

76  
2 ej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**La ansiedad en sujetos que ocupan puestos  
de responsabilidad.**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :**

**LICENCIADA EN PSICOLOGIA**

**P R E S E N T A :**

**MA. ELIZABETH GOMEZ CARRILLO**

**ASESOR: LIC. JOSETTE BENAVIDES**

**MEXICO, D. F., 1985**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE

	pag.
RESUMEN	3
INTRODUCCION	4
ANTECEDENTES	6
DEFINICIONES	20
CAPITULO I: LA ANSIEDAD EN LA VIDA DIARIA	26
a) Ansiedad en el nacimiento e infancia	28
b) Ansiedad escolar	30
c) Ansiedad matrimonial	32
d) Ansiedad laboral	34
e) Ansiedad en la senectud	37
f) Ansiedad existencial	39
CAPITULO II: ANSIEDAD NORMAL Y PATOLOGICA	40
a) La ansiedad normal	41
b) La ansiedad como reacción ante situaciones stressantes	45
1. Tabla de Stress de Holmes	48
2. Los 6 grados de stress del Dr. Amberg	51
3. Síntomas de ansiedad	54
4. Cambios en una persona con síntomas de ansiedad	55
c) La ansiedad neurótica	57
d) Diferencias fundamentales entre la ansiedad normal y la ansiedad neurótica	60
CAPITULO III: EL "SINDROME GENERAL DE ADAPTACION" (MARCO TEORICO)	61
a) Antecedentes	62
b) Etapas del SGA	65
c) Ansiedad Rasgo	67

d) Ansiedad Estado

CAPITULO IV: ASPECTOS PSICOSOCIALES	71
a) Psicología de los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad	74
b) El rol de un sujeto que ocupa un puesto de responsabilidad	78
c) Cualidades para ocupar un puesto de responsabilidad	83
d) Causas externas e internas de ansiedad en los sujetos que ocupan un puesto de responsabilidad	87
CAPITULO V: DESCRIPCION DE INSTRUMENTOS	102
a) IDARE	103
b) MMPI	105
CAPITULO VI: METODOLOGIA	108
a) Hipótesis	109
b) Sujetos	118
c) Escenario	118
d) Instrumentos	118
e) Procedimiento	119
f) Resultados	124
CAPITULO VII: Conclusiones	133
LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES	138
APENDICE	141
BIBLIOGRAFIA	151

## RESUMEN

La presente tesis se realizó, como veremos, para determinar si existe alguna diferencia entre sujetos que ocupan puestos de responsabilidad y los que no ocupan puestos de responsabilidad en aspectos como la ansiedad y la tendencia a la neurosis.

Debido a que existe una ansiedad estado y una ansiedad rasgo en cada sujeto, la primera está determinada por situaciones de tensión o peligro reales y objetivas del medio ambiente o bien situaciones internas de reacción a determinados hechos; y la segunda trata de la muy particular forma de reaccionar de cada sujeto a cualquier situación interna o externa; y ambas van a estar tan íntimamente relacionadas que si aumenta ansiedad rasgo, aumenta ansiedad estado.

Estas ansiedades van a determinar la pauta de reacción del sujeto y con ésto se comprobó que el hecho de ocupar un puesto de responsabilidad no es un factor potencial que provoca ansiedad sino según la personalidad del sujeto y su forma de reaccionar a ciertos acontecimientos.

Con lo anterior, se observó que existen ciertas tendencias en los sujetos que ocupan puestos así como en los que no ocupan puestos de responsabilidad a la neurosis.

De acuerdo a los resultados todos estamos propensos a sufrir ansiedad y de acuerdo a nuestra personalidad, cierta tendencia a la neurosis.

Así, el hecho de ocupar un puesto o no de responsabilidad, será amenazador o gratificante, factor de ansiedad o no, según reaccione nuestra estructura psíquica a estos factores.

## INTRODUCCION:

El ser humano como ser social, desde que nace hasta que muere vive en un mundo de reglas, restricciones, tensiones, - y responsabilidades. Como existe casi siempre un factor "autoridad", que va a ser cuando niño sus padres, maestros, etc., cuando adultos, jefes, la sociedad, leyes, etc., el ser humano vive regido por estas "autoridades", que van a crear contradicciones en el mundo interno y externo del individuo.

Si la personalidad del sujeto, por medio de sus tres instancias psíquicas (Freud 1977), puede mantener en equilibrio las tensiones y emociones ante las contradicciones internas y éstas con las externas, el sujeto podrá tener seguridad en sí mismo, un control eficiente y constante sobre su conducta por medio de la razón, por lo menos sin síntomas neuróticos evidentes, y tendrá una Ansiedad Rasgo baja en el tipo de reacciones a las diferentes situaciones de tensión y peligro.

Cuando este equilibrio falla, debido a una sobrecarga de impulsos o tensiones que el individuo no puede controlar es cuando surgen las neurósisis. Este tipo de individuos son los que tienden a tener una Ansiedad Rasgo alta y reaccionan a las diferentes situaciones de tensión o peligro de una manera desproporcionada con la real situación existente. Así observaremos, que un sujeto con una Ansiedad Rasgo alta, presentará una Ansiedad Estado alta.

Existen situaciones en las cuales los sujetos pueden tener mayor presión o tensión, y uno de estos es el medio laboral, en el cual si el sujeto tiene una personalidad débil, tendiente a la neurosis, no tendrá capacidad de enfrentar adecuada y

eficazmente estas presiones diarias, y aún cuando no ocupe un puesto de responsabilidad se sentirá presionado, acorralado, frustrado y tenderá a la neurosis.

El presente estudio, trata, pues, de establecer si el hecho de ocupar un puesto de responsabilidad es un factor potencial de ansiedad y cual tipo de ansiedad, si la Ansiedad Rasgo o la Ansiedad Estado, esta más presente; que tendencias hay en los sujetos que ocupan puestos y los que no ocupan puestos --- de responsabilidad a los síntomas neuróticos así como deficiencias en la personalidad como la inseguridad en sí mismos, y poco control en la conducta.

Además, si existen situaciones determinadas, como ocupar un puesto o no de responsabilidad, que generen estos factores o bien, esta determinado por la estructura psíquica de la personalidad del individuo.

Este estudio, tratará de dar algunas alternativas para el control de la ansiedad, y dará algunas sugerencias para una adaptación adecuada a las situaciones que provocan ansiedad en los sujetos.

## ANTECEDENTES

Desde tiempos ancestrales, la tensión ha sido uno de los factores más importantes en el desarrollo del hombre.

Esta tensión que pone en acción la capacidad física y mental del hombre ha provocado una reacción evolutiva y de progreso en el hombre. No podemos evitar la tensión, también llamado *stress*; tropezamos con estímulos causantes de tensión (*stressores*) muchas veces por día, aún cuando dormimos, un sueño puede provocar tensión.

La tensión puede ser sumamente agradable y estimulante - cuando resulta de algún trabajo, de un triunfo, de una victoria, del casamiento, del nacimiento de un hijo e incluso de la relajación que sigue al placer o tensión sexual, y así de otros sucesos semejantes.

Existen tensiones de pequeña magnitud como reuniones sociales, juegos competitivos, exámenes fáciles, etc., que son agradables en poca o gran medida o bien no son dañinos, a menos - que se acumulen en rápida sucesión. Pero esta tensión no sólo es beneficiosa, sino que también provoca reacciones desagradables y negativas que al no saber como controlarlas y aún porque se dan, provocan ansiedad en el individuo.

La tensión puede ser en extremo desagradable y destructiva cuando la causan el miedo, una gran exageración del esfuerzo físico y mental, una censura humillante, pérdidas desastrosas de cualquier tipo, lesiones físicas o la muerte de un ser querido. Estas tensiones de gran magnitud habitualmente hacen



que el cuerpo reaccione en forma más marcada, provocando gran ansiedad en el individuo.

Hay otros factores que también provocan ansiedad en los individuos, y estos pueden ser los factores externos o internos, o bien se presenta por ambos factores.

Los factores externos son los que de una manera directa y objetiva están dando motivo de tensión en el individuo, lo cual al no poder controlarse provoca ansiedad.

Los factores internos son los que provienen de la psique del individuo, la cual está generalmente relacionada con la experiencia previa del sujeto, y sus conflictos emocionales que van a dar cierta pauta de reacción a determinadas tensiones.

Uno de los factores externos que provocan ansiedad, es el ocupar un puesto de responsabilidad. Pero como veremos, este factor provocará reacciones diferentes en cada uno de los sujetos según su nivel de adaptación, madurez emocional, y -- su estructura interna particular de reacción.

La responsabilidad es un factor de status, de autoridad, de ejecución; se le exige al sujeto que ocupa un puesto de responsabilidad; eficacia, audacia, decisión, responsabilidad moral, capacidad, participación total, todo su tiempo, absorbiendo por completo a veces al sujeto sin poder remediarlo. Pero a pesar de que el directivo (sujeto que ocupa un puesto de responsabilidad), pone todo su empeño en el cumplimiento de su trabajo suele sufrir fracasos. (Levinson 1968).

El directivo que asume cabalmente la responsabilidad que su función le impone, tratando de cumplir las obligaciones - inherentes al poder que se le ha confiado, es imperfecto, pe se a sus mejores esfuerzos suele equivocarse. En consecuencia, se convierte en un factor de tensión, pero como es el director tendrá muchas oportunidades de actuar como agente propulsor, - si se esfuerza por mantener el diálogo, ya que debe hallarse preparado para cualquier situación de fracaso, y a veces al - no poder controlar o enfrentar esas situaciones provocan en él gran ansiedad.

La dirección que es la más importante de todas las actividades humanas, es algo que todavía se aprende a base de erro res.

Leawitt y Whisler (1968), consideran que los directores no solo llevarán a cabo tareas en equipo, sino que además se verán ex puestos a una evaluación más rigurosa por parte de sus colegas de alto nivel. Puede ocurrir, que como consecuencia, se de mayor importancia a las realizaciones efectivas que a las - presiones que inducen al conformismo.

Así, el conocimiento de que es poco lo que tiene que decir en cuanto a su carrera y que están haciendo un trabajo - que en realidad no disfrutan debido a las grandes tensiones - que conllevan, es tan doloroso para muchos directores, que tie nen, al no encontrar como solucionarlo o controlarlo, que bus car un escape, producto de la ansiedad constante que esto les causa.

Algunos beben demasiado, otros se escapan trabajando intensamente, agotando sus fuerzas físicas y mentales lo cual le provoca más stress, se concentran en su juego de golf, compran automoviles grandes o ingresan a algún club campestre - para evadir los molestos sentimientos de impotencia y fracaso.

Para algunos hombres, recibir siquiera una pequeña muestra de atención, sea a través de la crítica de sus superiores o simplemente por su amor propio, es preferible a pasar inadvertidos. La ira, la preocupación por sí mismos pueden ser producto de una ansiedad e inseguridad crecientes, sobre todo cuando resulta difícil asumir la responsabilidad del trabajo o cuando el fracaso representa una verdadera amenaza.

Según la teoría de Hans Selye (1956), con respecto a la estructura de la personalidad de los individuos que admiten mayor o menor ansiedad según su rasgo particular, como aquella persona que por tener como rasgo la ansiedad en su personalidad, considera todo amenazante, por lo cual siempre esta en una situación tensa, o aquella persona que solamente esta ansiosa cuando existe una situación real y objetiva de amenaza .

Con respecto a la estructura de la personalidad del individuo, se realizó un estudio (Kobasa 1979), en el cual se trató de --- investigar este aspecto en 837 directores que se les enviaron cuestionarios, de los cuales se devolvieron 670 (80%), en el cual el puntaje significativo fue de 399 de directores con stress.

Se descubrió que existe una mayor tendencia a enfermarse

en directores que tenían tensión constante y una constitución enfermiza, así también se observó, que los directores que tenían tensión constante, pero tendían a controlar más sus emociones y no tenían una constitución enfermiza casi no se enfermaban.

Se descubrió que a pesar que existen diferentes factores que pueden inducir a una tensión constante, los sujetos con puestos de responsabilidad están expuestos a mayor presión y por lo tanto a mostrar más ansiedad, lo cual puede provocar enfermedades en ellos, como úlceras, ataques al corazón, etc.

Cuando el stress toma preso a un individuo comienza a tener cambios de conducta y actitudes que antes no demostraba, pero si bien el stress grave y prolongado puede provocar depresión emocional, la etapa del agotamiento, que es una etapa del "*Síndrome General de Adaptación*" (SGA), no es una depresión emocional, sino un proceso físico. (Modern Business Report 1976).

El stress o tensión excesiva y de larga duración puede causar, además de depresión, enfermedades varias, como diabetes, artritis, úlceras, ataques cardiacos y de otro tipo. Un estudio ha demostrado (Modern Business Report 1976), que los hombres sometidos al stress del divorcio sufrían 13 veces más ataques al corazón que los demás hombres de la misma edad; o bien toman otras salidas que le pueden dar como alcoholismo, drogadicción, etc. Así, la ansiedad, como resultado del stress, con frecuencia ocasiona una pérdida del impulso sexual, o bien también puede provocar hiperactividad sexual, así también los efectos del stress son peores cuando la persona afectada siente que no

tiene control sobre su situación. Más sin embargo, cada vez son mejor admitidos los efectos que la tensión tiene sobre la salud física y el bienestar emocional.

Los trastornos del stress habitualmente se desarrollan en forma lenta, a menudo furtivamente, sin que la persona se percate claramente de lo que está sucediendo. Los síntomas de un trastorno de stress son frecuentemente contradictorios y desorientadores, algunas personas tienen unos síntomas y algunos otros presentan síntomas diferentes.

Selye (1956) desprende de su análisis que la tensión altera muchos aspectos de la vida, y que hacerle frente resulta esencial para la salud física y para un desarrollo efectivo. Las primeras reflexiones sobre los efectos de las tensiones de la vida sobre las enfermedades físicas y mentales se iniciaron en el siglo XIX. A principios del siglo XX, Sir William Osler, (1980), un renombrado médico británico estudió que los médicos estaban completamente absortos con "el incesante ajetreo de la práctica médica y en cada uno de estos hombres había un factor adicional: la preocupación".

Dice que el hecho de que una actuación dé lugar o no a la tensión, depende de la manera como cada persona vea o interprete dicha situación, así como de la habilidad individual de hacerle frente.

El Dr. Tobias Brocher (1976), ha demostrado por medio de tests que muestran que la depresión es uno de los problemas más comunes y serios en los sujetos que ocupan puestos de responsa

bilidad, "Un elevado porcentaje de directores, dice, padece depresión, aunque a menudo esta oculta", "Por regla general se vincula con la tensión".

Cuando un director se enfada o se pone ansioso, frecuentemente no puede explicar sus sentimientos o encontrar desahogos legítimos para sus agresiones. Tal vez ni siquiera admita para sí que los tiene, entonces le viene la depresión como defensa contra sentimientos que no quiere reconocer -- en sí mismo ".

La reacción de algunas personas frente al trabajo pesado y las responsabilidades, es de preocupación y ansiedad, en tanto que en otras, la misma cantidad de trabajo puede ser - desafiante y . gratificadora.

Cada empleo contiene muchas fuentes potenciales de tensión, -malas condiciones de trabajo, largas jornadas, presiones de tiempo y relaciones difíciles con los supervisores, - los compañeros, o en el caso de los directores, con sus superiores o subordinados; todos estos casos individualmente o - combinados, pueden ocasionar presiones nocivas. Lo mismo se aplica a las exigencias vocacionales y familiares, y a tener que soportar mucha o poca responsabilidad y al temor de no saber usar las facultades mentales,

Existe un estudio que esta basado en un modelo de stress estímulo causante, de French y Caplan (1979). Existen un gran número de stressores. Se supone que tienen una repercusión tanto psicológica, fisiológica y conductual. El estudio se realizó en una Industria Alemana con respecto a la posición de un -- puesto de responsabilidad (directores de nivel medio). Fue -

posible reducir el número de stressores a 3 factores: 1) el trabajo ambiguo : que significa que no esta delimitada exactamente la responsabilidad de su trabajo, que esperan los demás de él y cuales son sus posibilidades futuras; 2) demasiado - trabajo : concierne a la cantidad de trabajo que tiene el director medio ya que a menudo tienen que trabajar en varios - proyectos a la vez, y tienen simultáneamente una gran cantidad de trabajo esperando, por lo cual tienen que resolver dos o más demandas a la vez; 3) relaciones pobres con los demás: que se refiere a pequeñas discusiones que tienen con sus colegas, además de que quieren participar más en las decisiones que les afectan.

Este modelo muestra como un stressor psicosocial en el ambiente del trabajo puede repercutir en la persona, que puede provocar ansiedad, efectos físicos (úlceras, ataques cardiacos, etc.), y cambios conductuales (ausentismo, irritabilidad, depresión, etc.).

Se utilizaron 574 sujetos, de 6 diferentes niveles de - función, originarios de tres grandes compañías y 14 compañías medianas.

El resultado final de este estudio demostró que de estos tres factores, el de ambigüedad en el trabajo en puestos de responsabilidad es el que provoca más ansiedad en las personas que los ocupan.

Se demostró que este factor es el más negativo ya que - provoca respuestas en los sujetos tanto psicológicas, físicas y conductuales.

Además de síntomas físicos, la ansiedad produce síntomas psicológicos que se manifiestan en los hábitos de vida y de trabajo.

El trabajo del directivo es difícil de medir porque la mayor parte de su actividad es mental mas bien que manual.

El profesor Sune Carlson (1951), originario de Suecia, estudió la conducta de trabajo de 9 directores suecos y un francés. Los datos fueron compilados sobre la base de la clasificación siguiente: 1) lugar de trabajo, 2) contacto con personas e instituciones, 3) técnicas de comunicación, 4) naturaleza de los problemas a resolver y, 5) tipos de acción en que se ve involucrado.

El periodo de investigación duró 4 semanas. Los directores en estudio trabajarón cerca de  $9 \frac{3}{4}$  hrs., con una -- variación de  $8 \frac{1}{2}$  a  $11 \frac{1}{2}$  hrs., al día. La mayoría del tiempo de trabajo en el interior de la compañía, fue ocupado por visitantes y conferencias. El tiempo que utilizaban solos en la oficina no fue continuo, pues se formó de pequeños intervalos de unos cuantos minutos cada uno. Es característico que muy pocos o ninguno de los directores tuvieran la idea de utilizar 1 ó  $1 \frac{1}{2}$  hrs. solos durante el día. Todo lo que sabían fue que apenas hubieron tenido tiempo de iniciar una nueva tarea o sentarse y encender un cigarrillo antes de que fueran interrumpidos por un visitante o una llamada telefónica. El estudio indicó que la mayoría de los casos la carga de trabajo era excesiva. Además, del trabajo de días laborales, una



gran parte de su tiempo fue utilizada trabajando en casa durante los fines de semana. Todos, excepto uno de los directivos pensarón que no podrían continuar con ese ritmo acelerado durante un largo periodo de tiempo.

El exceso de trabajo, según su opinión, no les permitía intervalos de tiempo para la lectura, el teatro y otras actividades sociales y familiares. Así se demostró que este exceso de trabajo y demasiadas presiones les producían un gran índice de stress, lo cual, al no tener un rato de esparcimiento o descanso, se les acumula cada vez más, provocando ansiedad y los efectos consecuentes.

Un directivo puede reducir su carga de trabajo mediante la delegación al nivel inferior, pero esta delegación al nivel inferior aumenta simultáneamente el trabajo, a través de la mayor supervisión que debe ejercerse sobre los subordinados.

Las actividades directivas, como otras clases de actividades ocasionan fatiga. En casos extremos, la fatiga puede acabar en una incapacidad temporal para ocuparse de actividades físicas posteriores. Así, la fatiga psicológica es generalmente un problema más serio entre los directores, ya que existen reacciones de ansiedad que pueden mostrar síntomas usuales del psiconeurótico.

El Dr. O'Connor (1976), profesor adjunto de psicología clínica de la Facultad de Medicina y Cirugía de la Universidad de Columbia, destaca que cualquier cambio súbito, importante e inexplicable en la vida personal o profesional de un directi

vo puede ser una señal de peligro que indique que esa persona esta en situación de stress excesivo. Como ejemplos típicos nombra: mucho beber o fumar cuando no lo hacía o lo hacía poco; cambios en los hábitos sexuales, dificultad de tomar decisiones, etc.

Otros estudios consideran que las diferencias en la salud mental surgen, en gran medida, de los trabajos en sí mismos, como el trabajo de Arthur Kornhauser (1965), que definió las diferencias ocupacionales respecto a la salud mental en los índices para medir la salud mental.

Según este estudio los hombres dedicados a labores rutinarias muestran en promedio una salud mental menos satisfactoria y aquellos que se dedican a trabajos más calificados y variados tienen mejor salud mental.

Ofrecen una larga lista de factores que pueden explicar que las diferencias en la salud mental surgen de los trabajos en sí mismos, así como de las condiciones asociales muy aparte de las diferencias debidas a la clase de hombres empleados en las diferentes ocupaciones, comenzando con un bajo sueldo, inseguridad económica y condiciones de trabajo desagradables, terminando con las influencias más irrealizables, como son las oportunidades de ascenso, el tipo de supervisión, y las relaciones con el grupo de trabajo, la sencillez y la repetición de las operaciones de trabajo y la falta de control -- personal, etc.

Las actitudes, sentimientos y comportamiento que indican una mejor salud mental o una más pobre son reacciones de una

persona ante las situaciones de toda su vida.

La pregunta clave de este estudio es sí, de hecho, las labores de más bajo nivel ofrecen generalmente circunstancias menos favorables que las que ofrecen mejores trabajos para el desarrollo y conservación de una buena salud mental.

El concepto central es que los sentimientos del trabajo son procesos que intervienen en forma crucial entre el tipo de trabajo que los hombres ejecutan y su nivel de salud mental. Esperan que la satisfacción con el trabajo este asociado con una mejor salud mental y la insatisfacción con una sa lud mental más pobre.

Existen estudios como el de Mulford y Miller (1981) que han demostrado que hay más salidas o escapes debido a la tensión en el trabajo en los niveles directivos que en los grupos de trabajadores, así entonces se trata de distinguir si esto es debido a las relaciones laborales que también causan tensión o si bien el trabajo excesivo y de responsabilidad constante provoca estos escapes como la bebida por ejemplo.

También Cahalaus (1981) encontró una gran cantidad de bebedores entre los directivos de nivel alto y medio, más aun que en los grupos de bajo nivel y aún en los grupos de raza negra.

Un cuidadoso análisis de relación entre el ambiente laboral y la salud son encontrados en modelos propuestos por French y Kahn (1981). El proyecto que desarrollarán re----- laciona las categorías conceptuales de: ambiente objetivo de trabajo, ambiente psicológico, responsabilidad del trabajador o directivo, y, salud física y mental y enfermedad.

Estos estudios cayeron en dos grandes líneas de investigación:

- 1) Estudios de los aspectos específicos del ambiente laboral y/o ocupaciones específicas y sus efectos en la salud del director o trabajador.
- 2) Estudio de la tensión en el rol del trabajo.

Los resultados revelarán 2 importantes aspectos:

El primer grupo de directores que describieron sus trabajos como mas acosados por problemas y ellos mismos estan poco satisfechos sin embargo hicieron pocas sugerencias para sus empleados comparados con aquellos de otros grupos. El segundo es que la tensión en el trabajo parece llevar al escape de la bebida. Con lo cual podemos deducir que muchas veces a pesar de que se tiene conciencia de la situación stressante no se hace nada por cambiar o bien no se sugiere nada por salir de la tensión reinante en su trabajo.

La manera de considerar la tensión por parte de los directores puede poner en movimiento una serie de patrones reciprocos por parte de los demás. Entonces comienza un círculo vicioso de reacciones que jamas tendrán fin. Si el director reduce el ritmo de su trabajo, llega a la conclusión de que ello es un signo de debilidad. Y cuando está dominado por la preocupación y por la ansiedad, su trabajo sufre consecuencias, hace las cosas con demasiada rapidez, tiene miedo a mostrarse tal como es y a admitir que esta trabajando en exceso.

Esta serie de tensiones van y van creciendo junto con su

preocupación y su ansiedad, lo cual provoca un stress constante que lo puede llevar a cambios drásticos en su vida, y a tener síntomas de enfermedad física y mental. Entonces el SAG deja de cumplir su función, o bien se abusa de la resistencia de la adaptación del cuerpo y vienen los problemas tanto físicos, conductuales así como los psicológicos.

## DEFINICIONES

Se tratará de dar una explicación objetiva de los conceptos teóricos más utilizados en el presente trabajo.

TENSION: Estado de desequilibrio producido en un organismo y que conduce a cambios de conducta que tiende a restaurar el equilibrio. (Warren 1977).

Grado de deformación producido en un cuerpo por un esfuerzo determinado (Física).

Estiramiento muscular extremado producido por el esfuerzo -- voluntario. Cualidad de ciertas sensaciones kinestésicas, -- estimulados por la tensión muscular.

En el hombre la tensión puede aparecer cuando él siente deficiencias que existen en los sistemas que se ocupan de mantener su integridad biológica. Las tensiones también pueden despertarse cuando hay necesidad de descargar, por ejemplo, en la tensión sexual, va aumentando la presión en las vesículas seminales maduras para que se de salida al sémen. De igual manera, a través del largo periodo de aprendizaje social, van apareciendo estados continuos de necesidad, con sus tensiones asociadas, que impulsan instintivamente hacia muchas formas complejas de conducta social.

Según Selye (1956), la tensión todos la experimentamos, todos hablan de ella, y sin embargo, pocos se han preocupado por - saber que es en realidad,...

Hoy en día, en las reuniones sociales se habla mucho de lo tensa que es la vida de los directores, la jubilación, el -

ejercicio, los problemas familiares, la contaminación, el -- control del tráfico aéreo y de la muerte de un familiar... Los problemas a los que se enfrentan son diferentes, pero las investigaciones médicas muestran que en muchas ocasiones, el cuerpo responde de una manera estereotipada, con idénticos - cambios bioquímicos, los cuales significan básicamente la - necesidad de afrontar cualquier tipo de exigencias cada vez mayores, sobre la maquinaria humana,"

Osler (1980) comparó la tensión con el trabajo pesado y a las deformaciones con las preocupaciones, aplicando las definiciones usadas en la física y la ingeniería a problemas de adaptación y del comportamiento humano.

Médicamente hablando la tensión es excitación nerviosa. Se vive a excesiva velocidad y debido a este ritmo, se malgasta mucha energía. La tensión y las exigencias de la vida son inseparables.

**ANSIEDAD:** Actitud emotiva o sentimental concerniente al futuro y caracterizada por una mezcla o alternativa desagradable de miedo y esperanza. (Warren 1977).

Considerar amenazante a una situación parece ser el factor crítico que interviene entre los agentes y las reacciones de tensión, dando como resultado el surgimiento de la ansiedad. La experiencia de la amenaza es básicamente un estado mental. Tiene dos características: esta orientada hacia el futuro ( - es decir, generalmente contiene la anticipación de una situación potencialmente peligrosa que aún no sucede) y consta de

procesos mentales que incluyen la percepción, el pensamiento, y la memoria y los juicios,

Siempre que una situación se pruebe como algo amenazador, independientemente de que el peligro sea real o imaginario, la sensación de amenaza conducirá a una desagradable reacción emocional, el surgimiento del estado de ansiedad. La persona que se siente aprehensiva, tensa, molesta, desmoralizada y tiende a preocuparse por las circunstancias específicas, que provoca su estado de ansiedad.

Freud (1980) llamó la atención sobre dos fuentes potenciales de peligro: el mundo exterior y los propios impulsos interiores de las personas. Siendo la primera la que produce una ansiedad objetiva y real y que es la que nos interesa.

La expresión inexplicable, característicamente forma parte de la ansiedad, que ciertamente, es un estado emocional negativo. Estar agitado interiormente y no saber porque, es una experiencia molesta que motiva a las personas a buscar una explicación.

STRESS: fuerza, peso, importancia, entidad! (Ing. Mec.)  
esfuerzo, violencia, tensión, compulsión, reacción, someter a  
esfuerzo. (warren 1977).

Término de origen inglés. Los puristas del idioma han tratado de demostrar que en realidad existen en castellano muchos términos que lo traducen insatisfactoriamente, sin embargo en castellano no resulta fonéticamente mejor que shock, por ejemplo, y no tiene en su acepción biológica una traducción conveniente en nuestro idioma, por lo tanto todas las traducciones que -



intenten, todas las acepciones que se puedan extraer del diccionario, tienen una desventaja mayor que el que pueda significar su origen extranjero.

En Física se ha usado este término para designar la interacción entre una fuerza y la resistencia que se opone a ella, - por ejemplo, presión y tensión, pueden colocar a la materia inanimada en stress.

En tal sentido real y fisiológico, stress es el conjunto de cambios inespecíficos que sufre el organismo ante una agresión exógena o endógena de cualquier magnitud. (Hernández 1964).

Desde el punto de vista biológico, stress es interacción entre daño y defensa.

Ante un stressor el organismo en una situación estable responde con un estado de desequilibrio, esto configura al stress - que como reacción del organismo es independiente de la causa que lo provoque y del tiempo durante el cual actúa esa causa, ya sea de duración instantánea o largamente mantenida a través de los años.

El stress, figura como componente inespecífico de las reacciones del organismo, ante cualquier agente que los lesione.

Todo agente stressor, que ataque al organismo, provoca reacciones específicas, afectan al organismo de choque, por una gran variedad de vías, según la causa.

Así, el stress solo toma la vía del "Síndrome General de Adaptación" (ver Cap' III), causando una defensa del organismo.

El Dr. Selye (1974) llamó distress a la respuesta no específica del cuerpo ante cualquier exigencia a que se le somete, si las exigencias que se imponen al cuerpo son excesivas.

En todos los sistemas vivientes se producen condiciones estables gracias a los mecanismos de retro-regulación que operan en los canales y en las redes receptoras, para aumentar o -- disminuir la cantidad de información que entra, y así proporcionar un método de aumentar al máximo o disminuir al mínimo lo que entra o el stress.

**SINDROME GENERAL DE ADAPTACION:** Es la suma de las reacciones adaptativas no específicas del organismo o suma de todas las reacciones sistematizadas no específicas del organismo resultantes de un estado de stress.

Adaptatividad y resistencia al stress son prerequisites fundamentales para la vida, y todo órgano vital y función participan de ella.

Evoluciona en tres etapas: reacción de alarma, de resistencia y de exhaustación o agotamiento.

Selye (1976) llamó SGA a la suma de todas las reacciones fisiológicas que resultan de la exposición a estímulos nocivos.

Se responde a veces ante una situación recargada de stress con intenso temor primero, y luego con ira ardiente. Estas dos emociones producen cambios fisiológicos que concuerdan exactamente con las dos primeras etapas.

RESPONSABILIDAD; Sentimiento de responsabilidad,- Sentimiento del adulto humano normal por el que se da cuenta que esta -- obligado a actuar de acuerdo con normas sociales y que puede incurrir en castigo si infringe las prescripciones sociales. Actitud fundamental de conformidad general con las prescripciones y prohibiciones de la sociedad, (Warren 1977).

PUESTO DE RESPONSABILIDAD: Implican la actitud de un sujeto con determinadas obligaciones que debe cumplir, y generalmente tienen a su cargo bastantes tareas, trabajos dentro de la cual entra dirigir y tomar decisiones de importancia en su grupo de trabajo, siempre con la alternativa de tener exceso de trabajo debido a la gran responsabilidad moral, jurídica y social, que implica tener un puesto de responsabilidad.

DIRECTIVOS: Sujetos que ocupan puestos de responsabilidad, de - dirección, (también directores).

Mi definición de tensión: es aquella sensación física y mental de incomodidad, sentirse rígido y excitado constantemente, una sensación de inquietud y malestar frecuente, que puede estar - motivada externa o internamente, por cualquier amenaza que ponga en peligro a nuestro organismo, física o emocionalmente.

## **CAPITULO I**

### **LA ANSIEDAD EN LA VIDA COTIDIANA**

## LA ANSIEDAD EN LA VIDA COTIDIANA

La vida humana se ha caracterizado por su intensa e íntima relación que tiene con la tensión. Considerando que ésta es una reacción normal del organismo que implica tanto procesos físicos como psicológicos, y que como ya se ha definido puede darse en cualquier suceso, estímulo, necesidad e incluso conducta, interna como externa que nos afecte directamente.

En la vida moderna, como podemos observar, el vivir cotidiano de cada uno de nosotros esta salpicado de diferentes estímulos, tanto agradables como desagradables, y ambos causan tensión -la tensión del tiempo, tensión sexual, tensión del tráfico, tensión del trabajo, tensión económica, etc., en fin, podríamos enumerar tantas cosas que causan tensión en nuestra vida. Pero, como podemos observar, esto no se da solamente una vez o dos cada día, casi siempre existen factores que presentan un carácter agradable pero también debido a la vida activa y veloz, tan llena de peligros y amenazas reales y objetivas, se vive en un estado de stress, que van acumulando tensiones que provocan ansiedad en los individuos.

Como hemos visto, esta ansiedad, que es un estado de aprehensión, en el cual la persona se siente molesta, tensa, nerviosa, va minando poco a poco nuestra energía. (Fenichel 1971).

Podríamos decir que toda nuestra vida desde que nos conciben hasta que morimos estamos esclavizados a la tensión y su consecuente ansiedad de cada día.

## a) ANSIEDAD EN EL NACIMIENTO E INFANCIA

Como Rank (1972) lo describió en su libro: El trauma del nacimiento: desde el momento en que se funden las células germinales masculina y femenina hasta que se alcanza la madurez, cada organismo pasa por un proceso de desarrollo de su estructura biológica. En cualquier momento de este proceso de maduración, factores nocivos pueden limitar el crecimiento del organismo, producir deformaciones o impedir el funcionamiento de un órgano o de todo el ser viviente. La falta relativa de alimentos y nutrientes apropiados, incluyendo los iones y las vitaminas necesarias, también limita el crecimiento corporal.

Parece que en la actualidad ya se ha comprobado que el crecimiento también puede limitarse debido a una falta de estimulación apropiada, en consecuencia, los ambientes en los cuales la dieta disponible o la estimulación social están restringidas o empobrecidas tenderán a limitar el crecimiento cerebral y el desarrollo de la personalidad en el niño que crece. De igual manera, la falta de experiencias tempranas puede establecer una vulnerabilidad persistente ante las diversas causas de stress a lo largo del resto de la vida.

Los genes no pueden transmitir características adquiridas y aunque el medio intrauterino puede influir en el desarrollo biológico del feto, no hay razón para creer que la personalidad tal y como se ha definido, sea influenciada en forma importante -- por la vida prenatal o siquiera que exista en el recién nacido.

Pero es innegable que existen factores que sí pueden afectar al feto en su etapa prenatal y es la excesiva tensión y es-

tado de ansiedad que existe en algunas madres. El niño aún cuando esta protegido por el líquido intrauterino percibe los cambios que sufre su madre, y al no saber definir esta situación instintivamente el niño se "contagia" de esta ansiedad aún cuando ni siquiera sepa que le pasa, pero con esto no queremos decir que se niegue un rudimento genético o aspectos congénitos de bioquímica y reactividad, que puedan crear disposiciones biológicas a los componentes temperamentales de la personalidad en la vida posterior. No obstante, aunque las anomalías externas en los sistemas vegetativo, nervioso, central y endócrino puede tener una relación demostrable con características de la personalidad, parece haber muy poca relación entre dichas anomalías y los rasgos persistentes de la personalidad normal.

Como Rank (1972) decía: "parte de la significación que representa a lo largo de la vida, extraer al ser humano del vientre materno, cuantas situaciones se presentan, están relacionadas con esta separación". Para demostrarlo cita: el destete - al apartarnos del pecho, el desprendimiento del hogar al ir a la escuela, el temor a la castración por ser desarticulados del órgano sexual, etc. Todo ello reproducción de la separación inicial. Según el autor: esta angustia es revivida al observar los genitales femeninos, que significarán remanentes del recuerdo traumático recibido al nacer.

Freud (1971) criticó esta posición diciendo que: "el peligro del nacimiento carece de contenido psíquico". Otros como Fodor y Raskovs (1978), han ido aún más lejos al contemplar la posibilidad de la presencia de un psiquismo fetal.

## b) ANSIEDAD ESCOLAR

Cuando empieza la etapa de socialización en el niño, ya que, generalmente se ha relacionado de manera fundamental con sus padres y con algunos de sus familiares; comienza a vislumbrar un mundo nuevo, en el cual ya no tiene la protección de sus padres, y la separación de ellos, de su hogar es sumamente angustiada para el niño.

Esta etapa generalmente la esperan los niños con ansiedad, ya que se enfrentarán a situaciones que para ellos no hubieron antes, tendrán más responsabilidad, si es que no comienzan a tenerla, tendrán más exigencias y empezarán a tener otras autoridades, los maestros y el grupo social de compañeros de escuela.

Como se ha visto, el espíritu de competencia que existe en nuestra sociedad, le creará al niño un sentimiento de progreso que le empujará a ser cada vez mejor, o mejor que sus compañeros lo cual puede verse coronado con el éxito, o bien si las capacidades del niño no son suficientes para lo que aspira o bien lo que le exigen sus padres, comenzarán a conocer el fracaso y la frustración, (Kolb 1977).

Así, con el respectivo esfuerzo que implica el aprendizaje y la novedad de vivir en grupos sociales, al niño se le comienza a dar nuevos bombardeos de tensión, cada vez más fuertes ya que cada vez se le exige más.

La escuela es entonces una nueva fuente de ansiedad.

Siendo esta situación la que el individuo vive hasta que termina sus estudios y más aún se complican con las tensiones



de la competencia deportiva, competencia entre amigos, el -  
noviazgo, liderazgo y una serie de cosas que conforman la -  
vida escolar del individuo, lo cual, gracias a la tensión -  
que provoca el deseo de mejorar, va progresando la humanidad.

### c) ANSIEDAD MATRIMONIAL

Aunque legalmente se reconozca la edad cronológica como signo de madurez responsable, esto no es garantía del crecimiento emocional del individuo.

El adulto maduro es una persona que ha desarrollado -- una identidad personal clara, que se muestra en la capacidad para establecer una relación íntima, satisfactoria y amorosa con un miembro del sexo opuesto y en la capacidad para asumir por sí mismo la responsabilidad de educar a los hijos y ayudar a su desarrollo. (Kolb 1977).

En todos los periodos de la vida adulta, los conflictos que aparecen son una recapitulación de los problemas -- existentes durante la primera parte de la vida. Para el adulto joven, estas luchas se centran en gran parte en torno a la necesidad de tomar decisiones relativas a la selección de un consorte y respecto a la vocación. En cada uno de estos casos, el joven adulto puede encontrarse en conflicto entre sus impulsos coercitivos personales, la propia apreciación de su capacidad y sus oportunidades y los conceptos que -- sus padres o los representantes paternos han expresado. La ansiedad y tensión que se desarrollan al llegar a estas decisiones pueden afectar en forma adversa tanto la vida marital como la vocacional. Si el matrimonio tiene lugar, la dependencia excesiva hacia los padres privará al conyuge de la -- ternura y la atención necesarias que se requieren para establecer un hogar satisfactorio en que puedan crecer los individuos.

Esto, sin embargo, no es generalizable, sino que podemos -- decir, que un adulto es sano emocionalmente cuando se encuentra absorto y satisfecho en los éxitos que se relacionan con su familia, y su vocación y sus pasatiempos, y no en actos de autoritarismo personal. Funciona bien en el hogar y en el trabajo ya que se desarrolla bajo relaciones satisfactorias con otros y se encuentra en general libre de síntomas de - enfermedad mental.

#### d) ANSIEDAD LABORAL

En un principio se adjudicó al exceso de trabajo un lugar importante en la etiología de los trastornos mentales. No obstante, actualmente se piensa en general que, cuando la dedicación desmedida al trabajo constituye un esfuerzo agotante, es un síntoma y no una causa de trastorno mental.

El neurótico compulsivo trabaja con intensidad excesiva porque su trabajo le sirve como medio para reducir la angustia y como apoyo emocional. El trabajo puede ser el único escape para una persona creadora en otras áreas. En algunos casos puede también servir de escape al neurótico -- a la agresión. Por medio del éxito o el prestigio, el trabajo puede dar un sólido sostén a un yo acosado por sentimientos de inferioridad. Para el individuo retraído, el trabajo puede ser el principal medio de contacto con los otros, de una manera que no lo amenaza. Finalmente, el trabajo satisfactorio es importante para la salud mental. Proporciona -- gratificaciones tan saludables como la expresión creadora, el compañerismo y el sentimiento de logro. (Kolb 1977).

Sin duda debe aceptarse el hecho de que la fatiga puede en ocasiones debilitar la fuerza del yo, o sea su capacidad de control.

Los factores en la vida moderna que producen trastornos nerviosos y mentales, probablemente radican no tanto en el exceso de trabajo, en la velocidad, en las causas de stress del trabajo, o en la distracción por ruidos y en factores parecidos, sino más bien en la insatisfacción, en la inseguridad.

ridad y en el trabajo desagradable y en la falta de incentivos.

Varios son los motivos que impulsan a un hombre a manifestar su cólera o exhibir su preocupación por sí mismo. Tal vez esa sea una manera de demostrar su poder o de atraer la atención de los demás. Para algunos hombres, recibir siquiera una pequeña muestra de atención, sea a través de crítica de sus superiores o simplemente por su amor propio, es preferible a pasar inadvertidos. La ira y la preocupación por sí mismo pueden ser producto de una ansiedad e inseguridad crecientes, sobre todo cuando resulta difícil asumir la responsabilidad del trabajo o cuando el fracaso representa una -- verdadera amenaza. Así, la reacción de algunas personas frente al trabajo pesado y las responsabilidades es de preocupación y ansiedad, en tanto que en otras, la misma cantidad de trabajo puede ser desafiante y gratificadora ya que cada empleo contiene muchas fuentes de tensión, malas condiciones de trabajo, largas jornadas, presiones de tiempo y relaciones difíciles con los superiores o subordinados y los compañeros y esto puede ocasionar presiones nocivas.(Spielberger 1980).

La incapacidad de aceptar la autoridad de superiores competentes y de suprimir los anhelos y exigencias de dependencia, implican situaciones angustiantes que a menudo producen colapsos mentales o fallas en el trabajo en grupos. La competencia por el avance moviliza la envidia y una persona dependiente que ha ascendido a una posición de responsabilidad teme la envidia de otros; ambos factores precipitan a -

veces trastornos emocionales, como en el caso de un vicepresidente dependiente que ascendió a presidente comenzó -- a temer porque no sabía como encarar la envidia y el rechazo de los que antes eran sus compañeros.

Cuando alguien no logra ser ascendido, también se movilizan miedos agresivos que pueden precipitar al trastorno. Hay datos que demuestran que el esfuerzo mental, en presencia de stress y tensión emocionales, puede producir reacciones neuróticas o psicóticas, (Levinson 1968).

### e) ANSIEDAD EN LA SENECTUD

Las fases posteriores de la vida implican, una vez más, los problemas del resurgimiento de la dependencia, ya que el individuo renuncia a la responsabilidad personal debido a una debilidad física cada vez mayor o se ve forzado a abandonar posiciones de poder y prestigio con la consecuente reaparición de impulsos coercitivos de rivalidad. (Kolb 1977).

Por otra parte, se sabe que la jubilación del trabajo produce ansiedad en muchas personas. En tales casos, cuando se abandona la ocupación, el stress surge de la pérdida de prestigio, de la desvaloración ante los otros y del aislamiento que suele producirse respecto a los viejos compañeros.

Uno de los principales problemas emocionales del anciano, pero al cual los hombres están expuestos a través de los periodos de la vida, es el de la separación de los seres queridos de quienes uno depende. La aflicción, o sea el periodo de pena que sigue a la pérdida por muerte o separación importante o incluso a la pérdida de una parte corporal, v.g. una amputación, debe considerarse como un proceso de ansiedad con restitución y restablecimiento de la personalidad ante la pérdida. Durante el proceso de aflicción, la intensidad de la pena produce alteraciones físicas, y psicológicas que se manifiestan en el aislamiento personal, lejos de los otros, y en la preocupación por la pérdida. (Kolb 1977).

El proceso de aflicción es el esfuerzo psicológico pa-

ra mantener el objeto perdido al revisar en fantasías las experiencias, el significado y la importancia de la relación y finalmente incorporar ciertas cualidades que se derivarán de la asociación con el ser perdido,

Los ancianos a menudo sufren de este proceso, y a veces, se defienden contra él adoptando actitudes de omnipotencia personal y orgullo en la autosuficiencia, o bien pueden verse agobiados, una y otra vez, por ansiedad franca y otras defensas contra ésta.

El anciano también tiene que enfrentarse a la ansiedad y temor asociados a la muerte inminente.



## f) ANSIEDAD EXISTENCIAL

En la vida moderna y en ésta época de crisis existencial que se vive, podemos decir que el hombre atraviesa -- por una era de tensión y ansiedad flotante,

Las guerras, el hambre, la pobreza, el creciente armamentismo, la información angustiante, en fin, tantas cosas que el hombre tiene que soportar en su vida, aparte de la vida tan veloz y desquiciante que se vive en las ciudades, en las grandes urbes, se puede decir que un hombre tiene una crisis existencial. (Kolb 1977).

Gracias a ésta vida tan agitada y cada vez más fatigosa, cada día enferman más personas física y mentalmente, si es que no existe ya una mayoría con algún tipo de desajuste mental. (Spaniol 1980).

Esta situación es cada vez más intolerable ya que la resistencia humana a ésta existencia caótica, aún cuando se diga que se hace todo lo humanamente posible por resolver la crisis existencial de la humanidad, es cada día menos.

## CAPITULO II

### ANSIEDAD NORMAL Y PATOLOGICA

## a) ANSIEDAD NORMAL

Es evidente que la estructuración de la propia vida interior y el modo de conducción exterior de cada hombre ---- esta influido por fuerzas de muy diversa índole. La vida diaria de trabajo está ya en principio determinada por la tendencia a asegurar en general la propia existencia. Ciertamente no siempre nuestro esfuerzo por ganar la existencia se identifica con el auténtico sentido o el contenido de nuestra vida. Deseos vividos, secretos y esperanzas, planes, incertidumbres o ansiedades mueven al hombre tanto como la necesidad de comprender intelectualmente al mundo.

Toda persona consciente, que no haya sido irrevocablemente echada a perder en lo más íntimo de su ser, desarrolla a este respecto un sentimiento de responsabilidad frente a sí mismo y frente a los otros. La madurez y la integridad de la propia persona se convierten así en una tarea interior y un deber, y con este deber se vincula para cada hombre - de una manera irrevocable la cuestión del sentido de la vida, la confrontación con la muerte y la soledad, con una actitud ética fundamental. (Kolb 1977).

Biológicamente considerado, deberíamos ser capaces de existir, aún cuando faltase a esta actitud consciente la - valoración de nosotros mismos. Podríamos así considerar las transformaciones de nuestra vida psíquica con igualdad de - ánimo como tales transformaciones, sin que en ello se mezclaran para nada apreciaciones de valor. Pero en realidad sen

timos los cambios a que esta sometida nuestra vida psíquica a través de los años (el desarrollo de la capacidad de juicio intelectual, las consecuencias de nuestras decisiones, las transformaciones de la vida afectiva), no simplemente como si con ello se realizara el puro paso de una situación antigua a otra nueva y distinta.

¡Al contrario! tenemos subjetivamente la sensación de caminar, en cuanto personas, hacia la madurez. Vivimos este proceso de maduración al mismo tiempo como una tarea responsable, que lo mismo puede terminar en logro que en fracaso.

Las tareas que el hombre tiene que solucionar en el -- curso de su vida, si quiere desarrollar una forma de vida madura, armónica y soberana, tiene múltiples aspectos, las que corresponden al orden de cosas dado, en el que nace todo individuo. Después, los problemas que crea la propia naturaleza del hombre con sus tendencias contradictorias.

La confrontación con los factores del mundo exterior, predestinadamente fijados de antemano, esta esencialmente - determinada por el doble hecho de que el mundo en torno es en parte influble y modificable, pero por otra se escapa en muchos aspectos a nuestro control y modificación. Toda evolución vital individual exige la adquisición de los conocimientos necesarios para poder influir y cambiar el medio ambiente, conocimientos que nos proporcionarán al mismo tiempo la visión de los límites impuestos a nuestro afan transformador. Todo hombre tendrá que afrontar una y otra vez, en el curso de su vida la tarea de realizar lo posible y de soportar lo inmodificable y ello a través de una ininterrumpida cadena de decisiones particulares.

Las exigencias que la vida exterior nos impone no son -- ciertamente pequeñas. Pero los conflictos que se desarrollan en el escenario interior de nuestra vida psíquica no les van en zaga: todos sabemos que en todo hombre viven impulsos y deseos, que en sí mismos implican una casi inseparable contribución. Nadie -- puede llevar una vida animada con todo el colorido de la variación y al mismo tiempo gozar de la alegría de la quietud, la calma y la constancia. Nadie puede apeteer desarrollar una actividad directiva, poniendo con ello en práctica sus deseos de dominio, si al mismo tiempo quiere satisfacer con sus subordinados las necesidades provocadas por su sentimiento de soledad y por su ansia de protección. La antinomia íntima de la vida instintiva humana trae consigo el que todo hombre se vea precisado constante e inevitablemente a renunciar a muchas cosas, si quiere al menos satisfacer algunos de sus deseos, planes y esperanzas. Todo hombre llega a conocer, alguna vez en sí mismo esa problemática que nace de la coexistencia en él de sentimientos y deseos incompatibles entre sí. Cuanto más profundamente vive y se desvive, cuanto más intensamente se entrega a sus impulsos interiores tanto más difícil ha de ser para un hombre dominar esta antinomia intrapsíquica. Se necesita de una capacidad de decisión para ello que no esta en manos de cualquiera. En realidad solo podremos hablar de una verdadera madurez y una integridad personal cuando se ha desarrollado cabalmente esta capacidad y esta disposición para tomar desde -- dentro decisiones responsables. (Schell 1958).

Estas decisiones son las que van a provocar ansiedad en los individuos ya que implica un conflicto y por lo tanto una tensión, pero debe quedar bien claro que esta ansiedad es proporcional al

estímulo que lo esta ocasionando, o sea, no se exagera esta ansiedad con temores y miedos infundados ante situaciones que en una persona neurótica provocaría angustia exagerada e infundada.

Entonces, por lo tanto, tanto los conflictos o situaciones causantes de tensión, externos o internos, pueden provocar ansiedad en los individuos, pero la ansiedad normal esta proporcionada al peligro o situación causante de una manera real y objetiva.

## b) LA ANSIEDAD COMO REACCION ANTE SITUACIONES DE TENSION (STRESSANTES)

En tiempos primitivos, las reacciones de tensión tenían un fin vital. Cuando el hombre primitivo oía un ruido que lo atemorizaba, su química corporal se movilizaba para que pudiera defenderse. Ese hombre reaccionaba arrojando piedras o escapando a la carrera.

A medida que se fue teniendo conocimiento de fenómenos que eran inexplicables, se fue teniendo más control sobre ciertos aspectos que causaban tensión. Pero el peligro o situación de tensión que tienen los sujetos es algo real, que muchas veces pasa desapercibido por el sujeto, ya que su relación con la vida diaria es algo cotidiano, típico, que se vive día a día con él.

Particularmente, cuando los estímulos que provocan tensión entrañan relaciones con otras personas, hay otra respuesta posible que la de luchar o huir y es de adaptarse al stress. En muchos casos, la gente se recupera con bastante rapidez de los efectos inmediatos de una experiencia causante de stress; es que tiene una buena provisión de energía de adaptación superficial que utiliza y repone según sea necesario, como si fuera dinero en una cuenta corriente. No obstante, el stress tiene ciertamente un precio, cuando las reservas de energía se agotan, es sumamente difícil reponerlas. (Modern Business Report 1976).

El stress excesivo, o estados de tensión graves, prolongados y constantes, pueden provocar un estado de ansiedad en el sujeto, que le pueden contraer serios problemas, tanto físicos

como emocionales.

Entre los problemas físicos puede presentar presión arterial alta, úlceras, ataques cardiacos, etc.. Más sin embargo, los problemas emocionales que el sujeto puede tener son quizá más graves e impredecibles que los físicos, puesto que muchas veces se esconden precisamente detrás de un problema físico, como son las enfermedades psicosomáticas, las cuales, el sujeto no logra distinguir de las reales, y a la larga, con el ir y venir del doctor llega a creerse sus enfermedades, generalizando y ampliando cada vez más sus enfermedades imaginarias, llegando incluso a presentar desajustes psiconeuróticos como podrían ser hipocondriasis, histeria, depresión crónica, fobias, etc.

El stress a menudo lleva al alcoholismo, lo cual lleva al sujeto a descender en su vida cada vez más. La ansiedad, como resultado del stress, con frecuencia ocasiona pérdida del impulso sexual o bien puede provocar también hiperactividad sexual. Los efectos del stress son peores cuando la persona afectada siente que no tiene control sobre su situación. El mismo tipo y nivel de stress afecta a distinta gente en forma diferente, ya que el hecho de que resulten más o menos afectadas el corazón, los riñones, el tubo digestivo o el bienestar psicológico de una persona puede depender de su condición interna, vg., de la predisposición genética, la edad y el sexo; así como de factores externos, como la dieta o el tratamiento con ciertas drogas u hormonas, así como el fumar demasiado, la falta de ejercicio, etc. El eslabón más débil de la cadena es el que se rompe bajo el stress, aún cuando todas las partes hayan estado expuestas por igual. La gente necesita cierta cantidad de tensión para ser feliz. Por supuesto, hay grandes diferencias en -- cuanto a la cantidad que se necesita de acuerdo al porcentaje de ten-



sión gratificadora que una persona necesita para ser feliz. Por lo tanto, es importante que cada una halle el nivel particular de esta tensión en el cual se siente más cómodo, (Modern Business 1976).

Los trastornos de stress habitualmente se desarrollan en forma lenta, a menudo, furtivamente, sin que la víctima se percate claramente de lo que le esta sucediendo,

Los síntomas de un trastorno de stress son frecuentemente contradictorias y desorientadores, ya que algunas personas tienen síntomas de un tipo y otras personas presentan síntomas diferentes. En cada grado de stress, por lo general los síntomas empeoran, sin embargo, a veces ciertos síntomas disminuyen o desaparecen y otros ocupan su lugar.

Un trastorno de stress es esencialmente un agotamiento paulatino de las reservas de energía del cuerpo. El principal síntoma de alguna gente es la fatiga, y de otra gente son la ansiedad o la depresión. Esto conlleva a un estado de ansiedad que se caracteriza por una sensación de tensión constante, acompañada por temores exagerados, debido a la aceleración de los procesos corporales, que conlleva un consumo constante de energía. (Spielberger 1980).

## 1.- TABLA DE STRESS DE HOLMES

Considerando que la vida de todo ser humano, como ya se ha visto anteriormente, esta cargada de tensiones de todo tipo, podemos decir que existe stress en la vida diaria de todo sujeto. El Dr. Thomas Holmes (1976), profesor de Psiquiatría de la Universidad de Washington, ha formulado un sistema de puntaje que evalúa las situaciones causantes de stress que a menudo se presentan en la vida personal y en sus trabajos.

Si bien ninguna regla empírica puede medir exactamente cuando el stress es excesivo esta es una guía para saber cuanto stress se puede tolerar.

Sus investigaciones indican que es peligroso que el adulto típico experimente stress equivalente a 300 puntos o más -- por año. Entre las personas que estudió, el 80% de quienes superaban los 300 puntos sufrían depresión u otra enfermedad seria. Asigna el siguiente puntaje a los cambios agradables y desagradables que se presentan en la vida:

- Muerte del cónyuge	100
- Separación entre esposos	65
- Muerte de un pariente allegado	63
- Lesiones o enfermedad	53
- Matrimonio	50
- Pérdida del empleo	47
- Reconciliación entre esposos	45
- Jubilación	45
- Cambio en el estado de salud de un familiar	44

- Embarazo de la esposa	40
- Dificultades sexuales	39
- Ingreso de un nuevo miembro a la familia	39
- Cambio de situación financiera	38
- Aumento o disminución en el número de discusiones con el cónyuge	35
- Hipoteca muy gravosa sobre su vivienda	31
- Juicio hipotecario o demanda judicial sobre un préstamo	30
- Nuevas responsabilidades en el trabajo	29
- El hijo o la hija dejan la casa paterna	29
- Problemas con la familia política	29
- La esposa consigue trabajo o cesa en él	29
- Gran triunfo personal	28
- Alteración de los hábitos personales	24
- Problemas con un superior jerárquico	23
- Cambio de horas o condiciones de trabajo	20
- Cambio de residencia	20
- Cambio de escuela	20
- Cambio de actividades recreativas	19
- Cambio de actividades sociales	18
- Hipoteca de poca monta sobre la vivienda	17
- Cambios en las horas o manera de dormir	16
- Cambios en el número de reuniones familiares	15
- Cambios en los hábitos de comer	15
- Vacaciones	13
- Violaciones menores a la ley	11

En estos puntajes son consideradas solamente las situaciones más típicas y corrientes sin tomar en cuenta situaciones complejas y personales que pueden ocurrir en la vida de algún individuo, por ej., violaciones físicas, asesinatos, robos, accidentes, etc. (Modern Business Report 1976).

## 2.- LOS SEIS GRADOS DE STRESS SEGUN EL DR. AMBERG

El Dr. Robert J. van Amberg (1976), psiquiatra que ejerce en Mantelior, Nueva Jersey, formuló una guía en la cual se enlistan seis grados de stress, para medir las reacciones ante el stress de una manera fisiológica, enumerando las consecuencias de cada uno de estos grados.

GRADO I: La tensión es leve. Generalmente va acompañada de lo siguiente:

- a) Un gran impulso para obrar
- b) Percepción excepcionalmente aguda
- c) Energía nerviosa excesiva y capacidad de realizar más trabajo que el habitual.

Esta etapa es tan agradable que mucha gente casi se aficiona a ella y desea conservarla.

Desgraciadamente, debe ser considerada como una de las primeras señales de advertencia de que se están consumiendo reservas de energía.

GRADO II: Aparecen aquí algunos de los efectos desagradables -- del stress. Las reservas de energía ya no alcanzan para todo el día. Son comunes los siguientes síntomas:

- a) Cansancio al levantarse, o energía que decae después del almuerzo o en las primeras horas de la tarde.
- b) Trastornos ocasionales de las funciones estomacales e intestinales, arritmia cardíaca.
- c) Tensión muscular en la espalda y alrededor del cráneo.

## 2.- LOS SEIS GRADOS DE STRESS SEGUN EL DR. AMBERG

El Dr. Robert J, van Amberg (1976), psiquiatra que ejerce en Manteliur, Nueva Jersey, formuló una guía en la cual se enlistan seis grados de stress, para medir las reacciones ante el stress de una manera fisiológica, enumerando las consecuencias de cada uno de estos grados.

**GRADO I:** La tensión es leve. Generalmente va acompañada de lo siguiente:

- a) Un gran impulso para obrar
- b) Percepción excepcionalmente aguda
- c) Energía nerviosa excesiva y capacidad de realizar más trabajo que el habitual.

Esta etapa es tan agradable que mucha gente casi se afición a ella y desea conservarla.

Desgraciadamente, debe ser considerada como una de las primeras señales de advertencia de que se están consumiendo reservas de energía.

**GRADO II:** Aparecen aquí algunos de los efectos desagradables -- del stress. Las reservas de energía ya no alcanzan para todo el día. Son comunes los siguientes síntomas:

- a) Cansancio al levantarse, o energía que decae después del almuerzo o en las primeras horas de la tarde.
- b) Trastornos ocasionales de las funciones estomacales e intestinales, arritmia cardiaca.
- c) Tensión muscular en la espalda y alrededor del craneo.

d) Sensación de no poder relajarse,

GRADO III: En esta etapa se acentúa la fatiga. Se presentan -- otros síntomas como:

a) Mayores perturbaciones de las funciones intestinales

b) Problemas estomacales

c) Músculos tiesos

d) Sensación de tensión en aumento

e) Trastornos en el sueño

f) Sensaciones de desmayo (sin que se produzcan).

A esta altura es aconsejable una visita al médico. A menos que disminuyan las exigencias y se permita al cuerpo recuperar su provisión de energía, surgirán problemas más graves en las etapas siguientes.

GRADO IV: Se caracteriza por:

a) Gran dificultad para llegar al cabo del día

b) Actividades que antes eran agradables resultan ahora penosas

c) Pérdida de la capacidad para reaccionar ante las situaciones, los asuntos sociales, las conversaciones con los amigos y otras actividades se vuelven molestas.

d) Mayores trastornos en el sueño: entre las 3 y las 5 de la mañana uno se despierta a causa de sueños desagradables

e) Sentimientos negativos

f) Imposibilidad de concentrarse

g) Temores inefables.

GRADO V: Esta etapa está caracterizada por el aumento de la in-

tensidad de los síntomas,

- a) Fatiga extrema
- b) Dificultad en efectuar tareas bastante sencillas,
- c) Trastornos muy intensos de las funciones estomacales e intestinales
- d) Sensaciones penetrantes de temor.

GRADO VI: Esta es la etapa final, y puede producir síntomas tremendos, tales como:

- a) Latidos violentos del corazón y sensaciones de pánico debido a las reacciones causadas por la adrenalina
- b) Respiración anhelante
- c) Temblores, escalofríos, transpiración
- d) Manos y pies entumecidos y con sensación de hormigueo
- e) Postración: energía apenas suficiente para efectuar las tareas más sencillas.

Durante las etapas más avanzadas, la víctima quizá diga que esta deprimida. Esto proviene de una disminución en el ritmo de los procesos corporales como resultado del agotamiento.



### 3.- SINTOMAS DE LA ANSIEDAD

Las primeras señales de advertencia de la existencia de una ansiedad que por su nivel puede considerarse como consecuencia de un problema son a menudo fisiológicos (considerando la ansiedad normal, por supuesto), son:

- Pulso rápido (incluyendo el tener conciencia de los latidos)
- Transpiración excesiva
- Frecuente necesidad de orinar
- Diarrea o constipación (aunque esta es más probable que sea una señal de depresión)
- Alta presión sanguínea
- Sensación de tensión constante

Al hacerse un examen médico de rutina, puede ser que le digan que no es alguna enfermedad física precisa.

Además de síntomas físicos, la ansiedad produce síntomas psicológicos que se manifiestan en los hábitos de vida y de trabajo. Los temores exagerados, el insomnio, sueños aterradores, son unos de los síntomas más comunes de ansiedad, ya que está tensa y nerviosa continuamente. (Modern Business Report 1976).

#### 4. CAMBIOS EN UNA PERSONA CON SINTOMAS DE ANSIEDAD

El Dr. John F. O' Connor (1976), que también es consultor psiquiátrico de empresas prominentes y dirigió un seminario sobre "Adaptación humana en la sociedad moderna", en la Universidad de Columbia, destaca que cualquier cambio súbito, importante e inexplicable en la vida personal o profesional de cualquier persona puede ser una señal de peligro que indique que esa persona está en situación de stress excesivo. He aquí algunos ejemplos típicos de lo que se manifiesta en una persona que sufre ansiedad:

- Mucho beber o fumar en una persona que anteriormente no había fumado o que lo hacía moderadamente,
- Cambio en los hábitos sexuales ya sea aumentando la frecuencia de la actividad sexual o impotencia sexual, o bien disminución de la actividad sexual,
- Dificultad en tomar decisiones por parte de una persona que previamente las adoptaba con rapidez y eficiencia, o sea tiende a optar por lo más seguro, en lugar de hacerlo por lo mejor,
- Irritabilidad frecuente en una persona que habitualmente había sido agradable y de humor parejo,
- Actividad excesiva. De repente, quedarse a trabajar hasta tarde en la oficina varias veces por semana,
- Rápido aumento o disminución de peso
- Comenzar una dieta o programas de protección de la salud que esté de moda,
- Rehuir responsabilidades una persona que antes atendía conscientemente sus deberes.

- ↘ Cambio en las pautas morales o éticas,
- ↘ Reacciones exageradas ante problemas de poca importancia,
- ↘ Fantasear acerca de que vendrán días mejores, una persona que siempre fue realista
- ↘ Cometer errores y olvidos una persona que anteriormente era certera y confiable.

En casos graves de ansiedad, estos síntomas se agudizan más y pueden haber otros tipos de problemas que como ya se ha mencionado anteriormente, pueden llevar al sujeto a presentar psiconeurosis, que resultan de la reactivación de antiguos mecanismos de defensa utilizados contra la creciente tensión y ansiedad que el sujeto no puede controlar debido a conflictos emocionales en la infancia no resueltos adecuadamente. (Fenichel 1971).

## c) LA ANSIEDAD NEURÓTICA

El intento de describir con palabras la dinámica interna de un desarrollo neurótico, es y será siempre una empresa arriesgada. Pero partiremos para lo que sigue del proceso de "represión", colocado por Freud (1971), tomado después el concepto más general de "mecanismo de defensa."

Una represión, es pues, una reacción que afecta al mundo humano de los impulsos e instintos. En general se dice con razón, que, cuando un impulso es obstaculizado en su ejecución, el sujeto renuncia a él o da lugar a una acción sustitutiva.

En el primer caso hay renuncia o autodomínio, aunque se conserve la propia intención, tales serán las formas conscientes de elaboración de impulsos de que dispone el hombre cuando no puede poner en práctica sus deseos, instintos e impulsos espontáneos.

Freud (1971), describió bajo el nombre de represión otra forma de defensa frente a los impulsos. El observó que un impulso impedido en su ejecución por una defensa puede, en determinadas circunstancias ser de tal modo realizados fuera de la conciencia, que debe ser percibida su existencia. Una característica importante de la represión es que el impulso desalojado (o el pensamiento) ya no puede ser evocado activamente en la conciencia. Pero al mismo tiempo una serie de diferentes manifestaciones psíquicas anuncian que el dinamismo interno del impulso reprimido permanece intacto.

Existen dos fuentes de peligro, que como hemos visto, son el mundo exterior y el interior. El neurótico reacciona ante el peligro externo con una ansiedad exagerada e infundada, aún cu

do el peligro no sea real y objetivo, provocando una reacción de miedo y aprehensión ante una situación que a una persona normal no provocaría tanta ansiedad. La fuente de peligro interior son los impulsos internos prohibidos e inaceptables, que provocarán estados intensos y constantes de ansiedad en el neurótico, la cual tratará de manejar por medio de mecanismos de defensa que lo llevan a aliviar en cierta forma su ansiedad. Al neurótico se le puede conocer e identificar por medio de sus síntomas y mecanismos de defensa, los cuales nos pueden decir por medio de la interpretación y el análisis, cuales fueron los orígenes de dichos síntomas y cuando aprendió su yo a utilizar los mecanismos de defensa de forma neurótica. Los mecanismos de defensa van a bloquear al neurótico, el cual manejará sus ansiedades, las cuales manejó así desde su infancia y durante toda su vida manejará las situaciones stressantes y de ansiedad con las defensas que le brindarán cierto alivio en la niñez. Por lo cual se observa que un estímulo externo puede ser percibido como amenazador debido precisamente a que éste simboliza algún conflicto reprimido del individuo, por lo cual reacciona con ansiedad exagerada y muchas veces o casi siempre el neurótico no sabe a que atribuir esta ansiedad, adjudicando muchas veces este miedo o ansiedad al objeto que simboliza su conflicto neurótico. (Freud 1971).

Así pues, los individuos neuróticos casi todo el tiempo, si es que no lo tienen siempre, se encuentran en un estado de ansiedad, muchas veces creando defensas contra la misma ansiedad, y ni aún así logran liberarse de ella, por lo cual, como se ha visto, el neurótico presenta una ansiedad que no es proporcional al peligro o situación que provoca esta ansiedad.

No hay que confundir, con esto, las reacciones de un sujeto normal y un neurótico. Pueden parecer las mismas, pero estudiando y observando adecuadamente cada una de ellas se verá que difieren totalmente.

d) DIFERENCIAS FUNDAMENTALES ENTRE LA ANSIEDAD NORMAL Y LA NEUROTICA.

Como pudimos observar las diferencias fundamentales entre ambas son,

- 1) La reacción de ansiedad ante una situación amenazante o de tensión es proporcional al peligro o situación de una manera real y objetiva en una persona normal,
- 2) El individuo normal, puede controlar de una manera madura y real los conflictos que se presentan en su vida,
- 3) El individuo normal presenta ansiedad ante situaciones reales y objetivas de amenaza o tensión, en cambio el neurótico presenta ansiedad ante cualquier situación,
- 4) El índice de ansiedad será siempre mayor en el neurótico que en el individuo normal,
- 5) El neurótico responde casi siempre a conflictos reprimidos y siempre dará a las situaciones una interpretación simbólica de estos conflictos,
- 6) El individuo normal sabe porque está ansioso; el neurótico no lo sabe o le da una interpretación errónea a la causa de la ansiedad. (Fenichel 1971).

### **CAPITULO III**

**EL "SINDROME GENERAL DE ADAPTACION"  
DE HANS SELYE (MARCO TEORICO),**



## EL "SINDROME GENERAL DE ADAPTACION" DE HANS SELYE

En la década de 1920, el fisiólogo Walter B. Cannon (1980), dirigió una investigación de los mecanismos homeostáticos -- relacionados con las reacciones de "lucha o escape" a los estímulos productores de tensión. Notó cambios en las glándulas adrenales y en el sistema nervioso simpático de los animales y de los humanos que eran expuestos a agentes dolorosos (noscivos), y atribuyó tales cambios de los procesos biológicos internos a la actuación de los mecanismos homeostáticos. Este mismo autor pensó que una función importante de la homeostasis era contrarrestar los efectos destructores causados por los estímulos nocivos de tal manera que el equilibrio interior pudiera ser retrasado. Cuando el equilibrio homeostático era perturbado o alterado más allá de los límites normales, Cannon infería que sus sujetos se hallaban en un "estado de tensión", lo cual, en otras palabras, significaba que la tensión es el resultado de una alteración de la homeostasis.

## a) ANTECEDENTES

A mediados de 1930, Hans Selye (1964), profesor de Cirugía y Medicina Experimental en la Universidad de Montreal y endocrinólogo famoso, inició sus famosos experimentos acerca de los efectos de la tensión en los procesos fisiológicos. Aún cuando se le considera el verdadero creador del Síndrome General de Adaptación (SGA), Selye continuó los trabajos de Cannon, quien mientras trataba de aislar una hormona ovárica, comprueba que -

## EL "SINDROME GENERAL DE ADAPTACION" DE HANS SELYE

En la década de 1920, el fisiólogo Walter B. Cannon (1980), dirigió una investigación de los mecanismos homeostáticos -- relacionados con las reacciones de "lucha o escape" a los es tículos productores de tensión. Notó cambios en las glandu- las adrenales y en el sistema nervioso simpático de los anima- les y de los humanos que eran expuestos a agentes dolorosos (no scivos), y atribuyó tales cambios de los procesos biológicos internos a la actuación de los mecanismos homeostáticos. Este mismo autor pensó que una función importante de la homeostá- sis era contrarrestar los efectos destructores causados por - los estímulos nocivos, de tal manera que el equilibrio interior pudiera ser retrasado. Cuando el equilibrio homeostático era perturbado o alterado más allá de los límites normales, Ca-- nnon infería que sus sujetos se hallaban en un "estado de ten- sión", lo cual, en otras palabras, significaba que la tensión es el resultado de una alteración de la homeostásis.

## a) ANTECEDENTES

A mediados de 1930, Hans Selye (1964), profesor de Cirugía y Me dicina Experimental en la Universidad de Montreal y endocrinó- logo famoso, inició sus famosos experimentos acerca de los - efectos de la tensión en los procesos fisiológicos. Adn cuan-- do se le considera el verdadero creador del Síndrome General de Adaptación (SGA), Selye continuó los trabajos de Cannon, quien mientras trataba de aislar una hormona ovárica, comprueba que -

las impurezas contenidas en dicha hormona, promovían en las ratas que utilizaba, el desarrollo de la que después llamó -- reacción de Alarma y posteriormente el SGA,

Dirigió amplias investigaciones de laboratorio sobre las reacciones de los animales a diferentes estímulos nocivos: calor y frío extremos, descargas eléctricas, traumas -- quirúrgicos, pérdidas de sangre y restricciones del espacio; cada uno de estos agentes tenía un efecto específico en las reacciones fisiológicas. Pero, más importante que eso fue la -- identificación de un síndrome constante de cambios dispersos, inducidos seguramente por muchos estímulos diferentes. Llegó a la conclusión de que el repetimiento de tales reacciones -- fisiológicas, a una amplia variedad de estímulos se podían -- definir como un estado de tensión. (Selye 1964).

Los cambios fisiológicos ligados a las reacciones de tensión son controladas por el hipotálamo, él cual realiza un -- complejo acto. Cuando un agente lo excita, se inicia una compleja cadena de procesos neurales y bioquímicos que alteran el funcionamiento de casi todas las partes del cuerpo. (Selye 1964).

El Sistema Nervioso Autónomo, el cual moviliza al cuerpo para enfrentarse a la tensión, es activado directamente por el hipotálamo, el cual activa también la glándula pituitaria. Esta a su vez, segrega un agente bioquímico, la hormona adrenocorticotrófica (HACT) en la corriente sanguínea. La glándula adrenal estimulada por la HACT, segrega adrenalina y otros agentes bioquímicos que excitan y activan los mecanismos del cuerpo.

Los cambios fisiológicos que siguen a la actuación del " eje hipotálamo-pituitario-adrenocorticoide, por un agente, --

preparan al animal o a la persona para una vigorosa respuesta de lucha o escape. El corazón acelera su actividad, enviando más sangre al cerebro y a los músculos: los vasos --sanguíneos se contraen y el tiempo de coagulación disminuye, la respiración es más rápida y profunda, proveyendo --así más oxígeno; la saliva y las mucosidades se resecan, aumentando los conductos de tamaño de aire a los pulmones, y el aumento de la transpiración enfría el cuerpo. Durante --las reacciones de tensión, muchos músculos se ponen rígi--dos, preparando al cuerpo para una acción rápida y vigorosa, las pupilas se dilatan y se producen más globulos blancos,

Selye (1964) denominó a la suma de estas reacciones fisiolôgi cas, que resultan de la exposición a estímulos nocivos, como el "Síndrome General de Adaptación".

b) ETAPAS DEL "SINDROME GENERAL DE ADAPTACION"  
(Modern Business Report 1976).

El SGA consta de tres etapas que van a producir distintas reacciones y de intensidad cada vez mayor en el cuerpo.

Las etapas son:

1. REACCION DE ALARMA

Producida por la exposición repentina a la situación angustiosa o de tensión, y que al no estar el organismo -- adaptado ni cualitativa ni cuantitativamente produce una suma de fenómenos generales no específicos.

Al primer contacto con el factor que produce la tensión, el cuerpo trata de evitar o frenar este estímulo fortaleciéndose con hormonas y mediante cambios coordinados con el Sistema Nervioso Central. Esta es una etapa peligrosa, en la que la resistencia del cuerpo se ve disminuida.

2. ETAPA DE RESISTENCIA

Cuando la exposición al agente se prolonga, sigue una etapa de resistencia, los signos de la primera etapa disminuyen -- conforme el mecanismo homeostático intenta adaptarse a dicho agente, y sobreviene una resistencia superior a la normal presentándose reacciones corporales específicas para con tener los efectos de la situación causante de tensión y ansiedad.

Pero esta "resistencia" emplea energía que puede ser ne

cesaria para otras funciones vitales, por lo que existen -- ciertos límites para la capacidad de adaptación del organismo.

### 3, ETAPA DE AGOTAMIENTO O EXHAUSTACION

A la larga, después de estar sometido a la tensión durante un tiempo prolongado, la energía de adaptación se agota y se difunden por todo el cuerpo reacciones dañinas de esta etapa, pero si el uso y abuso de la adaptación al agente ha agotado por completo los recursos de defensa del organismo, la tensión continuada puede causar la muerte, por lo cual esta etapa se le considera como la deficiencia en la reacción cuando la adaptación no puede ser más tiempo contenida.

Selye (1964) hizo hincapié en que, si bien la tensión grave y prolongada puede provocar depresión emocional, la etapa del agotamiento no es una depresión, sino un proceso físico.

La tensión excesiva y de larga duración puede causar, -- además de depresión, enfermedades varias, como alta presión arterial, úlceras, colitis, artritis, diabétes y ataques cardíacos y de otro tipo.

Considerar amenazante a una situación parece ser el factor crítico que interviene entre los agentes y las reacciones de tensión, dando como resultado el surgimiento de la ansiedad, y la actuación del SGA de Selye. (1964).

## c) ANSIEDAD RASGO

Cualquiera experimenta de vez en cuando estados de ansiedad, pero existen diferencias sustanciales entre las personas en cuanto a la frecuencia e intensidad con las que las experimenta.

El término ansiedad rasgo o peculiar se ha empleado para describir las diferencias individuales de la propensión a la ansiedad, es decir, de la tendencia a ver el mundo como algo peligroso y en la frecuencia con la cual se experimenta el estado de ansiedad durante un prolongado lapso de tiempo.

Las personas que padecen una alta ansiedad ("A" rasgo) tienden a ver más peligroso el mundo comparado con los que tienen ansiedad baja y responden a su percepción de la amenaza con un mayor incremento a sus estados de ansiedad ("Estado " A ").

Como las personas con "A" Rasgo tienden a ver una amenaza en muchas situaciones, también son particularmente vulnerables a la tensión. (Díaz 1975).

También es más probable que experimenten la ansiedad neurótica, en la cual, las derivaciones del pensamiento o recuerdos reprimidos de situaciones peligrosas dan lugar a reacciones del tipo "A" Estado.

El Dr. Otto Fenichel (1971), afirma que la capacidad de control depende de factores constitucionales así como de toda la experiencia previa del individuo.

Cantidades de excitación no controlada, originadas ya sea en abrumadores acontecimientos repentinos o en una tensión crónica, crean sensaciones de ansiedad sumamente doloro-

sas y ponen en marcha intentos patológicos y arcaicos de controlar lo que no pudo ser controlado en forma habitual. Se -- crea una especie de régimen de descarga de emergencia en -- parte como una función automática contra la voluntad del yo, y sin ninguna participación de éste, y en parte de las fuer-- zas reservantes (y las restauradas) del yo.

Las personas con una ansiedad rasgo muy alta -tales como los psiconeuróticos o las personas que padecen depresión- casi todo el tiempo se encuentran en un estado de ansiedad, sin - embargo, tienen incluso defensas contra la ansiedad que rara vez los libran de ella.

El estudio del desarrollo de la ansiedad en este tipo de personas demuestra que todos los accesos posteriores de an-- siedad son repeticiones de estados traumáticos de una época temprana. (Spielberger 1980).

Las diferencias individuales en la propensión a la ansie-- dad, es decir, la "A" rasgo, también contribuyen a la evalua-- ción de la amenaza. Mientras que la mayoría de las personas - considere amenazadora una situación que implica peligro físico, es mucho más probable que las circunstancias en las que se eva-- lua la capacidad personal sea percibido como algo amenazador por las personas con un tipo de "A" Rasgo alto comparadas con las de tipo de "A" Rasgo bajo.

En general, las personas con alta "A" Rasgo son más vulne-- rables a la evaluación de las demás porque se subestiman y les falta confianza en sí mismos. Mientras que las pruebas impor-- tantes y las entrevistas de trabajo se consideran moderadamen-- te angustiosas por la mayoría de las personas, las intensas



reacciones de ansiedad experimentadas por estas personas con -  
"A" Rasgo es mayor que su peligro real.

Tales reacciones de ansiedad neurótica se dan frecuentemente en las personas con un alto nivel de "A" Rasgo, particularmente en las situaciones donde existen el riesgo de un fracaso o que implican la evaluación de los demás.

Los orígenes de las diferencias individuales en la "A" Rasgo, enonces, son especialmente importantes, las experiencias infantiles y las primeras relaciones entre padres e hijos, relativas al retraso del afecto y la evaluación negativa de maestros y compañeros. (Spielberger 1980).

#### d) ANSIEDAD ESTADO

El surgimiento de un estado de ansiedad (Estado "A"), incluye una secuencia completa de acontecimientos internos. Este proceso puede ser activado por un estímulo externo o interno.

El Estímulo interno que lleva a un individuo a anticipar una situación dañina también le puede provocar un alto nivel de ansiedad.

Cualquier estímulo interno o externo, evaluado cognitivamente como algo amenazador, provoca reacciones del tipo Estado "A".

La intensidad y duración de dicha reacción emocional será proporcional a la cantidad de amenaza que la situación representa para el individuo y a la persistencia del estímulo provocador. Las características objetivas de la situación, los pensamientos y los recuerdos que se insinúan o recuerdan, la capacidad que el individuo tiene para enfrentarseles, así como las experiencias anteriores con circunstancias similares contribuyen a la evaluación de una situación como amenazante en menor o mayor grado. (Spielberger 1980).

**CAPITULO IV**  
**ASPECTOS PSICOSOCIALES**

## ASPECTOS PSICOSOCIALES

El ambiente en el que vive y se desarrolla un individuo es mucho más que un mundo físico; incluye la estrecha interacción personal dentro del grupo familiar; las presiones que sobre este -- grupo imponen la cultura más amplia y sus particulares sistemas de valores; así como la influencia de las fuerzas socioeconómicas que dependen de la estructura de las clases de la sociedad en la que el individuo y su familia viven.

Es muy posible que la angustia, la agresión franca y sin control, la disminución en el respeto a sí mismo, y las oportunidades limitadas para desarrollarse desde los puntos de vista -- emocional y cognitivo; sean más a menudo la manera de vivir en la pauta de desarrollo de la personalidad; en los individuos que crecen en los grupos socioeconómicos más bajos. Por el contrario, en las clases sociales más altas, las exigencias que -- empujan al individuo a aceptar ciertas normas, probablemente -- conducen hacia la expresión de pautas compulsivas en la vida.

Así vemos, que existen factores sociales que son inherentes a la vida de cada individuo. (Cooper 1978).

El mundo moderno exige cada vez mayor entrega de cada uno de nosotros, las tensiones que traen como consecuencia y estas exigencias provocan ansiedad en el individuo, ya que la diaria lucha por la vida va minando poco a poco nuestras fuerzas físicas y emocionales, si no sabemos controlar adecuadamente nuestras reacciones.

Así, el sujeto que ocupa un puesto de responsabilidad, le implica una mayor exigencia y por tanto mayores tensiones,

Si el sujeto como hemos visto tiene una predisposición a la ansiedad, o bien aún cuando no la tenga, si existe una continua presión y su trabajo le produce ansiedad constante puede haber una reacción dañina como una enfermedad física o mental,

## a) PSICOLOGIA DEL SUJETO QUE OCUPA UN PUESTO DE RESPONSABILIDAD

Parece ser una creencia muy extendida la de que la destreza en la dirección es un don divino. Es algo que se tiene o no se tiene. En cierta medida esto es cierto. Existe un número limitado de cualidades de dirección esenciales que sin duda, son innatos. Pero entre los individuos que tienen estas pocas cualidades en gran medida y los que carecen totalmente de ellas existe un gran número de individuos medianamente dotados, (Gabelle 1981).

Considerando que la dirección es un papel fundamental para el desarrollo y eficiencia de cualquier organización, se debe tomar muy en cuenta la personalidad del director, éste debe tener ciertas cualidades básicas para dirigir un grupo de trabajo.

La personalidad del sujeto puede afectar significativamente el prorratio de responsabilidades directivas.

Un agresivo "constructor de imperios" absorberá las responsabilidades disponibles; un individuo sumiso puede ceder funciones importantes. Un dirigente autoritario delegará responsabilidades en forma distinta que otro democrático.

Un dirigente que está altamente dotado de cualidades sociales no tendrá el mismo acceso a los problemas administrativos que uno que carece de éstos, (Albers 1981).

La habilidad de un director de permitir la participación de los subordinados y de otras personas sin sentirse amenazado no significa que al tener éxito son siempre democráticos y que alientan la participación sino que están dispuestos a aceptar el riesgo de la implicación social que tienen un sentimiento

personal de seguridad para controlar la situación;

Los sujetos que tienen cargos de responsabilidad parecen entender las relaciones con los subordinados de una manera separada e impersonal, viéndolos como los ejecutores del trabajo y no como personas; Indudablemente, la experiencia en el trabajo de dirección reduce el impacto emocional de las relaciones sociales, Ttenden a desarrollar cierta inmunidad a los esfuerzos y tensiones que acompañan a la vida de la organización. Se vuelven más hábiles en el arte de manejar personas y se preocupan menos sobre las dificultades que no pueden evitarse.

Sin embargo, no debe suponerse que los ejecutivos nunca sufren conflictos y tensiones al enfrentarse a los problemas sociopsicológicos. Las relaciones humanas siempre tienen cierto contenido emocional para las personas normales.

La habilidad de tomar decisiones tiene una base subjetiva, y representa un sentimiento de convicción, certeza y confianza en sí mismo.

Así, es fundamental que todo director, este familiarizado con todos los aspectos del proceso de cambio, incluyendo el decidir cuando se necesita, que es lo que se tiene que cambiar y como llevarlo a cabo, sin tener complicaciones emocionales que lo lleven a estados de ansiedad.

El grado de tensión esta mucho más relacionado con la personalidad de los que integran el nivel directivo que con el mismo trabajo.

La fuente principal de tensión psicológica ejercida sobre el director, no se deriva de los problemas del trabajo, sino de la manera como trata sus propios sentimientos y actitudes como re-

sultado de los conflictos internos que son generados por una gran variedad de situaciones externas tensas, (Levinson 1968).

La mayoría de los directores tienen grandes dificultades para enfrentarse a emociones fuertes, tales como el miedo, la cólera, la codicia, la envidia, la hostilidad, la depresión y la incertidumbre. Desafortunadamente dichas emociones parecen ser la consecuencia natural de un ambiente competitivo y son inherentes en la mayoría de las relaciones humanas.

Cuanto menor sea el control que el director tenga sobre estas situaciones o sentimientos, menos capaz será de evaluar un problema objetivamente y determinar el curso de acción más apropiado.

Debido a que la pérdida de control llama a la ansiedad de los demás, dichas personas responden habitualmente con maneras inapropiadas que, de hecho, están diseñadas para calmar su propia ansiedad. Sus reacciones pueden exponer directamente los puntos más vulnerables del director. Cuanto más incomodo se siente más probabilidades tiene de asumir la responsabilidad de los demás, con lo que se incrementa su ansiedad y tensión.

Desafortunadamente, la ansiedad y la incomodidad que el director siente al intentar enfrentarse a sus emociones son la última cosa que él consideraría como la causa de tensión.

Es mucho más probable que intente explicar su incomodidad en términos de un mayor número de problemas de trabajo.

Pero no se da cuenta de que cuanto mejor contienda con sus ansiedades interiores mejor podrá enfrentarse a los situaciones externas.



En todos los períodos de la vida adulta los conflictos que aparecen son una recapitulación de los problemas existentes durante la primera parte de la vida. Para el adulto joven, estas luchas se centran en gran parte en torno a la necesidad de hacer decisiones relativas a la selección de consorte, a la vocación, a la vida laboral, etc.

En cada uno de estos casos, el joven adulto puede encontrarse en conflicto entre sus impulsos coercitivos personales, la propia apreciación de su capacidad, y sus oportunidades y los conceptos que sus padres o los representantes paternos han expresado.

En la mitad de la edad adulta, cuando el individuo progresa a posiciones que implican autoridad, se reaviva la rivalidad con los hermanos, lo cual produce angustias paralizadoras por la envidia y la hostilidad que la persona sospecha en sus compañeros o por las abrumadoras actitudes de venganza por castigos que el individuo supone haber recibido en el pasado. Cuando la persona no obtiene una promoción, también aparecen hostilidades y resentimientos que pueden conducir hacia un aislamiento malhumorado, depresión o acusaciones de favoritismo o influencia, probablemente debido a la poca tolerancia a la frustración que el individuo puede tener. (Kolb 1977).

Debido a estos conflictos en su niñez, en la edad adulta, le es muy difícil controlar sus sentimientos y emociones y los proyecta hacia sus actividades, por lo tanto, en la confianza hacia su propia autoridad, la inseguridad en sus decisiones y actitudes, lo cual provocarán una enorme ansiedad en el individuo.

## b) EL ROL DE UN SUJETO QUE OCUPA UN PUESTO DE RESPONSABILIDAD

El poder y autoridad son conceptos íntimamente relacionados. El poder puede ser definido como la capacidad para cambiar la -- conducta individual o de grupo.

El poder que emana de una posición directiva usualmente es -- clasificada como autoridad. Quienes ostentan autoridad tienen poder, pero el poder no siempre denota autoridad. (Albers 1981).

La autoridad de "posición" es el poder (o autoridad) que tiene una persona por virtud de su posición superior. Los subordinados normalmente, otorgan autoridad a aquellos que ocupan posiciones jerárquicas más elevadas. Esta autoridad en gran parte, no esta relacionada con la persona en particular que ocupa el puesto. La autoridad puede aparecer aunque el sujeto que la ostenta no tenga la capacidad personal para crear el poder.

Algunos directores tienen cualidades personales y profesionales que hace que los subordinados esten más dispuestos a aceptar las responsabilidades de organización.

El status puede ser definido como la totalidad de atributos que clasifican y relacionan a los individuos en una organización.

El status juega un papel importante en el mantenimiento de la autoridad en las organizaciones.

El sistema de status hace más fácil la obediencia por que se racionaliza un cierto grado de desigualdad. Los niveles en una jerarquía corresponden estrechamente a la cantidad de status -- otorgada a una posición.

La actitud que la administración general suele adoptar ante los problemas que surgen en el ámbito del trabajo es que tales problemas son considerados como hechos producidos por alguien o

por algo, que es totalmente ajeno a la dirección. De esa manera, solo será posible superar las dificultades mediante una extirpación o reconstrucción, que estará a cargo de otra persona.

La ironía del caso estriba en que el director, a menudo dispone él mismo del poder que le permitirá encarar los problemas de la dirección, sin necesidad de recurrir a un "terapeuta". Ello es particularmente cierto en lo que se refiere a las dificultades que el propio director suscita de manera inconsciente.

Podemos identificar cinco tipos de errores relacionados con la supervisión de los subalternos: (Schell 1958):

Fracaso en el ejercicio de los controles; fomento de la rivalidad; incapacidad para prever lo inevitable; presiones ejercidas sobre empleados de limitadas aptitudes, e inadecuada distribución de los cargos.

Los tres primeros son producto de una deficiente identificación y de una conducción agresiva. Los restantes surgen de la incapacidad de anticipar claramente las futuras implicaciones de las decisiones actuales.

Si el objetivo fundamental del director consiste en estructurar un grupo de trabajo que permita a los hombres asumir responsabilidades cada vez mayores, entonces contrariamente a lo que sugiere la opinión popular debe ejercer una estrecha supervisión de sus empleados. Dicho control ha de ser para ayudarlo a fortalecer a sus propios subordinados y para recompensarlos, más que para impulsar la producción individual.

Los directores a menudo pasan por alto actitudes que obviamente rebasan los límites de lo correcto. El resultado es devastador para los que sufren las consecuencias de tales con-

ductas, al ostentar de manera autoritaria e irracional el poder, A veces las personas creativas se caracterizan por su manera de ser brusca y excéntrica.

La conducta que destruye a los otros es más hostil que creativa; aunque en algunos casos un individuo creativo puede ser también agresivo. Las personas hostiles y destructivas proyectan su cólera sobre quienes los rodean; colegas, subordinados y superiores. Por otra parte, son innecesariamente críticos, discuten mucho y parecen desollar a cuantos trabajan a su alrededor. A veces resulta difícil determinar hasta que punto su conducta deriva de conflictos internos. Por lo general, es evidente que dichos individuos suelen irritarse con frecuencia, su conducta es cada vez más indeseable, hiere a los demás y ellos mismos se arrepienten después de cada estallido. (Levinson 1968).

La incapacidad del director para ejercer un control adecuado resulta más notoria cuando el rasgo distintivo de la persona en cuestión es la preocupación por sí misma. Esta característica se manifiesta, sobre todo, en su tendencia a explotar, y atacar a los demás, como parte de los esfuerzos del sujeto por mantener y mejorar su propia posición.

Tales individuos difieren de las personas autoritarias y orientadas, por el hecho de que tienden a mayor medida a manipular a los otros. Los hombres concentrados en sí mismos están totalmente absorbidos por su propio encumbramiento. A menudo parece que les preocupa muy poco el efecto que su acción provoca en los demás, a diferencia de los directores autoritarios que suelen mostrarse paternales y simpáticos.

El rasgo más sorprendente de los directores coléricos y de

los centrados en sí mismos reside en su manera de intimidar impunemente a los demás. Algunos de estos problemas son tolerados por años, sobre todo cuando se necesita de las aptitudes especiales o de la habilidad de tales personas.

Varios son los motivos que impulsan a un hombre a manifestar su cólera o exhibir su preocupación por sí mismo; puede ser su inseguridad y ansiedad crecientes, una manera de atraer la atención de los demás, al asumir un cargo de responsabilidad, el temor al fracaso, demasiado trabajo, incapacidad en el cargo, problemas ajenos al trabajo, etc. (Levinson 1980).

La tendencia natural del "líder" es responder a la hostilidad con represalia. Al "líder" le resulta difícil tolerar la hostilidad, pero si no la soporta, intenta reprimirla. La represión de los sentimientos agresivos aleja la posibilidad de los cambios espontáneos, no puede ser flexible. Tal vez el "líder" pueda sobrellevar más fácilmente la ira de sus subordinados, si comprende que ella es sólo uno de los tantos sentimientos que él despierta.

Uno de los fenómenos psicológicos más importantes consiste en la obtención del afecto de los demás, con esto atenuará la hostilidad de estos, canalizándola en actividades constructivas y concordantes con el ideal del superior.

Así vemos, que el uso de la autoridad y el ocupar un puesto de responsabilidad es un papel difícil ya que implica control tanto de sí mismo como de los demás pero utilizando el poder racionalmente y con justicia.

Quien desea hacer uso del poder para fortalecerse ante los demás debe hallarse preparado para enfrentar más fracasos y de-

silusiones que éxitos, con lo cual se incrementarán sus estados de ansiedad llevandolo a un círculo vicioso del cual no podrá salir si no tiene control de sus propios sentimientos y actitudes, (Kiev 1974).

### c) CUALIDADES PARA OCUPAR UN PUESTO DE RESPONSABILIDAD

A pesar de que los libros de texto y la literatura referente a los problemas relacionados con el personal habla de -- psicología práctica y de relaciones humanas, el directivo no dispone de un método que le permita comprender a la gente.

Tal vez posea una considerable experiencia en su trabajo, quizá haya seguido algún curso superficial y en ciertos casos, es posible que tenga inclusive un título profesional, pero a pesar de su entrenamiento y su eficiencia, carece de una explícita teoría de la motivación, mediante la cual pueda comprender la conducta humana,

En primer término, el director ha de hacer frente a su propio yo. Los principales dilemas que ha de enfrentar surgen de sus conflictos interiores. Dirigir con éxito presupone tener en orden nuestra propia morada psicológica.

La cualidad más importante del dirigente es el dinamismo. El dirigente debe cambiar para adaptarse a la evolución de las necesidades de sus subordinados. Además de ser activos, esforzados, ambiciosos y comportamiento personal positivo. (Levinson 1968).

Para ser jefes hay que cumplir con dos requisitos: tener seguidores y despertar en ellos el deseo de colaborar con él y alcanzar una meta común.

El dirigente induce a los demás a seguirlo, tanto por sus cualidades personales, apariencia, etc., como por la forma en que desempeña sus actividades, es decir, el esfuerzo mental y físico que pone en su trabajo.

El dirigente espontáneo o por naturaleza es el que induce a la gente a trabajar bajo la influencia de la personalidad y los dotes naturales de dicho dirigente. Este tiende a ser autoritario. Se encarga de hacer gran parte del trabajo que corresponde a sus subordinados, toma casi todas las decisiones por sí mismo, lo controla todo por medio de inspecciones personales.

Cuando una persona capaz, enérgica e inteligente se convierte en dirigente automáticamente cree que es él quien debe tomar todas las decisiones,. Uno de los motivos es que sus seguidores no tienen más remedio que consultarle sobre los asuntos que afectan a todo el grupo.

El dirigente espontáneo, que carece de adiestramiento por lo general, recurre a la vigilancia personal porque no conoce ningún otro método. Observa lo que se hace, como se hace y los resultados que se obtienen.

La personalidad en sí enérgica, decidida, y con poder de persuasión, que sabe bien lo que quiere, no bastará para cumplir con el requisito básico de la dirección: permitir que se realice un trabajo colectivo con un fin común.

Otro obstáculo en la evolución de los dirigentes, es que quienes lo son por naturaleza casi siempre se resisten al cambio. Como han llegado a la cúspide gracias a sus esfuerzos y a su capacidad, no pueden comprender que sus métodos hayan pasado de moda. Otro obstáculo es la arrogancia derivada del éxito. El dirigente que está acostumbrado a triunfar en todas sus actividades termina por creer que es un ser aparte y que sus dotes lo colocan por encima de los demás. Esto naturalmente lleva a



menospreciar las ideas y los esfuerzos ajenos,

Como dirigente, debe guiar y orientar los esfuerzos de -- su grupo, lo cual exige que tome decisiones que redunden en su beneficio, que sirvan de puente entre aquel y los jefes superiores y que trabaje por sus intereses. Sin embargo, el dirigente es también un subordinado dentro de otro grupo, que esta compuesto por él mismo y otras personas.

El director profesional tiene un espíritu práctico, se -- preocupa por las necesidades reales de quienes le rodean. Evita los extremos, el culto a la personalidad, las falsas "relaciones humanas" y la inutilidad de pensar por el grupo y actuar -- por él. (Allen 1967).

La opinión del director profesional es que para llegar al éxito hay que realizar un esfuerzo personal.

El dirigente de un grupo exige obediencia por que la necesita como factor emotivo, es decir, se siente eternamente inseguro de su autoridad y no quiere permitir desacuerdos que amenacen su poder.

En un dirigente, la aceptación de una responsabilidad moral hacia una organización implica algo más que la cooperación inducida por los incentivos de sueldo, utilidades, cargos y satisfacciones sociales. Sólo cuando la cooperación por que el logro de los fines de la organización se ha convertido en un fin y motivo personal es cuando esta presente la responsabilidad moral. (Albers 1980).

Algunas personas no parecen desarrollar una lealtad personal a una organización, mientras que para otros la lealtad puede convertirse en una razón importante para la cooperación.

La conducta del dirigente es guiada por una gran variedad de normas éticas, algunas de las cuales se derivan de su modo de vivir fuera de la organización,

Las decisiones que implican un serio conflicto entre dos o mas códigos o propósitos morales se encuentran entre las más difíciles de las decisiones que un dirigente debe tomar. Algunas personas no parecen capaces de tomar estas decisiones,

La habilidad de resolver o llegar a un punto intermedio favorable de estos conflictos para sí mismos y para otros es una cualidad muy importante en estos sujetos.

Como dijo Barnard (1981): "Ni los hombres con débil responsabilidad ni aquellos con capacidad limitada pueden soportar o llevar la carga de muchas obligaciones simultáneas de diferentes tipos".

d) CAUSAS EXTERNAS E INTERNAS DE ANSIEDAD EN LOS SUJETOS QUE OCUPAN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD (O DIRECTORES).

Considerando los antecedentes podemos concluir que los últimos años han sido duros para los trabajadores,

Las recesiones y las reducciones en los presupuestos - han sido determinantes y han costado el empleo a millares de trabajadores y directores.

Otros directores de pronto descubren que habían caído en lo obsoleto, no había mercado para sus habilidades y experiencias. Otros más perdieron sus empleos debido a fusiones y reorganizaciones.

La inseguridad en el empleo es tal vez la presión más visible en la vida del director moderno, y más aún en los puestos gubernamentales, debido al cambio de sexenio, reducción de personal, reducción de presupuesto, etc., pero no es la única.

La mayoría de los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad están expuestos a estímulos muy similares que causan tensión. Pero el mismo agente de tensión que causa en una persona una ligera euforia puede provocar en otras una profunda ansiedad. (Spielberger 1980).

La diferencia en la reacción depende de cómo la persona percibe el problema que causa la tensión. Si piensa que puede enfrentarlo, la seguridad en sí mismo se acrecienta, si piensa que no puede, pierde confianza en sí mismo y tal vez se sienta inútil.

El hecho de que una situación de lugar o no a la tensión, depende de la manera como cada persona vea o interprete dicha

situación, así como de la habilidad individual para hacerle frente. Así, no todos reaccionan de la misma manera ante las responsabilidades y el trabajo, ya que una personas reaccionan con preocupación y ansiedad, en tanto que, en otras personas esta misma cantidad de trabajo le puede resultar motivadora.

Cada empleo tiene muchas fuentes potenciales de tensión, pero en el puesto directivo, además de los factores usuales -malas condiciones de trabajo, largas jornadas, presiones de tiempo y relaciones difíciles con los compañeros y subordinados- se combinan con otros factores de más responsabilidad y provocan presiones nocivas.

Los cambios son una fuente fundamental de tensión en el director. En cada nuevo puesto superior pierde los puntos de referencia psicológica a los cuales estaba acostumbrado y debe adaptarse a otras nuevas. Una oficina nueva, más grande y más elegante es un estímulo agradable. Pero también presenta un gran desafío causante de tensión para el director, en el sentido de lograr éxito en sus nuevas responsabilidades.

Muchos directores sienten que deben seguir adelante y parecen prosperar sobre las realizaciones pasadas. Sin embargo, también tienen que controlar sus emociones y no envanecer se más de la cuenta con sus éxitos. Algunos directores parecen tener la habilidad de trabajar de manera efectiva bajo condiciones frustrantes y de tomar las derrotas sin la impresión de estar acabados. Los directores pueden elevarse a muy altos puestos aún cuando carezcan de muchas de las cualidades que normalmente parecen importantes, que contribuyen al éxito, --

pueden también convertirse en el talón de Aquiles, para aquellos cuyos esfuerzos se ven bloqueados por condiciones que no pueden controlar,

Los síntomas psicossomáticos, el engrandecimiento de insatisfacciones personales y el desarrollo de las defensas compulsivas racionalizadas y/o de tipo paranoico pueden reflejar el redireccionamiento de esta potente demanda de energía.

Cierta tolerancia a la frustración puede ser deseable - pero demasiada tolerancia puede tener consecuencias adversas.

Grandes cambios en la rutina de trabajo causan tensión, a menudo leve y agradable, pero a veces serio. El hecho de -- trabajar con nuevas personas a veces también provocan tensión, así las herramientas con que el directivo trabaja, su escritorio, teléfono, etc., él los identifica consigo mismo y le van a ayudar a acostumbrarse y adaptarse a su nuevo cargo, siendo estos una ayuda a la transición psicológica. (Modern Busines R. 1976).

Así, todo cambio o desarrollo implica insatisfacción con respecto al estado en que quedan los subordinados y aún sus - mismos compañeros, y gran parte de esa insatisfacción se descarga como es previsible, en el director ya que las personas que ocupan puestos de responsabilidad tienen un intenso sentido de la competencia, que los induce a creer que están mótivos por problemas que podrían resolver si contáran con la necesaria libertad de movimiento.

Mayores exigencias al tiempo del director pueden causar tensión ya que más plazos urgentes y los viajes y todos los -- compromisos que implican mayor energía y tiempo del director.

Pero estos factores no empeoran necesariamente en los car

gos más altos. En efecto, los de puestos de categorías superiores tienen más control sobre sus propios horarios. El director principal por lo general controla completamente sus horarios. Los de categoría inferior tienen menos control sobre el trabajo que deben realizar y el momento de sus viajes dependen en mucho del funcionamiento de su compañía.

En la mayoría de los casos de los directores la carga de trabajo es excesiva, más no debería de sentir que cada movimiento que hace esta siendo observado y anotado en un libro ya que semejante situación apagaría sus iniciativas y alejaría de él la libertad de acción, pero sin olvidar que las decisiones implican la conducta de otras personas. La jerarquía dispone las bases para la acción cooperativa del director. Un director puede reducir su carga de trabajo mediante la delegación al nivel inferior pero esto aumenta automáticamente el trabajo, a través de la mayor supervisión que debe ejercer sobre los subordinados.

Las actividades directivas ocasionan fatiga y tensión, y ésta generalmente es un problema serio entre ellos.

La investigación llevada a cabo (Albers 1981) por los servicios militares durante la 2a. guerra mundial sugiere que las personas -- normales, pueden mostrar síntomas usuales del psiconeurótico y conflictos emocionales. Este fenómeno ha sido expresado en términos de "reacción de ansiedad", "fatiga de combate" y -- "psiconeurosis".

Pero si el director reduce el ritmo de su trabajo, llega a la conclusión de que ello es un signo de debilidad, y -- cuando esta dominado por la preocupación y por la ansiedad su

trabajo sufre consecuencias, Hace las cosas con demasiada -  
rígidez, tiene miedo a mostrarse tal y como es, y a admitir  
que esta trabajando con exceso.

Tomar decisiones es una responsabilidad común a todos -  
los directores. Es también causa de tensión y a medida que una  
persona asciende, sus decisiones se tornan más importantes.  
Aquellas afectan a una mayor cantidad de gente y son peores  
las consecuencias de tomar una decisión equivocada.

Para algunos directores la tensión esta relacionada con  
funciones específicas de su cargo, La misma tarea causa dis-  
tintos tipos de tensión a los directores que tienen que rea-  
lizarla. Para algunos el problema se reduce a tomar decisiones  
adecuadas en el momento justo.

Con frecuencia, el número de proyectos produce menos ten-  
sión que el hecho de que los directores tengan que cambiar cons-  
tantemente de marchas, para adaptarse a las distintas condi-  
ciones.

La tensión es mucho mayor cuando uno se ve obligado a -  
tomar decisiones, así también en los altos niveles siempre --  
existe una correlación directa entre la cantidad de tensión  
y el grado de ambición, (Kiev 1974).

El individuo se ve obligado a tratar de consolidar su -  
autoridad y para demostrar su propio poder se esforzará por  
derrotar a su contrincante.

El director que asume cabalmente la responsabilidad que  
su función le impone, trata de cumplir las obligaciones inhe-  
rentes al poder que se le ha confiado, como es imperfecto pese a  
sus mejores esfuerzos suele equivocarse y en consecuencia se

convierte en un factor de tensión, pero como es una autoridad, tendrá muchas oportunidades de actuar como agente propulsor si se esfuerza por mantener el diálogo.

En la cumbre de la pirámide jerárquica, las decisiones involucran un factor específico de tensión. Los directores de menor nivel pueden generalmente recurrir a sus superiores como guía en la toma de sus decisiones, pero el principal director no tiene a quien acudir en busca de ayuda, así, él está solo y debe asumir la plena responsabilidad de sus decisiones.

Sin embargo, la tensión que ocasiona tomar ciertas decisiones no siempre empeora en niveles directivos más altos. Asumir responsabilidades más amplias acrecienta la tensión del director. A medida que asciende a niveles más altos, debe desarrollar nuevas habilidades no relacionadas con su especialidad básica, esto significa que puede perder la compensación psicológica que provienen de un logro directo y cuando esto da como resultado que se sienta menos seguro, constituye una fuente importante de tensión.

El director principal con frecuencia está apartado completamente de su especialidad básica e inmerso en funciones totalmente desligadas de ella. Además, en esta era cada vez más técnica, llega a depender en gran medida de expertos técnicos a quienes no comprende del todo ni puede controlar completamente. (Modern Business Report 1976).

El director que ha sido elevado repentinamente a una posición de autoridad, situado por encima de sus iguales, puede verse abrumado por un fuerte sentimiento de soledad y ansiedad, y, en consecuencia, puede tender a esforzarse exageradamente para minar el bache existente entre él y sus subordinados.



Gran parte de la tensión que domina a los directores proviene de la mala voluntad de los subordinados a aceptar las responsabilidades en aquellos casos en que se demandan insistentemente.

Si bien agrada a algunos individuos, el director frecuentemente considera incomodo su papel de "figura paterna" en un departamento o en la compañía en su totalidad. La dependencia de los otros lo irrita. Para él es fuente de tensión el hecho de tener que ponderar cuidadosamente cada palabra que dice por temor de que sea mal interpretada. También debe soportar la tensión de ser criticado por sus subordinados, por las decisiones tomadas que no agradan a aquellos o por los que se sienten profundamente agraviados, así se arriesga a ser considerado injusto o perjudicado e incluso a ser odiado.

Provocan especialmente tensión las decisiones que afectan adversamente las vidas de otras gentes. La mayoría de los directores encuentra emocionalmente penoso despedir a un subordinado o dejarlo de lado en los ascensos. Sin embargo, deben tomar esas decisiones. Tienen problemas difíciles para motivar a la gente que no ha sido ascendida, pero que sin embargo pueden continuar haciendo contribuciones valiosas a la compañía.

Una relación constante y rutinaria con gente difícil -- causa tensión entre los directores de todos los niveles, especialmente entre los que se están adaptando a esas relaciones en situaciones nuevas. Los subordinados difíciles son los que se pueden tratar con mayor facilidad. El Dr. Frederick C. <sup>RO</sup>ckett (1976), experto en tensión en "The Psychological Corporation", describe estas relaciones como "más parecidas a un zapa

to que aprieta que a un cuchillo puesto en la garganta." Los directores tienen considerable control sobre sus subordinados.

El director puede experimentar tensión al intentar asumir y luego mantener un papel autoritario. La incapacidad para separarse de los demás crea un tipo especial de tensión en -- aquellos directores que deben tomar decisiones desagradables que afectan a sus subordinados. (Kiev 1974).

Los enfrentamientos con un nuevo jefe o entre directores de igual jerarquía causan una tensión grave, especialmente -- después de fusiones, que hacen que los directores de dos dife<sup>r</sup>entes trabajos repentinamente se vean forzados a trabajar en estrecha relación. Incluso el ejecutivo principal de una institución puede ser atrapado en conflictos causantes de -- tensión con directores hostiles de otras instituciones.

Las relaciones con el gobierno son una fuente creciente de tensión, a medida que los gobiernos intervienen más en -- áreas tales como la conservación de energía, protección del -- consumidor, cambio de sexenio, nepotismo, etc., las normas -- que dictan para las instituciones son más estrictas y complejas.

Las presiones de la competencia con otras instituciones para progresar causan tensión a la mayoría de los directores de una institución. Esas presiones llegan a ser potencialmente intensas en los directores de categoría intermedia, ya que las oportunidades de ascenso repentinamente disminuyen en gran -- medida, así los individuos toman consciencia de sus pocas posi<sup>b</sup>ilidades de alcanzar sus elevadas metas profesionales.

Frecuentemente están acosados por el temor al fracaso, -

el temor de no ser considerados en los ascensos e incluso de ser despedidos, el temor de cometer un error crucial, el temor de ser dañados subrepticamente por otros directores, el temor a las represalias por parte de un superior hostil. Estos temores son parte de la "crisis de la edad madura" y pueden acentuarse en las instituciones que normalmente no permiten a los directores saber donde estan ubicados ni cuales son sus posibilidades futuras. (Modern Business Report 1976).

Algunos directores trabajan horas tan prolongadas y pasan tantas horas en viajes, comisiones, que casi no conocen a sus familias. Se transfieren a tantos directores y con tanta frecuencia que nunca llegan a echar raíces. Asimismo, debido a -- que la mayoría de los directores saben que las decisiones principales en cuanto a sus carreras las tienen otras personas, a menudo se sienten impotentes; su destino se halla en manos de otra gente. Por lo tanto, muchos directores tienen un sentimiento de imprecisa insatisfacción, no están seguros de lo que anda mal pero saben que no reciben todo lo que esperaban de su vida y su carrera. En nuestra época móvil la reacción más común hacia esta insatisfacción es cambiar de empleo. A veces el empleo soluciona el problema, pero buen número de directores pronto se sienten insatisfechos nuevamente.

La desagradable verdad es que millones de hombres desperdician su vida. Quizá sean más prósperos en términos corrientes, tal vez ganen muchísimo dinero y profesionalmente adquiere poder y prestigio, pero saben que nunca ha vivido la clase de vida que han querido, ni han hecho las cosas ni han tenido las relaciones con su familia que en realidad deseaban. Aun cuando

hayan disfrutado de la mayoría de los aspectos de su carrera - siempre han sabido que jamás la han controlado; que otra gente ha tomado las decisiones cruciales.

Estos sentimientos de impotencia personal es doloroso, particularmente para aquellos que les desagrada depender de alguien.

El conocimiento de que es poco lo que tienen que decir en cuanto a su carrera y que están haciendo un trabajo que en realidad no disfrutan es tan doloroso para muchos directores que tienen que encontrar un escape. Y así es como con la acumulación de tensión y frustraciones vienen los estados de ansiedad que los empuja a tener conductas y sentimientos negativos para su salud física y mental, (Kobasa 1979).

## LOS CONFLICTOS INTERIORES

Los conflictos emocionales interiores son una fuente devastadora de tensión. En casos graves, pueden llevar a la depresión. Frecuentemente están relacionados con otros agentes de tensión, como ambiente laboral o familiar tenso, poco dinero, etc. Las causas profundas son generalmente las emociones reprimidas y los deseos interiores frustrados. Tropezan también con su propia hostilidad. La mayor parte de los hombres temen sus propios impulsos agresivos, tanto porque los consideran de naturaleza muy destructiva como por las posibles represalias que pueden suscitar por parte de otras personas más poderosas. Los sentimientos agresivos resultan siempre ingobernables, pero se tornan aún más violentos cuando son exacerbados por conflictos o por situaciones que implican una excesiva competencia. (Levinson 1968).

Se supone que un director debe ocultar sus emociones. Quizá no pueda revelar sus sentimientos verdaderos ni siquiera a sí mismo. Entre sus superiores, pares y subordinados, mantiene una imagen de calma y de confianza en su capacidad y nunca demuestra su enojo, su agresividad o sus temores. Si lo hiciera perdería efectividad como líder y arruinaría sus posibilidades de ascenso.

No puede compartir sus emociones con ninguna otra persona de la Institución. Las presiones que provocan la competencia son una barrera para las amistades personales profundas.

No puede establecer relaciones estrechas con los subordinados sobre los que debe ejercer autoridad y que son afectados profesionalmente por sus decisiones. Tampoco con sus superiores,

cuyo favor trata de ganar, Así la soledad es algo inherente al líder, quien ha de adoptar decisiones que lo tornan vulnerable a la crítica, El líder teme más que nadie al fracaso, puesto que el éxito es decisivo para un jefe del cual dependen muchas personas.

Este es un problema especialmente en el caso de los directores de más alto nivel, La suya es la situación del solitario. Después que alcanza el nivel máximo, su aislamiento de otra gente en la organización a menudo llega a ser absoluto. Incluso no puede descubrir sus sentimientos al director de mayor jerarquía por debajo de él, No puede esperar una opinión o consejo francos de un subordinado.

El grado de tensión esta mucho más relacionado con la personalidad de los que integran el nivel directivo que con el mismo trabajo, La fuente principal de tensión psicológica ejercida sobre el director, no se deriva de los problemas laborales, sino de la manera como trata sus propios sentimientos y actitudes como resultado de los conflictos internos y son generados por una gran variedad de situaciones externas tensas.

La mayoría de los directores al enfrentarse a emociones fuertes tienen grandes dificultades, tales como el miedo, la cólera, la envidia, etc., desafortunadamente estas emociones son la consecuencia natural de un ambiente competitivo y estan impregnados en la mayoría de las relaciones que existen entre los hombres, (Kiev 1974).

Debido a que esta pérdida de control en las emociones de los directores llaman a la ansiedad de los demás, dichas personas responden habitualmente con maneras inapropiadas que de he

cho, están modeladas para llamar su propia ansiedad y con ésto, el director expone con sus reacciones los puntos más vulnerables de su personalidad,

Desafortunadamente, la ansiedad y la incomodidad que el director siente al intentar enfrentarse a sus emociones son la última cosa que él consideraría como la causa de tensión, y es mucho más probable que intente explicar su incomodidad en tensiones de un mayor número de problemas de trabajo, pero no se da cuenta que cuanto mejor contienda con sus ansiedades interiores mejor podrá enfrentarse a la situación externa, (Kiev 1974).

En instituciones muy paternalistas, los directores extremadamente conscientes enfrentan un conflicto emocional interior especial: cuando tienen que tomar decisiones relacionadas con sus carreras o sus vidas privadas que contrarían los intereses de la institución, se sienten culpables,

Los conflictos interiores más graves los sienten los directores que psicológicamente no se acomodan a su trabajo, que no es precisamente lo que prefieren como profesión, incluso pueden no ser conscientes de ese desajuste psicológico, ya que el problema es totalmente subconsciente, (Modern Business Report 1976).

El director que no logra controlar sus propios problemas, experimenta conflictos provocados por sus sentimientos agresivos y ambivalentes de querer dominar a los demás. Se siente inseguro cuando se ve desaforado por sus subordinados e inclina do a considerar a algunos de sus empleados como figuras de la autoridad, (Levinson 1968).

El director también puede interpretar que la gratificación de sus propias necesidades de dependencia son la causa de ten-

sión,

Un conflicto en cuanto a valores y actitudes puede causar tensión en un director que ha sido ascendido. Por ejemplo, tal vez haya tenido éxito en su puesto de menor jerarquía con actitudes claramente rígidas, ateniéndose siempre estrictamente a las normas, pero sus nuevas responsabilidades pueden requerirle que sea mucho más flexible. Para tener realmente éxito, quizá deba forzar o ajustar las reglas para adecuarlas a situaciones diferentes y la adaptación a esta nueva forma de pensar puede resultar bastante difícil.

Otro factor puede ser el temor de no ser ya necesario, cuanto más eficiente es su desempeño y mejor funciona la institución por sí misma, más superfluo se siente. Puesto que ve - que todos, sus asociados, amigos y vecinos se quedan sin trabajo, el miedo se apodera de muchos directores y en estas circunstancias es inevitable una necesidad de seguridad. Un hombre que tiene familia y una hipoteca actuaría tóntamente si no pensará en la seguridad.

Un individuo haría mal en pasar por alto la posibilidad de perder el empleo, pero una persona instruida y competente puede estar bastante segura de encontrar otro empleo quizá mejor que el anterior. A pesar de este hecho muchos hombres se sienten - tan inseguros que se rehusan a correr algún riesgo. Estan temerosos de solicitar un aumento de sueldo o un cambio de asignatura y nunca estan en desacuerdo con el jefe. Dejan que su necesidad de seguridad arrase con todo lo demás. Este grado de - inseguridad generalmente es el producto de antecedentes de pobreza. Estos sentimientos generalmente se esconden porque la -



cultura ejecutiva desapruueba que se tenga consciencia de la --  
inseguridad,

Algunos directores justifican racionalmente su sentido de inseguridad hablando de la lealtad, la disciplina, la automoderación y la responsabilidad familiar, otros quizá traten de esconder el sentimiento comportándose exactamente de una manera opuesta, tratan de crear una imágen favorable arriesgandose tontamente, Pero aún así el director no debe sentir que ya no se le necesita más. La inseguridad resultante puede hacer crecer más la ansiedad y la presión del trabajo,

## **CAPITULO V**

### **DESCRIPCION DE INSTRUMENTOS**

### a) INVENTARIO DE ANSIEDAD RASGO-ESTADO (IDARE)

El Inventario de la Ansiedad Rasgo-Estado (IDARE), versión en español del STAI (State Trait-Anxiety Inventory), constituido por dos escalas separadas de autoevaluación que se utilizan para medir 2 dimensiones distintas de la ansiedad: Rasgo y Estado.

La construcción del IDARE se inició en 1964, por el Dr. - Charles D. Spielberger, con la meta de desarrollar una sola - escala, que proporcionará medidas objetivas de autoevaluación tanto de la ansiedad estado como de la ansiedad rasgo. Durante el curso del desarrollo del inventario, los hallazgos, producto de la investigación, llevaron a cambios importantes en nuestras concepciones teóricas de la ansiedad y especialmente, en nuestras suposiciones respecto de la naturaleza de la A-Rasgo. A medida que nuestra concepción de la ansiedad cambiaba, nuestra - meta en la construcción del inventario y en los procedimientos utilizados resultaron modificados. (Díaz 1975).

La escala A-Rasgo del inventario de la ansiedad consiste de 20 afirmaciones en las que se pide a los sujetos describir como se sienten generalmente. La escala A-Estado también consiste en 20 afirmaciones, pero las instrucciones requieren que los sujetos indiquen como se sienten en un momento dado.

La escala A-Rasgo puede ser utilizada como instrumento de -- investigación en la selección de sujetos que varíen en su disposición a responder a la tensión psicológica con niveles de intensidad distintas a A-Estado.

Se podría anticipar en general, que quienes califican alto en A-Rasgo, exhibirán elevaciones de A-Estado más frecuente--

mente que los individuos que califican bajo en A-Rasgo, ya que los primeros tienden a reaccionar a un mayor número de situaciones como si fuesen peligrosas o amenazantes. Las personas con alta A-Rasgo también más probablemente responderán con un incremento en la intensidad de A-Estado en situaciones que implican relaciones interpersonales que amenazan la autoestima.

El IDARE fue diseñado para ser autoadministrado y puede ser aplicado ya sea individualmente o en grupo. Las instrucciones completas están impresas en el protocolo y no tiene límite de tiempo. Se aplica primero la A-Estado y en seguida la A-Rasgo, ya que La Escala A-Estado fue diseñada con el fin de que fuese sensitiva a las condiciones bajo las cuales se aplica el inventario, el resultado en esta escala pueden ser influenciadas por la atmósfera emocional que se puede crear si se aplica primero la escala A-Rasgo.

El valor numérico de la clasificación para los reactivos en los cuales las valoraciones altas indican gran ansiedad son las mismas representadas por el número que se haya sombreado. Para aquellos reactivos en los cuales una valoración alta indica poca ansiedad el valor numérico de la clasificación es inverso.

## b) INVENTARIO MULTIFASICO DE LA PERSONALIDAD DE MINNESOTA (MMPI)

El MMPI es una de las pruebas que más apoyo tiene en lo que se refiere a investigación práctica. Fue construido por -- Starke R. Hathaway y J.C. Mackinley durante la década de los años 30 (basados en los trabajos hasta entonces desarrollados por Binet), para atender necesidades prácticas de evaluación de personalidad en poblaciones psiquiátricas. Las pruebas psicológicas son una forma de comunicación entre los clínicos, dice Hathaway (1981), que permiten transmitir ideas, conceptos, y datos bajo un mismo lenguaje.

Este instrumento psicológico proporciona datos cuantificados acerca de síndromes que pueden analizarse tomando en cuenta las elevaciones de las 13 escalas que lo forman y permiten un fácil manejo estadístico en investigación.

Uno de los objetivos más importantes en su construcción fue disminuir la validez de los tests existentes, referente a las respuestas convencionales para evitar mostrar patología. En el contenido de los reactivos del MMPI esta implícito el tema principal de la escala a que pertenecen, es decir, se describen conductas y atributos de personas o situaciones en donde se involucran ciertos sentimientos o sensaciones sin describirlas abiertamente. Esto es a lo que Meehl (1981), llamó "el aspecto proyectivo de los items objetivos".

En México la prueba se utiliza con los criterios de calificación que originalmente fueron diseñados para la población norteamericana cuya diferencias culturales no entorpecen su confiabilidad (Martínez, Tesis UNAM, 1967) (Nuñez, 1976). Por

cuanto a la interpretación de los puntajes, las diferencias - transculturales no entorpecen y juegan un papel importante, y en éste sentido, los conceptos no pueden ser generalizados de un país a otro.

En la calificación formal del perfil del MMPI se ha considerado que el rango de normalidad se encuentra entre los puntajes normalizados T45 y 55 para todas las escalas y características de rasgos patológicos, aquellos superiores a T70.

Esta prueba nos ayudará a comprobar las tendencias, si es que existen, neuróticas de los sujetos por medio de las siguientes escalas: (Características con puntaje mayor a T55).

Escala 1: Hipocondriasis (Hs): la cual nos va a mostrar un interés anormal del sujeto acerca de sus funciones corporales; y nos va a caracterizar a personas cansadas, inactivas, con letargo, tendencia a sentirse enferma, insatisfechas, derrotistas, egoístas, narcisistas y pesimistas.

Escala 2: Depresión (D): se caracterizan por ser personas serias, modestas, individualistas, con intereses estéticos, insatisfechos con el medio y con ellos mismos, se preocupan demasiado, emotivos, temperamento nervioso, generosos y sentimentales.

Escala 3: Histeria (Hi): utilizan los síntomas físicos como un medio de resolver conflictos difíciles o evitar responsabilidades. Presentan síntomas como contracturas musculares, parálisis, males-tares gástricos, intestinales o síntomas cardiacos, tensiones, miedos y preocupaciones. Se caracterizan por ser sujetos idealistas, afectuosos, ingenuos, perseverantes, sociales, comunicativos, in-

dividualistas, infantiles, impacientes, inhibidos. Sufren generalmente de taquicardia y cefaleas.

Escala 7: Psicastenia (Pt): Las características que miden incluyen reacciones fóbicas y obsesivas-compulsivas, dudas excesivas, dificultad para decidir, temores, preocupaciones obsesivas, actos compulsivos y ritualistas, perfeccionistas. Tendencia a este tipo de conducta se manifiesta por medio de angustia, inseguridad y desconfianza.

Escala 0: Introversión social: (Si): en esta escala se trató de medir principalmente la inseguridad en sí mismos, pero además se caracterizan por ser apáticos, conscientes de sí mismos, tímidos, inseguros, modestos, poco originales, indecisos, lentos, rígidos, inflexibles, controlados, inhibidos y desconfiados. Generalmente no toleran la frustración y despierta hostilidad en sus relaciones.

Escala especial FE: Esta escala trata de medir la fuerza del ego y el control que este tiene sobre su conducta. Las personas con puntuación alta tienden a una adaptación psicológica adecuada y son más capaces de enfrentarse con problemas, y la tensión de la vida, que las personas que ofrecen una puntuación más baja.

Esta prueba se relacionará con el IDARE para la comprobación de las hipótesis.

## CAPITULO VI

### METODOLOGIA



**HIPOTESIS GENERAL:****Ho:**

Un puesto de responsabilidad es determinante en provocar ansiedad y cierto tipo de neurosis en cualquier sujeto.

**Hi:**

Un puesto de responsabilidad no es determinante en provocar ansiedad y cierto tipo de neurosis en cualquier sujeto, más bien esta determinado por la estructura psíquica del sujeto.

## a) HIPOTESIS:

Ho: Hipótesis alterna

Hi: Hipótesis nula

## HIPOTESIS 1:

Ho: Existen diferencias significativas en la ansiedad estado entre sujetos que ocupan puestos de responsabilidad y los que no ocupan puestos de responsabilidad.

Hi: No existen diferencias significativas en la ansiedad estado entre sujetos que ocupan puestos de responsabilidad y los que no ocupan puestos de responsabilidad.

## HIPOTESIS 2:

Ho: Existen diferencias significativas en la ansiedad rasgo entre sujetos que ocupan puestos de responsabilidad y los que no ocupan puestos de responsabilidad.

Hi: No existen diferencias significativas en la ansiedad rasgo entre sujetos que ocupan puestos de responsabilidad y los que no ocupan puestos de responsabilidad.

## HIPOTESIS 3:

Ho: El sujeto que ocupa puestos de responsabilidad es más propenso a la hipocondriasis en comparación al sujeto que no ocupa puestos de responsabilidad.

Hi: El sujeto que ocupa puestos de responsabilidad no es más propenso a la hipocondriasis en comparación al sujeto que no ocupa puestos de responsabilidad.

## HIPOTESIS 4:

Ho: El sujeto que ocupa puestos de responsabilidad es más depresivo en comparación al sujeto que no ocupa puestos de responsabilidad.

Hi: El sujeto que ocupa puestos de responsabilidad no es más depresivo en comparación al sujeto que no ocupa puestos de responsabilidad.

## HIPOTESIS 5:

Ho: El sujeto que ocupa puestos de responsabilidad es más propenso a la histeria en comparación al sujeto que no ocupa puestos de responsabilidad.

Hi: El sujeto que ocupa puestos de responsabilidad no es más propenso a la histeria en comparación al sujeto que no ocupa puestos de responsabilidad.

## HIPOTESIS 6:

Ho: El sujeto que ocupa puestos de responsabilidad es más inseguro en sí mismo en comparación al sujeto que no ocupa puestos de responsabilidad.

Hi: El sujeto que ocupa puestos de responsabilidad no es más inseguro en sí mismo en comparación al sujeto que no ocupa puestos de responsabilidad.

## HIPOTESIS 7:

Ho: El sujeto que ocupa puestos de responsabilidad tiene poco control de su conducta en comparación con el sujeto que no ocupa puestos de responsabilidad.

Hi: El sujeto que ocupa puestos de responsabilidad tiene ---

poco control de su conducta en comparación con el sujeto que no ocupa puestos de responsabilidad.

#### HIPOTESIS 8:

Ho: Los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad con un puntaje alto en ansiedad estado están más expuestos a ser hipocondriacos.

Hi: Los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad con un puntaje alto en ansiedad estado no están más expuestos a ser hipocondriacos.

#### HIPOTESIS 9:

Ho: Los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad con un puntaje alto en ansiedad rasgo están más expuestos a ser hipocondriacos.

Hi: Los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad con un puntaje alto en ansiedad rasgo no están más expuestos a ser hipocondriacos.

#### HIPOTESIS 10:

Ho: Los sujetos que no ocupan puestos de responsabilidad con un puntaje alto en ansiedad estado están más expuestos a ser hipocondriacos.

Hi: Los sujetos que no ocupan puestos de responsabilidad con un puntaje alto en ansiedad estado no están más expuestos a ser hipocondriacos.

#### HIPOTESIS 11:

Ho: Los sujetos que no ocupan puestos de responsabilidad con un

puntaje alto en ansiedad rasgo estan más expuestos a ser hipocondriacos.

Hi: Los sujetos que no ocupan puestos de responsabilidad con un puntaje alto en ansiedad rasgo no están más expuestos a ser hipocondriacos.

#### HIPOTESIS 12:

Ho: Los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad estado tenderán a la depresión.

Hi: Los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad estado no tenderán a la depresión.

#### HIPOTESIS 13:

Ho: Los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad rasgo tenderán a la depresión.

Hi: Los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad rasgo no tenderán a la depresión.

#### HIPOTESIS 14:

Ho: Los sujetos que no ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad estado tenderán a la depresión.

Hi: Los sujetos que no ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad estado no tenderán a la depresión.

#### HIPOTESIS 15:

Ho: Los sujetos que no ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad rasgo tenderán más a la depresión.

Hi: Los sujetos que no ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad rasgo no tenderán más a la depresión.

**HIPOTESIS 16:**

Ho: Los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad estado tenderán más a presentar síntomas histéricos.

Hi: Los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad estado no tenderán más a presentar síntomas histéricos.

**HIPOTESIS 17:**

Ho: Los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad rasgo tenderán más a presentar síntomas histéricos.

Hi: Los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad rasgo no tenderán más a presentar síntomas histéricos.

**HIPOTESIS 18:**

Ho: Los sujetos que no ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad estado tenderán más a presentar síntomas histéricos.

Hi: Los sujetos que no ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad estado no tenderán más a presentar síntomas histéricos.

**HIPOTESIS 19:**

Ho: Los sujetos que no ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad rasgo tenderán más a presentar síntomas histéricos.

Hi: Los sujetos que no ocupan puestos de responsabilidad con un

alto índice de ansiedad rasgo no tenderán a presentar síntomas histéricos.

#### HIPOTESIS 20:

Ho: Los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad estado tenderán más a las fobias.

Hi: Los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad estado no tenderán más a las fobias.

#### HIPOTESIS 21:

Ho: Los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad rasgo tenderán más a las fobias.

Hi: Los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad rasgo no tenderán más a las fobias.

#### HIPOTESIS 22:

Ho: Los sujetos que no ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad estado tenderán más a las fobias.

Hi: Los sujetos que no ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad estado no tenderán más a las fobias.

#### HIPOTESIS 23:

Ho: Los sujetos que no ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad rasgo tenderán más a las fobias.

Hi: Los sujetos que no ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad rasgo no tenderán más a las fobias.

#### HIPOTESIS 24:

Ho: Los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad con inse-

guridad en sí mismos tendrán un puntaje alto en ansiedad estado.

Hi: Los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad con inseguridad en sí mismos no tendrán un puntaje alto en ansiedad estado.

#### HIPOTESIS 25:

Ho: Los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad con inseguridad en sí mismos tendrán un puntaje alto en ansiedad rasgo.

Hi: Los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad con inseguridad en sí mismos no tendrán un puntaje alto en ansiedad rasgo.

#### HIPOTESIS 26:

Ho: Los sujetos que no ocupan puestos de responsabilidad con inseguridad en sí mismos tendrán un puntaje alto en ansiedad estado.

Hi: Los sujetos que no ocupan puestos de responsabilidad con inseguridad en sí mismos no tendrán un puntaje alto en ansiedad estado.

#### HIPOTESIS 27:

Ho: Los sujetos que no ocupan puestos de responsabilidad con inseguridad en sí mismos tendrán un puntaje alto en ansiedad rasgo.

Hi: Los sujetos que no ocupan puestos de responsabilidad con inseguridad en sí mismos no tendrán un puntaje alto en ansiedad rasgo.

#### HIPOTESIS 28:

Ho: Los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad con un al-



to índice de ansiedad estado tenderán a tener poco control de su conducta.

Hi: Los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad estado no tenderán a tener poco control de su conducta.

#### HIPOTESIS 29:

Ho: Los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad rasgo tenderán a tener poco control de su conducta.

Hi: Los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad rasgo no tenderán a tener poco control de su conducta.

#### HIPOTESIS 30:

Ho: Los sujetos que no ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad estado tenderán a tener poco control de su conducta.

Hi: Los sujetos que no ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad estado no tenderán a tener poco control de su conducta.

#### HIPOTESIS 31:

Ho: Los sujetos que no ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad rasgo tenderán a tener poco control de su conducta.

Hi: Los sujetos que no ocupan puestos de responsabilidad con un alto índice de ansiedad rasgo no tenderán a tener poco control de su conducta.

## b) Sujetos;

Se escogieron 60 sujetos al azar en una institución gubernamental, de los cuales 30 eran sujetos que ocupaban puestos de responsabilidad (un jefe que tenía a su cargo más de 5 personas), y 30 que no ocupaban un puesto de responsabilidad.

Se seleccionaron al azar entre sujetos que además tenían de 25 a 35 años y con un rango de Licenciatura a Doctorado, ya que para tener un puesto de responsabilidad se debe tener mínimo Licenciatura y por lo tanto 25 años en adelante.

Se consideró el sexo masculino únicamente ya que existen en puestos de responsabilidad más sujetos masculinos que femeninos.

## c) Escenario:

Se consideró que una institución gubernamental era adecuada ya que en éstas se presiona de manera más directa a los responsables de un puesto que a los que no lo tienen, pero aún así se trabaja en un medio técnico que implica responsabilidad y dedicación de todos por igual, con lo cual se trata de determinar precisamente si existe diferencias significativas entre estos dos grupos.

## d) Instrumentos:

Se escogieron el IDARE (Inventario de Ansiedad Rasgo-Estado), y el MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory), porque son los ideales para medir ansiedad y las tendencias neuróti--

cas de los sujetos a diferentes situaciones tensas.

Estas pruebas psicológicas nos van a indicar si el sujeto presenta un A-Rasgo alto que lo caractericé a responder neuróticamente a todas situaciones de gran tensión, o bien un A-Estado que cualquier sujeto normal puede sentir en situaciones stressantes y de peligro. Si existe A-Rasgo característico, que tipo de tendencias neuróticas presenta, y si en cualquiera de estos casos es factor potencial el ocupar un puesto de responsabilidad para tener mayor o menor índice de ansiedad.

#### e) Procedimiento:

Se procedió a aplicar las dos pruebas a los 60 sujetos en general, tanto a los que ocupan y los que no ocupan puestos de responsabilidad.

Cuando ya se tuvieron todas las pruebas listas y terminadas, se procedió a calificar cada una de ellas, con sus respectivas plantillas.

Se utilizarón únicamente los puntajes en bruto, con los cuales se formó un cuadro para representar de manera más clara cada uno de los datos a utilizar.

En el IDARE, se sacarón los A-Estado y los A-Rasgo de cada sujeto y al puntaje bruto total de los 60 sujetos se le saco la media aritmética a cada tipo de ansiedad y de cada grupo, por separado. La media de los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad (grupo 1) en AE y en AR y después a los que no ocupan puestos de responsabilidad (grupo 2), su ansiedad E y R, también por separado.

Cuando se tuvo la media aritmética de cada uno de estos datos, se procedió a sacar la desviación estandar o típica, que es el medio de desviaciones con respecto a la media, sumando el total de las restas del puntaje bruto con la media y el resultado al cuadrado, dividiendo esto por el número de sujetos, que son 30 y después sacando la raíz a todo el resultado. Después procedemos con los resultados del MMPI, del cual utilizamos las escalas representativas de nuestras hipótesis:

Escala 1: (Hipocondriasis)(Hs)

Escala 2: (Depresión)(D)

Escala 3: (Histeria) (Hi)

Escala 7: (Psicastenia) (Pt)

Escala 0: (Introversión Social)(Si)

Escala Especial FE: (Fuerza del Ego) (FE)

Se procede a sacar la media y la desviación estandar de cada escala, con sus puntajes en bruto.

Cuando ya tenemos los resultados de todas las escalas se procede a comprobar nuestras hipótesis.

Como se están utilizando dos grupos, y cada uno es muestra de 30 sujetos, se utiliza el diseño de 2 grupos seleccionados al azar que se utiliza para muestras pequeñas iguales o menores a 30 sujetos, y vamos a comprobar la significancia de las medias de cada grupo por medio de la Prueba "T de Student", que nos va a probar la significancia de las diferencias entre las medias de los dos grupos.

Se utiliza principalmente para ver si es significativa la comparación entre un grupo y otro. Como ya se mencionó, se denomina grupo 1 a los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad y

grupo 2 a los sujetos que no ocupan puestos de responsabilidad. Como se trata de investigar si la ansiedad, tanto rasgo como estado, es un factor preponderante para presentar tendencias neuróticas y si es factor potencial de estas ansiedades el ocupar o no puestos de responsabilidad.

Para efecto de esta comprobación de hipótesis, se procedió a comparar entre los dos grupos la ansiedad estado y la ansiedad rasgo, y las escalas representativas.

También se hizo una correlación en cada grupo para investigar si existe una relación significativa entre un alto índice de ansiedad rasgo y las escalas escogidas, y entre la ansiedad estado y las escalas escogidas, con lo cual podemos ver si es caracterológica la tendencia neurótica en cada grupo, o bien existen situaciones stressantes que pueden ocasionar diversas reacciones aún en la gente normal de tipo neurótico.

Así entonces, se comparó al grupo 1 con el grupo 2 en la siguiente forma: (fig. 1):

$AE_1 - AE_2$  ;  $AR_1 - AR_2$  ;  $Hs_1 - Hs_2$  ;  $D_1 - D_2$  ;  $Hi_1 - Hi_2$  ;  $Pt_1 - Pt_2$  ;  $Si_1 - Si_2$  ;  $FE_1 - FE_2$  .

De acuerdo con estas comparaciones se trató de ver si existen diferencias significativas entre los dos grupos en cada uno de los rasgos medidos, de acuerdo a nuestras hipótesis 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7.

De acuerdo a la fórmula T de Student:

$$t = \frac{M_1 - M_2}{\frac{(N_1 - 1)\sigma_1^2 + (N_2 - 1)\sigma_2^2}{N(N-1)}}$$

Donde:

$M_1$  = media grupo 1

$M_2$  = media grupo 2

$N_1$  = sujetos grupo 1

$N_2$  = sujetos grupo 2

$\sigma_1$  = desviación standard grupo 1

$\sigma_2$  = desviación standard grupo 2

Se utilizó una significancia al 0.05, esto significa que cuando rechazamos las hipótesis con un nivel de significancia o de importancia de 0.05 estamos indicando que las diferencias encontradas entre dos medias, son el resultado de un error de la muestra en más de 5 en 100 replicaciones del experimento. En otras palabras, estamos rechazando la hipótesis nula con un 95% de fidelidad o significación. Este 5% del area de una curva normal designado por el nivel de significación es dividido igualmente entre las dos colas o extremos de la distribución. Esto es debido a los valores extremos de las medias de las muestras sobre cualquiera de las partes de la media supuesta o hipotética que podría resultar en el rechazo de la hipótesis.

Los resultados se miden con la tabla de T de Student del libro de estadística (Downie 1971), y debe de ser igual o mayor que 2.00 para que se acepte la hipótesis alterna, si es menor que 2.00, la hipótesis alterna se rechaza y se acepta la nula. Este 2.00 salió de los resultados de grado de libertad, que es la suma total de puntuaciones de cada grupo y su resultado se resta de dos (o sea,  $N_1 + N_2 - 2$ ), y como los sujetos de cada grupo son 30, el resultado único fue 58. Así se relaciona el grado de libertad con el nivel de significancia que es de 0.05 y el resultado fue 2.00. Después de acuerdo a las demás hipótesis que quedán se sacó la correlación que existe en un mismo grupo, así vemos que, si hay una ansiedad estado o rasgo con un índice alto, el resultado de las demás características subirá o no de manera significativa. Se hicieron las siguientes correlaciones; (Fig 2)

Grupo 1: AE-AR; AE-Hs; AE-D; AE-Hi; AE-Pt; AE-Si; AE-FE; AR-Hs; AR-D; AR-Hi; AR-Pt; AR-Si; y AR-FE.

Grupo 2: Las mismas combinaciones que la anterior.

Para comprobar si las correlaciones son significativas en cada grupo, se procedió a utilizar la fórmula de correlación de --

Pearson: De acuerdo a esta formula:

$$r = \frac{\sum xy}{N \sigma_x \sigma_y}$$

Donde:

x= la resta del dato  
bruto con la media gpo.1

y= resta del dato bru-  
to con la media gpo. 2

N= # de sujetos

$\sigma_x$ = D.E. grupo 1

$\sigma_y$ = D.E. grupo 2

De acuerdo con el resultado de cada uno, se saca la significancia de cada correlación, y se ve si existe una correlación significativa entre cada una de las características que estamos midiendo.

Ya que se tienen todos los resultados se procedió a poner en cuadros representativos (fig.1y2) cada uno de los resultados tanto en comparación como en correlación de cada uno de los grupos. Se realizarón histogramas que muestran algunos de los resultados obtenidos. Para que la correlación sea significativa debe ser igual o mayor que 0.3494. El cual se sacó en un cuadro del libro de estadística Downie (1971), donde se relaciona el número de sujetos y el resultado de la correlación.

## f) Resultados:

De acuerdo a las hipótesis, podemos observar que los resultados obtenidos nos rechazan 19 hipótesis alternas y se aceptan 12 de un total de 31 hipótesis planteadas.

La hipótesis alterna se rechaza ya que no hubo diferencias significativas entre las medias de los grupos, y se aceptan cuando hay una diferencia significativa entre los dos grupos. Así se rechaza la hipótesis alterna cuando no existe una correlación significativa entre dos características de un mismo grupo. Y se acepta la hipótesis alterna cuando existe una correlación significativa entre dos características en un mismo grupo.

## Resultados:

HIPOTESIS 1: Se rechaza la hipótesis alterna ya que no hubo -- diferencia significativa en la Ansiedad Estado (AE) entre los dos grupos.

HIPOTESIS 2: Se rechaza la hipótesis alterna ya que no hubo diferencia significativa en la Ansiedad Rasgo (AR) entre los dos grupos.

HIPOTESIS 3: Se rechaza la Hipótesis alterna ya que no hubo diferencia significativa en la Hipocondriasis entre los dos grupos.

HIPOTESIS 4: Se rechaza la hipótesis alterna ya que no hubo diferencia significativa en la tendencia a la Depresión entre los dos grupos.

HIPOTESIS 5: Se rechaza la hipótesis alterna ya que no hubo diferencia significativa en la presentación de síntomas histéri--



cos entre los dos grupos.

HIPOTESIS 6: Se rechaza la hipótesis alterna ya que no hubo diferencia significativa en la inseguridad en sí mismos entre los dos grupos.

HIPOTESIS 7: Se rechaza la hipótesis alterna ya que no hubo diferencia significativa en el control de su conducta entre los dos grupos.

HIPOTESIS 8: Se rechaza la hipótesis alterna ya que no hay una correlación significativa entre la AE alta y la Hs en el grupo 1.

HIPOTESIS 9: Se rechaza la hipótesis alterna ya que no hay una correlación significativa entre la AR alta y la Hs en el grupo 1.

HIPOTESIS 10: Se rechaza la hipótesis alterna ya que no hay una correlación significativa entre la AE alta y la Hs en el grupo 2.

HIPOTESIS 11: Se rechaza la hipótesis alterna ya que no hay una correlación significativa entre AR alta y la Hs en el grupo 2.

HIPOTESIS 12:

Se acepta la hipótesis alterna ya que hubo una correlación significativa del 0.5327 entre AE alta y la D en el grupo 1.

HIPOTESIS 13: Se acepta la hipótesis alterna ya que hubo una correlación significativa del 0.4786 entre AR alto y la D en el grupo 1.

HIPOTESIS 14: Se acepta la hipótesis alterna ya que hubo una correlación significativa del 0.4172 entre AE alta y la D en el grupo 2.

HIPOTESIS 15: Se acepta la hipótesis alterna ya que hubo una correlación significativa del 0.3986 entre AR alta y la D en el grupo 2.

HIPOTESIS 16: Se rechaza la hipótesis alterna ya que no hubo una correlación significativa entre AE alta y Hi en el grupo 1.

HIPOTESIS 17: Se rechaza la hipótesis alterna ya que no hubo una correlación significativa entre AR alta y Hi en el grupo 1.

HIPOTESIS 18: Se acepta la hipótesis alterna ya que hubo una

correlación significativa del 0.4564 entre AE alta y Hi en el grupo 2.

HIPOTESIS 19: Se acepta la hipótesis alterna ya que hubo una correlación significativa del 0.3648 entre AR alta y Hi en el grupo 2.

HIPOTESIS 20: Se acepta la hipótesis alterna ya que hubo una correlación significativa del 0.6457 entre AE alta y las fobias en el grupo 1.

HIPOTESIS 21: Se acepta la hipótesis alterna ya que hubo una correlación significativa del 0.5709 entre AR alto y las fobias en el grupo 1.

HIPOTESIS 22: Se acepta la hipótesis alterna ya que hubo una correlación significativa del 0.4574 entre AE alta y las fobias en el grupo 2.

HIPOTESIS 23: Se acepta la hipótesis alterna ya que hubo una correlación significativa del 0.3636 entre AR alta y las fobias en el grupo 2.

HIPOTESIS 24: Se acepta la hipótesis alterna ya que hubo una correlación significativa del 0.4474 entre AE alta y la inseguridad en sí mismos de los sujetos del grupo 1.

HIPOTESIS 25: Se acepta la hipótesis alterna ya que hubo una correlación significativa del 0.4573 entre AR alta y la inseguridad en sí mismos de los sujetos del grupo 1.

HIPOTESIS 26: Se rechaza la hipótesis alterna ya que no hubo una correlación significativa entre AE alta y la inseguridad en sí mismos en el grupo 2.

HIPOTESIS 27: Se rechaza la hipótesis alterna ya que no hubo una correlación significativa entre AR alta y la inseguridad en sí mismos en el grupo 2.

HIPOTESIS 28: Se rechaza la hipótesis alterna ya que no hubo una correlación significativa entre AE alta y el poco control de su conducta en los sujetos del grupo 1.

HIPOTESIS 29: Se rechaza la hipótesis alterna ya que no hubo una correlación significativa entre AR alta y el poco control de su conducta en los sujetos del grupo 1.

HIPOTESIS 30: Se rechaza la hipótesis alterna ya que no hubo una correlación significativa entre AE alta y el poco control de su conducta en los sujetos del grupo 2.

HIPOTESIS 31: Se rechaza la hipótesis alterna ya que no hubo una correlación significativa entre AR alta y el poco control de su conducta en los sujetos del grupo 2. (Fig. 3).

De acuerdo a los resultados, al aceptarse la hipótesis alterna, automáticamente se rechaza la hipótesis nula. Asimismo, si se rechaza la hipótesis alterna, obviamente se esta aceptando la hipótesis nula.

Así, hemos observado por medio de los resultados (fig. 2) que en los dos grupos, hay tendencias neuróticas, según aumenta la AR y por lo tanto la AE.

Se observa Depresión en los dos grupos al aumentar la AR y por lo tanto la AE, que parece una clara tendencia general.

Asimismo, parece no haber tendencia en los dos grupos a la Hipocondriasis, por lo cual se puede decir que no siempre se tiene a somatizar los problemas o conflictos, a menos que exista en su personalidad un factor determinante que lo haya llevado a este tipo de sintomatología.

Podemos también observar, que los síntomas histéricos pa--

		HIPOTESIS ALTERNAS																																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31										
HIPOTESIS NULAS	1	+																																								
	2		+																																							
	3			+																																						
	4				+																																					
	5					+																																				
	6						+																																			
	7							+																																		
	8								+																																	
	9									+																																
	10										+																															
	11											+																														
	12												+																													
	13													+																												
	14														+																											
	15															+																										
	16																+																									
	17																	+																								
	18																		+																							
	19																			+																						
	20																				+																					
	21																					+																				
	22																						+																			
	23																							+																		
	24																								+																	
	25																									+																
	26																										+															
	27																											+														
	28																												+													
	29																													+												
	30																														+											
	31																															+										

\* SE ACEPTO LA HIPOTESIS ALTERNA

+ SE ACEPTO LA HIPOTESIS NULA



recen aumentar cuando existe una ansiedad rasgo alta y por lo tanto reacciones de ansiedad estado altas, y esto se observó más en el grupo que no ocupan puestos de responsabilidad, y esto puede deberse a que se sienten frustrados e insatisfecho con el puesto de poca importancia que ocupan, o bien a la presión de la competitividad que hay en cualquier medio laboral de nivel alto o profesional. Estos sujetos al no poder controlar su frustración e inseguridad tienden a sintomatizar por medio de malestares físicos continuos como cefaléas, taquicardias, úlceras, etc.

En el aspecto de miedos morbosos, se encuentra un aumento de miedos incontrolables e inexplicables cuando hubo aumento de AR y AE, en los dos grupos.

En la inseguridad en sí mismos, que se midió con la escala de Introversión Social, cuando hubo aumento de AR y AE, se observó un aumento en el grupo que ocupan puestos de responsabilidad a sentirse inseguros ante situaciones que implican tensión y ansiedad, y esto puede deberse a que existe una inseguridad ya estructurada en la personalidad del sujeto, o bien, sea una situación de inestabilidad laboral, como son cambios de jefes superiores, cambio de sexenio, recorte de personal, etc., o bien que sean puestos políticos, en los cuales se pueden cambiar jefes según cambie la marea, que el puesto sea temporario, que se sienta con poca capacidad debido al poco conocimiento de su trabajo, etc., lo cual no sucede en el grupo que no ocupan puestos de responsabilidad.

Sin embargo, parece haber control de la conducta en los dos grupos cuando hay aumento de AE y AR, característica que parece estar supeditada a la fuerza del yo de cada sujeto, no del

puesto que ocupe, ni de las situaciones que maneje o presente.

Cabe mencionar, que estos resultados son los que se obtuvieron por medio de correlaciones en cada grupo, o sea, en un mismo grupo se midió la correlación entre AE y AR con cada factor a estudiar. (fig. 2).

En cuanto, a las comparaciones que se hicieron entre los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad y los que no ocupan puestos de responsabilidad, se observó que no existen diferencias significativas entre los dos grupos en ninguno de los aspectos que se estudiarón.\*Por lo tanto, como veremos en las conclusiones, no son los factores en sí los que determinan una enfermedad psíquica, sino lo estructura de la personalidad de cada sujeto para lidiar con los conflictos y situaciones cotidianas que se presentan a través de la vida. (fig. 1).

\* Ver apéndices

		SUJETOS QUE OCUPAN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD								
SUJETOS SIN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD		AE	AR	Hs	D	Hi	Pt	Si	FE	
	FE	1.09								
	Si		-0.51							
	Pt			0.25						
	Hi				-0.73					
	D					0.82				
	Hs						-1.04			
	AR							0.16		
	AE									0.23

FIGURA No. 1

La presente tabla indica los resultados en la comparación entre los sujetos que ocupan puestos de responsabilidad y los que no ocupan puestos de responsabilidad, como observamos no hubo ninguna diferencia significativa entre los dos grupos ya que debía ser igual o mayor que 2.00.



**CAPITULO VII:**

**CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES;

El presente trabajo trató de investigar si el puesto de responsabilidad era un factor potencial en la generación de ansiedad, qué tipo de ansiedad era más factible en cada grupo y cual tenía más tendencias neuróticas y características de personalidad deficientes.

Se encontró , así, que no habían diferencias significativas entre los que ocupan un puesto y los que no ocupan un puesto de responsabilidad, en cuanto a la AE y la AR, con lo que se concluye que esto está determinado por las características individuales de cada uno, y que cada sujeto tiene su muy particular manera de reaccionar ante las diferentes situaciones de su vida, que de acuerdo a su AR presentará su AE.

También pudimos encontrar, que esta AR y AE están íntimamente relacionados, y que de acuerdo al índice de la AR estará determinada la reacción ante la AE.

Una situación de AE constante y stressante, puede volver al sujeto normal o de baja tendencia de AR a presentar síntomas neuróticos, ya que es una sobrecarga emocional constante que puede minar, como ya se ha mencionado, por medio del SGA, la estructura de cualquier sujeto, aun cuando tenga un yo fuerte y seguro.

No existen diferencias significativas en las tendencias neuróticas entre los dos grupos, por lo cual ya hemos dicho que no es la situación en sí sino la forma particular de reaccionar de cada sujeto. Pero si vemos que existe una relación entre el aumento de las ansiedades, si aumenta AR aumenta AE, y las tendencias neuróticas como histeria, Depresión, fobias, etc.

Como ya hemos visto, el sujeto presenta dos tipos de ansiedades que controlan toda su vida, la ansiedad Estado, que como ya dijimos, es la que el sujeto experimenta en determinados momentos y situaciones; y la ansiedad Rasgo, que es la que el sujeto presenta como estructura caracterológica de su personalidad, y que es la tendencia individual y única a responder a las situaciones o peligros, ya sean estos reales o imaginados.

Como se observa en los resultados, no hay diferencias significativas entre los dos grupos probadas en las 2 ansiedades citadas. Como hemos dicho, cuando existe una AR alta en el sujeto, existe tendencia a una AE alta continua en su vida, y a responder de forma más tensa que la normal a las situaciones de peligro o tensión.

Por lo tanto podemos decir, que la AE va estar determinada por la AR característica del sujeto, por lo cual el factor de ocupar un puesto o no de responsabilidad puede generar o no ansiedad todo el tiempo o las diferentes situaciones que implican una mayor tensión o preocupación, así como en las situaciones que implican responsabilidad.

Ahora bien, el ocupar un puesto de determinada responsabilidad no implica necesariamente que el sujeto va a tener ansiedad, o tendencias neuróticas al responder a determinadas situaciones en diferentes momentos de su vida.

Cada sujeto tiene su estructura psíquica integrada por los factores pasados de su infancia, y las diferentes experiencias pasadas y presentes que han ido formando su personalidad.

Por esto, un puesto de responsabilidad puede ser para un sujeto, un reto y una situación gratificante, y tener para ello

una capacidad y seguridad constante, con las altas y bajas que implican el ambiente y la realidad en que se desenvuelve. Pero para otro puede ser todo lo contrario, un factor potencial de stress y ansiedad, y por lo tanto sentirse incapaz e inseguro de poder seguir adelante, llevándolo a tener cada vez más errores que lo lleven a fracasar.

Con estos resultados, podemos deducir, que la actual crisis existencial que vivimos, es una fuente constante de stress y ansiedad, que puede llevar a cualquier sujeto en cualquier puesto a tener conflictos de tipo neurótico, ya que cada uno de nosotros tenemos una reacción específica a diferentes situaciones, y estas reacciones van a estar determinadas por la historia pasada y las experiencias en el manejo de los conflictos y problemas. Va a depender de como fueron manejadas anteriormente estas sobrecargas emocionales, de como fué la infancia, y así, si existió una fijación, regresión, represión, etc., o sea que tipo de mecanismo de defensa utilizó, la reactivación de estos conflictos en la vida adulta ante situaciones de tensión y ansiedad estará determinada precisamente por la historia pasada del sujeto.

Así, podemos concluir, que el puesto de responsabilidad no es un factor potencial de ansiedad, sino que va a depender de cada sujeto como perciba este factor y como maneje esta situación o cualquier otra. Así, la ansiedad tanto Rasgo como Estado, no va a estar determinada tampoco por este factor sino por la estructura psíquica del individuo y su particular forma de reaccionar ante las situaciones de su vida, y específicamente ante ese factor.

No existen diferencias significativas entre los dos grupos

en cuanto a las tendencias neuróticas y que éstas sean desencadenadas precisamente por el factor mencionado, sino como ya se ha dicho en demasía, estas tendencias estarán determinadas por la personalidad del individuo.

Por lo tanto, debemos observar, que la vida interior y psíquica es la que va a determinar su adaptación, éxito y felicidad ante todas las situaciones de su vida, no importa que problemas, retos, responsabilidades o barreras le ponga la vida en su camino.

**LIMITACIONES Y  
RECOMENDACIONES**

Se dieron dos enfoques de ayuda para controlar adecuadamente los problemas debido a ansiedad alta o bien a tendencias neuróticas, las cuales se pueden identificar por medio de los síntomas mencionados anteriormente.

Considero que la recomendación fundamental es que en el medio laboral debe existir ayuda psicológica profesional pero no como un modo de especificar los problemas por medio de pruebas psicológicas para determinar si se es apto o no para un trabajo, sino para tratar de ayudar a los empleados, tanto jefes como no jefes, para que la eficacia y capacidad sea realmente benéfica y efectiva, y que no se vea empañada o obstaculizada por medio de problemas personales y psicológicos o por la tensión existente en la vida actual. Y lo más importante que la felicidad se refleje tanto en el trabajo como en la vida diaria de los sujetos en todo su ambiente familiar y social, para que pueda haber un cambio profundo en la sociedad en que vivimos. Desgraciadamente, vivimos en un mundo enajenante, explotador, que no permite este tipo de recomendación, por lo cual considero que mi estudio es válido pero esta condicionado por la sociedad capitalista en que vivimos.

De acuerdo a la bibliografía (Adams 1981; Albert 1980; Allen 1982; Dijkhuizen 1980; Ivancevich 1982, Levinson 1980, Weyer 1982), se observó que se han hecho otros estudios parecidos a éste, creo que sería factible que se profundizará más en las neurosis provocadas por el factor laboral, y se ratificarán más mis resultados ya que existieron investigaciones en ejecutivos

que presentaban tensión excesiva debido al exceso de trabajo y de presión.

En el nivel alto, suele observarse que el ejecutivo no delega responsabilidades, más sin embargo a niveles medios, suele ser más proporcional el trabajo debido a que delegan más las responsabilidades los jefes medios o intermedios. Sería interesante hacer una comparación entre ambos, los ejecutivos o altos jefes y los jefes medios o intermedios, en instituciones de gobierno, como en la que se realizó el presente trabajo.

Considero que una de las limitaciones de mi trabajo es el no haber conocido más a fondo el porqué de las tendencias a ciertas neurosis de los sujetos tanto de los que ocupan puestos como de los que no ocupan puestos de responsabilidad, ya que solamente se obtuvo un resultado final, pero sería interesante investigar cuales son esos factores en general que provocan la tendencia a ciertas neurosis, como histeria, depresión, fobias, etc.

Aún así, creo que el trabajo abarcó bastantes aspectos interesantes, y que dieron a conocer ciertos factores laborales que desencadenan en sujetos con personalidad deficiente tendencias neuróticas.

Me hubiera gustado realizar a la vez una comparación entre hombres y mujeres la tendencia a la ansiedad y a la neurosis con presión de trabajo, pero debido a que existen muy pocas mujeres en puestos de responsabilidad fue realmente imposible, pero ojala en un futuro pueda realizarse una investigación de este tipo.

Creo que el trabajo fue realizado con pocas dificultades y si existen algunas deficiencias fue debido a lo extenso del trabajo.



## APENDICE

En las siguientes figuras vamos a observar las comparaciones por medio de gráficas entre los dos grupos.

El criterio que se utilizó fue cuántos sujetos tenían determinado puntaje, por ej. de 20 a 25, de 25 a 30, de 30 a 35, etc.

Este puntaje es el que se sacó en bruto de las pruebas aplicadas a cada sujeto.

Esto es para que se pueda dar una idea de como no existe realmente una diferencia significativa entre ambos grupos en cada factor que se estudió en la tesis.

Por ejemplo en la fig. 4, podemos observar que en AE, no existe una diferencia significativa en el puntaje de cada grupo; hubieron 3 sujetos del grupo 2 (sin puesto de responsabilidad), con puntaje de 20 a 25, 5 con puntaje de 25 a 30 y además 6 con el mismo puntaje en el grupo 1 (sujetos con puesto de responsabilidad) y así sucesivamente.

FIGURA No. 4:

COMPARACION ENTRE LOS DOS GRUPOS EN ANSIEDAD ESTADO

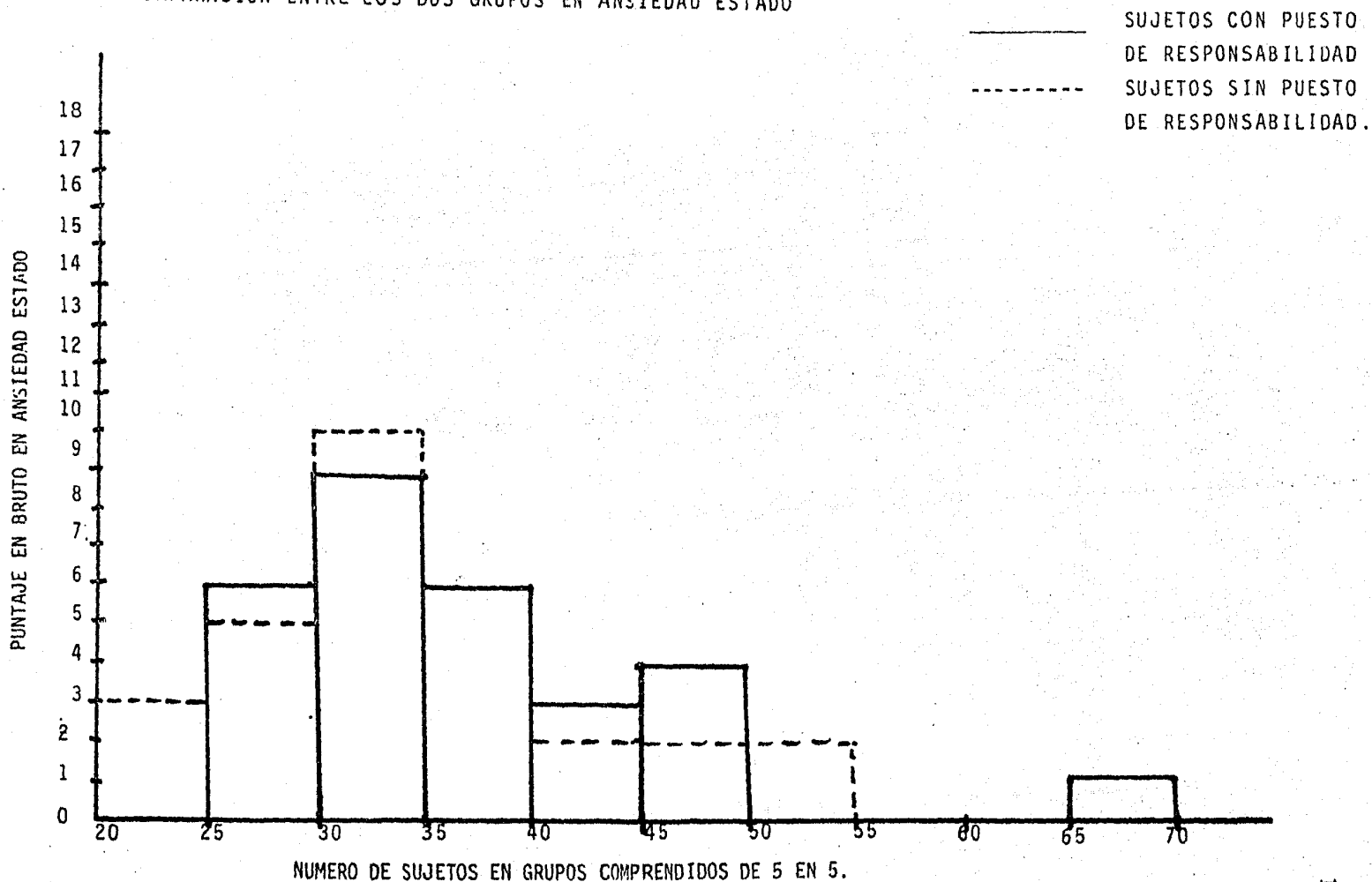


FIGURA No. 5:

COMPARACION ENTRE LOS DOS GRUPOS EN ANSIEDAD RASGO.

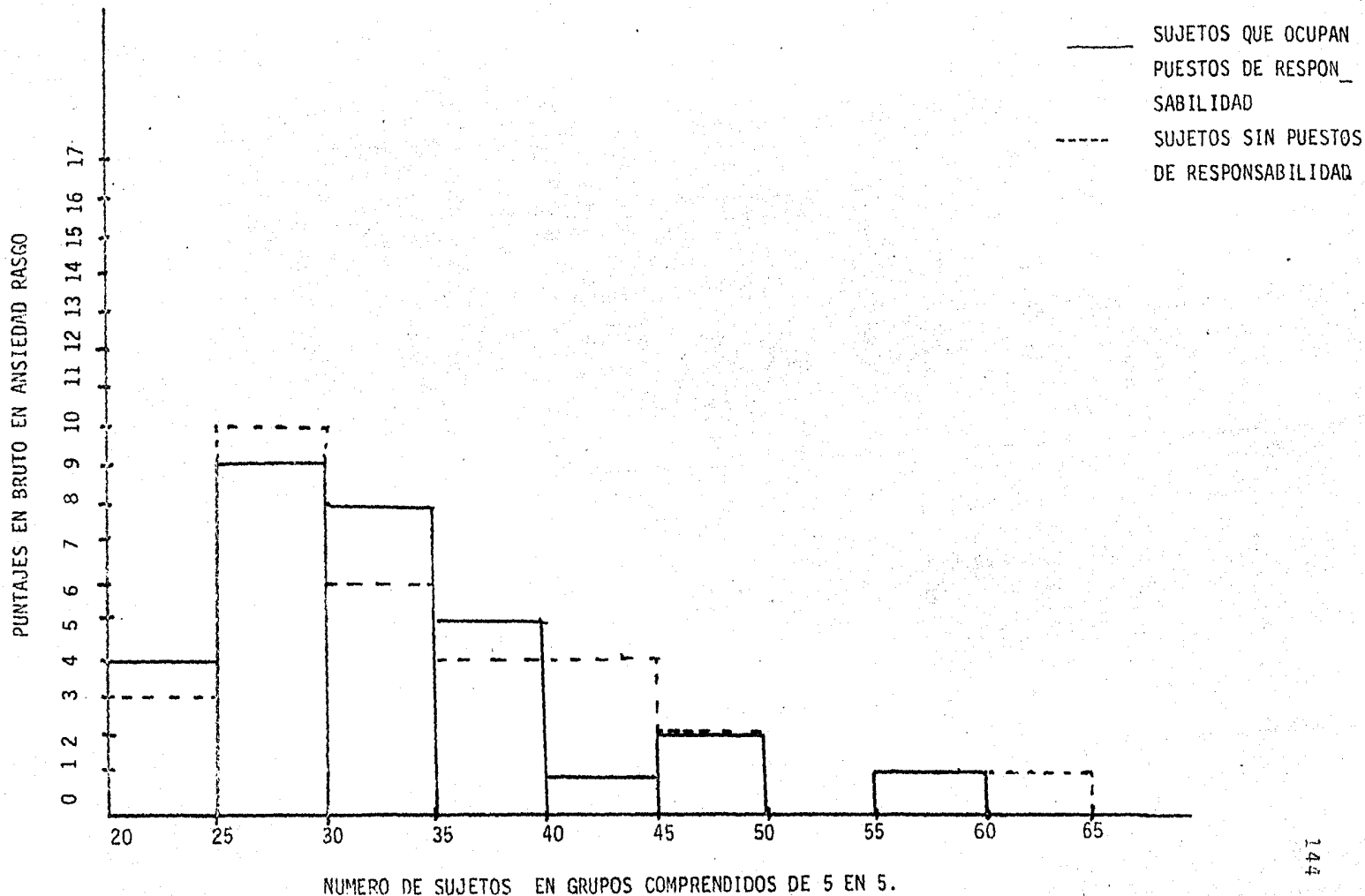


FIGURA No. 6:

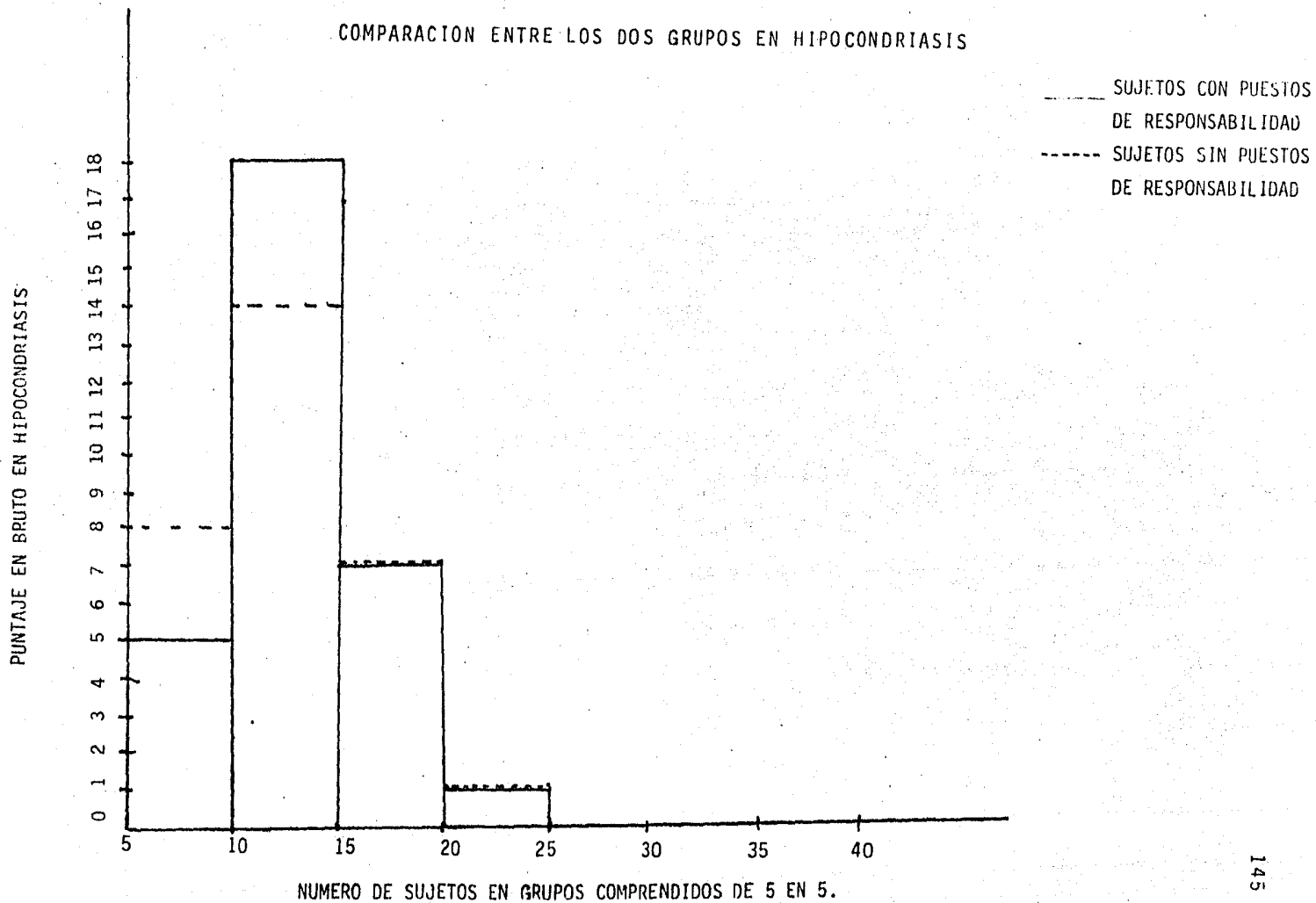


FIGURA No. 7:

COMPARACION ENTRE LOS DOS GRUPOS EN DEPRESION

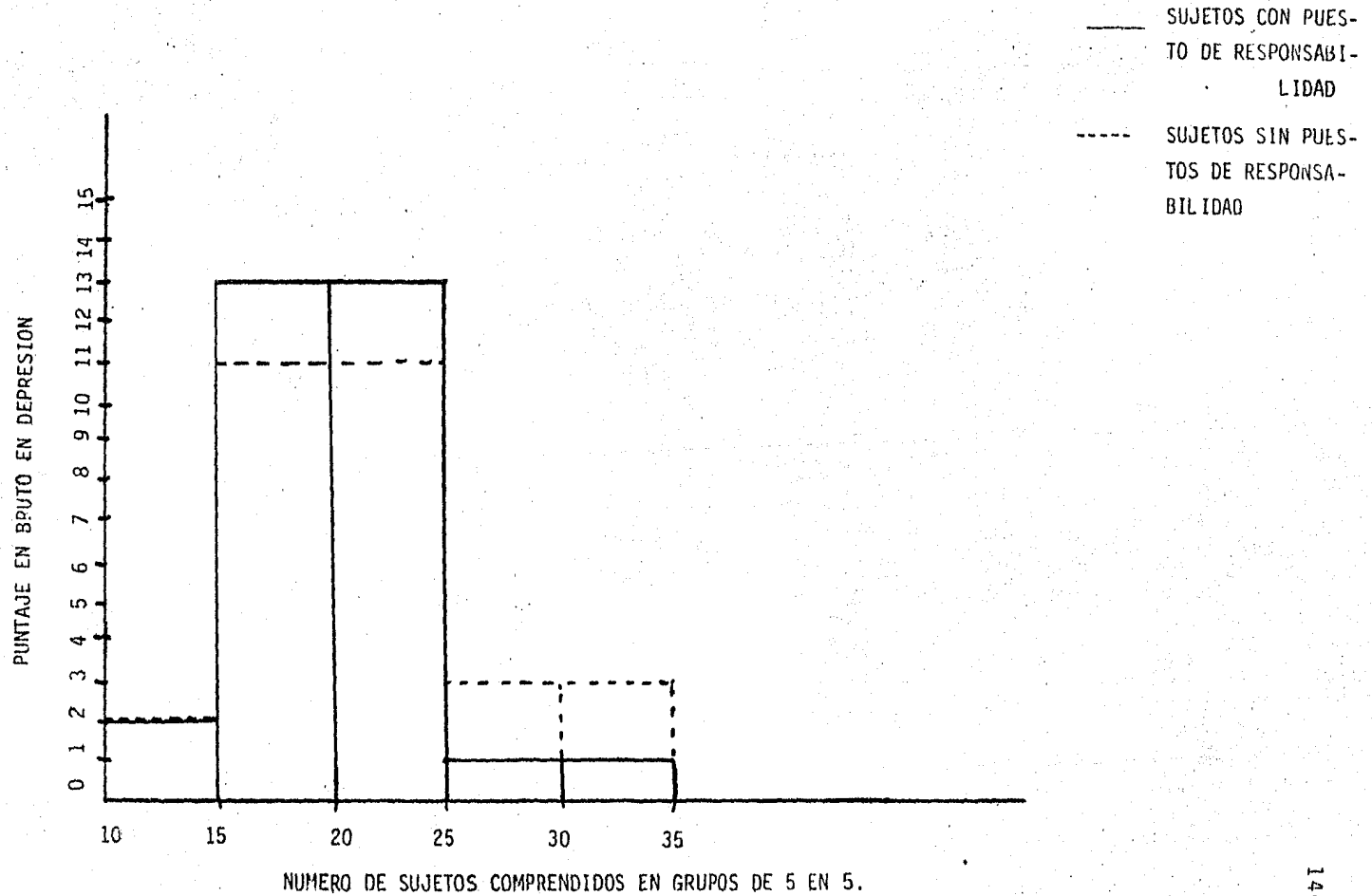


FIGURA No. 8:

COMPARACION ENTRE LOS DOS GRUPOS EN HISTERIA

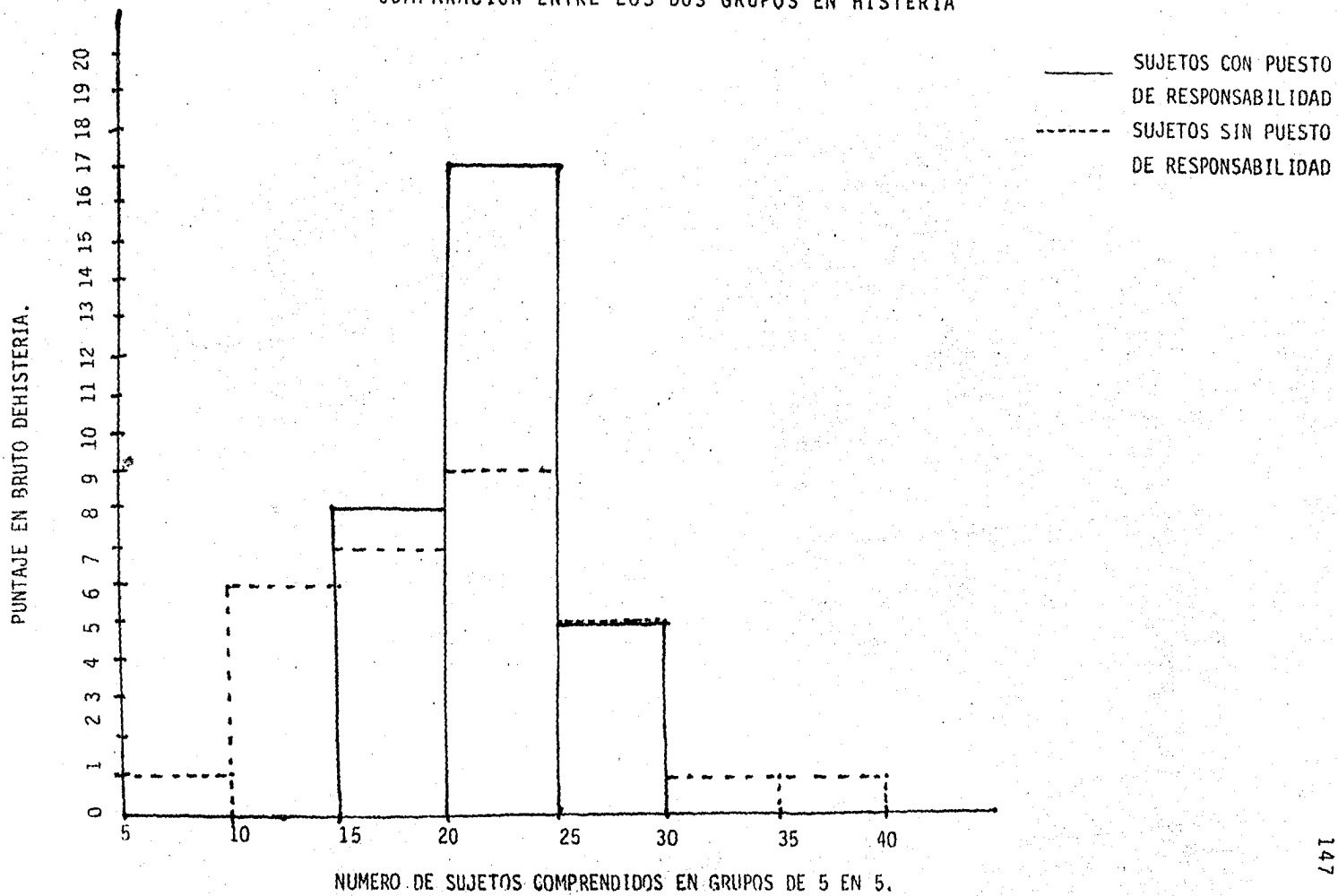


FIGURA No. 9:

COMPARACION ENTRE LOS DOS GRUPOS EN FOBIAS

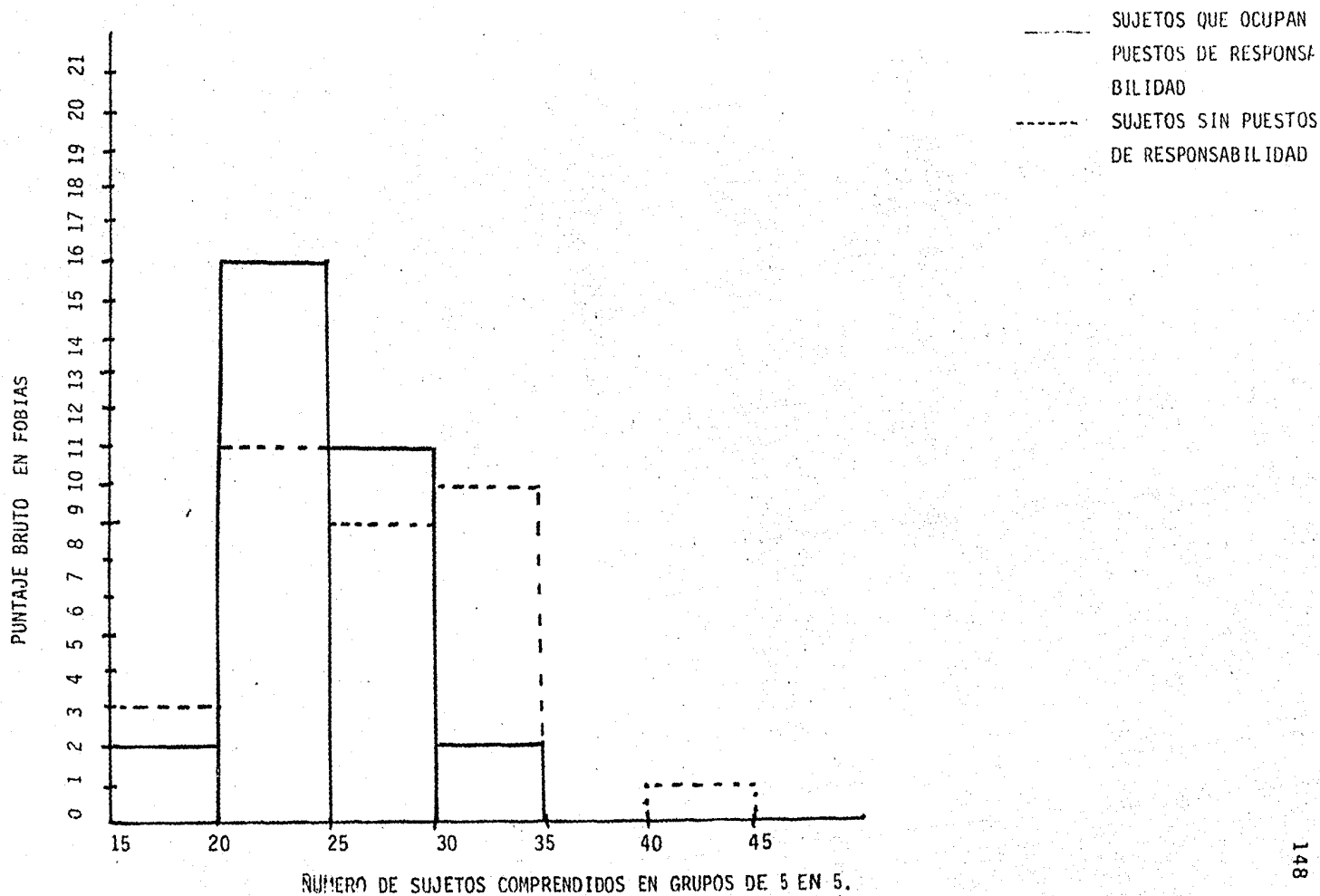




FIGURA No. 10.

COMPARACION ENTRE LOS DOS GRUPOS EN  
INSEGURIDAD EN SI MISMOS.

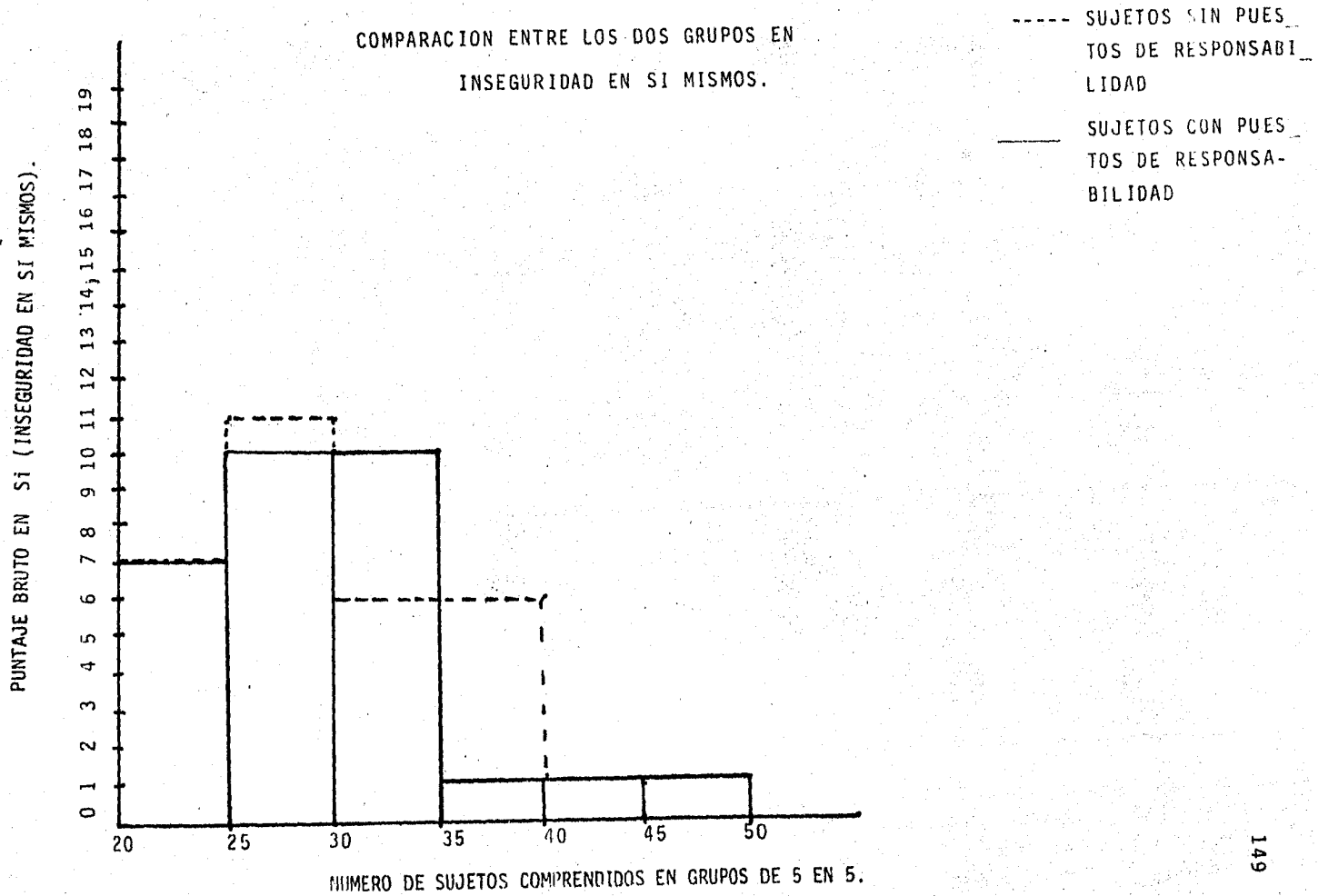
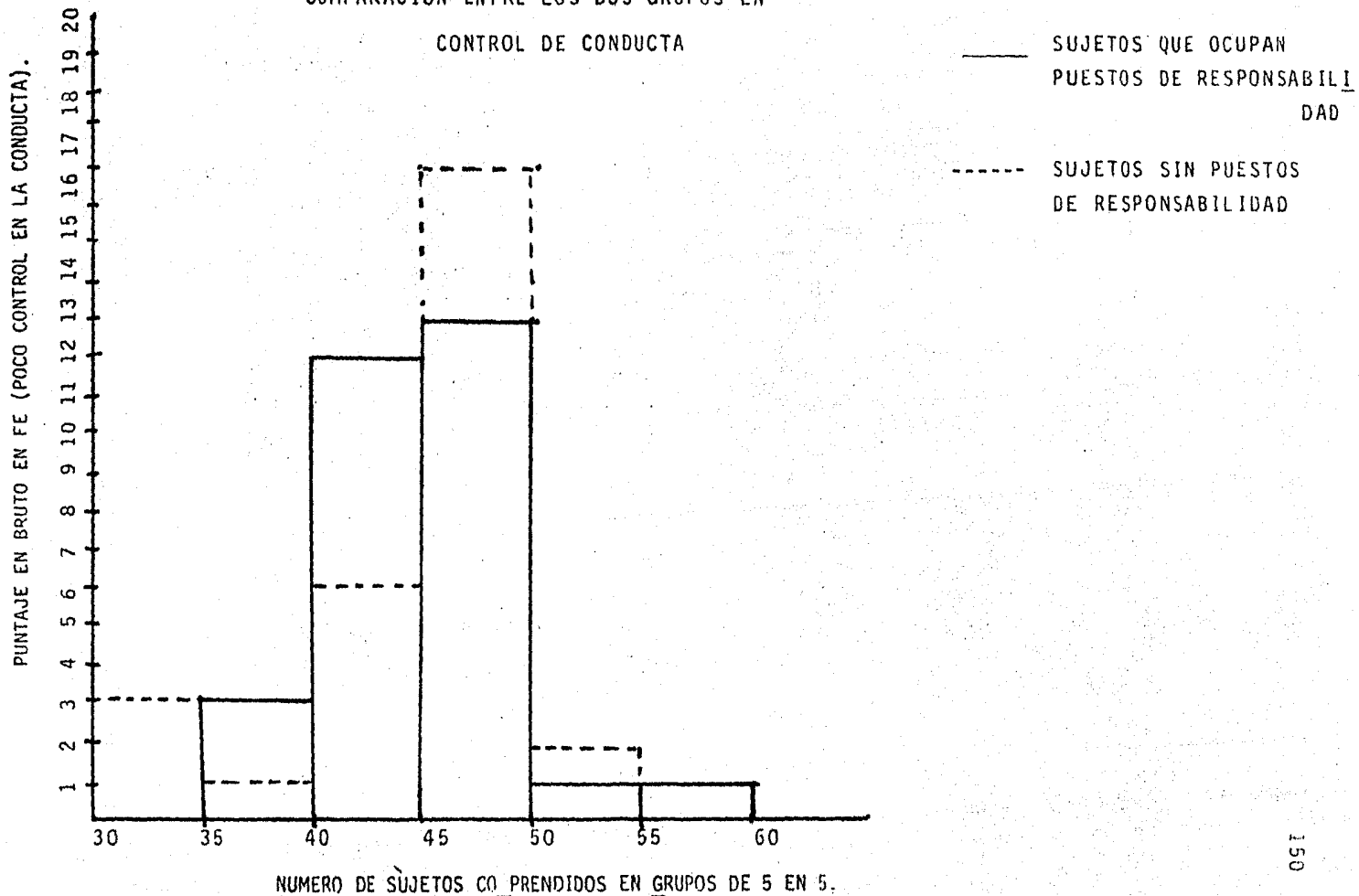


FIGURA No. 11.

COMPARACION ENTRE LOS DOS GRUPOS EN  
CONTROL DE CONDUCTA



## BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

1. Abt, L.E. y Bellack, L.- Psicología proyectiva.- Editorial Paidós.- 1978.
2. Adams, John D.- "Health, stress and the managers life style".- Group and organization studies.- Vol. 6, No. 3, Sept. 1981.- p. 291-301.
3. Albers, Henry Herman.- Principios de organización y dirección.- Limusa-Wiley.- 1981.
4. Albert, Dietrich.- "Anxiety and learning performance".- Archiv Fur Psychologie.- 1970-80, Vol. 132, No. 3, p. 139-163.
5. Albretch, Terrance L.; Irey, Karen V. and Mundy, Ann K.- "Integration in a communication network as a mediator of stress". Social Work.- Vol. 27, No. 3, May 1982.- p. 229-234
6. Allen, John K., and Blanchard, Edward B.- "Biofeedback-based stress management training with a population of business managers".- Biofeedback and self regulations.- Vol. 5, No. 4, Dec.- 1980., p. 427-438.
7. Allen R., Douglas; Hitt, Michael and Greer, Charles.- "Occupational stress and perceived organizational efectiveness in formal group: An examination of stress level and stress type".- Personnel Psychology.- Vol. 35, No. 2, Summer 1982- p. 359-370.
8. Allen, Louis A.- La función directiva como profesión.- NY Mc Graw Hill.- 1967.
9. Amberg, Robert J.-, Van.- En: Modern Business Reports.- El Ejecutivo Bajo Stress.- Alexander Hamilton Inst., Inc.- 1976.
10. Barnard, J.- En: Principios de organización y administración.- Henry Albers.- Editorial Limusa-Wiley.- 1981.
11. Brocher, Tobías.- En; Modern Business Reports.- El ejecutivo

- bajo stress.- Alexander Hamilton Inst.- 1976.
12. Broski, D.C. and Looks, S.- "The job satisfaction of allied health professionals".- Journal of allied health.- Vol. 7, No. 4, Fall 1978, p. 281-287.
  13. Brownell, Peter.- "The effects of personality-situation congruence in a managerial context: Laws of control and budgetary; participation".- Journal of personality and social psychology.- Vol. 42, No. 4, April 1982.- p. 753-763.
  14. Cahalaus, F.- En: "Problems in the work setting, drinking and reason for drinking". Social Force.- Vol. 60, No. 1, Sept. 1981.-
  15. Cannon, Walter B.- En: Tensión y Ansiedad.- Charles Spielberger Harper and Row Latinoamericana.- 1980.
  16. Carlson, Sune.- Executive Behavior.- Estocolmo, C.A.- Stromberg Aktiebolog.- 1951.
  17. Cohen, D.S.- "Why quality of work life doesn't always mean quality?." Training.- Vol. 18, No. 10, Oct. 1981.- p. 54-60.
  18. Cooper, Cary L.- and Marshall, J.- "Uderstanding executive press".- Petrocelli.- 1978.
  19. Cooper, Thomas M. and Diabiaggio, John A.- Applied Practice Management: A strategy for stress control.- Musby.- 1979.
  20. Cuyas, Arturo.- New Appletons Cuyas.- Prentice Hall, 1959.
  21. Díaz Guerrero, R. y Spielberger, Ch.- IDARE: Inventario de Ansiedad Rasgo-Estado.- El Manual Moderno.- 1975.
  22. Dijkhuizen, N. Van and Reicht.- "Psychosocial stress in industry: A Heartache for middle management".- Psychotherapy and psychosomatic.- Vol. 34, 1980.- p. 124-134.
  23. Downie, Norville Morgan.- Métodos estadísticos aplicados.- New

- York, Harper and Row.- 1971.
24. Escotet, Miguel A.- Estadística psicoeducativa.- México, Trillas, 1973.
  25. Fenichel, Otto.- Teoría psicoanalítica de las neurosis.- Buenos Aires.- Paidós.- 1971.
  26. Fennell, M.L.; Rodin, M.B. and Kantor, G.K.- "Problems in the work setting, drinking and reasons for drinking."- Social Forces.- Vol. 60, No. 1, Sept. 1981.- p. 114-132.
  27. Flynn, W.R. and Stratton, W.E.- "Managing problems employees". Human Resources Management.- Vol. 20, No. 2, Summer 1981.- p. 28-32.
  28. Fodor y Raskovs.- En; Psicopatología Clínica y tratamiento analítico.- Porrúa Hnos.- 1978.- Enrique Guarner.
  29. French y Caplan.- En: "Stressful life events, personality and health: An inquiry hardiness".- Kobasa, Susan L.- Journal of personality and Social Psychology.- Vol. 37, No. 1, Jan. 1979.
  30. French y Kahn.- En "Problems in the work setting, drinking and reason for drinking". Fennell, M.L. et al.- Social Force, Vol. 60, No. 1, Sept. 1981.
  31. Freud, Sigmund.- En: Psiquiatría Clínica Moderna.- Lawrence C. Kolb.- La Prensa Mexicana.- 1977.
  32. Freud, Sigmund.- En: Tensión y Ansiedad.- Charles Spielberger.- Harper and Row.Latinoamericana.- 1980.
  33. Freud, Sigmund.- En: Teoría psicoanalítica de las neurosis.- O. Fenichel.- Paidós, 1971.
  34. Freud, Sigmund.- En: El trauma del nacimiento.- Otto Rank.- Buenos Aires, Paidós.- 1972.
  35. Gabelle, E.- "The management of change". International studies

- of management and organization.- Vol. 11, No. 1, Spring 1981.-  
p. 56-74.
36. Garson, G.D. and Brenneman, D.S.- "Incentive systems and goal displacement in personnel resource management". Review of public personal administration.- Vol. 1, No. 2, Spring 1981.-  
p. 1-12.
37. Goldberg, Philip.- Executive Health.- McGraw Hill.- 1978.
38. Greenwood, James W. III and Greenwood, James W.- Jr.- Managing executive stress: A system approach.- Wiley, 1979.
39. Hathaway, S.R. and McKinley, J.L.- Inventario Multifásico de la Personalidad (MMPI).- El Manual Moderno.- 1981.
40. Hernández Ramírez, Miguel.- Del stress y Síndrome General de Adaptación.- Tesis. Fac. Medicina.- Veracruz, Ver.- 1981.
41. Hess, M.- "Employment agreements between managers and governing bodies".- Management information service.- Vol. 13, No. 7, July 1981.- p. 1-21.
42. Hinkle, L.E.-"The concept of stress in the biological and social sciences".- International Journal of Psychiatry and Medicine".- Vol. 5, 1974. p. 355-357.
43. Holbrook, Morris B. and Ryan, Michael.- "Modelling decision-specific stress: Some methodological considerations".- Administrative science quarterly.- Vol. 27, No. 2, June 1982.- p. 243-258.
44. Holmes, Thomas.- En : Modern Business Reports.- El Ejecutivo bajo stress.- Alexander Hamilton Inst.- 1976.
45. Ivancevich, John and Matheson, M. Preston Cynthia.- "Occupational stress, type a behavior and physical well being". Academy of management journal.- Vol. 25, No. 2, June 1982.- p. 373-391.
46. Kiev, Ari.- Una estrategia para enfrentarse a la tensión ejecutiva.- Losgos Consorcio Editorial.- S.A.- 1974.

47. Kobasa, Susan C.- "Stressful life events, personality and health and inquiry into hardiness". Journal of Personality and social psychology.- Vol. 37, No. 1, January 1979. p. 1-11.
48. Kolb, Lawrence C.- Psiquiatría Clínica Moderna.- La prensa mexicana.- 1977.
49. Kornhauser, Arthur.- Mental health of the industrial worker.- A Detroit Study.- 1965., En: Motivación y Alta Dirección.- Víctor H. Vroom y Edward Deci.- Trillas, 1979.
50. Lazarus, R.S.- Psychological stress and the coping process.- New York, McGraw Hill, 1966.
51. Leawitt y Whisler.- En: Psicología del Ejecutivo.- Levinson, H.- Buenos Aires.- Paidós, 1968.
52. Levinson, Harry.- Psicología del Ejecutivo.- Buenos Aires, Paidós, 1968.
53. Levinson, Harry.- "Power, leadership and the management of stress". Professional psychology.- Vol. 11, No. 3, June 1980. p. 497-508.
54. Martínez Carrillo, Ma. Dolores.- Comparación de la prueba del MMPI en diversos grupos clínicos.- Tesis UNAM.- Fac. Psicología. 1967.
55. Meehl.- En: Inventario Multifásico de la Personalidad.- Hathaway y McKinley.- El Manual Moderno.- 1981.
56. Modern Business Reports.- El Ejecutivo Bajo Stress (Presiones del Trabajo).- Alexander Hamilton Institute,-Inc.- 1976.
57. Moede, W.- La psicología en la Industria y el Comercio.- UTEHA. 1961.
58. Mulford y Miller.- En: Problems in the work setting, drinking and reasons for drinking.- Fennell, M.L. et al.- Social Force Vol. 60, No. 1, Sept. 1981.



59. Nalbandian , J.- "From compliance to consultation: The changing role of the public personnel administrator".- Review of public personnel administration.- Vol. 1, No. 2, Spring 1981.- p. 37-51.
60. Nuñez, Rafael.- Aplicación del inventario multifásico de la personalidad (MMPI) a la psicopatología.- El Manual Moderno.- 1976.
61. O' Connor, John F.- En: Modern Business Reports.- El Ejecutivo bajo stress.- Alexander Hamilton Inst., 1976.
62. Osler, W.- En: Tensión y Ansiedad.- Ch. Spielberger.- Harper and Row Latinoamericana.- 1980.
63. Pettegrew, L.S. et al.- "The effects of job-related stress on medical centre employee comunicators style".- Journal of occupational behavior.- Vol. 2, No. 4, Oct. 1981. p. 235-253.
64. Pierce, J.L. and Newstrom, J.H.-"Toward a conceptual clarification of employee response to flexible working hours.- A work adjustment approach". Journal of management.- Vol. 6, No. 2, Fall 1980.- p. 117-134.
65. Rank, Otto.- El trauma del nacimiento.- Buenos Aires, Paidós. 1972.
66. Rockett, Frederick C.- En: Modern Business Reports.- El Ejecutivo bajo stress.- Alexander Hamilton Inst., 1976.
67. Schell, E.H.- Técnica del control ejecutivo.- F.C.E.- 1958.
68. Schoonmaker, Alan N.- Anxiety and the executive.- AMA, 1969.
69. Schoonmaker, Alan N.- Proyecte su carrera de ejecutivo.- Técnica México, 1973.
70. Selye, Hans.- The stress of life.- NY, McGraw Hill, 1956.
71. Selye, Hans.- En: stress y el síndrome General de Adaptación.- Tesis.- Miguel Hernández R.- Fac. Medicina.- Veracruz, Ver. 1964.

72. Selye, H.- Stress without distress.- J.P. Lippincott, Co.- Philadelphia, 1974.
73. Selye, H.- En: Modern Business Reports.- El Ejecutivo bajo stress.- Alexander Hamilton Institute.- 1976.
74. Selye, H. En: Tensión y ansiedad.- Ch. Spielberger.- Harper and Row Latinoamericana.- 1980.
75. Spaniol, Leroy and Jennifer Caputo.- Profesional burnout.- Inst. Innov., Vol. 25 (No. 5), Dec. 1980. p. 18-20.
76. Spielberger, Charles D.- "Anxiety as an emotional state.- in C.D. Spielberger (ed). Anxiety current trends in theory and research. Vol. 1, N.Y. Academic Press, 1972.
77. Spielberger, Ch.- Tensión y Ansiedad.- Harper and Row Latinoamericana, 1980.
78. Srivastava, A.K.- "Life satisfaction of executives: A case study".- Indian Journal of Industrial Relations.- 1978 (jul) Vol. 4, No. 1, p. 145-159.
79. Taylor-Brown, Susan et al.- "Stress identification for social workers in health care.- Vol. 7, No. 2, Winter 1981. p. 91-100.
80. Vroom, Víctor.- Motivación y alta dirección.- Trillas, 1979.
81. Warren, Howard.- Diccionario de psicología.- F.C.E. 1977:
82. Weyer, Geerd.- "Self report measure in research on job-related strain:" Series in clinical and community psychology: Achievement, stress and anxiety.- 1982. p. 333-344.
83. Wilson, K. and Askin, S.- "Inside modern management".- The Nation (232) (23), June 1981.-p. 725-728.
84. Winnubst, Jacques A., et al.- "Effects of social support in the stressor-strain relationship".- Social science and medicine.- Vol. 16, No. 4, 1982.- p. 479-482.