, es decir, después de trabajar entre 10 y 12 horas diarias (o más), se asiste a prolongados eventos sociales en donde parece obligatorio el consumo de alcohol y tabaco, acompañado de pocas de horas de sueño. Si esto se repite 2 ó 3 veces a la semana, necesariamente viene el desgaste físico, sin oportunidad de recuperarse durante el corto fin de semana, o breves periodos de descanso.

De manera general, podría afirmarse que los ejecutivos presentan, como manifestaciones del estrés, niveles buenos de satisfacción laboral y organizacional, así como seguridad hacia el trabajo. Sin embargo, es notoria o hasta preocupante, la baja confianza de uno mismo y el mal entendido que se tiene en cuanto al compromiso organizacional.

### **Factores Moderadores**

Como lo señala Quitmann (1989), la lucha por la vida consiste en superar dificultades y alcanzar metas y aspiraciones, lo que en ocasiones hace inevitable que estemos bajo presión interna (estrés), siendo importante identificar los mecanismos moderadores con que contamos.

Esto es, las características personales (o diferencias individuales) determinan la respuesta que puede darse a las demandas del ambiente, ya sean éstas adaptativas o no adaptativas (Parasuraman y Alutto, 1984); o de apoyo social, soporte a la tarea, y administración de tiempo (Cooper y cols, 1988). Al respecto, Williams (1999) reconoce cuatro grupos: tipo de personalidad (“A” o “B”), influencia y control, estrategia de reacción y soporte. Veamos los resultados que se obtuvieron en la muestra de ejecutivos (Figura No. 4.6).

Como era de esperarse por el perfil del ejecutivo, en él es mayor el empuje para la **obtención de resultados** ( $x=20.02$ ), buscando siempre el deseo de éxito y logro.

Sostienen que aunque están satisfechos con su vida, son ambiciosos y buscan el éxito y progresar en su carrera; son personas orientadas al logro y a la acción. Se reconocen como altamente competitivos.

Figura No. 4.6  
Descriptivos de los factores moderadores

DIMENSIÓN	Williams y Cooper, 1999 n=20,981				Salgado, 2005 n=41	
	Promedio	D.E.	Min.	Máx.	Promedio	D.E.
Empuje	15.83	3.20	4	24	20.02	2.56
Paciencia/Impaciencia	18.60	3.61	5	30	20.69	4.26
Grado de Control	17.19	3.31	5	30	20.10	3.51
Influencia personal	12.08	2.37	3	18	13.75	2.31
Enfoque en el problema	24.52	4.04	6	36	27.80	4.56
Separación vida/trabajo	16.90	3.37	4	24	17.62	2.68
Soporte social	10.75	3.01	3	18	9.58	2.83

Cuando se utiliza la obtención de resultados como moderador, es porque el ejecutivo toma decisiones oportunas y así evitar que un problema secundario no rebase al problema principal; esto es, no dejar que el trabajo nos empuje, sino ir al frente de él.

En cuanto a su ritmo de vida y su habilidad para salir adelante con cuestiones urgentes (**paciencia / impaciencia**), los ejecutivos manifiestan mayor puntaje que el promedio ( $x=20.69$ ), lo que se interpreta como que son más impacientes que la gente traducido en que se molestan cuando las cosas no suceden con rapidez, cuando deben hacer largas filas de espera, cuando no pueden terminar las cosas a tiempo y, en consecuencia, les es difícil esperar, especialmente a otras personas.

Para el ejecutivo es muy común atender lo urgente y dejar para después lo importante. Este enfoque de priorizar hace que la paciencia / impaciencia no sea un mecanismo muy útil para enfrentar el estrés. En cambio, si el ejecutivo atendiera lo importante y lo urgente lo delegara, con seguridad su nivel de estrés disminuiría.

Por el hecho de que la estructura organizacional conlleva poder, en estas posiciones directivas el **grado de control** de las personas y los eventos es mayor al de los demás ( $x=20.10$ ). Este control se traduce en la evaluación del desempeño del personal y la organización de la agenda personal; sin embargo, cuando el control escapa al ejecutivo puede deberse a que no se vive una dirección centralizada, pero sí se comparte la responsabilidad para la obtención de resultados a nivel individual, departamental y organizacional. Entonces aparece otro tipo de control como puede ser el de resultados (cumplimiento de metas), o bien, el de generación de nuevos proyectos.

Por otra parte, es muy claro (aunque algunos se oponen a ello) que los eventos externos a la organización escapen del control del ejecutivo, ya que es poco lo que una sola empresa puede hacer en cuanto a políticas de comercio exterior, fiscales, sociales y educativas, además de los cambios climáticos. Sin embargo, cuando la organización está representada por organismos líderes del ramo (Canaco, Canacintra, IMEF, etc.) y apoyado en su capacidad de negociación, el ejecutivo puede expandir su grado de control y utilizarlo como un moderador del estrés.

Entonces, en la medida en que el ejecutivo identifique su tramo de control, tanto interno como externo, estará utilizando un moderador más para regular su nivel de estrés.

Los ejecutivos es un grupo dentro de las organizaciones que ejerce discreción en su trabajo ( $x=13.75$ ). Así, llegan a disfrutar la libertad de organizar su trabajo, pero

también reconocen que les exige tomar decisiones con cautela, esmero, prudencia, previsión y a partir de la observación, lo cual no excluye ni la intuición ni la experiencia. Precisamente, la principal función del ejecutivo es tomar decisiones y muchas veces en condiciones de incertidumbre.

Por ello, cuando el ejecutivo ha desarrollado su capacidad para tomar decisiones, generar y manejar información confiable y oportuna, con toda seguridad su nivel de estrés tiende a disminuir.

Los ejecutivos reaccionan al estrés enfocándose a **resolver problemas**, haciendo planeación y administrando su tiempo ( $x=27.80$ ). En otras palabras, buscan resolver los problemas desde lo objetivo sin que prevalezca lo emocional, utilizan una atención selectiva, es decir, detectan aquellos problemas que parecen merecer su tiempo y esfuerzo, lo que equivale a establecer prioridades y delegar tareas, sin hacer de lado el “no actuar hasta haber analizado la situación”.

Entonces, el estrés puede disminuir en la medida en que el ejecutivo distinga prioridades y actúe pertinentemente al resolver problemas; así, en la medida en que no se dejen trabajos inconclusos, el estrés baja, ya que se percibe cierto avance en la conclusión de tareas; pero aún más, podemos adelantarnos a los problemas. Por ejemplo, vale la pena elaborar e implementar un programa contra el alcoholismo y el tabaquismo cuando nos percatamos que ha aumentado el consumo en el personal.

Aunque parece contradictorio con lo que al respecto se señaló en cuanto a su dificultad para desconectarse de las presiones del trabajo cuando llega a casa y viceversa (fuente de presión), el ejecutivo intenta utilizar como estrategia para enfrentar el estrés el no dejarse atrapar ni por la vida ni por el trabajo ( $x=17.62$ ), lo cual no es fácil de lograr. No es muy usual que dividan los problemas del hogar y del trabajo, realmente es una terapia compartir con la familia, principalmente con la pareja, la problemática del trabajo. También están concientes de que deben

encontrar tiempo para relajarse y, en esencia, optimizar el recurso tiempo para disfrutar la vida fuera del trabajo.

Por último, la ayuda que el ejecutivo obtiene para discutir problemas o situaciones con otras personas (**soporte social**), es mucho menor al promedio ( $x=9.58$ ), lo que hace suponer una autosuficiencia mal entendida, ya que no es mucho lo que hablan con amigos, ni buscan este tipo de apoyo social y por lo tanto tampoco comparten sus preocupaciones con cualquier persona. Este es un espacio crítico que puede atenderse desde el desarrollo humano.

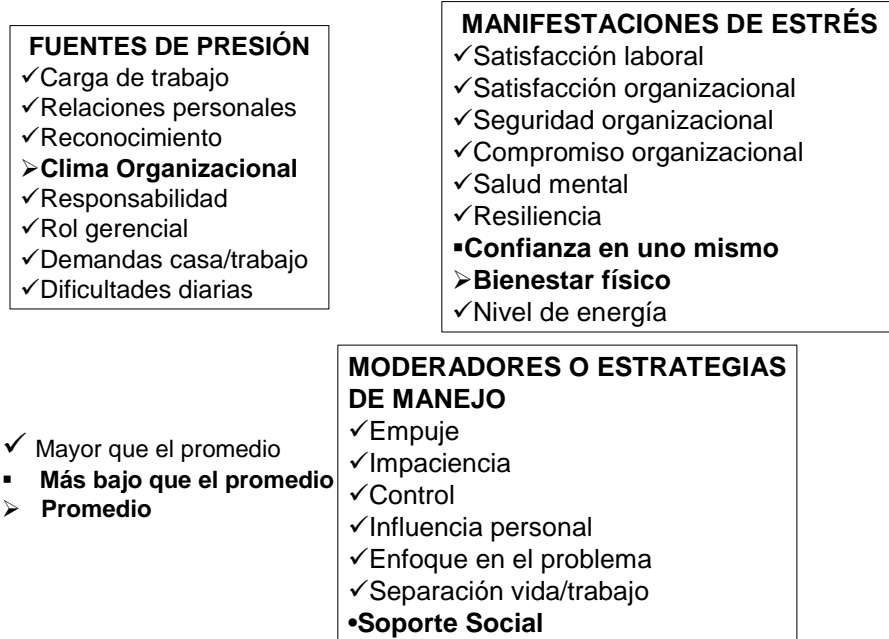
Una explicación de ello es el grado de confidencialidad con que se manejan los asuntos de la empresa, ya sea en cuanto a la ocupación de mercado, inversiones y liquidez, o bien, aspectos laborales vinculados a despidos, nuevas contrataciones y negociaciones sindicales, entre otros.

En esencia, el ejecutivo hace frente al estrés (factores de afrontamiento o moderadores), mediante la obtención de resultados, el control de eventos y la influencia en los demás; planea su tiempo, se enfoca hacia los problemas y busca balancear la relación vida-trabajo. Sin embargo, es muy poco lo que recurre al soporte social y se manifiesta como impaciente. Estos dos elementos dan pie a la construcción de estrategias con enfoque de desarrollo humano organizacional.

A manera de resumen y para hacer más ilustrativo el perfil del ejecutivo en cuanto al IPT, en la siguiente figura se presenta un comparativo global entre los resultados obtenidos en esta investigación y el promedio al que llegaron Williams y Cooper (1999) con una muestra de 20,981 sujetos de diferentes nacionalidades y ocupando todo tipo de puestos.

Figura No. 4.7

Perfil del IPT en ejecutivos mexicanos (n=41)



#### 4.2.2 Correlación entre las variables en estudio.

La importancia de identificar las relaciones entre variables, consiste en sustentar predicciones incipientes que ayuden a construir la propuesta de estrategias de manejo del estrés con enfoque de desarrollo humano, para lo cual se toma como eje el trabajo de los ejecutivos, el estrés y cómo llegar a una personalidad saludable, tanto en lo individual como en lo organizacional.

En este sentido, y siguiendo lo que al respecto establece Williams y Cooper (1999), se han calculado las correlaciones del IPT en tres grupos: las fuentes de

presión (Figura No. 4.8), los mediadores (Figura No. 4.9) y las manifestaciones del estrés (Figura No. 4.10).

Figura No. 4.8  
Relación entre las fuentes de presión  
(n=41)

Dimensión	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Carga de trabajo	1							
2.Relaciones personales	.63**	1						
3.Reconocimiento	.44**	.59**	1					
4.Clima Organizacional	.46**	.56**	.45**	1				
5.Responsabilidad	.36**	.50**	.59**	.49**	1			
6.Rol gerencial	.56**	.36*	.41**	.46**	.60**	1		
7.Equilibrio casa-trabajo	.67**	.70**	.63**	.67**	.60**	.52**	1	
8.Dificultades Diarias	.22	.53**	.42**	.65**	.60**	.52**	.54**	1

\*<.05; \*\*<.10

La figura anterior muestra la relación entre las diferentes **fuentes de presión** medidas con el IPT. Al igual que Williams y Cooper (1999), todas las correlaciones son positivas (moderadamente altas), a excepción de la carga de trabajo con dificultades diarias, lo cual puede entenderse como que nada tiene que ver la carga de trabajo con las dificultades cotidianas, o bien que éstas no dependen, necesariamente de aquélla.

Retomando lo referente a la **carga de trabajo**, puede verse que cuando está presente una cantidad y dificultad de trabajo excesivas, se hace más complicado desconectarse de estas presiones cuando se llega a casa ( $r=.67$ ), se tensan más

las relaciones personales ( $r=.63$ ), y se acentúa la presión al ser responsable por la administración y supervisión de otras personas (rol gerencial) ( $r=.56$ ).

Aunque las correlaciones obtenidas son moderadas, no puede dejar de mencionarse que en cuanto a la carga de trabajo es una fuente de presión, también se ve afectado el clima organizacional ( $r=.46$ ) y el reconocimiento ( $r=.44$ ).

Cuando se estudia el estrés desde el desarrollo humano organizacional, son muy importantes las **relaciones personales**. Prueba de ello es que si se considera que éstas son una fuente de presión, afectan seriamente el equilibrio que el ejecutivo pueda mantener entre su trabajo y su casa ( $r=.70$ ), o sea, un problema serio es vivir relaciones personales alteradas; verdaderamente nos preocupa cómo nos llevamos con los demás, pues estamos conscientes que de ello depende en gran parte el que nuestro trabajo no se convierta en una carga, sino en un espacio de crecimiento.

Así también, cuando las relaciones personales están alteradas y se convierten en presión, puede considerarse al reconocimiento como algo estresante ( $r=.59$ ) y hacer que el clima organizacional ( $r=.56$ ) se perciba más tenso, sobre todo si recordamos que éste es una construcción social que hacemos todos, tanto directivos como colaboradores.

Como se mencionó en los descriptivos, el **reconocimiento** es una fuente de presión de gran peso para el ejecutivo, pues una vez que ha alcanzado una remuneración económica satisfactoria, se incrementa su necesidad de aceptación, lo cual busca conseguir mediante sus logros, tanto al interior como al exterior de la empresa. Esto conlleva que el reconocimiento se convierta en una fuente considerable de presión y altere las dificultades diarias ( $r=.65$ ), haciendo más marcado el desequilibrio entre casa y trabajo ( $r=.63$ ).



En este mismo sentido, el **clima organizacional** cuando está alterado y se convierte en una fuente de estrés, favorece el desequilibrio entre la casa y el trabajo ( $r=.67$ ), además de que también acentúa las dificultades diarias ( $r=.65$ ). En otras palabras, cuando el ejecutivo no logra mantener un equilibrio casa-trabajo ni maneja el conflicto funcionalmente para disminuir las circunstancias irritantes y provocaciones en el lugar de trabajo, el clima organizacional se ve seriamente alterado, convirtiéndose en una fuente de estrés para todos y no solamente para los ejecutivos, quienes muchas veces “prenden la mecha” del estrés y no le dan importancia al ambiente en la organización. Hasta parecería que las personas les interesan muy poco y las consideran más como un medio que como un fin.

Prueba de lo anterior es que cuando la **responsabilidad personal**, es decir, el grado en que el ejecutivo acepta sus acciones y decisiones como propias, está considerada como una fuente de estrés, afecta por igual a su rol gerencial ( $r=.60$ ), el desequilibrio casa-trabajo ( $r=.60$ ) y las dificultades diarias ( $r=.60$ ). Confirmando nuevamente lo señalado en párrafos anteriores, es en el ejecutivo en quien recae una fuerte responsabilidad de que en la empresa no se viva estrés que llegue a afectar los resultados personales y organizacionales.

Finalmente, y como era de esperarse, en la medida en que el ejecutivo no logre un **equilibrio entre casa y trabajo**, se le incrementarán las dificultades diarias, tanto en la oficina como en el hogar ( $r=.54$ ). En otras palabras, es todo un reto desde el desarrollo humano lograr que los ejecutivos mantengan dicho equilibrio para bien de la sociedad en su conjunto, es decir, de los empleados que conforman la empresa, pero también de los miembros de su familia.

Ahora bien, en cuanto a la relación entre los **mediadores o estrategias de afrontamiento** (Figura No. 4.9), y semejante a lo reportado por Williams y Cooper (1999), se tiene que sólo existen cuatro correlaciones estadísticamente significativas.

Si queremos tener mayor **influencia** sobre los demás y al mismo tiempo ejercer **discreción en el trabajo** directivo, debemos mejorar el ritmo de vida y nuestra habilidad para salir adelante con las urgencias (paciencia/impaciencia,  $r=.35$ ), así como enfocarnos al problema ( $r=.43$ ), lo cual da cabida a la planeación estratégica, pero también a la administración del tiempo.

Figura No. 4.9  
Relación entre los factores mediadores  
(n=41)

Dimensión	1	2	3	4	5	6	7
1. Empuje (obtención de resultados)	1						
2. Paciencia/Impaciencia	.24	1					
3. Grado de control	.18	.03	1				
4. Influencia personal	.27	.35*	.22	1			
5. Enfoque en el problema	.27	-.10	-.06	.43**	1		
6. Equilibrio vida-trabajo	-.09	-.20	.05	.12	.31*	1	
7. Soporte social	.19	-.13	-.19	.08	.32*	.12	1

\* $<.05$ ; \*\* $<.10$

Así, cuando nos enfocamos al problema, favorecemos el equilibrio entre la vida y el trabajo ( $r=.31$ ), es decir, somos capaces de separar asuntos de la casa y del trabajo, sin dejarnos atrapar por ninguno de los dos. Desde un punto de vista personal, esto parece casi imposible. Sin embargo, debemos reconocer que hay asuntos de la oficina que podemos compartir con nuestra familia y a la inversa, cuando quienes trabajan con nosotros están informados de algunas situaciones familiares, es un apoyo para favorecer el equilibrio vida-trabajo. Claro está que debemos ser cautelosos al respecto, pues en ningún momento se trata de mezclar ambos mundos que si bien coexisten en nosotros los ejecutivos, también debemos mantenerlos separados.

Cuando sabemos enfocarnos al problema, también acudimos al **soporte social** ( $r=.32$ ) para manejar las presiones del trabajo. El ejecutivo debe considerar como mediador del estrés la ayuda que los demás (amigos, familiares y empleados) le puedan brindar para discutir algunas situaciones problemáticas.

Williams y Cooper (1999) encontraron correlaciones significativas ( $p<.05$ ) entre todas las dimensiones que integran el bloque de **manifestaciones del estrés**. En esta muestra de 41 ejecutivos no fue así, aunque sí son muy coincidentes los resultados en cuanto a las medidas vinculadas al trabajo y la organización, mismas que correlacionan más fuerte entre ellas mismas que con las variables que miden a lo individual, ya sea en la salud mental, la confianza en uno mismo o los síntomas físicos (ver Figura 4.10).

Figura No. 4.10  
Relación entre las manifestaciones del estrés  
( $n=41$ )

Dimensión	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Satisfacción laboral	1								
2.Satisfacción organizacional	.68**	1							
3.Seguridad laboral	.55**	.63**	1						
4.Compromiso organizacional	.72**	.68**	.48**	1					
5.Salud mental	.17	.17	.21	.24	1				
6.Resiliencia	.19	.15	.15	.42**	.42**	1			
7.Confianza en uno mismo	.28	.12	.31*	.23	.45**	-.05	1		
8.Síntomas físicos	.24	.07	.11	.09	.12	-.06	.05	1	
9.Nivel de Energía	.23	-.04	.16	.12	.10	.15	.15	.70**	1

\* $p<.05$ ; \*\* $p<.10$

En otras palabras, podría decirse que las variables organizacionales van de la mano, esto es, si aumenta la satisfacción en el trabajo, también lo hace la satisfacción organizacional, el compromiso organizacional y la seguridad en el trabajo, o a la inversa.

En cambio, si se mejora la salud mental, se está favoreciendo a la resiliencia y la confianza en uno mismo ( $r=.42$  y  $r=.45$ , respectivamente). Así también y aunque parezca una obviedad, vale la pena señalar la alta correlación positiva encontrada entre el nivel de energía y el bienestar físico ( $r=.70$ ), es decir, cuando no tenemos mucha energía para hacer las cosas es que tal vez estemos acarreado un problema físico.

Para cerrar el rubro de correlaciones y como se señaló en CAPÍTULOS anteriores, la mayoría de las investigaciones (Aldwin, 1994), asumen que hay una relación lineal entre estrés y resultados. Sin embargo es posible que esta relación no siempre sea línea, pudiéndose encontrar otros comportamientos (curva “J” ó “U”). Para confirmar, o no, lo anterior, en la Figura No. 4.11, se presentan las correlaciones que tienen las manifestaciones del estrés, tanto a nivel organizacional como individual, con las fuentes de presión de los ejecutivos, lo cual también sirve de base para la construcción de la propuesta con orientación al desarrollo humano organizacional.

Mientras que Williams y Cooper (1999) obtienen bajas correlaciones significativas en el 96% de los casos al relacionar las variables del bloque de manifestaciones del estrés con el de fuentes de presión y factores moderadores, en la presente investigación sucede prácticamente a la inversa, es decir, sólo en el 8% se encontraron relaciones significativas, siendo éstas moderadas positivas y moderadas negativas.

En el caso de Williams y Cooper (1999) la interpretación es que altos niveles de satisfacción, compromiso, seguridad, así como salud mental y síntomas físicos están correlacionados negativamente con alta presión y paciencia/impaciencia. Para el caso de los ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas, la interpretación es que:

Figura No. 4.11

Correlación de fuentes de estrategias con las manifestaciones del estrés (n=41)

Variable	Manifestaciones Organizacionales				Manifestaciones Individuales				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Carga de trabajo	.09	-.18	-.19	-.01	.048	.03	.09	-.20	-.13
Relaciones personales	-.17	-.34	-.32	-.19	-.19	-.11	.02	-.05	.00
Reconocimiento	-.27	-.33	-.13	-.12	-.30	.00	-.15	-.18	-.08
Clima organizacional	-.18	-.46**	-.33*	-.26	-.34*	-.22	.11	-.21	.00
Responsabilidad	-.07	.02	-.05	-.07	-.33*	-.11	-.06	-.04	.10
Rol gerencial	.11	.08	.01	.05	-.11	-.04	.01	-.02	.08
Equilibrio casa-trabajo	.03	-.18	-.05	-.08	-.30	-.04	.01	-.08	.20
Dificultades diarias	-.15	-.31	-.15	-.08	-.28	-.20	.11	.13	.44**
Empuje (obtención de resultados)	.09	-.04	.07	.15	-.07	.18	-.11	-.06	.02
Paciencia/Impaciencia	-.09	-.19	-.14	-.05	-.49**	.05	-.33*	-.35*	-.19
Grado de control	.38*	.34	.27	.20	.28	.07	.31	-.04	-.13
Influencia personal	.25	.21	.12	.41**	.13	.54**	-.13	-.12	.05
Enfoque en el problema	.13	.30	.04	.38*	.18	.59**	-.11	-.25	.16
Separación vida-trabajo	-.06	.15	.09	.13	.30	.31	.18	.01	.12
Soporte social	-.01	.08	-.07	.17	.03	.09	.15	.04	.16

(1) Satisfacción laboral, (2) Satisfacción organizacional, (3) Seguridad laboral, (4) Compromiso organizacional, (5) Salud mental, (6) Resiliencia, (7) Confianza en uno mismo, (8) Síntomas físicos, (9) Nivel de Energía.

\*p<.05; \*\*p<.10

- Cuando el clima organizacional representa una fuente de presión disminuye la satisfacción organizacional ( $r=-.46$ ), la seguridad laboral ( $r=-.33$ ) y la salud mental del ejecutivo ( $r=-.34$ ). Así, cuando la atmósfera de trabajo está permeada de negatividad, revancha y envidias, disminuye considerablemente la satisfacción organizacional, la seguridad laboral y hasta la salud mental.
- Altos niveles de responsabilidad están correlacionados negativamente con la salud mental ( $r=-.33$ ). En otras palabras, aceptar la responsabilidad por las acciones y decisiones de uno, tarea esencial en el ejecutivo, conlleva riesgos negativos para la salud mental.
- Las dificultades diarias se relacionan positivamente con niveles de energía ( $r=.44$ ), lo cual deja entrever que para salir adelante de circunstancias irritantes y provocaciones en el lugar de trabajo, precisamos de buenos niveles de energía, o bien a la inversa, es decir, buenos niveles de energía nos ayudan a enfrentar las dificultades cotidianas.
- Cuando el ritmo de vida del ejecutivo y su habilidad para salir adelante en cuanto a las urgencias lo convierten en una persona impaciente, se afecta la confianza en uno mismo ( $r=-.33$ ), así como su bienestar físico ( $r=-.35$ ).
- A diferencia de lo que pudiera creerse, no es mucho lo que el ejecutivo contribuye a la satisfacción laboral mediante su grado de influencia y control de los eventos ( $r=.38$ ). Una interpretación de ello es que algunas manifestaciones de poder no son tan sólo para controlar e influir; en ello hay algo más que no se alcanza a detectar en este estudio, por lo que se convierte en una beta para futuras investigaciones.
- La influencia personal del ejecutivo correlacionó moderada y positivamente con el compromiso organizacional ( $r=.41$ ) y la resiliencia ( $r=.54$ ). Esto puede interpretarse en que en la medida en que el ejecutivo manifiesta alto compromiso y habilidad para recuperar fuerzas o reaccionar ante derrotas o problemas, puede ejercer su libertad de tomar decisiones con prudencia, cautela, esmero y previsión a partir de la observación.

- La correlación moderada y positiva entre enfoque en el problema y resiliencia ( $r=.59$ ) se traduce en que cuando el ejecutivo tiene habilidad para recuperar fuerzas y reaccionar positivamente ante la derrota, se enfoca más a la solución de problemas y no, por ejemplo, a “destruir personas” o empeorar el ambiente de trabajo.

Ahora bien, como señalé en la parte introductoria de este trabajo, el presente estudio abordó el nivel correlacional, cuya utilidad y propósito principal es saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas (Hernández y cols., 2002).

Por ello, la siguiente propuesta se construye a partir de los resultados obtenidos en los descriptivos y las correlaciones entre los factores que integran las fuentes de presión, los moderadores y los resultados del estrés, priorizando las relaciones estadísticamente significativas y más fuertes (mayores a  $.50$ ), ya que son las que representan mayor varianza ( $r^2$ ).

Así, en cumplimiento a la segunda parte del objetivo general de esta investigación, la propuesta se construye con estrategias orientadas a convertir a las empresas en organizaciones saludables mediante la facilitación y promoción del desarrollo humano organizacional, el cual emana de la psicología humanista de Abraham Maslow y el enfoque centrado en la persona de Carl Rogers.

Dicha propuesta incluye presentación, problema, objetivo y estrategias de afrontamiento del estrés con enfoque de desarrollo humano organizacional, en el entendido de que, por un lado, el ejecutivo debe convertirse en el facilitador y promotor de esta filosofía. Por ello, en algunos casos se especifican las estrategias a nivel individual, pero también en lo organizacional. Por el otro, es

necesario que tanto el ejecutivo como la organización recorran juntos el camino del desarrollo humano, para evitar interpretaciones equívocas.

### **4.3 Propuesta de estrategias de manejo del estrés con enfoque de desarrollo humano organizacional.**

#### **4.3.1 Presentación**

Aunque los cambios externos en el ambiente pueden perturbar al organismo (**estrés**), una de las principales características del ser humano reside en su capacidad para mantener la estabilidad de su ambiente interno, condición indispensable para la vida y el **desarrollo humano**, entendido como “la salud en todas sus manifestaciones, la promoción del autoconocimiento, la autodeterminación y la autoestima, así como el fomento de las relaciones personales satisfactorias” (Lafarga, 2003).

En otras palabras, la **persona saludable** no puede ser definida por sí misma en su propia autonomía, sino en términos referentes al medio ambiente y a su capacidad para manejarlo y ser eficiente. Esto es, las exigencias del trabajo y las condiciones del **ambiente organizacional**, tanto interno como externo, no son el criterio principal para juzgar al ejecutivo como una persona saludable, sino más bien su capacidad para adecuar su ambiente interno que le permita responder a su situación de vida.

De aquí emana la propuesta para introyectar el **desarrollo humano organizacional**, sin pensarse que los resultados sean inmediatos o mágicos, o aún permanentes; por el contrario, es necesario enfrentar un largo proceso, pues la personalidad sana y el desarrollo humano se caracterizan por ser una dirección y no un destino, por vivir actualizado, con apertura a la experiencia, sensible, adaptado, aceptándose a uno mismo y al otro. Se necesita un sistema de valores flexibles así como relaciones personales transparentes y cercanas.



Las estrategias para **hacer frente al estrés** en el trabajo con enfoque de desarrollo humano, requieren el involucramiento activo de todos quienes conforman la organización, reconociendo que en muchos casos no llegan a estar claramente delimitadas las fronteras de ésta. Así, los actores participantes van desde dueños y accionistas, ejecutivos y empleados, clientes y proveedores, hasta familiares, amigos y la sociedad en su conjunto. Sin embargo, seguramente el **ejecutivo** es quien puede surgir como agente catalizador en la aceptación e implementación de un programa de desarrollo humano organizacional.

De manera general, las posibles respuestas para enfrentar el estrés deben desarrollarse tanto a nivel organizacional como individual. Para ello, y a partir de los resultados obtenidos del diagnóstico del estrés en el trabajo de ejecutivos mexicanos de medianas y grandes empresas, generado mediante el Indicador de Presión en el Trabajo (Williams y Cooper, 1999), a continuación se presenta el problema que pudiera combatir la presente propuesta, así como su objetivo y las estrategias de manejo al estrés en el trabajo.

#### **4.3.2 Problema**

Como pudo observarse a lo largo de este CAPITULO, se han detectado puntos fuertes y puntos débiles en cuanto a la manera en que el ejecutivo maneja el estrés, esquematizándolo en fuentes de presión, moderadores y manifestaciones del estrés. Como resultado, se generó el perfil del ejecutivo mexicano según el Indicador de Presión en el Trabajo (ver Figura No. 4.7). Sin embargo, para atrapar el problema y a partir de allí generar soluciones posibles, debe reducirse a expresiones controlables. En este sentido, podría decirse que el problema que abarca la presente propuesta se vincula a la persona del ejecutivo, pero se refleja en la organización como un todo, según se pudo constatar en las correlaciones obtenidas. En esencia, el problema se traduce en que el ejecutivo:

- Presenta una sobrecarga de trabajo.
- Vive relaciones personales sustentadas en el poder y la desconfianza, muchas veces disfrazadas de respeto.
- Se le dificulta mantener un equilibrio entre vida y trabajo.
- Traduce en dificultades diarias el uso de nuevas tecnologías y el consumismo.
- Ignora el clima organizacional.
- Descuida la confianza en sí mismo y la salud mental.
- Es más bien impaciente que paciente.
- No le gusta recurrir al soporte social; malentendiendo la autosuficiencia.
- Se enfoca a la resolución de problemas por resultados, ignorando a las personas.

#### **4.3.3 Propuesta de estrategias de manejo del estrés**

##### **a. Objetivo**

Generar estrategias para que el ejecutivo enfrente el estrés a partir de la facilitación y promoción del desarrollo humano organizacional, como una filosofía del ser humano que pone énfasis en la vida, en la salud y en la relación con él mismo y los otros, de tal manera que se incremente la eficiencia y la eficacia en el trabajo, vista como una actividad generadora de satisfacción y no solamente con fines productivos y económicos.

##### **b. Caracterización de las estrategias propuestas**

A partir del problema definido, en la figura 4.12 se caracteriza o describe de manera general, el contenido de la propuesta, lo cual debe transformarse en programas y proyectos específicos para cada empresa, cuya elaboración escapa al alcance de esta investigación.

Tabla No. 4.12

Caracterización de las estrategias propuestas

Factor de Estrés del Ejecutivo	Estrategia Individual	Estrategia Organizacional
Carga de trabajo	Desarrollar y/o mejorar su capacidad negociadora. Habilidad para plantear problemas con sustento empírico y teórico. Generar y manejar información confiable y oportuna.	Revisar el sentido que tiene para el personal el trabajo Delegar obligaciones con la correspondiente responsabilidad, dando apertura a la participación y <i>empowerment</i> (empoderamiento)
Relaciones personales	Mejorar la comunicación y la escucha; a veces habla para dar órdenes, oye resultados, pero no escucha otros puntos de vista.	Fomentar las relaciones personales sanas y compartir el poder, no sólo manejarlo.
Equilibrio casa-trabajo	Identificar los motivos por los cuales se trabajan horas extras. Estar cerca de la familia auxiliándose de la comunicación virtual, sin incurrir en la dependencia.	Generar programas vinculados a la calidad de vida en el trabajo y la convivencia familiar.
Dificultades diarias	Evitar la tensión por el uso y consumo de nuevas tecnologías. Eficientar el manejo de reuniones de trabajo.	Dar apertura a que el personal exprese sus sentimientos y opiniones orientadas a la mejora. Fomentar el conflicto funcional, para detectar problemas emocionales, pues muchas veces éstos prevalecen sobre los técnicos.
Clima organizacional	No olvidar que en esta era del conocimiento las personas son lo más importante. Perseguir la integración y el trabajo en equipo. Incrementar la percepción de que el personal es apoyado por el jefe. Involucrarse y participar en la estrategia del cambio, aceptando que el ser humano es la clave de éste.	Revisar el diseño y estructura organizacionales. Capacitar a los mandos medios en el manejo de las relaciones personales.

Continúa Figura 4.12

Factor de Estrés del Ejecutivo	Estrategia Individual	Estrategia Organizacional
Compromiso organizacional	Redefinir el compromiso hacia la empresa, ya que parece estar mal entendido, pues se confunde con “vivir” en el trabajo.	Convertir al compromiso organizacional en un valor de la organización, entendiendo por ello el afecto, amor y deber moral de permanecer y realizar el trabajo con responsabilidad.
Salud mental	Reconocer que no son hombres de acero y que debemos vivir en renovación.	Vincular la salud mental con la productividad y el trabajo digno.
Confianza en uno mismo	Transitar de “qué o quiénes están fallando” al “en qué podría estar fallando”.	Alcanzar objetivos y metas, pero sin afectar negativamente las relaciones personales.
Paciencia/ Impaciencia	Un reflejo de la baja confianza en uno mismo es la impaciencia: “todo rápido”, no se atiende lo importante sino lo urgente, lo cual no deja tiempo y espacio para prever situaciones difíciles.	Reforzar la planeación táctica y estratégica. Asegurar los recursos para llevar a cabo los planes y programas. Generar evaluaciones realistas y periódicas para tomar acciones preventivas.
Resiliencia	Elevar permanentemente ese espíritu positivo mediante el reconocimiento personal de los logros.	Reforzar la capacidad de resiliencia de la organización, pues ante esta globalización cada vez es más difícil sobrevivir.
Soporte social	No confundir el soporte social con la autosuficiencia, el poder que da la jerarquía o la falta de confianza en los demás.	Propiciar la comunicación abierta y con respeto entre el personal, de arriba hacia abajo, horizontal y de abajo hacia arriba.
Enfoque hacia el problema	Practicar la resolución de problemas dando lugar a lo emocional y no sólo lo material u objetivo. Desarrollar visión de liderazgo con ECP, transitando del poder y el control a la influencia y el impacto.	Hacer planeación. Enfocarse a la administración del tiempo. Detectar y eliminar tiempos muertos. Involucrar abiertamente al personal con el desarrollo humano organizacional.

Como puede verse, la figura anterior incluye acciones como rediseño de puestos, cambios en la estructura organizacional, claridad del rol y evaluación del desempeño, lo que compete más al campo de la Dirección de Recursos Humanos, pero que sí debe estar integrado a la estrategia de la empresa.

**c. Desarrollo de estrategias de manejo al estrés con enfoque de desarrollo humano organizacional.**

Consejos prácticos para combatir el estrés hay muchos. Abundan textos sobre cómo seguir una buena alimentación, qué tipo de ejercicio hacer, de qué manera administrar el tiempo y planear las actividades, así como nunca dejar tareas inconclusas. Sin embargo, cuando lo que se pretende fortalecer es la capacidad de mantener una estabilidad entre el ambiente interno del ejecutivo y las demandas del ambiente organizacional, se está dando prioridad al desarrollo humano y la personalidad saludable, es decir, lo que se fortalece es la persona desde lo interno, para responder con eficacia y eficiencia en lo externo, reconociendo la existencia de él y de los otros.

Para lograr este enfoque sobre cómo hacer frente al estrés, cualquier programa y proyecto que busque la introyección del desarrollo humano organizacional en ejecutivos y empresas, debe reconocer el sentido del trabajo, las relaciones humanas y el vínculo vida-trabajo, lo cual se reflejaría en una mejor calidad de vida. Así:

- El **sentido que el trabajo** tenga, debe ser considerado como promoción de la eficiencia y la eficacia, pero también como una actividad satisfactoria y no exclusivamente productiva y económica. Esto es, convertir el trabajo en alegría, placer, entretenimiento, recreo y regocijo, que al mismo tiempo nos permita ganarnos la vida y, sobre todo, crecer de manera permanente.

- Un trabajo apasionante puede resultar desastroso si hay malas **relaciones personales** con los compañeros, el jefe, los clientes o los proveedores. Una postura cómoda ante ello es que “todos estén mal”; sin embargo, el reto es “cambiar tu manera de pensar sobre la naturaleza de las relaciones humanas, considerándolas como catalizadores que ofrecen una reconfortante posibilidad de crecer mental, emocional y espiritualmente (Simpson, 2000, p. 177).
- La alianza entre el **trabajo y la familia** tiene como esencia que ambos se enriquezcan mutuamente, reconociendo que en más de una ocasión debemos elegir, pues los recursos no son ilimitados. Sin embargo, esta alianza está permeada de una libertad de elegir, traducida en el establecimiento de prioridades y de combinaciones adecuadas para hacer frente a compromisos en cada campo de la vida (Friedman y Greenhaus, 2000). Seguro estoy que si estamos concientes de esta oportunidad y lo practicamos, estaremos aprendiendo y con ello permitiendo que esta estrategia se lleve a cabo en la empresa.

#### **4.3.4 Algunas consideraciones para la implementación de la propuesta**

Recordando que un ejecutivo es aquél que hace sus cosas por medio de otros, o bien, la persona que supervisa a uno o varios individuos, su desarrollo es un proceso gradual y sistemático de mejora que incluye conocimientos, destrezas y actitudes. Dicho desarrollo se vincula con el crecimiento de la organización. Esto no tiene lugar a discusión; lo que realmente genera polémica es la implementación de cualquier programa, y más aún uno que tenga como eje el desarrollo humano organizacional, algo que desde un punto de vista personal, no parece muy extendido en el mundo de los negocios. Entonces, para generar un plan de este tipo debe considerarse lo siguiente:

- a. Definir claramente quién o quiénes participarán en el programa; esto es, sólo el nivel directivo, todo el personal, o ambos.

- b. Asignar un responsable del programa, señalando funciones y definiendo periodos.
- c. Lugar en donde se llevará a cabo la capacitación (dentro o fuera de la empresa).
- d. Evaluar el programa durante su desarrollo como al final del mismo, sin olvidar que el reto es convencer a los demás de los beneficios para los cuales fue creado.

## CONCLUSIONES

Es necesario iniciar este apartado afirmando que se llegaron a confirmar parcialmente las hipótesis planteadas al inicio de la investigación.

En cuanto a la primera (descriptiva), los ejecutivos mexicanos:

- Manifiestan altos niveles de presión, a través de la carga de trabajo, relaciones personales, reconocimiento, responsabilidad, rol gerencial, demandas casa-trabajo y dificultades diarias. Es de llamar la atención que para el ejecutivo no representa una presión el clima organizacional.
- Utilizan como moderadores: el empuje, la impaciencia, el control, la influencia personal, el enfoque en el problema y la separación vida-trabajo. Sin embargo, el soporte social no es un factor utilizado, lo que hace suponer que desconfían de colaboradores y hasta amigos para tratar asuntos del trabajo, aunque también es una posición jerárquica que atiende, en la mayoría de los casos, asuntos confidenciales y de riesgo.
- Manifiestan su estrés positivamente a través de la satisfacción laboral y organizacional, la seguridad en la empresa, el compromiso organizacional, la salud mental y la resiliencia, así como sus niveles de energía. Es de sorprender el nivel de confianza que tienen en ellos mismos, lo cual puede estar sustentado en que al ser tomadores de decisiones mediatas e inmediatas, saben el riesgo que esto implica y, si se ha vivido la experiencia del fracaso, se genera la inseguridad. Este es un campo de acción para el desarrollo humano organizacional.

La segunda hipótesis (correlacional) también se confirmó parcialmente, ya que si bien se detectaron altas y moderadas correlaciones entre las variables en estudio, también se llegó a determinar que algunas no presentan correlaciones



significativas. Sin embargo, lo encontrado permitió generar propuestas sustentadas en la recolección de datos primarios.

En cuanto al instrumento del Indicador de Presión en el Trabajo, aunque Williams y Cooper (1999) afirman la existencia de niveles de confiabilidad (Alpha de Cronbach) aceptables para investigaciones causales, para el presente estudio parece que no fue así, quedando en el tintero incrementar la muestra, al mismo tiempo de revisar la redacción de algunos reactivos, ya que se trató de una traducción.

Después de generar el perfil del estrés del ejecutivo mexicano a partir del Indicador de Presión en el Trabajo, puede concluirse que es un grupo dentro de las organizaciones que no aplica el desarrollo humano ni con su persona ni a nivel organizacional, lo cual no se traduce en que sean personas deshonestas, déspotas o algo similar, aunque sí se detecta una beta de posibilidades para trabajar en esta filosofía de vida, caracterizada por la tendencia del ser humano a desarrollarse y su impulso natural a actualizar, mantener y mejorar en uno mismo y frente a los otros.

Si bien el estrés es una responsabilidad individual, la manera en que lo manejamos también tiene que ver con lo organizacional. Esto permite concluir que su manejo no es responsabilidad exclusiva de uno mismo. En otras palabras, no debemos sentirnos solos al hacer frente al estrés.

También puede concluirse que en la medida en que el ejecutivo cuente con una alta capacidad negociadora, habilidad para el manejo de información y capacidad de comunicación y escucha, pudiera disminuir su nivel de estrés.

Una conclusión más es que el desarrollo humano organizacional prácticamente no existe en las empresas y que para llegar a él, el ejecutivo debe transitar del poder y el control a la influencia y el impacto. Así es, el ejecutivo debe convertirse en el

catalizador de este tipo de estrategias, las cuales deben estar sustentadas en la filosofía empresarial (misión y visión), acompañadas de una visión integradora que incluya lo intelectual, lo emocional, lo corporal, lo espiritual y lo social de quienes conforman las organizaciones.

Finalmente, concluyo que las organizaciones claman por ejecutivos que funcionen bien, es decir, que tengan capacidad de expresarse, sean competentes, y sobre todo, concientes de cualquier debilidad personal. De esto se trata el desarrollo humano.

## REFERENCIAS

- Ackoff, R. (1972). *El arte de resolver problemas*. México: Limusa Willey
- Aldwin, C. M. (1994) Vulnerability and Resilience to Combat Exposure: Can Stress Have Lifelong Effects?. *Psychology and Aging*. 9 (1), 33-40.
- Araiza, M. (1996). *La organización y el trabajo en equipo*. Ponencia presentada en el 8° Encuentro Latinoamericano del Enfoque Centrado en la Persona. Aguascalientes, México.
- Bentley, R.(2003). Bosses should tackle stress at work. *Computer Weekly*, 46-51.
- Bittel, L. Y Ramsey, J. (1998). *Enciclopedia del Management*. España: : Océano Grupo Editorial.
- Brú, E. (2002). *Empresa humanizada: trabajo decente y productividad*. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional. No. 153. Montevideo: Cinterfor/OIT
- Canals, S. (2000) Estrés y Calidad de Vida Laboral. Universidad de Chile. Diplomado en Filosofía. Universidad Padre Hurtado: Ceril.
- Carrell, M.R.; Elbert, N. F. y Harfield, R. D. (1995) *Human Resource Management*. 5ª edición. New Jersey: Prentice Hall.
- Cavanaugh, M. y cols. (2000) An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology*. 85 (1), 65-74.
- Chait B., Rosalind y Gareis, K. C. (2000) Redyced-hours employment: The relationship between difficulty of trade-offs and quality of life. *Work and Occupations*. 27 (2), 168-187.
- Charlesworth, E., y Nathan, R. (2004). *Stress Management*. New York: Ballantine, Books.
- Clarke, S., y Cooper, C. (2004). *Managing the risk of workplace stress*. London: Routledge.
- Cohen, A. (1997). Facing pressure. *Sales and Marketing Management*. 149, 30-38.
- Cooper, C. y Marshall, J. (1978). Sources of managerial stress and white collar stress. C.L. Cooper & R. Payne (Eds.), *Stress at work* (pp. 65-72). New York: Wiley.

- Cooper, C., Sloan, S. y Williams, S. (1988). *Occupational Stress Indicator*. Windson, Inglaterra: NFER-Nelson.
- Cortés, L. y Bolio G. "Hombres que son despedidos sufren trastornos de pánico". En: Asociación de Hombres por la Igualdad de Género (Ahige). Disponible en [www.ahige.org](http://www.ahige.org) (marzo 30, 2006).
- Cueli, J. y cols. (2001). *Teorías de la personalidad*. 3ª ed. Trillas: México.
- Davis K. y Nestrom J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. 10ª ed. McGraw Hill. México
- Davis, D. (2000). *Investigación en administración para la toma de decisiones*. 5ª ed. México: Thomson.
- Dicaprio, N.S. (2004). *Teorías de la Personalidad*. McGraw Hill: México.
- Dohrenwend, B. S. (1973). Social status and responsibility for stressful live events. *Stress and Anxiety*. Spielberger, Charles y Sarason Irwin. Washington: Hemisphere Publishing Corporation.
- Dorsch, F. (1996) *Diccionario de Psicología*. Herder, S.A. Barcelona.
- Draine, J. y Solomon, P. (2000) Anxiety and depresión symptoms and quality of life among clients of a psychiatric probation and parole service. *Psychiatric Rehabilitation Journal*. 24 (1), 38-45.
- Escribá V. y Bernabé Y. (2002). Estrategias de afrontamiento ante el estrés y fuentes de recompensa profesional en médicos especialistas de la Comunidad Valenciana. Un estudio con entrevistas semiestructuradas. *Revista Española de Salud Pública*. 76 (5), 595-604. Valencia: Ministerio de Sanidad y Consumo.
- Fadiman, J. y Frager, R. (2002). *Teorías de la personalidad*. 2ª ed. Oxford: México. Fernández-Abascal, E. y Fernández-Castro, J. "Proceso de estrés". En *Psicología de la Motivacional y la Emocional*. España: McGraw Hill.
- Frankl, V. (2004). *El hombre en busca de sentido*. España: Herder.
- Friedman, S. y Greenhaus, J. (2000). *Trabajo y familia. ¿Aliados o enemigos?*. México: Oxford.

- Froehlich, W. D. (1973). Stress, anxiety, and the control of attention: a psychophysiological approach. *Stress and Anxiety*. Spielberger, Charles y Sarason Irwin. Washington: Hemisphere Publishing Corporation.
- García Vega, L. (2003). *Breve historia de la psicología*. Madrid: Siglo XXI de España Editores.
- González, A. M. (2001). *El enfoque centrado en la persona. Aplicaciones a la educación*. México: Trillas.
- González, A.M. (2001). *El enfoque centrado en la persona. Aplicaciones a la educación*. México: Trillas.
- Goudey, P. (2000). *The unofficial guide to beating stress*. U.S.A.: IDG Books Worldwide.
- Growinkowski, S.P. y Cooper C. (1987). Managers and professionals in business/industrial settings: The research evidence. *Job stress: from theory to suggestion* (pp. 177-193). Nueva York: Haworth Press.
- Guinsberg, E. (2001). *La salud mental en el neoliberalismo*. México: Ed. Plaza y Valdés.
- Hendrix, W., Ovalle, N. y Troxler, G. (1985). Behavioral and physiological consequences of stress and its antecedent factor. *Journal of Applied Psychology*. 70 (1), 188-201.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hilton, J., Rotheiler, E., y Howard, A. (1991). Confusion between stress and state anxiety in a much used self-report 'stress' inventory. *Personality and Individual Differences*. 12 (1), 91-94.
- Iwasaki, Y.; MacKay, K. y Ristock, J. (2004). Gender-Based Analices of stress among profesional magers: and exploratory qualitative study. *International Journal of Stress Management*. 11 (1), 59-79.
- Jackson, S.E., y Schuler, R.S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 36, 16-78.
- Jourard, S. y Landsman, T. *La personalidad saludable*. México: Trillas.

- Judge, T.; Boudreau, J. y Brtz, R. (1994). Job and life attitudes of male executives. *Journal of Applied Psychology*. 79 (5), 767-782.
- Kirkcaldy, B. y cols. (2002). Managing the Stress of Bringing the Economy in the Eastern German States to the Level of the Western German States. *European Psychologist*, 7 (1), 53-62.
- Kirkcaldy, B. y Shephard, R. (2001) Occupational stress, work satisfaction and health among the helping professions. *European Review of Applied Psychology/Reveu Europeenne de Psychologie Appliquee*. 51 (4), 243-253.
- Lafarga, J. (2000). El Crecimiento Humano. *Desarrollo del Potencial Humano*. Vol. 4. México: Trillas.
- Lafarga, J. (2003). El Desarrollo Humano. Conferencia Magistral presentada en el Simposium Internacional de Desarrollo Humano. Universidad Iberoamericana. Santa Fé. México. Septiembre 1°
- Lafarga, J. "La búsqueda que no termina". En: *Desarrollo del Potencial Humano*. Vol. 1. Trillas: México.
- Lazarus y Folkman (1986) *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Martínez Roca.
- Legorreta, D. *Vivir plenamente. Hacia el equilibrio y la calidad de vida*. México: Norma.
- Leibovich, N. y Schufer, M. (2002). *El malestar y su evaluación en diferentes contextos*. Buenos Aires: Eudeba.
- Lenson, B., (2003). *Buen estrés/Estrés malo*. México: Promesa
- Levey, J. (1992). *Calidad mental para ejecutivos. El factor decisivo para el autocontrol y el desempeño eficaz*. México: PROMESA
- Li, E. y Shani, A. (1991). Stress Dynamics of Information Systems Managers: A Contingency Model. *Journal of Management Information Systems*. 7 (4), 100-130.
- Luskin, F., y Pelletier, K. (2005). *Stress free for good*. USA: Harper Collins.
- MacCorquodale, K. (1984). "El conductismo es un humanismo". En *Conductismo y Humanismo ¿Enfoques antagónicos o complementarios?*. Matson, F. (comp.) México: Trillas.

- Marino, S. (1997). The stress epidemic. *Industry Week*, 246 (14).
- Márquez, S. (2004). *Ansiedad, estrés y deporte*. Madrid: EOS.
- Marshall, J. y Cooper, C. (1979). Work experiences of middle and senior managers: The pressure and satisfaction. *International Management Review*, 19, 81-96.
- Martínez, M. (1999). *La psicología humanista. Un nuevo paradigma psicológico*. México: Trillas.
- Maslow, A. (2001). *El hombre autorrealizado. Hacia una Psicología del Ser*. 14ª edición. Kairós. Barcelona.
- May, R. (1950). *The meaning of anxiety*. Nueva York: The Ronald Press Co.
- McClintock
- Méndez, J., Zorrilla, S. y Monroy, F. (1993). *Dinámica Social de las Organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Mendlowiez, M. V. y Stein, M. B. (2000) Quality of life in individuals with anxiety disorders. *The American Journal of Psychiatry*. 157 (5), 669-682.
- Mercado P. (2002). El compromiso hacia la organización en instituciones de salud de atención a la población abierta. Tesis Doctoral. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Morales, A. (2004) *Trabajo y vida en equilibrio*. México: Piadós.
- Naisbitt, J. y Aburdene, P. (1993). *Mega Tendencias 2000*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Newton, T.J. (1989). Occupational stress and coping with stress: A critique. *Human Relations*, 42, 441-461.
- Oblitas, L. (2004). *Psicología de la salud y calidad de vida*. Argentina: Thomson.
- Odriozola, C. (2000). *La psicología humanista*. Asociación de Psicoterapia y Crecimiento Personal. España: Centros de Psicoterapia ITACA y JAREIN de San Sebastián y Centro de Psicología Humanista de Málaga.
- Orlandini, A. (1999). *El estrés. Qué es y cómo evitarlo*. México: SEP/FCE.
- Parasuraman, S., y Alutto, J.A. (1984). Sources and outcomes of stress in organizational settings: Toward the development of a structural model. *Academy of Management Journal*, 27, 330-350.

- Peiró, J.M. y Prieto, F. (2002). *Tratado de psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis Psicológica.
- Pfeffer, J. (1997). *Ventaja competitiva a través de la gente. Cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*. México: CECSA
- Plasencia M. (1994) *El estudio como proceso cognoscitivo y crecimiento humano*. Universidad Iberoamericana. México.
- Poelmans, S. (2000) El estrés, es la segunda causa de baja laboral en la Unión Europea. *Actualidad Empresarial*.
- Posen, D. (2004) *The little book of stress relief*. Canadá: Firefly Books.
- Quitmann, H. (1989). *Psicología Humanística*. Barcelona: Herder.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, J. (2005). *Relaciones humanas en la empresa*. España: España: Yumelia.
- Rodríguez, R. y cols. (2004) *Estrés laboral, consideraciones sobre sus características y formas de afrontamiento*. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Facultad de Psicología. Consultado en: <http://www.psicologiacientifica.com>
- Rogers, C. (1972) *El proceso de convertirse en persona*. México: Paidós
- Rogges, C. (1980) *El poder de la persona*. México: Manual Moderno.
- Rojas, E. (2001) *La ansiedad*. México: Planeta Mexicana.
- Rosenberg, N. (2003). *Outwitting stress. A practical guide to conquering stress before you crack*. USA: The Lyons Press.
- Rowshan, A. (1999). *El estrés. Técnicas positivas para atenuarlo y asumir el control de tu vida*. España: Oniro.
- Ruiz, M. (2004). Elaboración de un instrumento de medición del Desarrollo Humano para alumnos de Ingeniería. Tesis Doctoral. Universidad Iberoamericana.
- Salas, E., Driskell, J. Y Hughes, S. (1996) Introduction: The studio of stress and human performance. En J.E. Driskell y E. Salas (editores), *Stress and human performance*. Pp. 1-45. Mahwah, N.J:LEA.



- Salles, Sáinz-Grant Thornton, S.C. Un 40% de los empresarios en el mundo mostraron mayor estrés en el 2004. En: "Economía" Año 3, No. 1. Enero 2005. Disponible en [www.ssgt.com.mx](http://www.ssgt.com.mx) (marzo 30, 2006).
- Salzano, R. (2003) Taming Stress. *Scientific American*. 289 (3), 88-100
- Senge, P. *La quinta disciplina*. México: Granica.
- Shostrom, E. L. (1985) De la anormalidad a la autorrealización. *Desarrollo del Potencial Humano. Aportaciones de una psicología humanista*. 3. México: Trillas.
- Siliceo, A., Casares D. y González, J.L. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México: McGraw Hill.
- Simpson, Liz. (2000). *Trabajar con corazón*. Barcelona: Integral.
- Thomas, M. (2003). Finding a balance: companies, seafarers and family life. *Maritime Policy & Management*. 30 (1), 59-76.
- Tillson, T. (1997). Is your career killing you? *Canadian Business*, 70, 78-84.
- Toro Álvarez, Fernando. *El Clima organizacional en empresas colombianas*. Colombia: Cincel Ed.
- Weinstein, R. (2004). *The stress effect*. U.S.A.: Avery
- Williams, S. (1998). *Measuring Occupational Stress: Development of the Pressure Management Indicator*. *Journal of Occupational Health Psychology*. 3 (4), 306-321.
- Williams, S. y Cooper L. (2004) *Manejo del estrés en el trabajo. Plan detallado para profesionales*. México: Manual Moderno.

ANEXO 1  
CUESTIONARIO  
INDICADOR DE PRESIÓN EN EL TRABAJO

## INDICADOR DE PRESION EN EL TRABAJO

**INSTRUCCIONES: Por favor responda la siguiente información.**

Nombre: \_\_\_\_\_

Apellido: \_\_\_\_\_

Sexo Masculino  Femenino

Fecha de Nacimiento (dd/mm/aa) \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Organización: \_\_\_\_\_

Nivel de Estudios: \_\_\_\_\_

Tipo de Contratación: Tiempo Completo  Medio Tiempo  Contratista

Tipo de Trabajo: Manual/Operativo  Administrativo

Mando Medio/Técnico  Alta Gerencia/Profesional

¿Cuántas horas se supone que tiene que trabajar en una semana normal?

¿Cuántas horas trabaja realmente en una semana normal?

Si trabaja tiempo extra, ¿cuál es la razón?

Por decisión propia

Esperan que lo haga

Para terminar el trabajo

No trabaja tiempo extra

¿Cuántos años ha trabajado para su organización? (antigüedad laboral)

¿Le ha sucedido un evento importante en los últimos 3 meses, el cual haya tenido efecto negativo en usted, por ejemplo la muerte de un pariente cercano o la separación de su pareja? Si  No

En este momento, ¿diría que goza de buena salud? Si  No

¿Ha tenido alguna enfermedad seria en los últimos 3 meses? Si  No

¿Está sujeto a alguna presión negativa, la cual inició hace más de tres meses y que todavía tiene impacto? Si  No

¿Sigue un programa de ejercicio (ejemplo: 15-20 minutos de ejercicio vigoroso 3 veces a la semana)?

Siempre

Usualmente

Algunas veces

Ocasionalmente

Nunca

¿Fuma? Si  No

Si fuma, ¿cuánto fuma al día? Cigarros \_\_\_\_\_ Puros \_\_\_\_\_

¿Bebe alcohol? Si  No

Si bebe alcohol, ¿cuánto alcohol bebe en promedio a la semana? (por ejemplo: una cerveza, un vaso de vino, una copa de brandy, wisky, etc.)

¿Cuántos días de incapacidad por enfermedad ha tenido en los últimos tres meses?

¿Cuántos días de incapacidad por accidente de trabajo ha tenido en los últimos tres meses?

¿Cuántos días se ha ausentado de sus labores en los últimos tres meses por enfermedad y/o accidente de un familiar?

Aspectos Demográficos

**INSTRUCCIONES:** Para responder este cuestionario, es muy importante que tome en cuenta lo siguiente:

- Base sus respuestas tomando en consideración cómo se ha sentido en los últimos **tres meses**.
- Por favor asegúrese de contestar **todas** las preguntas.
- Por favor **marque con un círculo** el número elegido por usted en la escala de 1 a 6.
- Por favor responda las preguntas como realmente es la situación en su trabajo; no como le gustaría que fuera o como cree que podría ser. Este es un ejemplo. En la sección de *Fuentes de Presión*, si la pregunta se refiere a la presión de manejar a su personal y usted no tiene a nadie a su cargo, usted debe contestar ① (no hay presión). No conteste en base a cuánta presión esperaría experimentar si tuviera que manejar personal.
- Sea exacto y honesto. Si comete un error, táchelo y circule su nueva respuesta.

**ESTAS PREGUNTAS GENERALES NOS AYUDAN A ENTENDER MAS  
ACERCA DE USTED Y DE SU ORGANIZACIÓN**

**INSTRUCCIONES:** Por favor conteste circulando el número que mejor represente su respuesta en la escala mostrada

1	2	3	4	5	6
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>

1. A menudo tengo muchas cosas que hacer y muy poco tiempo 1 2 3 4 5 6  
\_\_\_\_\_
2. Mi trabajo mejora mi calidad de vida. 1 2 3 4 5 6  
\_\_\_\_\_
3. Los cambios en mi organización provocan tensión en el personal y muy poco o ningún beneficio 1 2 3 4 5 6  
\_\_\_\_\_
4. Realmente disfruto mi trabajo. 1 2 3 4 5 6  
\_\_\_\_\_
5. Estoy preocupado por mi futuro en el trabajo. 1 2 3 4 5 6  
\_\_\_\_\_
6. Usualmente salgo del trabajo a tiempo. 1 2 3 4 5 6  
\_\_\_\_\_
7. Estoy fuertemente comprometido con la organización para la que trabajo. 1 2 3 4 5 6  
\_\_\_\_\_

8. Hay muchos cambios dentro de mi organización. **1 2 3 4 5 6**

---

9. Tengo un gran control sobre mi trabajo. **1 2 3 4 5 6**

---

10. A la gente para la que trabajo le es más fácil culpar que elogiar. **1 2 3 4 5 6**

---

11. Mi trabajo es más placentero que lo que solía ser **1 2 3 4 5 6**

---

12. La gente con la que trabajo frecuentemente habla de cambiar de trabajo. **1 2 3 4 5 6**

---

13. Me preocupan los efectos de cambios en programas dentro de la organización **1 2 3 4 5 6**

---

14. Tengo la confianza de pedirle ayuda a mis compañeros de trabajo. **1 2 3 4 5 6**

---

15. Es común que tenga plazos poco realistas para terminar mi trabajo. **1 2 3 4 5 6**

---

16. Disfruto el cambio. **1 2 3 4 5 6**

---

17. El trabajo que hago es reconocido **1 2 3 4 5 6**

---

18. Los cambios en la organización son buenos para la moral **1 2 3 4 5 6**

---

19. Percibo una falta general de estabilidad dentro de la organización. **1 2 3 4 5 6**

---

20. Mi jefe usualmente me dice cuando he hecho un buen trabajo. **1 2 3 4 5 6**

---

21. Recibo muy poco apoyo de parte de mis compañeros de trabajo. **1 2 3 4 5 6**

---

22. Mi jefe no entiende lo que actualmente hago. **1** **2** **3** **4** **5** **6**

---

23. Mis compañeros de trabajo me ofrece su ayuda sin que se las pida **1** **2** **3** **4** **5** **6**

---

24. Frecuentemente me siento menos. **1** **2** **3** **4** **5** **6**

---

25. Es fácil obtener ayuda de mis colegas. **1** **2** **3** **4** **5** **6**

---

26. Únicamente se me dice algo cuando estoy haciendo mal las cosas. **1** **2** **3** **4** **5** **6**

**COMO SE SIENTE ACERCA DE SU TRABAJO**

**ESTA SECCION DEL CUESTIONARIO TIENE QUE VER CON QUE TAN SATISFECHO O INSATISFECHO SE SIENTE EN RELACION A SU TRABAJO.**

INSTRUCCIONES: Por favor utilice la escala de abajo para contestar cada una de las preguntas circulando el número adecuado.

1	2	3	4	5	6
<b>Totalmente insatisfecho</b>	<b>Muy insatisfecho</b>	<b>Algo insatisfecho</b>	<b>Algo satisfecho</b>	<b>Muy satisfecho</b>	<b>Totalmente satisfecho</b>

1. La comunicación y la forma en que la información fluye en la organización. 1 2 3 4 5 6

---

2. Mi trabajo en sí 1 2 3 4 5 6

---

3. El grado en el cual me siento motivado por mi trabajo 1 2 3 4 5 6

---

4. El estilo de supervisión de mis supervisores 1 2 3 4 5 6

---

5. La manera en que los cambios y las innovaciones son implementados 1 2 3 4 5 6

---

6. El tipo de trabajo o tareas que me piden realizar. 1 2 3 4 5 6

---

7. El grado en el que siento que puedo desarrollarme personalmente o crecer en el trabajo 1 2 3 4 5 6

---

8. La forma en que se resuelven los conflictos en la organización. 1 2 3 4 5 6

---

9. El grado en que mi trabajo limita mis habilidades 1 2 3 4 5 6

---

10. El clima psicológico que predomina en la organización. 1 2 3 4 5 6

---

11. El diseño o forma de la estructura organizacional. 1 2 3 4 5 6

---

12. El grado en que me siento aprovechado en mi trabajo 1 2 3 4 5 6

---

**ESTA SECCION SE ENFOCA A LOS SENTIMIENTOS Y EL COMPORTAMIENTO Y COMO ÉSTOS SON AFECTADOS POR LA PRESION QUE PERCIBE EN SU TRABAJO.**

**INSTRUCCIONES:** Por favor utilice la escala para contestar cada una de las preguntas, circulando el número adecuado. Conteste de acuerdo a la manera en que se ha sentido en los últimos tres meses.

1. ¿Diría usted que tiende a ser una persona consciente que se preocupa por los errores o acciones que pudo haber tenido, tales como decisiones tomadas?

Muy falso Muy cierto

**1** **2** **3** **4** **5** **6**

2. Durante un día ordinario de trabajo, ¿hay momentos en los que se siente desubicado y preocupado aunque las razones para esto no sean siempre claramente obvias?

Nunca Frecuente

**1** **2** **3** **4** **5** **6**

3. Cuando la presión empieza a aumentar en el trabajo, ¿siente que cuenta con una reserva de energía para entrar en acción?

No hay mucha energía Mucha energía

**1** **2** **3** **4** **5** **6**

4. ¿Hay momentos en el trabajo en los que se sienta exasperado y piense que “la vida representa demasiado esfuerzo”?

Nunca Frecuente

**1** **2** **3** **4** **5** **6**

5. ¿Cuándo hace su trabajo, ha llegado a cuestionar sus propias habilidades y juicios, acompañado de una reducción en su autoconfianza?

Notable reducción Nula reducción

**1** **2** **3** **4** **5** **6**

6. Si colegas y amigos se comportan de forma altanera hacia usted, ¿tiende a preocuparse acerca de lo que pudo haber hecho para ofenderlos, o simplemente ignora su comportamiento?

Nula preocupación Definitivamente muy preocupado

**1** **2** **3** **4** **5** **6**

7. Si las tareas que ha implementado o el trabajo que ha estado realizando comienzan a ir mal, ¿llega a sentir falta de confianza y pánico, porque los eventos pudieran saliendo de control?

Nunca Frecuente

**1** **2** **3** **4** **5** **6**



8. ¿Se siente seguro de haber identificado y resuelto recientemente, de manera eficiente sus problemas en el trabajo?

No lo ha afrontado apropiadamente Lo ha afrontado apropiadamente

**1 2 3 4 5 6**

---

9. En general, en relación al trabajo y la vida, ¿se describiría a usted mismo como una persona abrumada por sus problemas y preocupaciones?

Definitivamente No Definitivamente Si

**1 2 3 4 5 6**

---

10. Conforme pasa el tiempo, ¿ha experimentado periodos largos, en los cuales se siente miserable y melancólico por razones que simplemente no puede explicar?

Nunca Frecuente

**1 2 3 4 5 6**

---

11. ¿Diría usted que tiene un espíritu positivo que le hace sentirse capaz de vencer dificultades presentes o futuras, resolver dilemas o tomar decisiones difíciles?

Definitivamente No Definitivamente Si

**1 2 3 4 5 6**

---

12. ¿Hay momentos en el trabajo que cuando las cosas que debo atender son tantas, me siento abrumado y llego a pensar que voy a estallar?

Definitivamente No Definitivamente Si

**1 2 3 4 5 6**

---

**ESTA SECCION ES ACERCA DE SU SALUD FISICA**

INSTRUCCIONES: Por favor conteste las preguntas, pensando con qué frecuencia ha sentido estos síntomas en los últimos tres meses.

1 Nunca	2 Casi nunca	3 No Frecuentemente	4 Algunas Veces	5 Frecuentemente	6 Muy Frecuentemente
------------	-----------------	---------------------------	-----------------------	---------------------	----------------------------

1. Sentirse extremadamente cansado o exhausto. 1 2 3 4 5 6  
\_\_\_\_\_
2. Tendencia a comer, beber o fumar más de lo normal. 1 2 3 4 5 6  
\_\_\_\_\_
3. Dificultad para respirar, falta de aliento o mareado. 1 2 3 4 5 6  
\_\_\_\_\_
4. Temblor muscular (por ejemplo, tic en el ojo) 1 2 3 4 5 6  
\_\_\_\_\_
5. Sensación de punzadas en el cuerpo. 1 2 3 4 5 6  
\_\_\_\_\_
6. No se quiere levantarse en la mañana. 1 2 3 4 5 6  
\_\_\_\_\_
7. Falta de energía. 1 2 3 4 5 6  
\_\_\_\_\_
8. Dificultad para dormir. 1 2 3 4 5 6  
\_\_\_\_\_
9. Dolores de cabeza. 1 2 3 4 5 6  
\_\_\_\_\_

**APARTE DE SUS SENTIMIENTOS Y REACCIONES, LA FORMA EN LA QUE  
USTED AFRONTA LAS COSAS Y SU SINGULAR ESTILO DE  
COMPORTAMIENTO SON IMPORTANTES.**

**INSTRUCCIONES:** En esta sección marque hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados, en relación a usted mismo y su comportamiento.

**LA FORMA QUE GENERALMENTE SE COMPORTA**

1 Totalmente en Desacuerdo	2 Muy en Desacuerdo	3 En Desacuerdo	4 De Acuerdo	5 Muy de Acuerdo	6 Totalmente de Acuerdo
----------------------------------	---------------------------	-----------------------	--------------------	------------------------	-------------------------------

1. Dado que estoy satisfecho con la vida, no soy una persona muy ambiciosa que necesite tener éxito o progresar en su carrera.

1   2   3   4   5   6

---
2. Me siento angustiado si creo que voy a llegar tarde a una cita.

1   2   3   4   5   6

---
3. Me preocupo mucho por el tiempo, más que la mayoría de la gente.

1   2   3   4   5   6

---
4. Me impacienta la lentitud, a tal grado que cuando hablo con otra persona, mi mente tiende a adelantarse y me anticipo a lo que la otra persona va a decir.

1   2   3   4   5   6

---
5. No soy una persona orientada al logro.

1   2   3   4   5   6

---
6. Me molesto cuando las cosas no suceden rápidamente.

1   2   3   4   5   6

---
7. Soy un individuo muy práctico, que toma la vida como viene y no estoy “orientado a la acción”.

1   2   3   4   5   6

---
8. Me parece frustrante estar esperando en filas

1   2   3   4   5   6

---
9. Me enojo cuando no puedo terminar las cosas a tiempo.

1   2   3   4   5   6

---
10. No soy una persona especialmente orientado al logro quien continuamente se comporta en forma competitiva o que tiene la necesidad de ganar o sobresalir en cualquier cosa que haga.

1   2   3   4   5   6

---

11. Me enojo cuando la gente me hace esperar. **1 2 3 4 5 6**

---

12. Soy una persona competitiva. **1 2 3 4 5 6**

---

13. Soy una persona impaciente con los demás **1 2 3 4 5 6**

---

14. Llevo un ritmo intenso de vida, por lo que hago las cosas rápido, tal como: comer, hablar, caminar y demás. **1 2 3 4 5 6**

---

15. Soy una persona muy impaciente, a quien le es difícil esperar, especialmente a otras personas. **1 2 3 4 5 6**

---

**EL GRADO EN QUE USTED SIENTE QUE PUEDE, O NO, INFLUIR EN SITUACIONES ES TAMBIEN IMPORTANTE.**

INSTRUCCIONES: Por favor marque, según la siguiente escala, hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados:

**COMO INTERPRETAS LOS EVENTOS A SU ALREDEDOR**

1 Totalmente en Desacuerdo	2 Muy en Desacuerdo	3 En Desacuerdo	4 De Acuerdo	5 Muy de Acuerdo	6 Totalmente de Acuerdo
----------------------------------	---------------------------	-----------------------	--------------------	------------------------	-------------------------------

1. Las evaluaciones de desempeño no reflejan la manera ni qué tan duro trabajan los individuos. 1 2 3 4 5 6

---

2. Aunque algunas personas tratan de controlar los sucesos de la organización tomando parte en actividades sociales o políticas, la mayoría de nosotros estamos sujetos a influencias que no comprendimos ni podemos controlar. 1 2 3 4 5 6

---

3. La administración puede ser injusta al evaluar al personal, ya que el desempeño está, frecuentemente, influenciado por contingencias y eventos accidentales. 1 2 3 4 5 6

---

4. Las cosas que le suceden a la gente son resultado de sus propias acciones, más que de la suerte o la casualidad. 1 2 3 4 5 6

---

5. La mayoría de nosotros estamos sujetos a eventos que no podemos influenciar o controlar. 1 2 3 4 5 6

---

6. Tengo muy poca influencia sobre lo que me pasa en el trabajo. 1 2 3 4 5 6

---

7. Tengo mucha discreción en mi trabajo. 1 2 3 4 5 6

---

8. Disfruto la libertad de organizar mi trabajo 1 2 3 4 5 6

---

9. Me siento incómodo cuando no estoy seguro de lo que tengo que hacer. 1 2 3 4 5 6

---

10. Me es fácil lograr lo que quiero. 1 2 3 4 5 6

---

11. Siento que tengo necesidad de estar bajo control

1 2 3 4 5 6

---

12. Me gusta que me digan qué hacer.

1 2 3 4 5 6

---

13. Creo que mi trabajo me da mucha influencia.

1 2 3 4 5 6

---

14. Me gusta que otra gente organice mi vida por mi.

1 2 3 4 5 6

---

15. La gente puede cambiar sus circunstancias.

1 2 3 4 5 6

---

## CASI TODO PUEDE SER UNA FUENTE DE PRESION Y LA GENTE PERCIBE

### LAS COSAS DE MANERA DIFERENTE

Los siguientes enunciados reflejan fuentes potenciales de presión. Por favor conteste, según la siguiente escala y de acuerdo a como se haya sentido los últimos tres meses. Recuerde que no debe contestar teóricamente. Por ejemplo: si se le pregunta a cerca de la presión al manejar un equipo de trabajo y no tiene a nadie trabajando para usted, deberá responder ① (sin presión). No conteste sobre la base de cómo esperaría sentirse si tuviera que manejar personal.

FUENTES DE PRESION EN SU TRABAJO

1 Definitivamente no es una fuente	2 No es una fuente	3 Generalmente no es una fuente	4 Generalmente es una Fuente	5 Es una fuente	6 Definitivamente es una fuente
---	--------------------------	--	---------------------------------------	--------------------	---------------------------------------

1. Manejar o supervisar el trabajo de otras personas. 1 2 3 4 5 6  
\_\_\_\_\_
2. Llevan trabajo a casa. 1 2 3 4 5 6  
\_\_\_\_\_
3. Trabajar a un nivel más bajo que mi nivel de habilidades (subpromoción). 1 2 3 4 5 6  
\_\_\_\_\_
4. Dirección inadecuada y falta de apoyo de los superiores. 1 2 3 4 5 6  
\_\_\_\_\_
5. Falta de consenso y de comunicación. 1 2 3 4 5 6  
\_\_\_\_\_
6. No ser capaz de “desconectarse” en casa (olvidar asuntos del trabajo cuando llego a casa) 1 2 3 4 5 6  
\_\_\_\_\_
7. Mantenerse al día con nuevas tecnologías, ideas, técnicas o innovaciones. 1 2 3 4 5 6  
\_\_\_\_\_
8. Inadecuada, o de poca calidad, la capacitación y el desarrollo gerencial 1 2 3 4 5 6  
\_\_\_\_\_
9. Asistir a juntas. 1 2 3 4 5 6  
\_\_\_\_\_

10. Falta de soporte social de los compañeros de trabajo. **1 2 3 4 5 6**
- 
11. La actitud de mis compañeros hacia mi trabajo y carrera. **1 2 3 4 5 6**
- 
12. Tener que trabajar largas jornadas. **1 2 3 4 5 6**
- 
13. El conflicto entre responsabilidades (tareas y actividades) y las obligaciones en mi puesto de trabajo. **1 2 3 4 5 6**
- 
14. Discriminación y favoritismo. **1 2 3 4 5 6**
- 
15. Sentirse aislado. **1 2 3 4 5 6**
- 
16. La falta de motivación de parte de mis superiores **1 2 3 4 5 6**
- 
17. Lo demandante de mi trabajo y la relación con mi pareja y mis hijos. **1 2 3 4 5 6**
- 
18. Ser menospreciado o subestimado **1 2 3 4 5 6**
- 
19. Tener que tomar riesgos. **1 2 3 4 5 6**
- 
20. Retroalimentación inadecuada acerca de mi desempeño. **1 2 3 4 5 6**
- 
21. Viajes de trabajo. **1 2 3 4 5 6**
- 
22. Simplemente ser visto como “el jefe”. **1 2 3 4 5 6**
- 
23. Prospectos de promoción no muy claros. **1 2 3 4 5 6**
-



24. Falta de apoyo emocional por parte de familiares y amigos fuera del trabajo **1 2 3 4 5 6**
- 
25. Las demandas que hace mi trabajo sobre mi vida privada y social. **1 2 3 4 5 6**
- 
26. Cambios en la manera de hacer el trabajo. **1 2 3 4 5 6**
- 
27. Simplemente estar “visible” o “disponible”. **1 2 3 4 5 6**
- 
28. La falta de apoyo práctico de parte de otros fuera del trabajo. **1 2 3 4 5 6**
- 
29. Factores que no están directamente bajo mi control **1 2 3 4 5 6**
- 
30. Vivir en casa con una persona que también sigue una carrera. **1 2 3 4 5 6**
- 
31. Lidar con situaciones ambiguas o delicadas. **1 2 3 4 5 6**
- 
32. El tener que adoptar un rol negativo (como el despedir a alguien) **1 2 3 4 5 6**
- 
33. La ausencia de cualquier progreso potencial en la carrera. **1 2 3 4 5 6**
- 
34. El clima moral y organizacional. **1 2 3 4 5 6**
- 
35. El tomar decisiones importantes. **1 2 3 4 5 6**
- 
36. Las implicaciones de los errores cometidos. **1 2 3 4 5 6**
- 
37. Las oportunidades para desarrollo personal. **1 2 3 4 5 6**
-

38. La ausencia de estabilidad o dependencia de la vida familiar.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<hr/>						
39. El perseguir una carrera a costo de la vida familiar.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<hr/>						
40. Las características de la estructura y diseño de la organización.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<hr/>						

**AUNQUE HAY VARIACIONES EN LAS FORMAS EN QUE LOS INDIVIDUOS REACCIONAN A LAS FUENTES DE PRESION, HABALNDO EN GENERAL TODOS HACEMOS EL INTENTO DE LIDIAR CON ESTAS DIFICULTADES CONCIENTEMENTE O INCONCIENTEMENTE.**

**COMO SE LAS ARREGLA CON LA PRESION CON LA EXPERIMENTA**

	1 Nunca utilizada por mi	2 Casi nunca utilizada por mi	3 Generalmente no utilizada por mi	4 Generalmente utilizada por mi	5 Muy utilizada por mi	6 Bastante utilizada por mi				
1. Recurrir a hobbies y pasatiempos.					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
2. Tratar de resolver situaciones de manera objetiva, sin que prevalezca lo emocional					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
3. Efectiva administración del tiempo.					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
4. Hablar con amigos comprensivos.					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
5. Planear con anticipación.					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
6. Reforzar interese y actividades fuera del trabajo.					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
7. Utilizar atención selectiva (concentrarse en problemas específicos)					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
8. Establecer prioridades y atender primero los problemas más urgentes e importantes.					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
9. No actuar hasta no haber analizado la situación.					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
10. Buscar el mayor apoyo social posible.					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
11. No permitir que las cosas me afecten.					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

12. Mantener la calma cuanto estoy bajo presión

1 2 3 4 5 6

---

13. Dividir los problemas del y del trabajo

1 2 3 4 5 6

---

14. Encontrar el tiempo para relajarse.

1 2 3 4 5 6

---

15. Disfrutas la vida fuera del trabajo.

1 2 3 4 5 6

---

16. Tratar de reducir mi carga de trabajo.

1 2 3 4 5 6

---

17. Compartir mis preocupaciones con otras personas.

1 2 3 4 5 6

---

**GRACIAS POR COMPLETAR ESTE CUESTIONARIO.**

Por favor revise que haya contestado TODAS las preguntas, sus datos personales y que todas sus respuestas estén claramente marcadas.

ANEXO 2

CONVENIO FIRMADO ENTRE RESOURCES SYSTEMS Y ROBERTO  
SALGADO MEJÍA PARA LA APLICACIÓN DEL  
INDICADOR DE PRESIÓN EN EL TRABAJO

**PMI RESEARCH AGREEMENT** made on 1 February 2005 between Resource Systems (hereinafter called "the Publisher")

AND

Roberto Salgado Mejia (herein after called "the Researcher").

Now it is mutually agreed between the parties hereto as follows:

The Publisher grants to the Researcher the privilege to reproduce the Pressure Management Indicator for research purposes only (hereinafter the "PMI") subject to the following conditions to which the Researcher hereby agrees:

1. The Researcher recognises that s/he does not own the copyright of the PMI, and that the PMI is to be used for his/her own research purpose only, and never under any circumstances for any commercial, or other use unspecified in this agreement, unless the Researcher first obtains written permission to do so from the Publisher.
2. The PMI is for one research project only as agreed with the Researcher and any further use of the PMI must first be agreed and formal permission given by the Researcher.
3. When using the paper & pencil version of the questionnaire, a copy of the data must be provided to the Publisher on a disk file in a format suitable for use with a standard statistics, database or spreadsheet programme. We do not need details of the subjects' names or organisation but would like all other demographic information, together with the individual items and subscales. We would also encourage the Researcher to publish their findings, and if possible, provide a link to the Publishers website ([www.resourcesystems.co.uk](http://www.resourcesystems.co.uk)).
4. The PMI must be used in its entirety and permission will not be granted to use a subset of the questionnaire.
5. The Researcher shall ensure that the following notice shall appear on the cover page of each copy of the PMI:

*© Copyright Stephen Williams, 2000. Permission to reproduce this material has been given by the publisher Resource Systems, Claro Court, Claro Road, Harrogate, England, HG1 4BA. All rights reserved.*

6. The Researcher agrees to exercise the utmost vigilance in protecting the Publisher's copyright privileges on the PMI. In particular the Researcher guarantees that unauthorised persons shall not be given access to any of these materials. Unauthorised use by any other third party is strictly prohibited and is in breach of this agreement and copyright regulations.
7. If for any reason it is necessary for the Researcher not to continue with the research or to delay it materially, s/he will inform the Publisher of the discontinuation or delay as soon as possible.

Signed for and on behalf of Resource Systems

Date

*Cattution*

*1 FEBRUARY 2005*

Signed for and on behalf of the Researcher

Date

*[Handwritten signature]*

*1 February 2005*

Claro Court · Claro Road · Harrogate · HG1 4BA · England · Telephone: +44 (0) 1423 529 529 · Fax: +44 (0) 1423 508 005  
email: [info@resourcesystems.co.uk](mailto:info@resourcesystems.co.uk) · Internet: [www.resourcesystems.co.uk](http://www.resourcesystems.co.uk)