



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS
MANDOS MEDIOS EN EL ESTRÉS DE LOS
SUBORDINADOS**

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

GUTIÉRREZ PÉREZ VERÓNICA

DIRECTOR DE TESIS: DR. RODOLFO E. GUTIÉRREZ MARTÍNEZ.

MÉXICO D. F.

OCTUBRE 1999.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

279838.



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Esta tesis la dedico:

A mis papás: Porfirio y Gabriela por darme la vida y la educación; por darme lo mejor de sí, y el amor para seguir siempre adelante con entereza y confianza.

A Carmelita y a Dul: Por estar siempre a mi lado en los momentos más especiales de mi vida, tanto difíciles como felices. Por su confianza, su compañía, su fuerza y su amor. Gracias, por estar siempre conmigo y tener una palabra y un gesto de aliento en el momento más adecuado.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y en especial a la Facultad de Psicología por la oportunidad de titularme como licenciado en psicología y a mis maestros por compartir sus conocimientos para superarme y brindarme su experiencia y prestigio en mi formación profesional y personal.

Al Dr. Gutiérrez Por alentarme y darme su tiempo con interés; por sus invaluable sugerencias y consejos para mi superación profesional y personal.

A los sinodales Humberto Ponce, Ramón Silva, Felipe Uribe y Rocío Avendaño por su interés en mi trabajo y sus valiosos comentarios.

Agradezco:

A mis 15 hermanos por apoyarme y mantener su confianza en todos los momentos y por estar siempre cerca.

Felicitas

Leticia

Concepción

Yolanda

Petra

Porfirio

Carmen

José Luis

Oliva

Gabriel

Ricardo

Carlos

Ofelia

Janette

Rosa

A mis amigos: Por su amistad, compañía, entusiasmo y disposición.

Omar A.	Miguel A. S
Alejandra G.	Marcelo T.
Ana Laura P.	Luis S.
Cristina C.	Eloisa T.
Claudia N.	Alberto C.
Siria V.	Lorenzo
Lilia G.	Aurora
Margarita O. Y Salvador R.	Silvia T.
Ma. Antonia	Carmen O.
Roberto A.	Jorge R.
Vicente G.	Silvia P.
	Victor M.

Y en forma muy especial, por su amistad, compañía, confianza y apoyo incondicionales.

Iván T.	Ruth L.
Ana Lilia M.	Lucila P.
Amada P.	Gabriela M.
Ubaldo A.	Particia M.
Victor L.	Gerardo F.
Argelia C.	Sofía y Raúl
Luz Ma. T.	Genaro O.

Y a todas las personas que ayudaron a mi formación personal y profesional, a aquellos que confiaron en mí, porque esa confianza me ayudo a seguir adelante y fue un aliciente en este logro; también a aquellas que no confiaron en mí, porque su desconfianza también me impulso a seguir con coraje.

A todas las personas que hicieron posible la culminación de este trabajo, y en forma especial a las empresas que permitieron el acceso y el tiempo para la aplicación de los instrumentos:

Cetis # 37

Mobel Prince

John Crane

Jorge Rivera

Silvia Pérez

Gabriel González

Gonzalo Lira

Agradecimiento a Dios

La vida sólo es un momento que Dios nos permite,
tal vez el momento más bello, por que en ella se encierran un sin fin
de experiencias, tan dulces como la miel y amargas como la hiel
pero nos dejan un recuerdo imborrable.

Son momentos que debemos valorar para nuestra felicidad y hacer más
placentero este momento que no es nuestro, pero es para nuestro bien.

Este momento, se lo agradezco a Dios, por darme esta oportunidad y
por darme a probar el sabor del éxito que solo algunos lo saben degustar.

ÍNDICE

Resumen

Introducción

I. Marco teórico

Capítulo 1. Estrés

I.1.1 Concepto de estrés

I.1.2 Estrés personal

I.1.3 Estrés laboral

I.1.3.1 relación entre compañeros de trabajo

I.1.3.2 relación jefe subordinado

I.1.4 Estrés social

Capítulo 2. Liderazgo

I.2.1 Generalidades

I.2.2 Teoría de los estilos del comportamiento

I.2.3 Teoría de los rasgos

I.2.4 Teoría conductual

I.2.5 Modelo autocrático democrático

I.2.6 Modelo líder participación

I.2.7 Modelo de Fiedler

I.2.8 Teoría situacional de Hersey – Blanchard

Capítulo 3. Mandos medios

I.3.1 Antecedentes

I.3.2 La función del supervisor

I.3.3 Características y habilidades del supervisor

I.3.4 Relaciones interpersonales jefe - subordinado

II. Metodología

II.1 Planteamiento del problema

II.2 Objetivos

II.3 Hipótesis

II.4 Variables

II.5 Definición de variables

II.6 Población y muestra

II.7 Diseño

II.8 Instrumentos

II.9 Procedimiento

II.10 Análisis estadístico

III. Resultados

IV. Discusión y conclusiones

Autoevaluación crítica

Bibliografía

Apéndices:

- a) Escala actitudinal de liderazgo para nivel jerárquico medio
- b) Escala actitudinal de liderazgo para nivel operativo
- c) Forma de evaluación del desempeño /sws - survey
- d) Cuestionario de estrés y salud mental sws - survey

RESUMEN

En este trabajo se presenta un estudio correlacional entre liderazgo y estrés en los ambientes laborales de tres organizaciones del sector productivo, se seleccionó una muestra de 196 sujetos de los cuales se tomaron en cuenta los niveles jerárquicos medios (12.24%) y operativos (87.75%) de la población, donde se estudio la influencia del liderazgo en el estrés o bien, el estrés en el liderazgo.

En dicho estudio, se utilizaron los cuestionarios SWS - SURVEY para medir el nivel de estrés, la escala actitudinal de liderazgo para medir el liderazgo y la forma de evaluación sws, de desempeño.

Los resultados obtenidos respecto a la preferencia del estilo de liderazgo mostraron una fuerte inclinación de los subordinados hacia el estilo autocrático ($\bar{X}=4.77$) por parte de los jefes. Se obtuvo que la preferencia se dio hacia el estilo de liderazgo autocrático-democrático ($\bar{X}=3.48$). Asimismo, el nivel de estrés más alto en ambos niveles fue el que se refiere al ambiente laboral (estrés en el trabajo) ($\bar{X}=8.98$) en los subordinados y en los jefes ($\bar{X}=7.75$).

De igual forma se obtuvieron correlaciones entre el estrés laboral y el estilo de liderazgo autocrático-democrático ($r=-.203$). El estrés social con el estilo autocrático ($r=-.163$), el laissez-faire y la comunicación ($r=.596$). Estos resultados sostienen parcialmente las hipótesis planteadas.

INTRODUCCIÓN

Actualmente en nuestro país, con las demandas exigidas por la modernización, las necesidades en las organizaciones han provocado la extensión de las jornadas de trabajo que en muchos de los casos se extiende hasta doce horas. Dadas las condiciones de tiempo que se pasa en el lugar de trabajo, resulta que la integración entre los equipos de trabajo es cada vez mayor y más necesaria, incluyendo la que se establece entre el jefe y el personal que tiene a su cargo.

En muchas empresas la relación entre jefes y los trabajadores no es la mas adecuada o deseada, y en ocasiones se dan ciertos conflictos o diferencias que provocan en ambos situaciones incomodas que propician alejamiento y falta de comunicación, así como tensión en el ambiente de trabajo. Esto con frecuencia afecta a terceras personas ó a todo el departamento, porque los trabajadores se apoyan mutuamente o porque la conducta del líder cambia en forma circunstancial con el personal.

El liderazgo es la parte medular o la base de la organización; ya que de ello depende el éxito de la empresa, Si hablamos de un líder democrático este se convierte en el guía, es quien motiva, el que ayuda, quien fomenta las buenas relaciones de trabajo, quien formalmente toma las decisiones, quien es responsable de que fluya la comunicación en forma oportuna y confiable y quien es el coordinador directo del éxito de su departamento y contribuye al éxito de la organización.

Cuando prevalece del liderazgo autocrático sucede lo contrario, ya que aunque éste no funcione como motivador, ni propicie un agradable ambiente de trabajo, es quien se encarga de tomar las decisiones y coordinar para que se cumplan los objetivos de la organización.

El liderazgo es un factor importante que va a determinar en gran medida un buen ambiente laboral, mismo que propiciará altos niveles de satisfacción, aumento en la productividad y rentabilidad en un ambiente de confianza, identificación y amabilidad.

Es importante que no olvidemos que también los líderes tienen líderes y generalmente, no se sabe dónde comienza originalmente la fuente de estrés, lo que no siempre es causa interna; también puede ser externa, de tal manera que cualquiera que sea la fuente del estrés tiene otras implicaciones, entre las que destacan: alterar las relaciones laborales a nivel de dirección o gerencia, de gerencia a mando medio, hasta llegar al personal administrativo y operativo.

Si tomamos en cuenta el supuesto de que entre el líder y el trabajador siempre existe una barrera y que ante el subordinado la presencia de la autoridad en la mayoría de los casos va a originar cierto grado de tensión aunque sea mínima, entonces, al intervenir el líder positivamente va a favorecer a que la tensión disminuya.

En consecuencia, es necesario indagar acerca del tema objeto de estudio, dado que al demostrar tales efectos de liderazgo en el estrés, se concientizará en forma significativa al personal directivo o nivel medio para promover un mejor clima de trabajo e incrementar los niveles de motivación; ya que aunque

las cargas de trabajo sean intensas, al mantener un ambiente laboral agradable se disminuyen las tensiones y se incrementa la productividad, con efectos duraderos hacia la rentabilidad.

Los factores potenciales que provocan estrés se encuentran presentes en todos los ambientes, pero los individuos son quienes deciden si los perciben como estresantes en su ambiente de trabajo; estos pueden generalizarse a otros ámbitos, como la familia y los amigos o bien interiorizarlos, y provocar así enfermedades y disminuir sus estados de ánimo positivos.

Dadas las condiciones que se presentan actualmente en las organizaciones, existen factores estresantes diversos que provocan tensión y aunado a esto, los estilos de liderazgo, pueden en determinado caso ser otra fuente importante de estrés para las personas que laboran bajo las ordenes de un supervisor con un estilo de liderazgo que no corresponde a las expectativas del grupo.

Por lo anterior, en este trabajo se indagó la posible influencia de los estilos de liderazgo en el estrés de los mandos medios y del personal a su cargo; es decir, relaciones que pudieran tener el estrés y el liderazgo en los mandos medios y sus subordinados.

Dado que el objetivo principal de esta investigación fue determinar relaciones de liderazgo y estrés en mandos medios y en sus subordinados; se espera que los resultados puedan contribuir a mejorar las relaciones laborales en las organizaciones, al percatarse los directivos de las consecuencias en los niveles mencionados.

Las variables que se utilizaron en esta investigación son: liderazgo, estrés nivel jerárquico, edad y estado civil mismas que se tomaron en cuenta para trabajar con las hipótesis planteadas: el estrés en los trabajadores es ocasionado por el estilo de liderazgo que el jefe inmediato (mando medio) ejerce sobre ellos, es decir, que a mayor orientación del líder al estilo autocrático, mayor será el nivel de estrés en los trabajadores y, a mayor orientación al estilo democrático, menor será el estrés en los subordinados; sin descartar que existiera la posibilidad de que el estrés influyera en forma directa o indirecta en el estilo de liderazgo ejercido.

La investigación se realizó en una población de 196 trabajadores de tres empresas, dos de ellas privadas pertenecientes al sector productivo y una de carácter público del sector educativo. Se incluye tanto el nivel jerárquico medios, como el operativo.

El diseño de la investigación fue transaccional, correlacional.

El marco teórico comprende tres capítulos: el primero plantea el sustento teórico del estrés desde las áreas social, personal y laboral. El segundo aborda las teorías del liderazgo, donde se toman en cuenta los enfoques de diversos autores y por último, se describe la importancia de los mandos medios, sus funciones y habilidades; así como las responsabilidades propias de este nivel.

En la metodología se plantean objetivos, hipótesis, variables, instrumentos, procedimiento y análisis estadístico. Posteriormente se presentan los resultados, en el cual se encuentran los datos en forma de tablas y gráficas.

Finalmente se presentan la discusión y conclusiones, en donde se interpretan y se discuten los resultados en función de el marco teórico y las hipótesis. Por ultimo, se encuentran los apéndices, que contienen los instrumentos utilizados para levantar los datos presentados.

CAPÍTULO 1. ESTRÉS

I.1.1 CONCEPTO DE ESTRÉS

La palabra estrés parece haber llegado al idioma inglés entre los siglos XII y XVI del término francés antiguo *destresse* que significa ser colocado bajo estrechez u opresión. Por consiguiente su forma inglesa original era *distress* y a través de los siglos aveces perdía el “di” por mala pronunciación. Por lo que en la actualidad, en inglés existen dos palabras *stress* y *distress* que tienen significados bastante diferentes, el primero ambiguo y el segundo siempre indica algo desagradable. Por lo tanto en términos de sus orígenes, *stress* tiene que ver con la constricción u opresión de algún tipo y el *distress* con el estado de ésta constricción u opresión, (Fontana, 1992).

Hans Selye en 1936 utiliza el término estrés, definiendo un conjunto coordinado de reacciones fisiológicas ante cualquier forma de estímulo nocivo (incluyendo las amenazas psicológicas); una reacción que él llamo SGA (Síndrome General de Adaptación). El estrés no era una demanda ambiental sino un grupo universal de reacciones orgánicas y procesos originados como respuesta a tal demanda, (Lazarus y Folkman, 1986).

Aunque todo va a depender de la capacidad de tolerancia a los estímulos que se perciban como estresantes, existen tres etapas que van a dar diferentes respuestas a los estresores que se presenten, a las cuales Kossen (1995), denomina punto de rendimiento, límite elástico y punto de ruptura. La primera se refiere a los cambios pequeños en el organismo a los cuales responderemos para su regulación en forma natural. La segunda funciona como un mecanismo de prevención al umbral del estrés. La tercera etapa es cuando se

ha rebasado el límite elástico y puede causar daños severos tanto físicos como mentales si no se sabe manejar adecuadamente.

Lazarus y Folkman, hablan de tres tipos de acontecimientos estresantes. Los cambios mayores, se refieren a acontecimientos que afectan a un gran número de personas; estos cambios, son ciertos fenómenos considerados como estresantes en forma universal y situaciones fuera de cualquier tipo de control, como son los desastres naturales o catástrofes producidas por el hombre; los cambios menores, afectan a una sola persona o a unas pocas y por último, los ajetreos diarios.

Arroba y Kim, (1990) hacen una distinción entre presión y estrés, y hacen énfasis en la notable diferencia que existe entre ambos, aunque se emplean en la mayoría de las ocasiones indistintamente. Dicen que todos necesitamos cierto grado de presión, que puede dar lugar al estrés que nadie necesita. La presión es la resultante de todas las demandas que recaen sobre el individuo. El estrés es la respuesta a un nivel de presión inapropiado.

Esta distinción que hacen los autores Arroba y Kim, (1990) es lo que muchos otros conocen como derivados del estrés, de tal suerte que el estrés se pueda entender como perjudicial o beneficioso. Kossen, (1995) hace mención al respecto, distinguiendo entre lo favorable y desfavorable que puede resultar el nivel de estrés: el *eustrés*, es un tipo de tensión que nos ayuda a tener nuestro cuerpo erguido y a permanecer despiertos y fijamos un límite de tiempo para nuestras actividades; y el *distrés*, que si permanece por periodos largos de tiempo es posible que cause enfermedades como úlcera, asma, artritis, ataques al corazón, etc.

El estrés se puede presentar en diferentes ámbitos, como personal, social y laboral mismos, que se mencionan a lo largo del capítulo.

I.1.2 ESTRÉS PERSONAL

El estrés personal es aquel que va a ser provocado por el propio individuo como consecuencia a sus procesos cognitivos, esto es, la forma como interprete los estímulos percibidos sin atribuirle causas externas, más bien, causas internas a sus propios pensamientos, sentimientos, emociones, autoestima, cultura, valores y creencias; y que van a ser determinantes característicos para interpretar los estímulos ambientales como estresores o no.

Fontana, (1992) señala que gran parte de nuestras respuestas radican en el poder de nuestras evaluaciones cognitivas, para influir en nuestras emociones y captar el significado total del poder de las evaluaciones cognoscitivas sobre nuestras emociones, es damos cuenta que podemos utilizar nuestros pensamientos para influir en la manera en que nos sentimos.

Lazarus y Folkman, hacen referencia a la forma de interpretar los acontecimientos y dicen que existe en psicología una antigua tradición fenomenológica que considera que el significado de un acontecimiento, determina la respuesta emocional del individuo, y a este significado le llama evaluación cognitiva, misma que se apoya en la interpretación subjetiva de un acontecimiento y determina la realidad de cómo son las cosas en el entorno y modelan el entendimiento del significado.

Para explicar las evaluaciones cognitivas que hace el individuo Lazarus y Folkman se refieren a las creencias, donde dicen que éstas determinan la forma en que una persona evalúa lo que ocurre o va a ocurrir a su alrededor y hace mención de dos tipos de creencias: las *existenciales* que permiten al individuo encontrar un significado a su existencia y mantener su esperanza en situaciones difíciles, estas creencias incluyen la fe en Dios o en otro ser sobrenatural del universo. Las creencias sobre el *control personal* tienen que ver con las sensaciones de dominio y confianza, una creencia de este tipo incluye el grado en que el individuo asume que puede controlar los acontecimientos y las situaciones importantes. Menciona que cuando menos ambigüedad exista en una situación, mayor es la probabilidad de que las situaciones de control afecten la emoción y el afrontamiento, esto es, al evaluar una situación como controlable reduce el estrés.

También Meichenbaum, (1988) hace referencia a las creencias y la evaluación de las situaciones, cuando dice que en la mayor parte de las situaciones, no prestamos atención a la manera, según la cual, interpretamos las circunstancias, cómo atendemos y recordamos selectivamente los acontecimientos y, cómo buscamos también selectivamente la información que sea compatible con nuestras creencias.

Otro factor importante que Lazarus y Folkman menciona, es el compromiso individual, que trata una relación específica entre el individuo y el entorno. Dice que para que un compromiso ejerza influencia sobre la evaluación de un acontecimiento, debe guardar relación con éste. Cualquier situación en la que se involucre un compromiso importante, será evaluada como significativa en la medida en que los resultados de afrontamiento dañen, amenacen o faciliten la expresión de ese compromiso. El término compromiso, denota procesos

cognitivos y sociales de mayor orden y conlleva una calidad emocional duradera. Los compromisos acercan o alejan al individuo de las situaciones y pueden amenazarle o desafiarle, beneficiarle o dañarle.

Un aspecto que Lazarus y Folkman consideran importante dentro del concepto de compromiso es la vulnerabilidad del individuo, cuando los compromisos ejercen influencia sobre la evaluación, mediante la relación con su vulnerabilidad psicológica, donde el potencial de una situación para que sea psicológicamente perjudicial, amenazante o desafiante, dependerá directamente de la intensidad con que existan compromisos establecidos. Cuanto mayor sea la intensidad del compromiso, mayor será la vulnerabilidad del individuo al estrés psicológico en lo que respecta a tal compromiso.

Las causas de donde proviene el estrés son muy diversas y también son múltiples las consecuencias, mismas que van a depender de qué tanta tolerancia se tenga a los estresores y a la forma en que se perciban los mismos. Kossen (1995), dice que no todo el estrés es perjudicial, ya que en cierta medida resulta útil, siempre y cuando no se rebase el umbral y alcance un punto peligroso, debido a que no es posible eliminar por completo el estrés de nuestra vida; Lamb, (citado por Kossen, 1995) dice que la forma en como manejamos el estrés, determina el cómo nos afecta.

Los umbrales del nivel de estrés van a depender de las diferencias individuales de cada uno, tomando en cuenta, que estas van a depender de dos variables que Ivancevich y Matteson (1985), denominaron variables de la herencia y medioambientales, y que de alguna forma van a estar estrechamente relacionadas, así mismo, mencionan que es obvio que gran parte de lo que constituye el repertorio de respuestas del individuo fue moldeado por el

aprendizaje, como la forma de interactuar con los demás, la forma de manejar un conflicto y la forma en que tratamos de hacer frente a los estresores, y son en gran medida respuestas que se dan en función de la experiencia y el significado que tienen para el individuo en forma particular.

La respuesta que origina una tensión emocional o mental en una persona, puede no afectar del mismo modo a otra; la respuesta individual a otras influencias reside en gran parte en nuestra educación. Desde que nacemos, estamos educados por el entorno, por nuestros padres, amigos, maestros, religión, etc. Así desarrollamos un comportamiento y una forma de pensar que pueden muy bien influir en la percepción de los acontecimientos (Terrass, 1994).

El estrés personal va a ser determinado en muchas de las ocasiones por el nivel de autoestima que se maneje, e implica a su vez, la incapacidad del individuo para comunicarse correctamente y expresar sus sentimientos; cuando una persona se inhibe al querer expresar sus inquietudes surge una frustración emocional que provoca estrés y esto se da en todos los ámbitos, tanto laboral como social. En ocasiones puede ser menor en el ámbito familiar, por la confianza y cercanía con sus miembros aunque no desaparece por completo.

La baja autoestima implica, la incapacidad para relacionarse con la gente que nos rodea y para comprenderse a sí mismo, lo cual provoca un aislamiento social. El ser humano es por naturaleza un ser social y no puede estar aislado, el relacionarse le permite una estabilidad emocional, que a su vez implica diálogo y contacto con otras personas. Si esto no sucede en forma adecuada a las necesidades del individuo, esa incapacidad provocará estrés. Huber (1986), dice que la inseguridad social y el estrés se condicionan mutuamente. A una

persona insegura le sucede a menudo que no tiene posibilidades de realizar sus deseos o exigencias y le resulta frustrante en el ámbito de las relaciones interpersonales, a esta falta de poder para imponerse le sigue una consecuencia negativa, y cuando éstas se acumulan en una persona socialmente insegura producen estrés y miedo.

Así, el individuo con autoestima baja se provoca a sí mismo sentimientos de inseguridad y angustia que le producen estrés constante. Gran parte de los factores estresantes a nivel individual son nuestros pensamientos, y estos son provocados por la forma en que se perciban los estímulos ambientales que ayudados por la experiencia, provocan sentimientos que van a favorecer en forma positiva o negativa al estrés. Huber (1986) menciona que las personas socialmente inseguras valoran sus propias actuaciones de una manera mucho peor de lo que lo hacen las personas que se sienten seguras, pues les falta el sentimiento de seguridad para poder mostrar un comportamiento que se ajuste a sus propias exigencias.

I.1.3 ESTRÉS LABORAL

El estrés laboral se puede ocasionar por diversas situaciones, sean éstas internas o externas al individuo, situaciones que van desde cómo perciben los estímulos que se presentan en su entorno, la relación con los compañeros, el jefe, las cargas de trabajo y hasta las condiciones del equipo con que se trabaja. Aunque en la mayoría de los casos los estresores no se presentan en forma aislada, se convierte en un círculo vicioso, los estresores del ambiente laboral se llevan al hogar y viceversa al igual que los estresores sociales que van implícitos en cualquiera de estas.

Digamos que la edad es un factor que podría categorizarse como personal, pero que va a influir en todos los aspectos dado que guarda cierta relación con el estrés de dos formas, a las cuales Ivancevich y Matteson caracterizan como cronológica, que se refiere al tiempo transcurrido desde el nacimiento y la edad fisiológica que depende del grado de desgaste y deterioro físico experimentado. Uno de los factores que explican las diferencias entre ambas es la naturaleza y duración del estrés que se experimente, dado que la respuesta a un estresor requiere de la adaptación individual, que es la que en cierta forma produce el desgaste y deterioro asociados con el envejecimiento. Cabe mencionar, que no es la edad en sí lo que se relaciona con el estrés, sino las experiencias asociadas a esta, dado que son percepciones muy particulares de cada individuo.

En cuanto al trabajo, Ivancevich y Matteson mencionan que de acuerdo a la etapa por la que esté pasando el individuo será su comportamiento y percepción de los estresores, para lo cual citan las hipótesis de Miller y From 1951 de las tres etapas a) la fase inicial, b) periodo de prueba y c) el periodo de mantenimiento. Estos periodos corresponden a diferentes grupos de edades. Dado que cada etapa se caracteriza por satisfacer diferentes necesidades, la magnitud de los estresores varía de acuerdo a la etapa; por ejemplo, una persona que se encuentra en etapa de progreso encontrará menos estresante la sobrecarga de trabajo que aquella persona que se encuentra en la etapa de mantenimiento; así, lo que puede ser muy estresante para el empleado de 55 años, que ya no contempla ningún progreso notable en su carrera, puede no surtir efecto como estresor en el caso del que tiene 35 años.

Los estresores pueden ser extraorganizacionales; y son las situaciones ajenas a la vida en el trabajo, que más bien tiene que ver con la vida privada del

individuo y que de alguna forma van a repercutir en la vida laboral. Los estresores intraorganizacionales se dividen en tres: estresores individuales, grupales y organizacionales. La sobrecarga propia del rol puede constituir una fuente de estrés a nivel individual, (Ivancevich y Matteson 1985).

El conflicto dentro de un grupo puede ser un estresor a nivel grupal y se puede convertir en un aspecto del clima organizacional. Partiendo de las diferencias individuales de cada una de las personas que integran un grupo, la gerencia debe tomar en cuenta que la importancia de estas diferencias, no estriba en combinarlas sino en obtener una apreciación de los efectos que los diversos estresores pueden tener en función de las variaciones individuales para contribuir a la efectividad individual y organizacional.

Una forma para solucionar el estrés laboral es tratar de seleccionar y colocar a las personas más adecuadas en las distintas posiciones y situaciones laborales contemplando su ajuste dinámico a los puestos mismos (Peiró y Salvador, 1993).

El estrés que enfrentan los trabajadores es sustancial y en ocasiones intrínseco al trabajo, en el que uno no puede escapar a las demandas y presiones competitivas. El volumen real del trabajo puede ser en ocasiones abrumador sea la profesión que sea. Las personas que están crónicamente estresadas no disfrutan su trabajo, pueden sentirse irritables, carecer de energía y pueden padecer insomnio y síntomas físicos de ansiedad respecto al trabajo (Fontana, 1992).

Las respuestas de las personas ante las experiencias del estrés varían en forma considerable con el fin de controlarlo, y presenta diversos grados de eficacia.

Las diferencias individuales sobre el proceso del estrés en la salud se da concretamente en personas con patrón de conducta tipo A. En este sentido, se ha señalado que las consecuencias negativas del estrés aparecen en diferentes proporciones, en función de aspectos ocupacionales. Así, el riesgo coronario es mayor en los trabajadores de cuello blanco, y la accidentabilidad en los de mano azul, para ambos tipos de consecuencias, las características individuales son relevantes (Peiró y Salvador, 1993).

Ivancevich y Matteson (1985), abordan la personalidad tipo "A" en relación con el estrés, como un complejo de acciones y emociones que pueden observarse en cualquier persona que se encuentra agresivamente involucrada en una lucha incesante y crónica por lograr cada vez más en cada vez menos tiempo y se ve obligada a ello contra los esfuerzos opositores de otras cosas o personas. Los principales factores de la conducta tipo "A" incluyen un sentido crónico de la urgencia del tiempo, con la orientación impulsiva y competitiva que puede incluir una hostilidad escasamente escondida en fuerte disgusto por el ocio e impaciencia crónica con las personas y situaciones que percibe como barreras para mantener altos niveles de logro de metas.

1.1.3.1 Relación entre compañeros de trabajo

La armonía en el ambiente dentro del lugar de trabajo, es un factor muy importante para producir o ausentar estrés en los trabajadores, cuando una persona llega a tener conflicto con otra, es muy probable que el ambiente se tome incómodo para los otros miembros que laboran con ellos, debido a que se rompe la armonía de las relaciones y las tareas y por ende, del ambiente en sí. Aunque es muy difícil eliminar los conflictos en el trabajo debido a las

diferencias personales de cada miembro, la forma en que perciban las situaciones va a ser de gran importancia para enfrentar el estrés.

Un individuo que padece estrés, ejerce presión sobre su equipo o grupo de trabajo, así como sobre la organización. Un grupo que sufre estrés ejerce presión sobre cada uno de los miembros, lo mismo que sobre la organización. Una organización que experimenta estrés en los niveles ejecutivos, ejerce presión sobre los individuos y los grupos de trabajo. La presión se transmite entre los tres niveles: el de las personas, el de los grupos y el de la organización de varias maneras. La clave está en la presión que experimentan cada uno de ellos y las habilidades de todos ellos para sobreponerse a estas, el desequilibrio en alguno de los tres, dará lugar al estrés, (Arroba y Kim 1990).

Debido a que se pasan jornadas muy largas en el lugar de trabajo, se hace más necesario llevar una relación más o menos estrecha con las personas con las que se labora, debido a que se convierte en un clima casi familiar por la naturaleza misma del tiempo que se pasa con los compañeros de trabajo.

En ocasiones la fuente del conflicto en las organizaciones y no sólo ahí sino en todos los ámbitos sociales, se debe a la mala comunicación que existe entre los miembros y ésta ocasionará presión entre las personas Fontana, (1992) dice que no importa qué tan bien trabajen las personas juntas como individuos, con frecuencia se asegura que los canales de comunicación deficiente son una fuente importante de estrés.

1.1.3.2 Relación jefe subordinado

Además de como se dan las relaciones entre compañeros, también es de crucial importancia la forma en que se llevan las relaciones con el jefe; en gran

parte de las ocasiones la forma en que el jefe trata a los subordinados va a determinar la actitud y conductas de estos y por ende el clima de trabajo.

El deterioro de las relaciones con los superiores es una importante fuente de estrés, debido a que ellos tienen la capacidad de influir de manera sustancial en nuestras vidas. Pueden manipular nuestras funciones y nuestras condiciones de trabajo, dar o impedir promoción, aumentar o disminuir nuestra posición a los ojos de los demás. Otro estresor en las relaciones trabajador - patrón, es cuando se niega el crédito a quien se lo ha ganado. Esto nos deja con el sentimiento de que somos subestimados y puede disminuir tanto el agrado por el trabajo como la muestra de mejorar el desempeño. Otra fuente de estrés es cuando el jefe constantemente critica y se fija en pequeñeces o el que es incapaz de delegar e interfiere en lo que estamos haciendo sin dejarnos en libertad de tomar decisiones. Un jefe así, frustra nuestra actividad y entusiasmo, nos hace dudar a veces de nuestra competencia (Fontana 1992).

Ash, (1994) destaca la importancia de que la gente se desempeña mejor cuando está feliz y se siente a gusto con sus jefes, pues un ambiente amistoso y productivo se inicia con el jefe, sus estados de ánimo afectan la forma de reaccionar de quienes lo rodean. Un jefe agradable creará menos tensión entre sus empleados que un jefe autoritario. Un empleado que ya no goce de la buena voluntad de su jefe puede vivir con el temor constante de que lo reprendan y hasta lo despidan, situación que provoca tensión.

Ivancevich y Matteson, (1985) señalan que un principio generalmente aceptado entre los gerentes es que los empleados son el recurso más importante de la organización y simultáneamente la fuente de problemas más desafiantes a los que se enfrentan los gerentes. Todos los individuos son diferentes en alguna forma a los demás, en términos de inteligencia, habilidades, carrera,

aspiraciones, personalidad y en particular importancia en sus reacciones ante los estresores organizacionales. Estos autores advierten que la falta de activación incluye aburrimiento, apatía, aumento en los accidentes, ausentismo, aumento en la fatiga, insomnio y cambio en el apetito; aunque también hay sobrecarga de activación lo que también conlleva a una apariencia física negativa. La sobrecarga de trabajo, puede dar como resultado un número mayor de errores, indecisión y pérdida de la perspectiva; signos que el gerente debe ser capaz de identificar por medio de la observación de sus empleados.

1.1.4 ESTRÉS SOCIAL

El estrés es una característica natural e inevitable de la vida. En comunidades subdesarrolladas, los estresores pueden relacionarse con la supervivencia física y las necesidades primarias. En las culturas desarrolladas, el estrés suele relacionarse con mayor frecuencia con el éxito social y con la generación de niveles de vida cada vez más altos, (Fontana, 1992).

El hogar está considerado como un santuario en el que podemos ser nosotros mismos y relajarnos. Esta situación de bienestar y relajamiento puede ayudar a reducir el estrés del trabajo. Sin embargo el hogar es también donde la ira la hostilidad y la fatiga relacionados con el trabajo se vierten sobre la familia creando con ello un nuevo estrés (Ivancevich y Matteson, 1985).

Es muy cierto que la familia es un factor muy importante, si no es que el principal en el aprendizaje de los valores, de la cultura y de la formación de nuestra personalidad, en sí es la que nos enseña y predispone a interpretar los estímulos ambientales y personales como estresores o amenazantes, es también en la familia donde se aprende a socializar e interactuar con las personas que se encuentran a nuestro alrededor, donde se aprende a seleccionar a nuestro

grupo de amistades, ya que las personas que se escojan como parte de nuestro círculo amistoso serán aquellas que no amenacen nuestra forma de ser.

Durante la niñez es cuando aprendemos que ciertos estímulos son positivos o negativos, y que vamos a cargar con ellos para toda la vida y que a su vez van a repercutir de una forma u otra en nuestras actividades cotidianas, y en muchos de los casos se arrastran por generaciones. Es también cuando se aprende a ser sociable, tímido o retraído; el niño aprende a ser parte de un grupo y a adaptarse a las diversas situaciones que se dan por parte de los integrantes, Lazarus dice que el niño que desea ser aceptado por sus compañeros procurará participar en aquellas actividades aprobadas por el grupo y evitará las que no lo sean. Si esto no sucede, el infante puede percibir posteriormente ciertos estímulos parecidos o relacionados como amenazantes o estresantes.

Sea con los padres o con los hermanos, con el cónyuge o con los hijos con quienes se den situaciones conflictivas en un momento dado, se arrastrarán al trabajo y esto provocará distracción o retardo en las actividades, lo cual, no provocará únicamente estrés familiar sino también laboral ya que va a provocar comportamientos agresivos, hostiles o depresivos en el ambiente con amigos y compañeros dentro o fuera del trabajo.

Las relaciones interpersonales son muy importantes porque dependiendo de como se den, el individuo se verá amenazado o reforzado en su socialización, ya que el grupo puede perjudicar o apoyar a sus integrantes y por tanto provocar situaciones estresantes en su medio social. Alvaro y Páez, (1996) mencionan que una buena red de relaciones interpersonales es beneficiosa para la salud mental por diferentes motivos, entre los que mencionan la disminución del sentimiento de soledad, brindar apoyo social, hacer posible

obtención de información y posibilitar un sentimiento de pertenencia grupal que favorece la consecución de metas colectivas, como también, la obtención de una posición social valorada, que tiene efectos en la autoestima y, a su vez, en la salud mental.

En conclusión, después de lo visto hasta el momento, diría que el estrés es un síntoma que hoy día todos o la gran mayoría hemos sufrido, hasta hay quien se ha atrevido a decir que es la enfermedad del siglo, pero modificando un poco esta aseveración, yo me atrevería a decir también que es la epidemia del nuevo siglo ya que en este mundo tan acelerado que cambia constantemente demanda una capacidad de adaptación mucho más rápida en todos los ámbitos, tanto individuales como sociales y laborales. Por lo tanto, aquellos que no tengamos esta capacidad de adaptación o en tanto la adquirimos, va a ser una fuente importante de estrés, debido a que cuando apenas nos vamos adaptando a un cambio ya está presente el nuevo cambio.

Son muchas las fuentes que pueden provocar estrés, sea por situaciones muy personales como las formas de evaluar los estímulos ambientales, los factores sociales como las relaciones familiares o las relaciones interpersonales o los factores laborales, como las condiciones mismas de las tareas y relaciones con compañeros de trabajo o incluso con el mismo jefe inmediato; pero que nos afectan de una manera u otra más tarde o más temprano, dependiendo de qué tanta importancia le demos a los estímulos ambientales que vivimos día con día y de la capacidad que tengamos para afrontarlos.

Así mismo, no todo en la vida es estrés, también existen apoyos o reforzadores en cada uno de los procesos vivenciales y que nos van a ayudar a afrontar o equilibrar las situaciones amenazantes o estresantes que nos ayudan

a mantener un mejor estado de salud mental, aunque como ya se mencionó todo va a depender de las diferencias individuales de cada persona, de su cultura, nivel socioeconómico o su personalidad.

CAPÍTULO 2. LIDERAZGO

I.2.1 . ANTECEDENTES

Existe cierta polémica respecto a si los líderes nacen o se hacen, para lo cual Casares, (1995) hace referencia y menciona que si los líderes se hacen, existe la alternativa de formarlos y de promover su desarrollo, encontrar fórmulas para propiciar dirigentes en todos los niveles. Menciona también, que el ambiente es de crucial importancia para que éstas habilidades se desarrollen, cuando dice que todo hombre nace con cualidades de líder y que la naturaleza ha dotado a cada cual de ciertas capacidades y la historia personal y familiar lo han colocado en una clase socioeconómica, en un medio cultural y en un lugar específico que lo predeterminan en mayor o menor medida.

Otro autor que también hace referencia al respecto, es Kossen, (1995) quien dice que ciertas personas parecen tener la habilidad para dirigir a otros, pero desafortunadamente, la mayoría de los buenos líderes no nacen, se hacen. Es una actitud que generalmente se desarrolla.

Lo que si sabemos es que generalmente se requiere tener las cualidades y habilidades físicas, psicológicas y mentales que nos permitan desenvolvemos en el medio y nivel al que podamos llegar. También sabemos que casi todas las cualidades de liderazgo relativas al nivel potencial de cada quien, se pueden enriquecer con la educación y la experiencia. En pocas palabras, el líder nace es decir, trae genéticamente la información necesaria para desarrollar las habilidades relativas al liderazgo que se ha de ejercer; también el líder aprende, no importa el nivel donde se esté, siempre se pueden desarrollar las habilidades a través de la experiencia y el aprendizaje (Casares, 1995).

En este sentido, Kossen toma como factibles ambas posturas, donde menciona que los líderes que nacen son muy pocos y por tanto es necesario formarlos, esto es, dotarlos de las cualidades y conocimientos para dirigir a otros. Casares toma en cuenta ambas posturas pero con la diferencia de que todos nacemos con la información genética para todas las habilidades, pero para que éstas se desarrollen, es necesario que el ambiente sociocultural sea propicio; de ahí que no todas las personas actúen como líderes.

En las organizaciones se dan casos en que la figura del líder formal no funciona efectivamente como verdadero líder y por ende los subordinados no lo miran como tal, sino como a un miembro más del grupo; Fromm, (1987) menciona que la diferencia entre el modo de tener o ser autoridad es el ejercicio de la autoridad en sí, y ser autoridad se basa no solo en la capacidad para realizar ciertas funciones sociales, sino igualmente en la esencia misma de la personalidad que ha conseguido un alto grado de desarrollo e integración. Asimismo, menciona que una persona con liderazgo irradia autoridad y no tiene que dar ordenes, amenazar ni sobornar; son individuos muy desarrollados, que muestran por lo que son, cómo podrían ser los hombres.

La habilidad para dirigir suele ser muy importante, ya que el éxito o el fracaso de las empresas, depende de cómo se esté llevando el liderazgo; metafóricamente Crosby, (1990) dice que una dirección irracional puede acabar con un bosque, al igual que una dirección adecuada puede hacerlo prosperar exitosamente.

En muchas ocasiones se hace referencia al liderazgo como si fuera igual a la administración o la gerencia, pero la diferencia entre estos es muy grande, debido a que toda la gerencia implica liderazgo, pero no todo el liderazgo es

gerencia. El liderazgo es específicamente solo una parte de la gerencia, mismo, que a su vez, sólo puede influir en la conducta de las personas y en su comportamiento (Kossen, 1995).

Entre las relaciones que se dan en el binomio líder - subordinado, los líderes se han preguntado sobre qué tanta cercanía debe haber entre éste y el empleado, para lo cual, Kossen, (1995) da una respuesta que llama distancia psicológica, que indica las actitudes de los superiores hacia sus trabajadores desde un punto de vista de la cercanía de las relaciones de trabajo, donde la mayor distancia psicológica es lo más lejano, aunque el criterio gerencial más moderno indica que el mínimo de distancia psicológica es el más adecuado, siempre y cuando no se elimine por completo, de tal forma que se logren los objetivos.

Es muy importante tomar en cuenta que el ambiente que se propicie en las organizaciones va a hacer que estas avancen o se detengan en su progreso. Crosby, (1990) también hace referencia al respecto cuando afirma que las organizaciones brillan o se apagan, dependiendo de la forma en que las personas se tratan unas a otras, de cómo trabajan en conjunto y de cómo se relacionan las actividades entre sí y el nivel de las relaciones organizacionales se establece directa o indirectamente por los ejecutivos. Mientras más estrechas sean las relaciones entre líder - subordinado, habrá mayor probabilidad de crecer.

Entre las múltiples características que se han utilizado para definir a un líder y la forma de ejercer su liderazgo, han surgido algunas diferencias. Para la explicación del líder y sus características, se plantean una serie de teorías al respecto, las cuales se explican a continuación.

I.2.2 TEORÍA DE LOS ESTILOS DEL COMPORTAMIENTO DE LEWIN (1939)

Uno de los primeros investigadores que se interesaron en estudiar el liderazgo, fue Lewin quien en 1939 expuso en su teoría tres estilos de dirección:

- a) Democrático
- b) Autocrático
- c) Laissez-Faire

En el estilo de liderazgo Democrático, el líder toma parecer en las decisiones con el grupo de trabajo, mantiene un ambiente de armonía y confianza, sugiere las alternativas para trabajar, fomenta la participación del grupo o bien, permite a los miembros que trabajen de la mejor forma para cumplir las tareas; el líder se muestra objetivo y les da libertad de mejorar las relaciones de trabajo, es un líder que no pierde el objetivo de la organización ni el de los subordinados.

Cuando el grupo de trabajo no está dispuesto o preparado para asumir una responsabilidad, esto se puede tomar en inconformidad e insatisfacción, lo cual provoca bajas en la productividad y nos hablaría, en un momento dado de un liderazgo equivocado.

Por el contrario, cuando los líderes ejercen un estilo acorde a las necesidades de los subordinados y es aceptado por otros, el grupo reacciona en forma diferente y las posibles reacciones ante éste líder son: la satisfacción, el entusiasmo, la productividad, y aun en el caso que el líder abandone temporalmente el grupo, éste continua trabajando (Cartwright y Zander, 1985).

En el estilo de liderazgo Autoritario, el líder es quien da las órdenes, es estricto en el cumplimiento de las tareas encomendadas y proporciona recompensas y castigos. En éste tipo de liderazgo se presentan las ventajas siguientes: manejo estricto del poder, ofrece seguridad y la tarea a realizar por los empleados generalmente es estructurada. Existen metas y control de los medios para realizar el trabajo por parte de los empleados (Alcántara y González, 1994).

Por otro lado las desventajas de este estilo pueden ser: la dependencia y la sumisión de los subordinados, por lo tanto, menos individualidad, menos responsabilidad y existe evasión del poder por parte de éstos. Cuando el líder no está presente, el equipo deja de trabajar, y en caso de haber desintegración del grupo se presenta la conducta denominada "chivo expiatorio" que es la concentración de la agresión en un miembro único del grupo.

En el estilo de liderazgo Laissez-Faire, el líder delega responsabilidades y la toma de decisiones al grupo, y su participación es mínima. Concede absoluta libertad para las decisiones individuales o de grupo, no participa en las decisiones, sino para proporcionar información cuando se la piden y no hace ningún esfuerzo para propiciar la toma de decisiones o la realización del trabajo, en cierto sentido, el líder cede el poder y el control a sus subordinados (Miner, 1985).

Este estilo de liderazgo, a diferencia del autoritario y demócrata, produce menos concentración en el trabajo y una calidad de trabajo más pobre que los otros dos y un nivel general de satisfacción por debajo del estilo democrático y superior al estilo autocrático.

Este líder no toma iniciativa en las metas y los medios para el logro de los objetivos laborales, y aunque se lleguen a plantear metas sociales, el hecho que el líder no proporcione sugerencias para lograr objetivos produce desorganización, menor eficiencia, insatisfacción, desaliento e irritabilidad de los seguidores dado que nadie sabe que hacer ni que esperar en el trabajo grupal (Newstrom, 1988).

Posteriormente a Lewin surgieron algunas teorías tendientes a explicar las funciones y características que tienen los líderes en las organizaciones, como es el caso de la teoría de los rasgos.

1.2.1 TEORÍA DE LOS RASGOS (1940)

Durante los siglos XIX y XX las teorías del gran hombre fueron muy populares y aseguraban que las cualidades o características de los líderes eran heredadas, sobre todo si se trataba de personas de clase socialmente alta; las teorías del gran hombre, que destacaban la superioridad, evolucionaron durante la primera parte del siglo XX hasta convertirse en la teoría de los rasgos (Locke, 1994).

Hodgetts y Altman (1981), citan a dos autores para explicar la teoría de los rasgos, entre ellos está Byrd, que analizó esta teoría en 1940 y descubrió que sólo el 5% de los rasgos encontrados coincidían con cuarenta investigaciones. Posteriormente Strogdill en 1959, también obtuvo resultados interesantes en la revisión de los estudios realizados en este campo y concluyó, que algunas características eran comunes en los líderes, como inteligencia, confiabilidad, responsabilidad, actividad social, originalidad y status socioeconómico.

Esta teoría alude a una personalidad del líder, con cualidades un poco difíciles de encontrar en una sola persona, como son inteligencia, fuerza, valor, carisma, integridad, determinación y seguridad, entre otras (Robbins, 1987).

1.2.3 TEORÍA CONDUCTUAL

La teoría conductual trata de la relación entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo. Entre los muchos modelos que se utilizan para explicar el liderazgo, se incorporan dos dimensiones: el interés del líder en lograr que el trabajo se realice y su preocupación por las personas mismas, (Hodgetts y Altman, 1981).

Existen tres estudios con los que se explica la teoría conductual que son:

- a) Escala o continuo de la conducta del liderazgo,
- b) Los estudios de la Universidad Ohio State y
- c) Los estudios de Michigan.

La escala o continuo de la conducta de liderazgo explica las conductas de los líderes mediante la observación de los diferentes estilos que se pueden aplicar, lo cual se logró a través de la escala de la conducta de liderazgo, que varía desde la fuertemente centrada en el jefe hasta la muy centrada en los subordinados, (Hodgetts y Altman, 1981).

- Los estudios de la Universidad del estado de Ohio se iniciaron un poco después de la segunda guerra mundial, y se llevaron a cabo bajo la dirección de la oficina de investigaciones experimentales de la Universidad del estado de Ohio, en el cual, se identifican varias conductas del líder basándose en las descripciones de los subordinados, de los cuales se obtuvieron datos, que se agruparon en dos categorías:

a).- *La iniciación de estructura*, se refiere a la forma en que el líder tiende a estructurar las metas, y toma en cuenta el papel que juegan tanto los subordinados como él mismo. Éste es quien asigna tareas y mantiene el nivel de desempeño adecuado para la obtención de los objetivos. Esta categoría se basa principalmente en asignar tareas y vigilar que se realicen en los tiempos establecidos para el cumplimiento de los objetivos (Robbins, 1987).

b).- *La consideración*, se basa principalmente en las relaciones líder - subordinado, que incluyen la confianza y el respeto, muestra de interés por los subordinados, comodidad y satisfacción; asimismo, se interesa por los problemas de la gente que está a su cargo y es amistoso con ellos. Los resultados obtenidos en este estudio, demostraron que aquellos que puntuaban alto en ambas, podrían obtener con mayor frecuencia un alto rendimiento y satisfacción en sus subordinados; a diferencia de quienes obtuvieron una baja calificación en alguna de las variables o en las dos. Sin embargo, este estilo no siempre producía consecuencias positivas, ya que originaba quejas, ausentismo, rotación de personal y niveles menores de satisfacción en quienes tenían tareas rutinarias (Robbins, 1987).

Los estudios de la Universidad de Michigan. Al mismo tiempo que se realizaban los estudios en la Universidad del estado de Ohio, en Michigan también se desarrollaban estudios sobre el liderazgo, en donde se observó que los supervisores eficaces delegaban más autoridad, utilizaban una supervisión discreta y mostraban interés en las vidas personales y el bienestar de sus subordinados. En otros estudios también se obtuvieron resultados similares, y las conclusiones obtenidas demostraron que los líderes cuyos intereses se centraban en los empleados eran superiores a los que centraban su interés en la

producción. Esto es, los individuos que se preocupaban primero por sus empleados y después por la tarea, parecían lograr una mayor producción y un grado de satisfacción más notable en el trabajo y en lo moral. Por el contrario, los líderes cuyo interés se centraba en la producción tenían un rendimiento menor por parte de sus subordinados y éstos gozaban de grados más limitados en la moral y menos satisfacción en el trabajo (Hodgetts y Altman, 1981).

I.2.4 MODELO AUTOCRÁTICO - DEMOCRÁTICO (1960)

Mc Gregor presenta este modelo basándose en sus teorías X y Y, que marcan los extremos de los estilos de liderazgo. En la teoría X el énfasis de la dirección se basa en las metas de la organización. En la teoría Y el énfasis se dirige hacia las metas del individuo. Propone que la teoría Y es la llave del trato mediante el concepto de integración. Esto se refiere a la búsqueda de la integración de las metas organizacionales con las de los individuos. Asimismo, otro concepto de la dirección efectiva, es la colaboración entre el superior y el subordinado, como una condición necesaria para la integración de las metas (Blum, 1988).

El estilo democrático se inclina hacia la teoría Y, lo cual se debe a que se trabaja en equipo y todos los integrantes toman parte en la toma de decisiones; de tal forma que el trabajo es realizado por convicción y no por imposición, de igual forma se favorece al clima de trabajo, la cooperación y la participación, aunque para esto, el líder tenga que renunciar a cierta autoridad y tener mayor control sobre el grupo (Kossen, 1995).

La teoría X, enfoca sus objetivos hacia la producción, en donde el líder tiene el poder y toma las decisiones, siempre inclinándose a satisfacer las necesidades de la organización y sin tomar en cuenta las necesidades y los

intereses de los subordinados, asimismo, para que las personas trabajen hay que mantener una supervisión muy estrecha, ya que el personal operativo por sí mismo no está capacitado para realizar ninguna actividad, por simple que ésta parezca. El estilo autocrático, es comparado por Kossen, (1995) con la teoría X, dado que al líder se le conoce como autoritario; ordena y espera a que se cumplan sus órdenes y tiene una conducta generalmente negativa. El tipo de subordinados a su cargo tiene características de sumisión, poca participación y carecen de iniciativa propia.

I.2.5 MODELO DE LÍDER – PARTICIPACIÓN DE VROOM Y YETTON (1970)

Esta teoría fue planteada por Vroom y Yetton en 1970, y se basa principalmente en la forma como son tomadas las decisiones. En la que se abordan cinco estilos de liderazgo, donde los autores proponen que el estilo de liderazgo va a depender de la situación que se presente, mismo que se ajustará a cualquiera de los estilos propuestos a continuación:

AI - Autocrático I.- Se toma la decisión necesaria a la solución del problema sin recabar antes información ni tomar en cuenta otras opiniones.

AII - Autocrático II.- Se recaba información de los subordinados, y en la toma de decisiones, es optativa la consideración de las opiniones de los subordinados.

CI - Consultivo I.- Se comparte la información con los subordinados sobresalientes y se toma la decisión.

CII *Consultivo II*.- Se recaba información en forma colectiva con los subordinados y la decisión es tomada por el líder con base en la información recabada:

GII *Grupo II*.- La toma de decisiones se da en consenso entre líder y subordinados.

De acuerdo a los diferentes estilos de liderazgo que Vroom y Yetton plantean, se demuestra que el líder puede adaptarse a la situación y ajustarse a ella pero no a la inversa (Robbins, 1987).

1.2.6 MODELO DE FIEDLER (1971)

Este modelo plantea que el control de las situaciones en el ámbito laboral, va a permitir la congruencia entre el grupo de trabajo y el líder; para esto Fiedler, (1985) se baso en el cuestionario del compañero de trabajo menos preferido, con el cual midió la inclinación hacia el trabajo o a las relaciones interpersonales y dependiendo de esto, se determinaría el estilo de liderazgo y para lo cual propuso tres factores que son de los que depende la conducta y eficacia del líder.

Los tres factores propuestos por Fiedler son los siguientes:

- a) *Relaciones entre líder y miembros*.- la autoridad del dirigente depende de la aceptación que reciba de los miembros del grupo e indica el grado de confianza, seguridad y respeto que tienen los subordinados con el líder.
- b) *Estructura de la tarea*.- es el grado en que están sistematizadas (estructuradas o no estructuradas) las tareas asignadas y la forma en que éstas son

expresadas, así como determinar en el dirigente gran parte la autoridad para dar instrucciones.

- c) *Poder de posición.*- es darle derecho a dirigir, evaluar, recompensar y castigar a aquellos a los que se le pide que supervise, es el grado de influencia que un líder tiene sobre las variables del poder. Una vez que se determina la situación con la integración de las variables y mientras mejor integradas estén, el líder tendrá en sus manos el manejo de los subordinados.

I.2.7 TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY - BLANCHARD (1977)

Esta teoría se centra en la madurez de los seguidores, que son quienes le van a dar fuerza al líder, ya que sin ellos el líder no funcionaría como tal y proponen dos tipos de madurez, la madurez psicológica en la que se trata básicamente de la motivación para hacer las tareas y la madurez de trabajo que se basa en las habilidades y conocimientos. Esta teoría ha demostrado que para que un líder sea efectivo debe tener un estilo o forma de liderazgo acorde a la madurez técnica o psicológica de los seguidores (Casares, 1995).

La posición básica de esta teoría es que entre más trate un gerente de adaptar su estilo de liderazgo a una determinada situación y a las necesidades de sus subordinados, más eficiente será en alcanzar los fines personales y organizacionales. Esta teoría hace énfasis en la motivación y la competencia y se define no sólo la madurez laboral, la habilidad y el conocimiento técnico para realizar el trabajo, sino también la madurez psicológica, el sentido de confianza y respeto por sí mismo, condiciones que hacen posible que una persona se fije objetivos y asuma una responsabilidad (Schein, 1992).

A continuación se presentan los estilos de liderazgo y tipos de madurez, propuestos por Hersey y Blanchard:

INFORMATIVO		PARTICIPATIVO	
+ TAREA - RELACIÓN	MADUREZ 1	MADUREZ 2	- TAREA + RELACIÓN
-TAREA - RELACIÓN	MADUREZ 4	MADUREZ 3	+ TAREA + RELACIÓN
DELEGATORIO		PERSUASIVO	

- 1) Informativo.- Se centra su comportamiento más en la tarea que en la relación.
- 2) Persuasivo.- El comportamiento es alto en la tarea y alto en la relación.
- 3) Participativo.- El comportamiento de líder es bajo en tarea y alto en relación.
- 4) Delegatorio.- En este estilo, el líder brinda poco apoyo en ambas partes, tanto en la tarea como en la relación.

Además de definir los estilos de liderazgo, define también los tipos de madurez de los seguidores.

M1- La madurez del subordinado es baja, no está dispuesto a asumir la responsabilidad de las tareas, es incompetente e inseguro. El estilo de liderazgo deberá ser alto en tarea y bajo en relación, para ayudarlo a aprender y tener éxito.

M2- El individuo no puede ni quiere realizar las tareas, está motivado pero no cuenta con las habilidades necesarias para desempeñarlas. A medida que el grado de madurez aumenta del líder deberá empezar a rebajar en tarea y a aumentar en relación para ayudar al subordinado a ser más competente.

M3- El individuo puede pero no quiere hacer lo que desea el líder. El líder debe equilibrar su comportamiento en la tarea y en la relación para que el subordinado adquiera confianza en trabajar por sí solo.

M4- El individuo está en la mejor disposición de realizar lo que el líder le pide, cuando la madurez del subordinado es alta el líder puede continuar reduciendo su comportamiento de tarea y de relación para delegar tareas y esperar a que se cumplan.

El líder en éste caso impulsará a sus seguidores a alcanzar sus metas para que se logren los objetivos tanto individuales como globales de la organización. Esta teoría se basa principalmente en la forma que los seguidores perciben a su líder y de las satisfacciones que obtendrán de éste; el cual, a su vez procurará satisfacer las necesidades de sus seguidores como impulsor del buen desempeño (Robbins 1987).

El liderazgo más apropiado en ésta teoría es el que se acerca más a la satisfacción de las necesidades de los subordinados. Así como la motivación para mejorar el ambiente del trabajo.

Para concluir, se presenta en forma más significativa un cuadro con las teorías del liderazgo, que contiene las características más sobresalientes de cada una de las teorías revisadas, las cuales, a su vez abordan la relación jefe - subordinado y que se consideran básicas para dar un panorama de lo que se considera el liderazgo organizacional en la presente investigación.

Teorías de liderazgo

TEORÍA	CARACTERÍSTICAS
ESTILOS DEL COMPORTAMIENTO LEWIN (1939)	Se basa principalmente en tres estilos de comportamiento, el autoritario que se basa en las metas organizacionales, en dar órdenes para que se cumplan; el democrata quien toma parecer en las decisiones de los empleados y buena relación entre estos y la organización y el Laissez-faire, que se mantiene arbitrario en ambos extremos y brinda toda la libertad para la toma de decisiones y el trabajo.
RASGOS BYRD (1940)	Los líderes nacen con ciertas características de personalidad o físicas, que los diferencian de las demás personas.
CONDUCTUAL OHIO Y MICHIGAN	Se basa en la inclinación del líder por mantener buenas relaciones con los subordinados (consideración) y por otro lado, el cumplimiento de los objetivos organizacionales (iniciación de estructura).
AUTOCRÁTICO – DEMOCRÁTICO MC. GREGOR (1960)	Está basada en los supuestos que los subordinados no están capacitados para realizar las tareas, por lo tanto el líder es el mejor capacitado para tomar decisiones, ordenar y esperar a que se cumplan dichas órdenes (autocrático). El otro supuesto, se basa la cooperación y participación en el trabajo por parte de los subordinados y el líder (democrático).
LÍDER PARTICIPACIÓN VROOM Y YETTON (1970)	Plantea que el éxito del líder dependerá de la forma en que tome las decisiones y de como se ajuste a la situación para la toma de éstas.
CONTINGENCIAS FIEDLER (1971)	Expresa la relación y control que el líder mantiene entre los subordinados, las tareas y el uso del poder que representa ante la organización y los subordinados.
SITUACIONAL HERSEY-BLANCHARD (1977)	Está centrada en la madurez de los seguidores, tanto en motivación y satisfacción de las necesidades (madurez psicológica); como destreza, conocimiento y disposición para realizar las actividades (madurez laboral); la efectividad del líder dependerá de la capacidad que tenga para adaptarse a ambas situaciones.

Se ha estado hablando de las diferentes teorías del liderazgo y de las características del líder en cada una de ellas, pero el líder en una organización puede ser el director, el gerente o el supervisor, aunque para los fines de esta investigación se tomo en cuenta únicamente el nivel jerárquico medio, llámese

mando medio, supervisor, jefe de área, u otro que equivalga al mismo nivel, por ser quien tiene el trato directo con el personal subordinado.

Aunque existen muchas teorías, no creo recomendable que al inclinarnos por una de ellas se deba cumplir o aceptar al pie de la letra, sino tomar en cuenta que la mayoría de las teorías coinciden en proponer que la mejor forma de ejercer el liderazgo va a ser determinada por la situación; aunque algunas van de lo más flexible a lo muy rígido y otras tienen puntos intermedios; se debe tomar en consideración que dependiendo del problema o situación que se presente, el líder tiene que analizar y tomar la decisión más adecuada en su caso, es decir, su estilo de liderazgo debe ser flexible a los cambios socioambientales que se presenten en el ámbito laboral, ya que tomando en cuenta la vulnerabilidad del ser humano, las conductas y situaciones siempre van a ser distintas y aunque en algunos casos similares, el estilo de liderazgo se adecuará al caso específico.

Entre las diferentes teorías que se han revisado existen diferencias importantes entre una y otra, pero el fin es el mismo, ya que aunque la forma de caracterizar los estilos de liderazgo en diversas situaciones hacia los subordinados es distinta, el objetivo es el mismo, y pretende explicar la relación líder/subordinado para mejorar las relaciones intraorganizacionales, tanto personales como productivas.

CAPÍTULO 3. MANDOS MEDIOS

I.3.1 ANTECEDENTES

La palabra supervisor proviene de los vocablos latinos que significan “sobre” y “ver” de aquí que un supervisor sea comúnmente descrito como aquel que vigila a los trabajadores. Un supervisor es todo aquel que tiene personas bajo sus órdenes Arias (1979).

Parker, Kleemeier y Parker, (1971) destacan que desde la época del esclavismo el supervisor (capataz como mejor se le denominaba) se veía como algo tosco y brutal con un largo látigo en la mano, ante él los esclavos se acobardaban y tenían que llevar a cabo agotadores trabajos. Tiempos en que el supervisor hacía cumplir sus órdenes a latigazos y contaba con la autoridad necesaria para disponer de la vida y la muerte del esclavo. Las armas para la supervisión eran el terror, la fuerza bruta y la muerte.

En la edad media sólo algunos hombres contaban con la autoridad, debido a que se creía que habían nacido para mandar por pertenecer a un rango social alto, al igual que otros habían nacido para obedecer por pertenecer a una clase social pobre. Entonces, los hombres ya no eran totalmente esclavos, ya que recibían una remuneración o algo a cambio por realizar su trabajo; pero tampoco eran del todo libres, debido a que el patrón contaba con la autoridad para aplicar castigos físicos, torturas, hacer padecer hambre o incluso, condenar a muerte. Si tomamos en cuenta lo mal considerado que era el trabajador, no resulta sorprendente que el trabajo en sí se mirase frecuentemente con desdén, (Parker et al, 1971).

El gran cambio experimentado por las condiciones laborales en los tiempos modernos se produjo como resultado de la invención de la máquina de vapor en el siglo XVIII, con ella llegó el desarrollo de las fábricas; esto significó que desde entonces los obreros acudirían a grandes centros en donde las máquinas y herramientas les serían facilitadas por otros.

Con ésta concentración de obreros, los abusos en la forma de tratarlos se hacían aparentes; pero el trabajo era considerado como un objeto que puede adquirirse al más bajo precio. El trabajador no se consideraba como una persona capaz de sentir o poseer una sensibilidad. Bajo tales condiciones el trabajo quedó asociado con la pobreza tanto en el pensamiento del rico como del pobre, e inevitablemente pasó a considerarse como un castigo por el hecho de ser pobre. (Parker et al, 1971).

Los tiempos están cambiando con rapidez y se hace también necesario tomar conciencia de las relaciones humanas en las organizaciones que demandan actitudes favorables a la naturaleza del trabajo, principalmente por parte de los supervisores, dado que las tareas de los trabajadores se han vuelto cada vez más especializadas, (Kossen, 1988).

De acuerdo a lo mencionado, es preciso mantener una perspectiva más amplia del papel que representan los mandos medios en la administración, dado que en cualquier empresa u organización sea del ramo al que se dedique, existen relaciones de hombres organizados para lograr un fin determinado, lo cual, delimita los roles que juegan las relaciones obrero-patronales, desde cualquier punto de vista, principalmente el psicológico que delimita el trato y la aceptación de ambas partes, así como la satisfacción en la realización de las tareas que representan a su vez el aspecto técnico.

López, (1992) ubica este nivel jerárquico dentro del organigrama empresarial entre la alta gerencia y los subordinados, es el que tiene sobre otros dentro de un determinado control, una responsabilidad en sentido de autoridad. Asimismo, considera al nivel jerárquico medio como un vaso decantador, en donde recaen la autoridad de la alta gerencia, los ejecutivos de línea y los empleados en general, en donde se encuentra sujeto a todo tipo de presiones. De esta manera propone que el nuevo concepto de mando intermedio se debe basar en el supuesto fundamental de que el supervisor es un jefe de personal, un gerente de personal que fundamenta las bases de una gerencia adecuada, esto es, el mando intermedio se excluye de esos cuadros de alto nivel jerárquico como el director o subdirector aunque tampoco se identifica con los puestos sin jerarquía y sin autoridad.

En los últimos años, se ha producido una verdadera revolución en la industria que se enfoca primordialmente en las relaciones obrero - patronales y que nada tienen que ver con las máquinas o los materiales empleados, es este profundo cambio el que ha propiciado modificaciones en la actitud de los directivos hacia los obreros. Ahora se sabe que si se quiere conseguir el mejor esfuerzo de los trabajadores, es preciso tratarlos con respeto; se sabe también que la amistad y la confianza mutua entre el jefe y el obrero da lugar a una producción máxima (Parker et al, 1971).

Debemos tomar en cuenta que los supervisores capaces no nacen con habilidades para dirigir, tomando en cuenta que no todos nacen con las mismas capacidades físicas y mentales, así como tampoco hay nada innato en una persona que predetermine si él o ella será un obrero o un gerente a la edad de los treinta años, esto indica que los buenos supervisores no nacen, se desarrollan (Kossen, 1988).

Este cambio de actitud en algunos de los casos no es nada fácil, ya que para ser supervisor se necesita una serie de habilidades y conocimientos, para que pueda desempeñar de la mejor forma posible su papel; habilidades y características que se abordan a lo largo de este capítulo.

1.3.2 LA FUNCIÓN DEL SUPERVISOR

El mando intermedio tiene funciones básicas dentro de la organización empresarial, ya que dentro de su ramo de especialización, está alcanzar los objetivos, comenzando por los de su departamento para alcanzar a cubrir los objetivos de la empresa, lo cual, lo induce a impulsar a sus empleados a la productividad y una mejor eficacia.

Su función es de máxima importancia, ya que al mismo tiempo que ejerce su autoridad, supervisa y controla, desarrolla su iniciativa y realiza los planes, cumple los programas de la empresa y vela por los intereses de la alta gerencia sin perder el punto de vista de los subordinados, debido a que está capacitado para delegar autoridad (López, 1992).

Entre las funciones administrativas y de coordinación, el supervisor desempeña un papel muy importante en las funciones del proceso administrativo, como en el caso de la **previsión**; el mando intermedio López (1992), determina los cursos alternativos de acción para su propio departamento y establece el objetivo propio de éste o del área en que se encuentra; lo que hace la alta gerencia al nivel de toda la empresa, lo hace el mando intermedio a nivel departamental.

El mando intermedio se encuentra entre la organización formal e informal, al mismo tiempo que participa de la **planeación** como engranaje total de la empresa, también realiza funciones de planeación a nivel departamental o de su área concreta de acción, y es a través del mando medio que las políticas son conocidas por los subordinados. Aquí el mando intermedio al mismo tiempo que es canal de comunicación para que las políticas sean conocidas y los procedimientos llevados a la práctica, vigila que los subordinados se apeguen a los planes propuestos por la alta gerencia, (Armenta 1970).

El proceso de **organización** es el que da seguimiento a los procesos de la planeación, y la función del supervisor es básicamente la de asignar tareas, delegar responsabilidades y autoridad (Kossen, 1988).

La **dirección** es el producto de la planeación y la organización y puede que sea de las más importantes, dado que el supervisor se debe preocupar por las relaciones humanas, el ambiente de su área de trabajo, la motivación de sus subordinados y mantener una buena comunicación entre los miembros del grupo para obtener el máximo cumplimiento de las tareas. Y esto se va a lograr dependiendo de la comunicación, ya que de acuerdo a la habilidad que tenga el superior para comunicarse con los subordinados se va a incrementar la eficacia en las tareas.

El **control** permite verificar el seguimiento de las tareas para asegurar el cumplimiento de los objetivos, realimentando el trabajo de los subordinados y mejorar los planes anteriormente planeados.

El mando intermedio entre la organización formal e informal tiene una función fundamental sobre el personal: es líder y capacitador, es ejecutivo y empleado, es técnico y supervisor, al mismo tiempo que manda y controla; vigila y ordena. Si analizamos los tipos de autoridad que hay: la formal, la personal y la funcional, podemos observar fácilmente que el ideal de una persona dedicada a las funciones de mandos intermedios es que posea estos tres tipos de autoridad, ya que éstas, le van a dar el derecho a planear, decidir, organizar, mandar, poner en vigor, y a coordinar diversas situaciones (Armenta 1970).

Entre otras funciones del supervisor se encuentran ciertas responsabilidades que Arias (1979), propone a continuación:

- Guiar e instruir a los empleados
- Ejecutar ideas propias y procedentes de sus superiores
- Formar parte del grupo de trabajo de los supervisores de su propio nivel
- Ser subordinado de niveles jerárquicos superiores
- Ser mediador de las necesidades de sus subordinados ante los niveles superiores.

I.3.3 CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES DEL SUPERVISOR

Debido a las funciones planteadas anteriormente y que se supone un supervisor debe cumplir, es necesario que de igual forma, cumpla ciertas características para que asimismo tenga la capacidad de soportar y asumir las responsabilidades que recaen sobre él.

Hodgetts (1989), señaló que el trabajo del supervisor no es nada simple, ya que requiere de diversas aptitudes para desempeñar correctamente su rol y en este caso las aptitudes administrativas son de mucha importancia debido a que mantienen un vínculo directo entre su departamento y la organización.

Entre las características que sugiere cumpla el supervisor para que se pueda pronosticar éxito en su trabajo son:

- **Eficacia.**- Se mide con la ecuación Productos/Insumos , esto es, entre menor sea la cantidad de insumos que se utilicen y mayor la cantidad de producción, la eficacia será evaluada en la misma medida.
- **Dominio de sí mismo.**- Las personas eficaces poseen un dominio de sí mismos bastante alto porque suelen relacionarse con el costo beneficio en sí mismos, en su grupo de trabajo y en la organización en general. Las investigaciones han demostrado que el dominio de sí mismo es más importante a nivel superior que a nivel jerárquico medio y alto.
- **La franqueza o espontaneidad.**- Es la habilidad de expresarse con libertad y facilidad al expresar con seguridad sentimientos y opiniones. La espontaneidad es más frecuente entre los supervisores con un excelente desempeño entre sus colegas de mando medio y alto.
- **Objetividad.**- Es la habilidad que se tenga para mantenerse exento de prejuicios e influencias o perspectivas personales de los demás, y que le da libertad al supervisor para tomar sus decisiones sin dejarse influenciar.

- **Empleo del poder individual.**- Es la capacidad que tiene el supervisor para influenciar a los demás, este tipo de habilidad se puede asociar al liderazgo autocrático, donde se dan órdenes y se espera que se cumplan.
- **El empleo del poder del grupo.**- Se basa en el trabajo en equipo, donde todos toman participación para la realización de las tareas y la toma de decisiones; a esto se le puede ubicar en el liderazgo democrático

Entre las habilidades que todo supervisor debe tener se encuentran las habilidades técnicas, humanas y conceptuales, de acuerdo a la clasificación de Davis y Newstrom (1991), que se refieren a lo siguiente:

- **Habilidades técnicas.**- estas habilidades son de suma importancia; debido a que cada supervisor debe estar consciente de los conocimientos y aptitudes sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica, las cuales van a determinar la eficacia de las tareas que se realizan en el lugar de trabajo por parte de los empleados, pero para el supervisor también es muy importante saber el procedimiento y la técnica para llevar a cabo la tarea y poder realizarla él mismo en un momento dado, para capacitar adecuadamente a sus subordinados o permitir un ascenso. Davis y Newstrom (1991), dicen que poco a poco el supervisor va dependiendo más de las habilidades técnicas de sus subordinados, y en muchos casos nunca han practicado algunas de las técnicas que supervisan.
- **Habilidades humanas.**- este tipo de habilidades son muy importantes en este nivel, dado que el supervisor es quien tiene el contacto directo con los empleados y es también quien toma las decisiones sea con la colaboración de sus empleados o por sí solo; la importancia que se le dé a

esta habilidad va a depender en gran medida de la preocupación y consciencia que se tenga hacia el factor humano en las organizaciones la cual resulta básica para la eficacia del trabajo y el bienestar del trabajador dentro de su ambiente de trabajo. Si el supervisor no cuenta con la capacidad de trabajar eficientemente con la gente y trabajar en equipo su capacidad de dirigir y coordinar será deficiente ya que se sustrae de la necesidad de poseer técnicas humanas eficientes y que son sustanciales en su conducta como supervisor.

- **Habilidades conceptuales.**- estas habilidades se refieren a ideas, qué tan apto se está para la toma de decisiones y analizar problemas para dar una pronta solución, así como contar con marcos de referencia y relaciones, para planes a largo plazo, principalmente su función en el proceso administrativo.

Dadas las características que debe cumplir un supervisor y tomando en cuenta el papel que juega en las relaciones obrero patronales, resulta cada vez más difícil contar con todas estas habilidades, aunque no imposible dado que los buenos supervisores cuentan con la mayoría de éstas.

I.3.4 RELACIONES INTERPERSONALES JEFE-SUBORDINADO

Cuando los intereses del empresario chocan frecuentemente con los intereses del obrero y del trabajador en general, se hace necesaria la vigilancia de los primeros, con el fin de propiciar el sentido de la responsabilidad y lograr una mayor productividad y armonía dentro de la empresa. Así, el éxito o el fracaso de las relaciones dependerá del grado en que se pueda llevar a cabo el

desempeño de los roles y la forma en que éstos se interrelacionen, según la versatilidad del individuo.

Resulta de crucial importancia tomar en cuenta las relaciones interpersonales intraorganizacionales por parte del supervisor y los subordinados, debido a que donde trabajan regularmente juntas un número de personas, existe una gran variedad de pareceres y puntos de vista que coinciden y chocan de acuerdo a la individualidad de cada integrante del grupo de trabajo.

Miner (1985), dice que el origen de los conflictos se da desde la diferencia de actitudes, niveles, opiniones, valores, etc., y cualesquiera que sean las razones son fuente potencial de conflicto, que va desde "no me gusta" hasta; "tengo dificultad de congeniar o relacionarme con..." en el mejor de los casos, si tomamos en cuenta las situaciones más sencillas y si nos ubicamos en las situaciones más drásticas serían aquellas que provocan grandes problemas internos tales como llegar a las "huelgas", "tortugismos", "ausentismos", entre otros.

Consecuentemente a todo esto, se van afectando las metas organizacionales y el ambiente laboral, lo que provoca tensión entre los miembros. Ash (1994), hace referencia a esto cuando dice que, es cierto que la tensión puede ser altamente destructiva, lo mismo para el trabajador que para el patrón, por esta razón todo supervisor debe trabajar para reducir al mínimo la tensión en el trabajo.

La fricción entre jerarquías nace cuando los roles entre ambos niveles no son complementarios o cuando el supervisor adopta un rol, y el grupo de trabajadores no está dispuesto a aceptar el rol que le corresponde o que

compagine con el rol que el primero adoptó, esto es, vemos como el mando intermedio puede adoptar un rol que no le corresponde, o un rol que no está dispuesto a aceptar el subordinado, provocando entonces que surja el conflicto en sus relaciones de obrero-supervisor, o de empleado-ejecutivo (Armenta, 1970).

Una de las formas para equilibrar las relaciones entre supervisor y subordinados es que el jefe conozca al personal que tiene a su cargo y tratarlos en forma individual de acuerdo a las características de cada uno debido a que cada persona es diferente y estas mismas diferencias hacen a cada uno especial, y por consiguiente el trabajo en sí. El trato que el supervisor tenga con sus subordinados va a estar influido directamente por lo que sabe de sus subordinados. Cuando esto no sucede, puede provocar ciertos conflictos entre los miembros del grupo y en ocasiones puede surgir por una causa mínima, por ejemplo (Parker, et al 1971), dicen que una falta de confianza deriva con frecuencia el fallo de las personas en comprenderse mutuamente, si el jefe desea comprender a sus empleados resulta necesario que comprenda por qué actúan de la forma en que lo hacen.

Si tomamos en cuenta que la mayor parte del tiempo o gran parte de éste se encuentran las personas en sus lugares de trabajo resulta imprescindible llevar un balance entre las relaciones jefe - subordinado y favorecer con esto a un mejor ambiente de trabajo ya que en la medida en que se promueva una mejor estabilidad emocional en las industrias, mejores serán los resultados que se obtengan en la productividad.

Freuer (1987), menciona que la lista de casos que provocan estrés para el empleado es inagotable, y una de ellas es que puede ser causado por un jefe excesivamente dictatorial.

La importancia que el supervisor le da a las funciones que debe cumplir y el grado de responsabilidad que tiene en sus manos le permitirá concientizarse de la cultura que debiera existir en las empresas, comenzando por su departamento o área de trabajo para propiciar un mejor ambiente laboral.

Dado que el jefe es quien de alguna manera propicia el ambiente de trabajo en cuanto a confianza, motivación y satisfacción en los empleados, se hace necesario propiciar en ellos una actitud favorable en cuanto a su función y comportamientos con sus subordinados y también respecto a las habilidades y características que debe cubrir para manejar las situaciones que se presenten en el ambiente intraorganizacional para mejorar la calidad de vida en el ámbito empresarial.

De acuerdo a lo anterior, se concluye que la supervisión según Kossen, es el arte de coordinar personas y recursos con el propósito de cumplir las metas y objetivos de la organización, manteniendo relaciones interpersonales aceptables como producto de la adecuada forma de supervisión.

La importancia que se le da a los mandos medios es realmente deficiente ya que la mayoría de los casos se enfocan los estudios a los niveles jerárquicos más altos como dirección, subdirección y gerencia, pero si tomamos en cuenta que el supervisor es el que soporta la presión de estos niveles y además la de los subordinados, el supervisor es el colchón de las presiones de la alta gerencia y el mediador de las presiones y necesidades del personal de base. Por

lo tanto es quien está expuesto a mayor número de situaciones estresantes y quienes reflejan a su vez todo esto en el trato que dan a sus subordinados.

Una forma importante de mantener buenas relaciones entre personas de una organización es integrarse como unidad, tomando en cuenta al director que es la cabeza de la organización, hasta el supervisor y las personas que tiene a su cargo.

Si cada una de las personas toma consciencia de que forma parte importante de la organización y que cada integrante es un eslabón fundamental en ésta importante cadena organizacional, podrán llevarse a cabo relaciones más sanas en un ambiente más saludable. La idea es que los empleados se sientan parte de un todo para mejorar la producción y las relaciones, comenzando por los niveles más bajos junto con su jefe inmediato, de tal manera que se vaya creando una cultura de trabajo en equipo, comenzando cada cual por su área de trabajo.

II. METODOLOGÍA

II.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿De qué forma influye el estilo de liderazgo ejercido por los mandos medios en su nivel de estrés y en el de los subordinados?

II.2 OBJETIVOS

- ✓ Identificar los estilos de liderazgo en los mandos medios.
- ✓ Determinar el tipo de liderazgo que prefieren los trabajadores de sus jefes inmediatos.
- ✓ Identificar el nivel de estrés en los mandos medios y en los subordinados.
- ✓ Asociar el estilo de liderazgo con los niveles de estrés en los mandos medios y en sus subordinados.
- ✓ Determinar el nivel de desempeño de los subordinados
- ✓ Asociar el nivel de desempeño de los subordinados con su nivel de estrés y el estilo de liderazgo ejercido por el jefe inmediato.
- ✓ Comparar la preferencia entre el estilo de liderazgo preferido por los subordinados y el que reciben de sus jefes.

II.3 HIPÓTESIS

- ✓ El estrés y el nivel de desempeño en los trabajadores son determinados de una manera significativa por el estilo de liderazgo que el jefe ejerce sobre ellos.
- ✓ Entre más orientado esté el liderazgo al estilo autocrático, mayor probabilidad habrá de ocasionar estrés en los subordinados.
- ✓ Mientras más orientado sea el liderazgo al estilo democrático el estrés será menor en los trabajadores.
- ✓ Existe una relación entre elevados niveles de estrés en los mandos medios y las repercusiones en el estilo de liderazgo que ejercen en sus subordinados.
- ✓ La presión arterial diastólica y sistólica están relacionadas con los niveles de estrés.
- ✓ Hay una relación directa entre los niveles de desempeño y estrés, ocasionados por el estilo de liderazgo.
- ✓ Existe una relación significativa entre los niveles de estrés, desempeño y estilo de liderazgo con las variables sociodemográficas (edad y estado civil).
- ✓ El estilo de liderazgo que perciben los subordinados, coincide con el liderazgo que el jefe ejerce sobre ellos.

- ✓ Las variables sociodemográficas se relacionan con los factores que apoyan y estresan al individuo.

II.4 VARIABLES

- ⇒ Estilos de liderazgo
- ⇒ Niveles de estrés
- ⇒ Nivel de desempeño
- ⇒ Nivel jerárquico (mandos medios y personal operativo)
- ⇒ Edad
- ⇒ Estado civil

II.5 DEFINICION DE VARIABLES

ESTRÉS.- es el resultado de una relación entre el sujeto y el entorno, que es evaluado por éste como amenazante o desbordante de su bienestar. (Lazarus y Folkman 1986).

1. Estrés personal (EP).- abarca aquellas situaciones que se perciben en forma individual, todos los estímulos que se presentan en el ambiente y que el individuo los interpreta como estresantes o no, de acuerdo a sus vivencias personales.
2. Estrés social (ES).- se refiere a las situaciones fuera del ambiente de trabajo y se presenta en la vida cotidiana de los individuos, tales como relaciones con amigos, vecinos, familiares, y religión.

3. Estrés en el trabajo (ET).- se basa en situaciones relacionadas directamente con el trabajo, incluye habilidades para relacionarse con jefes y compañeros de trabajo, destrezas y conocimientos en relación con las tareas y ocupación del puesto adecuado, autorrealización, satisfacción.

MANDOS INTERMEDIOS.- Los mandos medios son aquellos que se encuentran en el nivel jerárquico medio del organigrama, es decir, en el puesto inmediato anterior a los empleados de base, a los que suele denominarse también como supervisores o jefes de departamento.

LIDERAZGO.- Es la habilidad de comunicarse en forma adecuada con la finalidad de influir en la conducta de otros para la obtención de metas.

1. Liderazgo autocrático.- Este estilo de liderazgo se refiere a la dirección estricta y dominante por parte del jefe, tal como tomar sus propias decisiones sin tomar el parecer de los empleados, ordenar y esperar a que se cumplan sus ordenes cabalmente.
2. Liderazgo democrático.- Se caracteriza por compartir la toma de decisiones con los subordinados y el trabajo en equipo.
3. Liderazgo laissez-faire.- Se basa en la libertad y autonomía que tienen los subordinados para realizar su trabajo, dado que el jefe solo interviene cuando se le solicita.
4. Liderazgo autocrático-democrático.- Es el proceso de cambio del liderazgo autocrático al democrático, donde el líder es autocrático y trata de

parecerse al democrático sin conseguirlo del todo ya que trata de dirigir manipulando y trata de delegar cierta responsabilidad haciendo participar a los trabajadores en la toma de decisiones, aunque al final no los tome en cuenta, lo cual al final va creando desconfianza en los seguidores.

II.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

La muestra se tomó de una población de tres empresas conformadas por dos privadas del sector productivo (Mobel Prince S.A de C.V y Jonh Crane S.A. de C.V) y una pública del sector educativo (CETIS N° 37). Las cuales conformaron un total de 196 personas que incluyen los niveles jerárquicos: medios y operativos.

II.7 DISEÑO

El diseño de la investigación es no experimental transaccional correlacional, ya que tiene como objetivo describir la relación entre dos o más variables (Kerlinger 1985).

II.8 INSTRUMENTOS

1.- El instrumento que se utilizó para medir el estrés fue la encuesta SWS-Survey de estrés y salud mental de (Gutiérrez y Ostermann, 1995), que consta de 200 reactivos y está compuesta a su vez de 8 escalas con aspectos positivos (apoyos) y negativos (estresantes) en las dimensiones social, laboral, personal (self), que integran un total de 150 reactivos y las dos escalas para evaluar salud mental deficitaria y buena salud mental, que se componen por 50 reactivos.

Las escalas comprendidas son:

- A) Salud mental pobre (SP). Incluye síntomas clásicos y reportes de dolencias físicas, inestabilidad emocional y comportamiento socialmente inaceptado.
- B) Buena salud mental (BS). Comprende los comportamientos de un individuo con autoestima alta, buena salud física y una actitud apropiada con los demás.
- C) Estrés en el trabajo (ET). Se refiere a los factores de estrés en el lugar de trabajo, conflictos interpersonales y supervisión, gerencia o dirección ineficaz, y a los conflictos entre el trabajo, las obligaciones y las necesidades propias de autorrealización.
- D) Apoyo en el trabajo (AT). Son los elementos que propician el desarrollo de la potencialidad de la persona, buenas relaciones interpersonales y relaciones de trabajo confortables.
- E) Estrés personal (EP). Incluye componentes individuales que generan emociones de culpa, fracasos e inefectividad y comportamientos socialmente inaceptados.
- F) Apoyo personal (AP). Refleja la disposición individual consistente, con actitudes de autoconfianza y satisfacción de ser uno mismo.

- G) Estrés social (ES). Comprende situaciones que ocurren fuera del ámbito de trabajo e incluye situaciones de vida caóticas, peligrosas o insalubres, relaciones conflictivas en la dinámica de la familia, con los amigos, etc.
- H) Apoyo social (AS). Se refiere a la ayuda proporcionada por amigos y parientes que dan a la persona que está bajo situación de estrés. Comprende situaciones y circunstancias que están fuera del ámbito de trabajo.

Los participantes para la validación del instrumento a nivel nacional fueron 90 jueces y se obtuvo un (Alfa de Cronbach por subescala de .913 a .963). En la muestra estudiada, los valores de consistencia interna fluctúan entre .78 a .90 (Gutiérrez, Ito, Contreras y Atenco 1995).

2.- El instrumento para medir el liderazgo fue la escala de actitudes de Gutiérrez, (1993). Este instrumento consta de dos partes:

a) Escala de actitud tipo Likert, donde cada afirmación ofrece cinco opciones de respuesta, b) la escala evaluativa y referencial, tipo referencial semántico, consiste de 32 pares de adjetivos bipolares de 7 puntos y que considera dos versiones:

- ◆ “Yo como jefe soy”,
- ◆ Cuerpo directivo y Referencial (“yo como subordinado soy” y “el supervisor es”).

El instrumento está constituido por 43 reactivos y comprende las dimensiones psicológica, sociológica y administrativa, y está compuesta por seis subescalas

que consideran los estilos de liderazgo: Autocrático que consta de 9 reactivos puros; Democrático con 9 reactivos puros; Laissez-faire que contiene 9 reactivos puros y Autocrático - Democrático que está conformado de 5 reactivos puros; así como los procesos organizacionales de Satisfacción - Pertenencia compuesta de 8 reactivos puros y uno compartido y Comunicación que contiene un reactivo puro y 8 compartidos; ésta subescala resultó ser de tipo híbrido, ya que ocho de sus nueve reactivos son compartidos en alguna u otra subescala.

Esta escala se aplicó para explorar los estilos de dirección en sistemas organizacionales en la UNAM, a nivel de directores y altos funcionarios de diferentes universidades, (U.A.P., U.A.O., U.C. y U.A.E.M.), y también en muestras de directores generales de instituciones de la iniciativa privada y del sector público, (Gutiérrez, 1993).

Respecto a las características técnicas de la escala, se tiene que las seis dimensiones aglutinadas obtuvieron un Alfa de Cronbach global de 0.912; de .853 para los reactivos noes y de .813 para los pares. La correlación "Split - half" arrojó .879; Spearman Brown .935; Dada la homogeneidad de las puntuaciones, se puede asumir una alta consistencia interna en la escala. (Alcántara y González, 1994).

II.9 PROCEDIMIENTO

La muestra se dividió en dos grupos por nivel jerárquico 1) Mandos medios y 2) subordinados; a ambos grupos se les aplicaron los mismos instrumentos. Dadas las características de las tareas y la disposición de la empresa se aplicó a) en forma grupal; b) en forma individual, en su lugar de trabajo y c) lo llevaron para contestar en su casa.

Se les dieron las instrucciones para contestar los cuestionarios y se tomó la presión arterial.

El cuestionario actitudinal de liderazgo, se les aplicó a los jefes y a los subordinados. El cuestionario para los jefes incluye preguntas dirigidas a los jefes de tal manera que permitan identificar su preferencia hacia el estilo de liderazgo que ejercen. Asimismo, se le dio un cuestionario de desempeño para que de una manera confidencial evaluaran a sus subordinados.

A los subordinados se les aplicó el mismo cuestionario, pero que difiere al del de los jefes únicamente en que la premisa inicial está diseñada para determinar la percepción por parte de los subordinados sobre el estilo de liderazgo del jefe.

II.10 ANÁLISIS ESTADÍSTICO

1. Análisis de frecuencias para ver la distribución de la población en cuanto a edad, estado civil, presión arterial y nivel jerárquico.
2. Análisis de frecuencias para obtener las medias del estilo de liderazgo, satisfacción-pertenencia y comunicación, así como para las escalas de estrés y desempeño.
3. Correlación producto momento de Pearson, para ver si existe correlación entre las variables de liderazgo, estrés y desempeño.
4. Asimismo, se utilizó la prueba "t" de Student para ver las diferencias entre liderazgo y los niveles jerárquicos.

III. RESULTADOS

DISTRIBUCIÓN DE LOS DATOS POR RANGO DE EDAD

(tabla 1)

Rango de edad	Porcentaje
15-19	6.6
20-29	32.8
30-39	25.3
40-49	15.7
Más de 50	6.1
Omisión de datos	15.2

Las edades predominantes oscilan entre 20 - 29 años (32.8%) y de 30 - 39 años (25.3%), la menos frecuente se encuentra entre los sujetos mayores de 50 años (6.1%) y el resto de la población se distribuyó entre los 15 - 19 años (6.6%) y 40-49 años (15.7%) respectivamente; cabe mencionar, que el (13.6%) se obtuvo de aquellas personas que omitieron su respuesta. Estos datos nos permiten darnos cuenta que la población trabajadora en plena edad de desarrollo productivo, son básicamente adultos y adultos jóvenes.

DISTRIBUCIÓN DE DATOS POR ESTADO CIVIL

(tabla 2)

Estado civil	Porcentaje
Soltero	27.8
Casado	46.5
Divorciado	2.0
Unión libre	.5
Viudo	8.1
Omisión de datos	15.2

La mayoría de los participantes son casados (46.5%); seguidamente, se encuentran los solteros (27.8%); los que viven en unión libre se presentan en menor proporción (8.1%); la frecuencia de las personas divorciadas es aún menor, ya que se encuentra entre el (2%) con el (.5%) de personas viudas en las organizaciones, así mismo, las personas que omitieron su respuesta obtuvieron el (15.2%).

NIVEL JERÁRQUICO (N= 196)

(tabla 3)

Nivel Jerárquico	Porcentaje
Mandos medios	12.24
Operativos	87.75

En cuanto a los niveles jerárquicos, se tomaron en cuenta los mandos medio y el personal de base u operativo que mantenían a su cargo, los cuales se distribuyeron de la siguiente manera: subordinados (87.7%) y jefes (12.24%).

**ESTILOS DE LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y SATISFACCIÓN-
PERTENENCIA**

(tabla 4)

VARIABLES	VALORES DE LA MEDIA	
	JEFE	SUBORDINADO
LIDERAZGO		
COMUNICACIÓN (COM)	2.77	2.56
SATISFACCIÓN-PERTENENCIA (SAT-PER)	2.29	2.43
DEMOCRÁTICO (DEM)	2.18	2.31
LAISSEZ FAIRE (LF)	2.95	2.72
AUTOCRÁTICO-DEMOCRÁTICO (AU-DE)	3.48	3.18
AUTOCRÁTICO (AUT)	3.40	4.77

Estos resultados indican la preferencia del estilo de liderazgo por parte de ambas jerarquías, los cuales muestran la preferencia de los supervisores por ejercer un estilo de liderazgo autocrático-democrático ($X=3.48$), aunque éste no está muy alejado del estilo autocrático ($X=3.40$).

Tenemos que la preferencia de liderazgo por parte de los subordinados es parecida, ya que éstos prefieren primordialmente el autocrático ($X=4.77$) y el estilo autocrático-democrático ($X=3.18$) es preferido con menor aceptación.

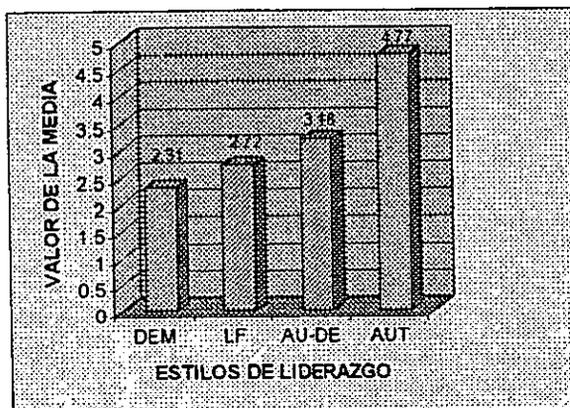
**ESTILOS DE LIDERAZGO, COMUNICACIÓN, DESEMPEÑO,
SATISFACCIÓN-PERTENENCIA Y ESCALAS DE ESTRÉS EN
SUBORDINADOS**

(tabla 5)

VARIABLES	MEDIAS
DESEMPEÑO	63.46
COMUNICACIÓN	2.56
DEMOCRÁTICO	2.31
Laissez faire	2.72
SATISFACCIÓN	2.43
AUTOCRÁTICO-DEMOCRÁTICO	3.18
AUTOCRÁTICO	4.77
APOYO PERSONAL	19.15
APOYO SOCIAL	17.02
APOYO TRABAJO	19.02
BUENA SALUD	20.41
ESTRÉS PERSONAL	8.06
ESTRÉS SOCIAL	5.70
ESTRÉS TRABAJO	8.98
SALUD POBRE	6.40
ESTADO CIVIL	1.99
EDAD	2.79

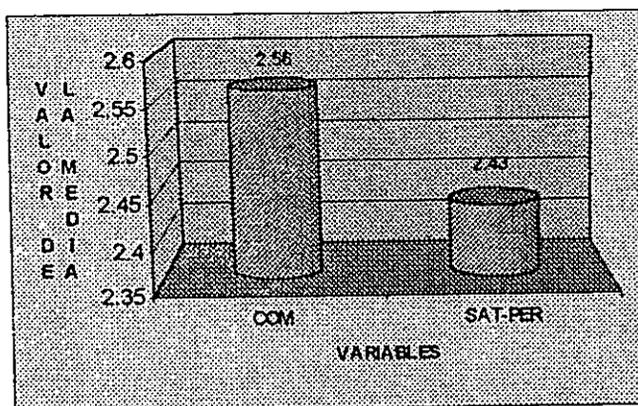
MEDIAS PARA ESTILOS DE LIDERAZGO PREFERIDO EN SUBORDINADOS

(gráfica 1)

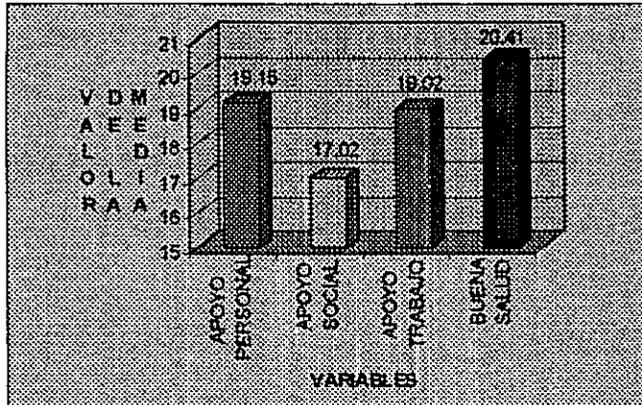


COMUNICACIÓN Y SATISFACCIÓN PERTENENCIA EN SUBORDINADOS

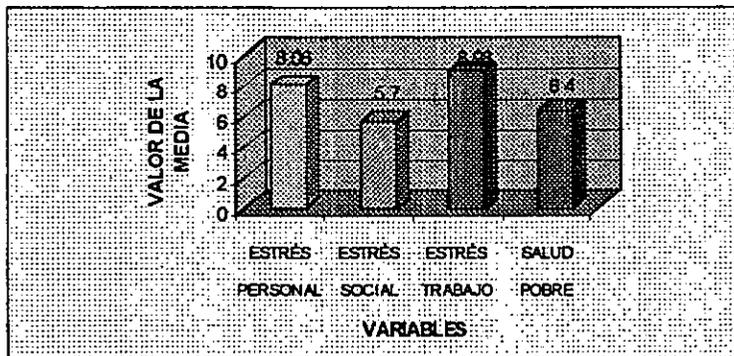
(gráfica 2)



APOYOS EN PERSONAL SUBORDINADO
(grafica 3)



ESTRÉS EN PERSONAL SUBORDINADO
(gráfica 4)



**CORRELACIONES ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO EN
SUBORDINADOS**

(tabla 6)

Variables	Des	Com	Dem	LF	Sat-per	Au-De	Aut
Des						.166*	
Com			.719**			.326**	.373**
Dem				.287**			.164*
LF		.596**	.287**		.332**	.436**	
Sat-Per		.351**	.294**				
Au-De	.166*				.180*		
Aut				.402**	.368**	.473**	

SIGNIFICANCIA *.05 **.01

Desempeño (Des); Comunicación (Com); Satisfacción-Pertenencia (Sat-Per); Democrático (Dem); Autocrático (Aut); Laissez Faire (Lf); Autocrático-Democrático (Au-De)

**CORRELACIONES ENTRE LIDERAZGO Y ESTRÉS EN
SUBORDINADOS**

(tabla 7)

Variables	Des	Sat-Per	Au-De	Aut
AP	.191*			
AT		-.359**		
ES			-.151*	-.163*
EI			-.203**	
Edad				.221**

SIGNIFICANCIA *.05 **.01

**CORRELACIONES ENTRE LIDERAZGO Y ESTRÉS EN MANDOS
MEDIOS
(tabla 8)**

VARIABLES	AS	AT	BS	EP	ET	SP	COM
EDAD					-.496*		
LF	.464*	.408*					.472*
AP	.506*	.753**	.804**			-.469*	
AS		.819**	.626**				
AT			.803**				
BS							
EP							
ES				.493*	.831**	.437*	
ET				.462*			
SP				.515**	.452*		

SIGNIFICANCIA *.05 **.01

Apoyo Personal (AP), Apoyo Social (AS), Apoyo en el Trabajo (AT), Estrés Personal (EP), Estrés Social (ES), Estrés en el Trabajo (et), buena Salud Mental (BS), Salud Mental Pobre (SP)

CORRELACIONES DE PRESIÓN ARTERIAL Y ESTRÉS

(tabla 9)

PRESIÓN	AP	AS	AT	BS
SISTÓLICA	.142 *	.207 **		
DIÁSTÓLICA	.174 *	.255 ***	.223 ***	.142 *

SIGNIFICANCIA *.05 **.01 ***.001

VALOR DE "T" PARA ESTILOS DE LIDERAZGO POR JERARQUÍAS

(tabla 10)

LIDERAZGO	VALOR DE "T"
COMUNICACIÓN	2.33*
DEMOCRÁTICO	-1.44*
LAISSEZ FAIRE	2.39*
AUTOCRÁTICO	-4.83***

SIGNIFICANCIA *.05 **.01 ***.001

IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En esta muestra de trabajadores mexicanos, encontramos que el estilo de liderazgo más preferido por ellos fue el autocrático ($\bar{X}=4.77$) seguido por el estilo autocrático-democrático ($\bar{X}=3.18$), el laissez-faire ($\bar{X}=2.72$) y al último el democrático ($\bar{X}=2.31$),

Estos resultados muestran una situación muy curiosa, ya que los subordinados prefieren primordialmente el estilo autocrático ($\bar{X}=4.77$) y el estilo menos preferido es el democrático ($\bar{X}=2.31$) lo cual contradice las expectativas que se pudieran tener en estilos de organización modernos. Por otro lado, los jefes siguen la misma tendencia en su preferencia, aunque de una manera menos pronunciada ($\bar{X}=3.40$).

Esto puede interpretarse como que la estructura organizacional mexicana requiere de un tipo de supervisión más rígida para funcionar, pues prefieren esta forma de ser dirigidos, lo cuál implica de alguna manera cierta pasividad o dependencia al no aceptar tomar parte activa más allá de la simple realización de la tarea asignada, sin asumir responsabilidades, aceptar iniciativas o participar en la toma de decisiones .

Nuestras hipótesis acerca de que la preferencia del estilo de liderazgo de los subordinados coincide con el estilo ejercido por sus jefes es sostenida.

Por otro lado, se encontró en este estudio la presencia de un estilo mixto el AUDE, (estilo de liderazgo "autocrático-democrático", el cuál es preferido con puntajes similares tanto por los mandos medios ($\bar{X}=3.48$) como por los subordinados ($\bar{X}=3.18$).

Consecuentemente a lo anterior nos podemos dar cuenta que esta preferencia en estos trabajadores mexicanos no coincide con algunas de las teorías revisadas, dado que en la mayoría de ellas se menciona la preferencia del liderazgo democrático o participativo como el idóneo y en este caso resultó lo contrario.

En cuanto a la satisfacción que obtienen los subordinados en el trabajo, ($\bar{X}=2.43$) los datos indican que sus necesidades no son satisfechas en la manera como lo esperaban dentro del ámbito laboral, lo cual puede deberse a varias situaciones: desde expectativas personales muy altas o diferentes, hasta inadecuados planes de incentivos por parte de la organización.

Respecto a la comunicación que se da dentro del ambiente laboral se encontró que es deficiente ($\bar{X}=2.56$), lo que se le podría atribuir tanto a la alta insatisfacción con el trabajo o bien a las deficientes relaciones interpersonales al seno del lugar de trabajo.

A pesar que estos trabajadores no estén completamente satisfechos con su trabajo, y la comunicación no sea muy adecuada, al jefe pareciera importarle únicamente la consecución de las metas organizacionales. Esto se puede relacionar en cierto sentido con la teoría conductual en los estudios de Ohio, en donde la iniciación de estructura pretende que el líder organice y coordine las tareas y las metas para mantener el nivel de desempeño adecuado a los objetivos organizacionales sin darle prioridad a la satisfacción del trabajador lo cual pudiera en un momento dado despertar insatisfacción.

Respecto a la evaluación del desempeño ($\bar{X}=63.46$), se puede decir que la capacidad para realizar sus tareas, la colaboración y disposición de trabajo en

equipo, así como la responsabilidad, entre otros atributos que demuestren su eficacia en el trabajo no es muy alta, lo cual podría explicarse por los bajos índices de satisfacción y comunicación organizacional.

En cuanto a la escala de "apoyos", el alto puntaje de apoyo personal ($\bar{X}=19.15$) demuestra que en los empleados se propicia la autoconfianza y la disposición individual de sentirse bien con ellos mismos. Asimismo, los resultados que se obtuvieron sobre el estrés personal, fueron bajos en esta población ($\bar{X}= 8.06$), lo que indica la coherencia entre éste y el apoyo, ya que al disminuir el estrés, la capacidad del individuo para contrarrestar los estímulos ambientales aumenta.

Esto resulta coherente con la parte teórica correspondiente al estrés personal, donde la persona percibe como positivos aquellos estímulos de su ambiente, lo cual le permite estabilidad en cuanto a sus emociones, valores y creencias individuales, pues sus pensamientos y evaluaciones cognitivas positivas influyen favorablemente en su bienestar psicológico.

Así mismo, el apoyo social ($\bar{X}=17.02$), indica que las relaciones sociales en cuanto a mantener relaciones estrechas con amigos y familiares o situaciones externas a su lugar de trabajo son adecuadas.

De igual forma, el estrés social es de ($\bar{X}=5.70$), lo que resulta coherente respecto a los resultados de apoyo social: a mayor apoyo social menor estrés social.

Teóricamente, se menciona que las relaciones sociales son muy importantes para el individuo ya que el sentirse parte de un grupo le favorece a una buena

salud mental y disminuye el sentimiento de soledad. Esto le permite, a su vez, mantener una capacidad de adaptación y una posición social valorada.

El apoyo en el trabajo ($\bar{X}=19.02$), indica que los trabajadores reciben orientaciones en la forma de realizar su trabajo y que trabajan en un equipo cohesivo y afectivo, lo que les permite desempeñar satisfactoriamente sus tareas y mantener buenas relaciones laborales.

Estos datos se relacionan teóricamente ya que las tareas que se realizan y el ambiente laboral, favorecen la dinámica de las actividades y propician la satisfacción con sus compañeros y el optimismo en la realización de las tareas, lo que conlleva a tener relaciones funcionales con compañeros de trabajo y con el jefe inmediato, esto a su vez incrementa la producción.

El estrés en el trabajo ($\bar{X}= 8.98$) fue el que tuvo mayor incidencia y consecuentemente resulta ser significativo, aunque mediado por apoyo en el trabajo, lo cual puede ser normal en estos escenarios, ya que en el trabajo se presentan situaciones en donde hay que tratar con diferentes caracteres y formas de pensar en cuanto a la realización de las tareas, a veces en situaciones críticas.

Estos resultados indican que las personas en las organizaciones, tienden a percibir las situaciones en forma optimista, lo cual indica que la capacidad para contrarrestar los estresores es adecuada, de tal manera que permite alcanzar una buena salud mental ($\bar{X}=20.41$), debido a que al percibir el ambiente menos estresante se crea un mejor estado emocional y conlleva a su vez comportamientos favorables para con los demás y una adecuada autoestima.

Asimismo, el caso contrario indicaría que cuando los estímulos son percibidos como estresantes, los niveles de estrés tienden a incrementarse y también la salud mental pobre ($\bar{X}=6.40$), y que al estar bajos los niveles de estrés en los empleados de éstas organizaciones, la salud mental - y la productividad- tienden a mejorar considerablemente.

En base a los datos de liderazgo, se observó que el estilo de liderazgo democrático se correlacionó con la comunicación ($r=.719$ $p<.01$), lo que indica que este estilo de liderazgo favorece la comunicación entre los empleados.

Asimismo, la satisfacción pertenencia también se relacionó con el estilo de liderazgo democrático ($r=.294$ $p<.01$) que denota la preferencia para trabajar en equipo y compartir la toma de decisiones. Estos resultados reportan a su vez, la concordancia respecto a este estilo de liderazgo con la teoría del comportamiento, aunque no son coherentes con los datos del estilo de liderazgo preferido por los subordinados.

Así también, el estilo de liderazgo Laissez-faire se relacionó con la comunicación ($r=.596$ $p<.001$), que indica que la comunicación tiende a mejorar con este estilo de liderazgo, debido a que la independencia que se tiene para realizar el trabajo, típica de este estilo, propicia posiblemente una excesiva comunicación entre compañeros de trabajo en detrimento de las metas encomendadas, lo cual viene a colación con el puntaje tan bajo obtenido en el desempeño.

Aunque el estilo de liderazgo laissez-faire es preferido en muy baja frecuencia, las correlaciones indican que de acuerdo a la teoría del comportamiento, existe cierta incoherencia en cuanto a lo que plantea el autor; esto pudiera deberse en

cierto sentido, a que este estilo de liderazgo propicia la confianza y comodidad en las personas, dado que existe la necesidad de sentirse libres y con posibilidades de tomar decisiones, aunque realmente sean muy pocos quienes estén dispuestos a asumir la responsabilidad que implica. Ya que como se menciona en la teoría, este estilo de liderazgo provoca ambivalencia e inseguridad por la ausencia del líder. Aunque también Hersey y Blanchard lo mencionan, que de acuerdo a la madurez de los seguidores se dará el estilo delegatorio, esto es, que dependiendo de la capacidad de autosuficiencia e independencia en el trabajo, se va a preferir este estilo de liderazgo, aunque esto también depende del nivel jerárquico del que se trate.

Se encontraron correlaciones con el estilo de liderazgo laissez-faire y la satisfacción pertenencia ($r=.332$ $p<.01$). Estos datos indican que este estilo de liderazgo incrementa la satisfacción laboral, aunque si nos remitimos a los datos anteriores se podría pensar que prefieren la ausencia del líder para sentirse libres y descuidar sus actividades, lo que les brinda como consecuencia satisfacción, aunque no cumplan adecuadamente con su trabajo.

Asimismo, se hallaron correlaciones con el liderazgo laissez-faire y el estilo autocrático-democrático ($r=.436$ $p<.01$), esto nos puede demostrar que la cultura organizacional en México se encuentra en proceso de cambio, ya que aunque se está acostumbrado a recibir instrucciones precisas de lo que se tiene que hacer con una supervisión muy cercana, también necesitan cierta libertad en la realización de las tareas y en la toma de decisiones, aunque no se encuentren completamente seguros de que es lo que tienen que hacer cuando esta libertad se les proporciona.

De igual forma se encontraron correlaciones con el estilo de liderazgo laissez-faire y el liderazgo autocrático ($r=.402$ $p<.01$), lo que posiblemente indica que estas dos escalas comparten algunos reactivos inherentes al proceso de liderazgo.

El estilo de liderazgo autocrático se correlacionó con la satisfacción pertenencia de ($r=.368$ $p<.01$); datos que nos permiten inferir que posiblemente los empleados se sienten mucho más satisfechos cuando se sienten con menos responsabilidades en el trabajo; si esto lo relacionamos con la inclinación del estilo que prefieren los subordinados, resulta ser coherente; la teoría del comportamiento menciona que la falta de iniciativa y responsabilidad por parte de los trabajadores proporciona satisfacción, acorde a las necesidades de los subordinados. Esto también coincide con la teoría de Hersey y Blanchard ya que se maneja un estilo de liderazgo acorde a las necesidades que tengan los trabajadores.

También se encontraron correlaciones con el estilo de liderazgo autocrático y el autocrático-democrático ($r=.473$ $p<.01$) que demuestra la dependencia hacia el jefe para realizar el trabajo, pero también pretenden compartir la toma de decisiones sin asumir responsabilidad alguna. Estos resultados coinciden parcialmente con la teoría situacional de Hersey y Blanchard, en cuanto a la madurez de los subordinados, ya que aunque el trabajador esté en condiciones de participar activamente en la toma de decisiones y la realización del trabajo, se sienta inseguro del papel que juega y prefiere no participar o hacerlo sin asumir responsabilidad al respecto, o bien sin esperar que se le tome en cuenta. Por la naturaleza de la escala, estos datos suelen ser razonables dado que se trata de un continuo en estilos de liderazgo.

Asimismo, se relacionó el estilo de liderazgo autocrático-democrático y la comunicación ($r=.326$ $p<.01$) lo que demuestra que este estilo de liderazgo se encuentra en procesos de cambio hacia el democrático y que aunque se está acostumbrado a trabajar bajo la dirección autócrata, se empieza a tomar consciencia de la necesidad de un estilo te hacia la democracia. Esto depende en gran medida en la forma en que se vayan asimilando las responsabilidades, de tal manera que los trabajadores vayan madurando como se menciona en la parte teórica de Hersey y Blanchard, dado que esto se va dando paulatinamente en las organizaciones y en diferentes niveles jerárquicos. Actualmente en nuestro país, este proceso ya se está dando, donde el trabajador va madurando y tiende a aceptar un estilo de dirección democrático que le permita trabajar en equipo y tomar parte en la toma de decisiones, con la responsabilidad que ello demanda.

No existió correlación entre el estilo de liderazgo democrático y el autocrático-democrático, lo que nos habla de dimensiones y ortogonales (Gutiérrez, 1993).

En lo que toca al desempeño, no existe relación con los estilos de liderazgo laissez-faire, el autocrático, democrático ni con la satisfacción-pertenencia. Esto demuestra que aunque estos estilos de liderazgo puedan ser influyentes en el desempeño, no son determinantes en esta población y que pudieran existir otras causas más importantes que afecten directamente el desempeño del trabajador. Otra razón pudo haber sido que la escala de desempeño no fue contestada de una manera confiable por los jefes inmediatos.

Respecto a la relación con el apoyo en el trabajo y la satisfacción-pertenencia ($r = -.359$ $p < .01$), se demuestra que posiblemente por parte de la empresa haya ciertos incentivos o motivadores como apoyos, aunque pudieran no ser los adecuados a las necesidades de los subordinados, ya que aunque resulta que cuentan con apoyo laboral no están conformes con lo que reciben como motivador o bien podría no ser lo suficiente; lo cual coincide con la parte teórica, donde Ivancevich y Matteson mencionan las diferencias individuales de las personas en cuanto a intereses, aspiraciones y motivadores dentro de las organizaciones.

Se encontró una débil relación con el estrés en el trabajo y el estilo de liderazgo autocrático-democrático ($r = -.203$ $p < .01$), tentativamente podemos decir que este estilo de liderazgo ayuda a disminuir el estrés, en tanto que se va creando la consciencia suficiente para cambiar del estilo autocrático al democrático. Aunque esta correlación es baja, permite corroborar parcialmente, la necesidad de un cambio de estilo de dirección; de acuerdo a la parte teórica referente a la relación jefe-subordinado, se menciona que la buena relación entre ambos es muy importante para mejorar el ambiente de trabajo. Ash (1994), dice que un jefe amistoso disminuye la tensión entre los trabajadores.

Se hallaron correlaciones entre el estilo de liderazgo autocrático y la edad ($r = .221$ $p < .01$), que aunque es baja, indica la evasión de las responsabilidades con el aumento de edad de los trabajadores. Aunque teóricamente no se encontraron referencias respecto a la edad y el estilo de liderazgo, se intuye que las personas mayores prefieren permanecer en sus lugares de trabajo en donde se sientan más tranquilas, lo cual se logra disminuyendo su participación y a su vez, el compromiso con el trabajo y la organización.

En cuanto al nivel jerárquico medio, se muestran datos correlacionales entre el área de comunicación con el estilo de liderazgo Laissez-Faire ($r=.472$ $p<.05$), que podrían demostrar que la autonomía en la realización del trabajo va a favorecer la comunicación entre jefes y el personal a su cargo.

De igual forma se encontró correlación entre el apoyo social y el estilo de liderazgo Laissez-Faire ($r=.464$ $p<.01$). Este dato indica que las relaciones sociales en el trabajo favorecen el estilo de liderazgo independiente, de tal manera que el líder puede confiar en que se realizará el trabajo con o sin su presencia; lo cual puede en un momento dado, funcionar como motivador intrínseco. Esto coincide con la teoría del Hersey y Blanchard en el estilo de liderazgo delegatorio, donde la madurez y la aceptación de los trabajadores le permite sentir que es social y organizacionalmente aceptado. En el modelo de Fiedler, también se menciona al respecto en el poder de posición, donde se está consciente del grado de influencia sobre el grupo.

Se hallaron correlaciones entre el apoyo en el trabajo y el liderazgo Laissez-Faire ($r=.408$ $p<.05$); con esto podríamos decir que este estilo que propicia la libertad y la autonomía en la realización de las tareas y funciona como apoyo en el trabajo, dado que a las personas les gusta sentir que se confía en ellas y en el trabajo que realizan, principalmente en los niveles jerárquicos medios y altos, donde su necesidad de autonomía es mayor y su necesidad de dirigir y sentir el poder son muy importantes como lo dice Fiedler, el poder de posición le da derecho a dirigir, recompensar y castigar lo cual, le permite cierta influencia sobre las personas que tiene a su cargo.

Existe correlación entre el estrés en el trabajo y la edad de los jefes ($r=-.496$ $p<.05$). Lo cual demostraría que los jefes tienden a presentar menor estrés en el trabajo cuando aumenta la edad, que indicaría, que la experiencia ayuda a contrarrestar los factores estresantes laborales y a manejarlos de una mejor manera. Estos resultados varían un poco con la cita teórica que se refiere a la edad, dado que los autores declaran que una persona de mayor edad va a percibir las situaciones como estresantes a diferencia de una persona de menor edad.

La relación entre apoyo personal con el apoyo social ($r=.506$ $p<.05$) indican tentativamente que cuando una persona se siente bien con ella misma se va a sentir bien socialmente, así como se menciona teóricamente en el apartado referente a la autoestima del individuo y su capacidad para relacionarse y comunicarse socialmente, lo cual si se presenta en forma adecuada dará pauta a la estabilidad emocional de la persona a nivel personal y social.

El apoyo en el trabajo se correlaciono con la buena salud mental ($r=.803$ $p<.01$), lo cual indica que una persona que tiene la capacidad de contrarrestar los estresores y manejarlos en forma adecuada tiene como consecuencia una buena salud mental, dado que la forma de percibir los estímulos ambientales es determinante para enfrentar los estresores en el ambiente que nos rodea, principalmente en el laboral y a niveles jerárquicos medios y altos, ya que demandan más responsabilidades y por consecuencia más presión.

Asimismo, el apoyo social se relacionó con el apoyo en el trabajo ($r=.819$ $p<.01$). Dado que el sentirse parte de un grupo social sólido dentro del lugar donde se labora, favorece el apoyo para la realización de las tareas; estos resultados coinciden con la parte teórica, donde se menciona la relación entre

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

compañeros de trabajo dado que las relaciones interpersonales que se dan en el trabajo van a favorecer el ambiente laboral y las tareas en sí.

Los datos que muestran la relación entre el apoyo social y la buena salud mental demuestran que los apoyos en cualquiera de las tres subescalas permiten el manejo adecuado de los factores estresantes que se presenten en cualquiera de los ámbitos en que se interactúa, sean estos dentro del trabajo o fuera de éste, pero que van a repercutir de una forma directa o indirecta en la salud mental según las capacidades individuales de las personas.

Así también, las correlaciones del apoyo en el trabajo el apoyo personal ($r=.753$ $p<.01$), indicaría que los apoyos se correlacionan porque favorecen a la buena salud, es decir, al manejar los factores ambientales que pudieran ser estresores o apoyos, la salud mental incrementa, y favorece así la estabilidad emocional del individuo.

La correlación que existe entre el estrés personal y el estrés social ($r=.493$ $p<.05$) prueba en forma tentativa que al percibirse un estímulo como estresor potencial individualmente, la persona proyecta su ansiedad en los ámbitos en que se desenvuelve y tiende a expandir los estresores, mismos que se llevan a los ámbitos sociales y que pasan de ser estresores personales a estresores laborales.

De igual forma, el estrés en el trabajo se correlacionó con el estrés personal ($r=.462$ $p<.05$) y con el estrés social ($r=.831$ $p<.01$) estos datos conducen a confirmar la posibilidad de que cuando un individuo se siente estresado, ya sea a nivel personal, laboral o social, tiende a arrastrar su estrés a cualquiera de las otras áreas, produciendo o percibiendo, tal vez inconscientemente estrés en

todos los ámbitos en que se relaciona, puede decirse que es un círculo vicioso, donde aparece uno es casi seguro que aparezca el otro debido a la complejidad de su separación a nivel individual; lo cual viene a colación con la parte teórica, donde se menciona que independientemente del área donde se origine el estrés, éste se arrastrará a las otras áreas.

Correlacionaron negativamente salud mental pobre o factores psicosociales de riesgo, con el apoyo personal ($r = -.469$ $p < .05$) esto es, al aumentar el puntaje de apoyos y consecuentemente percibir menos estímulos estresantes a nivel personal, existe menor probabilidad de que se deteriore la salud mental.

Se hallaron correlaciones entre la salud mental pobre con el estrés personal ($r = .515$ $p < .01$), estrés social ($r = .437$ $p < .05$) y estrés en el trabajo ($r = .452$ $p < .05$) que indica que cuando el estrés tiende a presentarse en las personas y se incrementa de tal forma que se generaliza a otros ámbitos, la salud mental tiende a disminuir.

En cuanto a los estilos de liderazgo por parte de los jefes, contrariamente a los datos anteriores, se tiene que los estilos de liderazgo no se correlacionan entre sí, dado que la comunicación no se relaciona con el liderazgo democrático, con el autocrático, con la satisfacción ni con el autocrático-democrático; asimismo, el estilo democrático se muestra independiente de los estilos laissez-faire, autocrático y satisfacción pertenencia. El estilo de liderazgo laissez-faire carece de relación con la satisfacción-pertenencia y ni con el liderazgo autocrático; tampoco la satisfacción-pertenencia se correlaciona con la comunicación ni con el liderazgo autocrático y por último, el estilo de liderazgo autocrático-democrático se presenta independiente de la

comunicación, el liderazgo democrático, el laissez-faire, la satisfacción y el liderazgo autocrático.

Respecto a las correlaciones entre liderazgo y estrés en el nivel jerárquico medio, se observa que algunas de las hipótesis no se aceptan, ya que los resultados indican, el estilo de liderazgo, la satisfacción y la comunicación que se dan dentro del ambiente de trabajo resultan independientes a los apoyos y estresores percibidos por los mandos medios, es decir, se le atribuyen razones externas al trabajo. Lo cual indica que existen otros factores o causas, que influyen para que se provoque el estrés y no únicamente el liderazgo, aunque este podría ser una variable complementaria a otras que provocan estrés.

Respecto a la presión arterial, aunque las correlaciones son muy bajas, la sistólica se relaciona con el apoyo personal ($r=.142$ $p<.05$) y con el apoyo social ($r=.206$ $p<.01$), lo cual nos indica que aunque se tiene el apoyo, este no es lo suficientemente bueno como para que se perciba como tal.

Así mismo, la presión diastólica guarda cierta relación con los apoyos social ($r=.254$ $p<.000$), apoyo personal ($r=.174$ $p<.05$) y con el apoyo en el trabajo ($r=.506$ $p<.05$), así como la buena salud mental ($r=.142$ $p<.05$), estos datos demandan un incremento en las áreas social y personal. Respecto al apoyo en el trabajo nos indica a su vez como estos datos corroboran lo mencionado en párrafos anteriores, que el apoyo que se recibe en el trabajo parece no ser el adecuado y habrá que reforzario pero detectar primero, cual es el reforzador más adecuado para las personas, para que este funcione como tal.

Se encontraron diferencias entre los niveles jerárquicos, respecto a la comunicación ($t=2.33$ $p<.025$), lo cual puede indicar, que de acuerdo al nivel jerárquico la comunicación tiende a variar o al menos la percepción que se tenga de cómo se esté llevando esta. Esto se puede deber al tipo de información que se maneja y la confidencialidad que ésta requiere, principalmente en niveles jerárquicos medios y altos.

Se observaron diferencias entre la percepción existente entre el estilo de liderazgo Laissez-faire y los niveles jerárquicos ($t=2.39$ $p<.031$). Estos datos se deben probablemente a que este estilo de liderazgo varía de acuerdo al grado de responsabilidad que se tenga para la realización de las tareas, ya que los niveles medios están acostumbrados a tener mayor responsabilidad, a diferencia de los subordinados que prefieren que se les indique que es lo que tienen que hacer, debido a que esto implica menor responsabilidad y más comodidad. En cuanto al jefe, puede deberse a que prefiere que el gerente le de libertad de actuar y ejercer su autoridad, a diferencia del subordinado que se resiste a la incertidumbre de que es lo que hay que hacer y no sabe qué se espera de él como se menciona en la teoría del comportamiento.

Los datos reportaron que existen diferencias entre el estilo de liderazgo autocrático ($t=-.483$ $p<.000$) y la forma de percibirlo entre los supervisores y el personal que tienen a su cargo. Aunque ambos prefieren el mismo estilo de liderazgo, pareciera que tienen diferente forma de conceptualizarlo o percibirlo, esto pudiera deberse en cierto sentido a que en muchas ocasiones los subordinados esperan ciertas actitudes del supervisor o viceversa. Lo cual se puede relacionar tentativamente con las correlaciones que se obtuvieron con el estilo autocrático-democrático, que pretende un cambio en el estilo de dirigir, pero que aún no se tiene la suficiente consciencia de dicho cambio en

ambas jerarquías; por ejemplo, pudiera en un momento dado relacionarse con la teoría situacional de Fiedler en cuanto a las relaciones entre líder y miembros, o también con la teoría de los estilos del comportamiento dado que el jefe puede ejercer un estilo de liderazgo para el cual, los subordinados no están completamente convencidos o preparados para recibir, lo que indica que se ejerce un liderazgo inadecuado.

En conclusión, se tiene que las hipótesis que se plantearon respecto al estilo de liderazgo y su relación con el estrés no fueron del todo aceptadas ya que como los resultados lo indican el estilo de liderazgo no es una fuente importante de estrés, ya que existen estresores potenciales que no están relacionados a esto, aunque en general, el estrés reportado fue muy bajo, al menos en la población estudiada, dado que hubo mayor correlación entre los diferentes estilos de liderazgo y las subescalas que integran el cuestionario de estrés. Respecto a la escala de desempeño que se aplicó tampoco hubo relación alguna con ésta, aunque la evaluación hecha por el jefe fue en su mayoría buena, los factores que pueden tener repercusión sobre este pueden deberse a otras causas.

AUTOEVALUACIÓN CRÍTICA

Se sugiere:

- ◆ Aplicar directamente en el lugar de trabajo o bien en un espacio designado para aplicar en grupo.
- ◆ Realizar este estudio en poblaciones diferentes, esto es, incluir los niveles jerárquicos altos.
- ◆ Tomar en cuenta la escala bipolar que se presenta en el cuestionario de liderazgo.
- ◆ En la escala de estrés sería conveniente aplicar el cuestionario de cinco opciones de respuesta, principalmente en los niveles jerárquicos medios y altos para que la persona no se sienta forzada a decidir entre sí o no.

Por otro lado parece ser, que en los niveles operativos que la escala de dos opciones es la ideal.

- ◆ Por último, sería bueno, que se realizara un estudio similar haciendo la comparación entre empresas del sector público y privado.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcántara S., González A. (1994). Estilos de liderazgo organizacional en subsistemas de la S.E.P. Tesis de licenciatura, Facultad de psicología UNAM.
- Álvaro y Páez (1996). La presión en el trabajo empresarial. México.
- Arias (1979). Administración de recursos humanos. México. Ed. Trillas
- Armenta Jiménez D. (1970). Importancia de los mandos medios. Tesis de licenciatura. Facultad de Contaduría y Administración UNAM.
- Arroba Tanya y James Kim. (1990). Como manejar la presión en el trabajo. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Ash M. k (1994). Como organizar a la gente. (1ª edic. 1986) Editorial Diana.
- Blum, (1988). Psicología industrial. México. Editorial Trillas
- Cartwright y Zander, (1985). Dinámica de grupos. Investigación y teoría. México, Ed. Trillas
- Casares A. D. (1995). Liderazgo. Capacidades para dirigir. (2º Editorial. 1997). México. Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Crosby, (1990). Liderazgo. El arte de convertirse en un ejecutivo. México. Davis y Newstrom (1991). El comportamiento humano organizacional. México. Ed. Mc Graw Hill
- Fiedler F. E. y Chemers M. M. (1985). Liderazgo y administración efectiva. México. Editorial Trillas.
- Fontana David. (1992). Control del estrés. México. Editorial Manual moderno.

- Freuer, L. C. (1987). Cómo triunfar sin estrés. Un enfoque práctico y completo para aliviar el estrés y asegurar el éxito profesional y económico. México. De. Trillas.
- Fromm E. (1987). Tener o ser. México. Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Gutiérrez R. (1993). Escala actitudinal de liderazgo. México.
- Gutiérrez R. , Contreras I, Ito E. y Atenco F. (1995). Encuesta SWS - Suevey de estrés, salud mental y trabajo. VII congreso mexicano de psicología. México.
- Gutiérrez R. , Contreras I, Ito E. y Atenco F. (1995). Validez de constructo de las escalas de salud mental del SWS. Psicología y salud N° 6. p. 31 - 43.
- Gutiérrez R. y Ostermann R. (1994). Escala SWS - Survey salud mental, estrés y trabajo. MÉXICO - E.U.A.
- Hodgetts R.M y Altman S. (1981). Comportamiento en las organizaciones. México. De. Mc Graw - Hill.
- Hodgetts Richard M. (1989). El supervisor eficiente. México Editorial Mc. Graw Hill.
- Huber Gunther K. M. (1986). Stréss y conflictos. (2ª edic.) Madrid Editorial Paraninfo.
- Ivancevich John y Matteson Michael. (1985). Estrés y trabajo. (2ª edic.) México Editorial Trillas.
- Kerlinger F. (1985). Investigación del comportamiento. México. Ed. Interamericana.
- Kossen Stan (1988). Supervisión. México. Editorial Continental.
- Kossen Stan. (1995). Recursos humanos en las organizaciones. (5ª edic.) Editorial Harla México.

- Lazarus Richard S. y Folkman S. (1986). Estrés y procesos cognitivos. España. Editorial Martínez Roca.
- Locke Edwin A. (1994). Sea un gran líder. Las cuatro claves para el éxito. Argentina. Ed. Javier Vergara.
- López, F. (1992). Liderazgo del jefe inmediato en la industria química y metalmeccánica. Tesis de licenciatura fac. de Ingeniería UNAM.
- Meichemaun, (1988). Manual de inoculación al estrés. México. Ed. Martínez roca.
- Miner (1985). El proceso administrativo. México. Ed. Continental
- Newstrom (1988). El comportamiento humano en el trabajo. Mexico. Ed. Mc Graw Hill.
- Parker Willard E. , Kleemeier Robert W. y Parker Bayer V. (1971). Jefes y mandos intermedios. España. Editorial Hispano Europea.
- Peiró, González - Roma y Ramos. (1992). The influence of work - Team climate on role stress, tension, satisfaction an leadership perceptions. European review applied psychology. Vol. 42(1) p 49-59.
- Robbins Stephen P. (1987). Comportamiento organizacional. (3ª edición) México. Editorial. Prentice Hall.
- Schein E. H. , (1992). Psicología de la organización. México. Editorial. Prentice - Hall.
- Terrass, (1994). Estrés y superación personal en el trabajo. México. Editorial. Prentice Hall.

APÉNDICE A

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCALA ACTITUDINAL DE ESTILOS DE LIDERAZGO

NIVEL JERÁRQUICO MEDIO

Julio /1998

Escala actitudinal de estilos de liderazgo. Rodolfo Gutiérrez M.

PRESENTACIÓN

La Facultad de Psicología de la UNAM ha auspiciado la presente investigación que está enfocada a determinar el estilo de liderazgo en las organizaciones.

La escala que se anexa, explora estilos de liderazgo en sistemas organizacionales y está siendo contestada por niveles ejecutivos de diversas organizaciones.

La versión original de esta escala se ha aplicado con fines de investigación, en muestras de directores generales de instituciones de la Iniciativa Privada y del Sector Público; en éste último el proyecto fue patrocinado por CONACYT en colaboración con la ESCA, del IPN.

Cabe aclarar que la escala de ninguna manera tiene función de prueba psicológica, por lo que no existen respuestas correctas ni incorrectas. Por otro lado, tampoco está diseñada para obtener información personalizada, puesto que su propósito consiste en determinar categorías de perfiles grupales de estilos de liderazgo; de ahí lo general de los reactivos.

Le rogamos que conteste todos los reactivos aún cuando considere que algunos no reflejan totalmente su situación. El análisis computarizado eliminará estadísticamente los reactivos que no resulten discriminativos.

No nos importa conocer las respuestas de ningún empleado en particular, por lo que usted deberá contestar con toda confianza. Solamente nos importa detectar PATRONES GRUPALES de respuestas asociados a estilos de liderazgo.

Queremos hacer hincapié en la absoluta confidencialidad de la información recabada, pues las respuestas, convertidas a códigos numéricos, serán agrupadas y procesadas por computadora y utilizadas para fines de investigación.

Por lo que le rogamos llene los espacios con sus datos en la hoja de instrucciones. Nos interesa determinar las respuestas típicas globales por categoría organizacional.

AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU DISPOSICIÓN PARA CONTESTAR ESTAS ESCALAS, pues su colaboración permitirá obtener datos que enriquecerán los conocimientos de éste proceso social en las organizaciones.

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de juicios con los que deseamos que simplemente nos indique, en una escala de cinco puntos, su grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de ellos.

Por ejemplo, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con el juicio:

Las acciones espontáneas son una muestra de creatividad

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

Su está usted totalmente de acuerdo (T.A) con éste juicio, deberá marcar con una cruz el cuadro correspondiente a (T.A), pero si está en desacuerdo, pero no totalmente en desacuerdo, marcará (D) etc. Recuerde que tiene usted cinco posibilidades que son:

T.A	Totalmente de Acuerdo
A	De Acuerdo
I	Indeciso
D	En Desacuerdo
T.D	Totalmente en Desacuerdo

Le reiteramos que esta información es confidencial y que tiene como única finalidad obtener datos para manejarlos estadísticamente, por lo que le rogamos sinceridad en sus respuestas.

Nombre _____

Puesto _____ Edad _____

Sexo _____ Edo. Civil _____

Empresa _____

1.- Para tomar decisiones importantes el jefe debe pedir la opinión de sus subordinados.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

2.- El trabajo no tiene que verse afectado en la ausencia del jefe.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

3.- El jefe es el más capacitado para tomar decisiones.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

4.- Los logros de ésta gerencia son imprescindibles para la buena marcha de la empresa.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

5.- El plan de trabajo debe diseñarlo el jefe de acuerdo a sus concepciones y convicciones personales.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

6.- Un jefe debe desconfiar de la correcta ejecución de sus órdenes.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

7.- Es exclusivamente el jefe a quien concierne la planeación de los objetivos organizacionales.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

8.- Las reuniones o juntas de la gerencia deben tener un carácter deliberativo más que simplemente informativo.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

9.- Es necesario que los empleados colaboren conjuntamente con los jefes para lograr trabajos de calidad.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

T.A	Totalmente de Acuerdo
A	De Acuerdo
I	Indeciso
D	En Desacuerdo
T.D	Totalmente en Desacuerdo

10.- Basta con recibir la información estrictamente necesaria, para que se cumplan cabalmente las instrucciones del jefe.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

11.- Un sistema de comunicación formal es insuficiente para cumplir con el trabajo.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

12.- Dadas las políticas administrativas (puntualidad, exigencias, etc.), el trabajar en ésta empresa es cómodo.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

13.- Las actividades que se desarrollan al trabajar en la empresa no son gratificantes.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

14.- La burocracia de la organización ha demostrado la efectividad de su razón de ser.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

15.- Al elaborar su plan de trabajo, un jefe no debería dejarse influenciar por las opiniones de sus subordinados.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

16.- No es necesario que en un principio los colaboradores cercanos al jefe conozcan el trabajo que se desempeña.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

17.- Los jefes pueden ser, en caso necesario, fácilmente sustituidos por algún subordinado.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

18.- Para realizar con eficiencia el trabajo, el jefe debe informar a todos los empleados involucrados.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

19.- Un jefe eficiente no necesita supervisar constantemente a sus empleados.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

20.- Los jefes son insustituibles.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

21.- Una vez dada una orden, las críticas y sugerencias de los subordinados están fuera de lugar.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

22.- Una forma particularmente digna y efectiva de servir al país es trabajar en esta empresa.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

23.- La función del jefe es controlar y dirigir las diversas formas de trabajo.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

24.- El jefe debe designar como subordinados y colaboradores cercanos a personas que le garanticen obediencia y sumisión.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

25.- El principio de autoridad es el fundamento efectivo para lograr que los empleados obedezcan las órdenes.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

26.- La burocracia de la empresa limita las potencialidades de sus integrantes.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

27.- En principio, los empleados tienen capacidad para decidir cómo hacer su trabajo.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

T.A	Totalmente de Acuerdo
A	De Acuerdo
I	Indeciso
D	En Desacuerdo
T.D	Totalmente en Desacuerdo

28.- Las relaciones afectivas espontáneas entre el jefe y subordinados son un obstáculo para la buena realización del trabajo.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

29.- Es necesario que los empleados participen en la toma de decisiones.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

30.- Los problemas que afrontan los jefes se deben en buena medida a la ineficiencia de sus subordinados.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

31.- El quehacer cotidiano en la empresa genera un verdadero afecto a la organización.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

32.- El jefe no debe intervenir en la forma en que los empleados trabajen.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

33.- La auscultación de las opiniones de los subordinados es indispensable para la toma de decisiones del jefe.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

34.- La intervención del jefe y otros subordinados debe ser mínima cuando un empleado cometa un error.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

35.- El clima organizacional de la empresa no requiere que las órdenes se den por escrito.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

36.- Sin recurrir al jefe los empleados deben tomar sus decisiones.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

37.- Los empleados de ésta empresa están satisfechos por la forma en la que son dirigidos.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

38.- Las ordenes de un jefe se cumplen, no se discuten.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

39.- No es necesario consultar al jefe para estar bien informados del trabajo que se realiza.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

40.- El jefe debe confiar en la capacidad de sus colaboradores para tomar decisiones organizacionales.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

41.- Los empleados deben tener libertad para decidir sobre cómo realizar su trabajo.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

42.- Un jefe debe delegar en sus colaboradores autoridad y responsabilidad más allá de lo que establece el organigrama.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

43.- Una fuerte y sólida amistad es una condición importante para seleccionar a los integrantes cercanos del equipo de trabajo.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

**LE REITERAMOS LA SEGURIDAD DE LA CONFIDENCIALIDAD DE SUS
RESPUESTAS.**

Ahora le rogamos que (marcando con una cruz) se autoubique en la siguiente escala.

Marque su ubicación en la siguiente escala.

Considero que como jefe soy :

Agradable	1	2	3	4	5	6	7	Desagradable
pasivo	1	2	3	4	5	6	7	activo
eficiente	1	2	3	4	5	6	7	ineficiente
antipático	1	2	3	4	5	6	7	simpático
valorado	1	2	3	4	5	6	7	no valorado
ineficiente	1	2	3	4	5	6	7	eficiente
modesto	1	2	3	4	5	6	7	vanidoso
inferior	1	2	3	4	5	6	7	superior
atractivo	1	2	3	4	5	6	7	no atractivo
débil	1	2	3	4	5	6	7	fuerte
capaz	1	2	3	4	5	6	7	incapaz
inseguro	1	2	3	4	5	6	7	seguro
bueno	1	2	3	4	5	6	7	malo
estricto	1	2	3	4	5	6	7	flexible
amable	1	2	3	4	5	6	7	déspota
intolerante	1	2	3	4	5	6	7	tolerante
justo	1	2	3	4	5	6	7	injusto
hábil	1	2	3	4	5	6	7	torpe hábil

comprensivo	1	2	3	4	5	6	7	incomprensivo			
poco convincente				1	2	3	4	5	6	7	persuasivo
preparado	1	2	3	4	5	6	7	improvisado			
no carismático	1	2	3	4	5	6	7	carismático o			
responsable	1	2	3	4	5	6	7	irresponsable			
tímido	1	2	3	4	5	6	7	sociable			
permisivo	1	2	3	4	5	6	7	intransigente			
inaccesible	1	2	3	4	5	6	7	accesible			
meticuloso	1	2	3	4	5	6	7	descuidado			
formal	1	2	3	4	5	6	7	informal			
innecesario	1	2	3	4	5	6	7	necesario			
respetuoso	1	2	3	4	5	6	7	irrespetuoso			
desorganizado	1	2	3	4	5	6	7	organizado			
ético	1	2	3	4	5	6	7	no ético			

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

APÉNDICE B

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCALA ACTITUDINAL DE ESTILOS DE LIDERAZGO

NIVEL OPERATIVO

Julio /1998

Escala actitudinal de estilos de liderazgo. Rodolfo Gutiérrez M.

PRESENTACIÓN

La Facultad de Psicología de la UNAM ha auspiciado la presente investigación que está enfocada a determinar el estilo de liderazgo en las organizaciones.

La escala que se anexa, explora estilos de liderazgo en sistemas organizacionales y está siendo contestada por niveles ejecutivos de diversas organizaciones.

La versión original de esta escala se ha aplicado con fines de investigación, en muestras de directores generales de instituciones de la Iniciativa Privada y del Sector Público; en éste último el proyecto fue patrocinado por CONACYT en colaboración con la ESCA, del IPN.

Cabe aclarar que la escala de ninguna manera tiene función de prueba psicológica, por lo que no existen respuestas correctas ni incorrectas. Por otro lado, tampoco está diseñada para obtener información personalizada, puesto que su propósito consiste en determinar categorías de perfiles grupales de estilos de liderazgo; de ahí lo general de los reactivos.

Le rogamos que conteste todos los reactivos aún cuando considere que algunos no reflejan totalmente su situación. El análisis computarizado eliminará estadísticamente los reactivos que no resulten discriminativos.

No nos importa conocer las respuestas de ningún empleado en particular, por lo que usted deberá contestar con toda confianza. Solamente nos importa detectar PATRONES GRUPALES de respuestas asociados a estilos de liderazgo.

Queremos hacer hincapié en la absoluta confidencialidad de la información recabada, pues las respuestas, convertidas a códigos numéricos, serán agrupadas y procesadas por computadora y utilizadas para fines de investigación.

Por lo que le rogamos llene los espacios con sus datos en la hoja de instrucciones. Nos interesa determinar las respuestas típicas globales por categoría organizacional.

AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU DISPOSICIÓN PARA CONTESTAR ESTAS ESCALAS, pues su colaboración permitirá obtener datos que enriquecerán los conocimientos de éste proceso social en las organizaciones.

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de juicios con los que deseamos que simplemente nos indique, en una escala de cinco puntos, su grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de ellos.

Por ejemplo, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con el juicio:

Las acciones espontáneas son una muestra de creatividad

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

Su está usted totalmente de acuerdo (T.A) con éste juicio, deberá marcar con una cruz el cuadro correspondiente a (T.A), pero si está en desacuerdo, pero no totalmente en desacuerdo, marcará (D) etc. Recuerde que tiene usted cinco posibilidades que son:

T.A	Totalmente de Acuerdo
A	De Acuerdo
I	Indeciso
D	En Desacuerdo
T.D	Totalmente en Desacuerdo

Le reiteramos que esta información es confidencial y que tiene como única finalidad obtener datos para manejarlos estadísticamente, por lo que le rogamos sinceridad en sus respuestas.

Nombre _____

Puesto _____ Edad _____

Sexo _____ Edo. Civil _____

Empresa _____

1.- La función del jefe es controlar y dirigir las diversas formas de trabajo.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

2.- El plan de trabajo debe diseñarlo el jefe de acuerdo a sus concepciones y convicciones personales.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

3.- La burocracia de la empresa ha demostrado la efectividad de su razón de ser.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

4.- Las órdenes de un jefe se cumplen, no se discuten.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

5.- El quehacer cotidiano en la empresa genera un verdadero afecto a la organización.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

6.- Un sistema de comunicación formal es insuficiente para cumplir con el trabajo.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

7.- Una fuerte y sólida amistad es una condición importante para seleccionar a los integrantes cercanos del equipo de trabajo.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

8.- Los logros de ésta dirección, son imprescindibles para la buena marcha de la empresa.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

9.- Para tomar decisiones importantes el jefe debe pedir la opinión de sus subordinados.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

T.A	Totalmente de Acuerdo
A	De Acuerdo
I	Indeciso
D	En Desacuerdo
T.D	Totalmente en Desacuerdo

10.- La auscultación de las opiniones de los subordinados es imprescindible para la toma de decisiones del jefe.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

11.- Es exclusivamente al jefe, a quien concierne la planeación de los objetivos organizacionales.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

12.- Basta con recibir la información estrictamente necesaria, para que se cumplan cabalmente las instrucciones del jefe.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

13.- Los jefes pueden ser, en caso necesario, fácilmente sustituidos por algún subordinado.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

14.- El clima organizacional de la empresa no requiere que las ordenes se den por escrito.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

15.- La burocracia de la empresa limita las potencialidades de sus integrantes.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

16.- Es necesario que los empleados colaboren conjuntamente con el jefe para lograr trabajos de calidad.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

17.- Para realizar con eficacia el trabajo, el jefe debe informar a todos los empleados involucrados.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

18.- Dadas las políticas administrativas (puntualidad, exigencias, etc.), el trabajar en esta empresa es cómodo.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

19.- El trabajo no tiene que verse afectado en ausencia del jefe.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

20.- Una forma particularmente digna y efectiva de servir al país, es trabajar en esta empresa.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

21.- No es necesario que en un principio los colaboradores cercanos al jefe conozcan el trabajo que se desempeña.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

22.- Los jefes son insustituibles.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

23.- Un jefe eficiente no necesita supervisar constantemente a sus empleados.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

24.- El jefe no debe intervenir en la forma en que los empleados trabajan.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

25.- El principio de autoridad es el fundamento efectivo para lograr que los empleados obedezcan las órdenes.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

26.- El jefe es el más capacitado para tomar las decisiones.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

T.A	Totalmente de Acuerdo
A	De Acuerdo
I	Indeciso
D	En Desacuerdo
T.D	Totalmente en Desacuerdo

27.- Las actividades que se desarrollan al trabajar en la empresa no son gratificantes.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

28.- Una vez dada un orden, las críticas y sugerencias de los subordinados están fuera de lugar.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

29.- El jefe debe designar como subordinados y colaboradores cercanos a personas que le garanticen obediencia y sumisión.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

30.- En principio, los empleados tienen capacidad para decidir cómo hacer su trabajo.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

31.- No es necesario consultar al jefe para estar bien informados del trabajo que se realiza.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

32.- Los empleados deben tener libertad para decidir sobre cómo realizar su trabajo.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

33.- Es necesario que los empleados participen en la toma de decisiones.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

34.- Un jefe debe delegar en sus colaboradores autoridad y responsabilidad más allá de lo que establece el organigrama.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

35.- Un jefe debe desconfiar de la correcta ejecución de sus ordenes.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

36.- Los problemas que afrontan los jefes se deben en buena medida a la ineficiencia de sus subordinados.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

37.- Las reuniones o juntas de la gerencia deben tener un carácter deliberativo más que simplemente informativo.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

38.- Al elaborar su plan de trabajo, un jefe no debería dejarse influenciar por las opiniones de sus subordinados.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

39.- Sin recurrir al jefe los empleados deben tomar sus decisiones.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

40.- Los empleados de esta empresa están satisfechos por la forma en que son dirigidos.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

41.- La intervención del jefe y otros directivos debe ser mínima cuando un empleado cometa un error.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

42.- El jefe debe confiar en la capacidad de sus colaboradores para tomar decisiones organizacionales.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

43.- Una fuerte y sólida amistad es una condición importante para seleccionar a los integrantes cercanos del equipo de trabajo.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

**LE REITERAMOS LA SEGURIDAD DE LA CONFIDENCIALIDAD DE SUS
RESPUESTAS.**

Ahora le rogamos que (marcando con una cruz) se autoubique en la siguiente escala.

Marque su ubicación en la siguiente escala.

Yo como empleado me considero:

Agradable	1	2	3	4	5	6	7	Desagradable
pasivo	1	2	3	4	5	6	7	activo
eficiente	1	2	3	4	5	6	7	ineficiente
antipático	1	2	3	4	5	6	7	simpático
valorado	1	2	3	4	5	6	7	no valorado
modesto	1	2	3	4	5	6	7	vanidoso
inferior	1	2	3	4	5	6	7	superior
atractivo	1	2	3	4	5	6	7	no atractivo
débil	1	2	3	4	5	6	7	fuerte
capaz	1	2	3	4	5	6	7	incapaz
inseguro	1	2	3	4	5	6	7	seguro
bueno	1	2	3	4	5	6	7	malo
estricto	1	2	3	4	5	6	7	flexible
amable	1	2	3	4	5	6	7	déspota
intolerante	1	2	3	4	5	6	7	tolerante
justo	1	2	3	4	5	6	7	injusto
hábil	1	2	3	4	5	6	7	torpe hábil
comprensivo	1	2	3	4	5	6	7	incomprensivo

poco convincente	1	2	3	4	5	6	7	persuasivo
preparado	1	2	3	4	5	6	7	improvisado
no carismático	1	2	3	4	5	6	7	carismático
responsable	1	2	3	4	5	6	7	irresponsable
tímido	1	2	3	4	5	6	7	sociable
permisivo	1	2	3	4	5	6	7	intransigente
inaccesible	1	2	3	4	5	6	7	accesible
meticuloso	1	2	3	4	5	6	7	descuidado
formal	1	2	3	4	5	6	7	informal
innecesario	1	2	3	4	5	6	7	necesario
respetuoso	1	2	3	4	5	6	7	irrespetuoso
desorganizado	1	2	3	4	5	6	7	organizado
ético	1	2	3	4	5	6	7	no ético

Ahora le pedimos que (confidencialmente) ubique dentro de la escala al jefe de su departamento.

Considero que el jefe es:

Agradable	1	2	3	4	5	6	7	Desagradable
pasivo	1	2	3	4	5	6	7	activo
eficiente	1	2	3	4	5	6	7	ineficiente
antipático	1	2	3	4	5	6	7	simpático
valorado	1	2	3	4	5	6	7	no valorado
modesto	1	2	3	4	5	6	7	vanidoso
inferior	1	2	3	4	5	6	7	superior
atractivo	1	2	3	4	5	6	7	no atractivo
débil	1	2	3	4	5	6	7	fuerte
capaz	1	2	3	4	5	6	7	incapaz
inseguro	1	2	3	4	5	6	7	seguro
bueno	1	2	3	4	5	6	7	malo
estricto	1	2	3	4	5	6	7	flexible
amable	1	2	3	4	5	6	7	déspota
intolerante	1	2	3	4	5	6	7	tolerante
justo	1	2	3	4	5	6	7	injusto
hábil	1	2	3	4	5	6	7	torpe hábil
comprensivo	1	2	3	4	5	6	7	incomprensivo

poco convincente	1	2	3	4	5	6	7	persuasivo
preparado	1	2	3	4	5	6	7	improvisado
no carismático	1	2	3	4	5	6	7	carismático
responsable	1	2	3	4	5	6	7	irresponsable
tímido	1	2	3	4	5	6	7	sociable
permisivo	1	2	3	4	5	6	7	intransigente
inaccesible	1	2	3	4	5	6	7	accesible
meticuloso	1	2	3	4	5	6	7	descuidado
formal	1	2	3	4	5	6	7	informal
innecesario	1	2	3	4	5	6	7	necesario
respetuoso	1	2	3	4	5	6	7	irrespetuoso
desorganizado	1	2	3	4	5	6	7	organizado
ético	1	2	3	4	5	6	7	no ético

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

APÉNDICE C

FORMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO / SWS - SURVEY GUTIÉRREZ Y OSTERMANN, 1994

COMPAÑÍA _____

NOMBRE DEL SUPERVISOR _____

NOMBRE DEL TRABAJADOR _____

	POBRE		ADECUADO			SUPERIOR		EXCELENTE
	1	2	3	4	5	6	7	
CANTIDAD (DE TRABAJO)	1	2	3	4	5	6	7	
CALIDAD (SIN ERRORES)	1	2	3	4	5	6	7	
MORAL/ACTITUD (HACIA EL TRABAJO, COMPAÑÍA, PERSONAL)	1	2	3	4	5	6	7	
DISCIPLINA (SIGUE REGLAS)	1	2	3	4	5	6	7	
TRABAJO EN EQUIPO (PARTICIPA)	1	2	3	4	5	6	7	
RESPONSABILIDAD (TRABAJA SIN SUPERVISIÓN)	1	2	3	4	5	6	7	
ASISTENCIA (LLEGA A TIEMPO Y PERMANECE EN EL TRABAJO)	1	2	3	4	5	6	7	
INICIATIVA (TRABAJA POR SU CUENTA MÁS DE LO ESPECIFICADO)	1	2	3	4	5	6	7	
ORGANIZACIÓN (LIMPIO, ORDENADO)	1	2	3	4	5	6	7	
EFICIENCIA (NO DESPERDICIA TIEMPO / MATERIAL)	1	2	3	4	5	6	7	

RITMO
(RÁPIDO, DISPUESTO, ALERTA)

1 2 3 4 5 6 7

COOPERACIÓN
(SIN QUEJAS)

1 2 3 4 5 6 7

CALIFICACIÓN TOTAL _____

APÉNDICE D

SWS--Survey--forma GP^(c) ()

(c) (copyright 1984, Rodolfo E. Gutiérrez & Robert F. Ostermann)

La finalidad de la presente investigación es establecer la relación entre niveles de estrés y factores personales, sociales y de trabajo. Es importante que usted conteste el cuestionario de una manera honesta y sincera. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Por favor conteste absolutamente todas las frases. El tiempo que se requiere es de 20 minutos en promedio. Agradecemos de antemano su valiosa cooperación.

NOMBRE: _____

PUESTO: _____ FOLIO: _____

DEPARTAMENTO: _____ EMPRESA: _____

DATOS GENERALES

Favor de marcar con una "X" la letra que lo describa

- 1.-Mi sexo es: A) Masculino B) femenino
- 2.-Mi edad es entre: A) 15-19 B) 20-29 C) 30-39 D) 40-49 E) más de 50
- 3.-Soy: A) Soltero(a) B) Casado(a) C) Divorciado(a) D) Vido(a) E) Unión libre
- 4.-Trabajo como: A) Obrero B) Empleado C) Vendedor o comerciante D) Servicios E) Técnico
F) Supervisor o Gerente G) Profesionista H) Otros _____
- 5.-Soy: A) Estudiante B) Desempleado C) Jubilado
- 6.-Mi escolaridad es: A) Primaria B) Secundaria C) Comercio o Técnico D) Prepa E) Licenciatura
- 7.-Dependientes (hijos, hermanos u otros): A) Ninguno B) 1 a 3 C) 4 a 6 D) 7 a 9 E) Más de 9
- 8.-Mi turno de trabajo es: A) Matutino B) Vespertino C) Nocturno D) Rotación de turnos
- 9.-Horas trabajadas a la semana: A) Menos de 20 hrs B) 20-40 hrs C) 41-60 hrs D) 61-80 hrs E) Más de 80 hrs
- 10.-Mi nivel económico es: A) Muy bajo B) Bajo C) Moderado D) Alto E) Muy alto
- 11.-Mi nacionalidad es: _____

CUESTIONARIO SWS--SURVEY

Ahora, por favor lea con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una "X" la opción que mejor lo describa. Las respuestas son estrictamente confidenciales.

SECCION I:

- | | | | |
|--|-----|--------|--------|
| 1.- Pienso que la gente que me rodea es agradable y considerada..... | 1. | SI () | NO () |
| 2.- Disfruto fiestas y celebraciones | 2. | SI () | NO () |
| 3.- Siento que las cosas que andan mal, a la larga mejoran | 3. | SI () | NO () |
| 4.- Me impaciento conmigo mismo(a) y con los demás | 4. | SI () | NO () |
| 5.- Se que con mi trabajo contribuyo con algo valioso | 5. | SI () | NO () |
| 6.- Tengo hábitos nerviosos (tics) | 6. | SI () | NO () |
| 7.- Lo que se tiene que hacer en el trabajo tiene poco sentido | 7. | SI () | NO () |
| 8.- Me es imposible ser lo que la gente espera de mí | 8. | SI () | NO () |
| 9.- Siento que puedo manejar cualquier problema que se me presente | 9. | SI () | NO () |
| 10.-Me es fácil congeniar con él (o con ella) | 10. | SI () | NO () |
| 11.-Oigo voces e imagino cosas inexistentes | 11. | SI () | NO () |
| 12.-El trabajo me aleja de mi familia | 12. | SI () | NO () |
| 13.-Sigo las costumbres y rutinas socialmente aceptadas | 13. | SI () | NO () |
| 14.-Soy valiente y atrevido(a) | 14. | SI () | NO () |
| 15.-Donde trabajo, mis errores podrían causar serios problemas | 15. | SI () | NO () |
| 16.-Tan solo hacer los trabajos rutinarios es un problema | 16. | SI () | NO () |
| 17.-Me gustaría rendirme pero no puedo | 17. | SI () | NO () |
| 18.-Siento que ayudo a mejorar el mundo con mi trabajo | 18. | SI () | NO () |
| 19.-Si tengo problemas, los compañeros de trabajo me ayudarán | 19. | SI () | NO () |
| 20.-En mi trabajo me resulta confuso lo que debo hacer | 20. | SI () | NO () |
| 21.-Sueño despierto(a), me pierdo en fantasías | 21. | SI () | NO () |
| 22.-Mi trabajo se puede ajustar a mi vida familiar | 22. | SI () | NO () |
| 23.-Encuentro muchas cosas interesantes que hacer | 23. | SI () | NO () |
| 24.-La gente no esta de acuerdo conmigo y me contradice | 24. | SI () | NO () |
| 25.-Una de las cosas más importantes de mi vida es el trabajo | 25. | SI () | NO () |

SECCION II

1.- Pienso que los demás me respetan	1.	SI ()	NO ()
2.- Tengo muchos amigos y compañeros buenos y leales	2.	SI ()	NO ()
3.- Me preocupo por el trabajo aún cuando estoy en casa	3.	SI ()	NO ()
4.- Me siento dividido entre muchas responsabilidades sociales	4.	SI ()	NO ()
5.- El trabajo me hace sentir importante y poderoso(a)	5.	SI ()	NO ()
6.- He perdido a alguien muy cercano a mí	6.	SI ()	NO ()
7.- Tengo jaquecas, dolores de cuello/espalda por tensión	7.	SI ()	NO ()
8.- Como, fumo, bebo café, etc., en exceso	8.	SI ()	NO ()
9.- Puedo ser castigado(a) sin razón	9.	SI ()	NO ()
10.- Estoy de acuerdo en como se hacen las cosas en mi trabajo	10.	SI ()	NO ()
11.- Le simpatizo y le agrado a la gente con quién trabajo	11.	SI ()	NO ()
12.- Constantemente me quejo sin necesidad	12.	SI ()	NO ()
13.- Tengo mucho interés o placer por el sexo	13.	SI ()	NO ()
14.- Soy firme y determinante en mis decisiones	14.	SI ()	NO ()
15.- La gente en el trabajo sabe lo que hago y lo aprecia	15.	SI ()	NO ()
16.- Me culpo a mí mismo(a), me disculpo, me justifico	16.	SI ()	NO ()
17.- Tengo dificultad en empezar lo que tengo que hacer	17.	SI ()	NO ()
18.- Impido que la gente se aproveche de mí y tome ventaja	18.	SI ()	NO ()
19.- Tengo cambios de humor súbitos y frecuentes	19.	SI ()	NO ()
20.- Evito algunos lugares, personas, o actividades para no ser molestado(a)	20.	SI ()	NO ()
21.- Me gusta hacer las cosas tan rápido como me es posible	21.	SI ()	NO ()
22.- Considero que la vida en mi comunidad es ordenada y segura	22.	SI ()	NO ()
23.- Tengo problemas de respiración, pulso o digestión	23.	SI ()	NO ()
24.- Siento que haga lo que haga, no está bien hecho	24.	SI ()	NO ()
25.- La gente en mi trabajo me encuentra defectos	25.	SI ()	NO ()

SECCION III

1.- Por donde vivo nadie parece hacerse cargo de la situación: no hay reglas	1.	SI ()	NO ()
2.- Soy cuidadoso(a) y dedicado(a) con mi trabajo	2.	SI ()	NO ()
3.- Mis actividades religiosas me dan fuerza	3.	SI ()	NO ()
4.- El lugar donde trabajo es sucio, insalubre	4.	SI ()	NO ()
5.- Alguien cercano a mí morirá próximamente	5.	SI ()	NO ()
6.- En el trabajo no obtengo respuesta, ni buena ni mala	6.	SI ()	NO ()
7.- Tengo dificultad para poner atención o recordar	7.	SI ()	NO ()
8.- Siento que en el trabajo las personas dependen de mí	8.	SI ()	NO ()
9.- La gente me insulta y se burla de mí	9.	SI ()	NO ()
10.- Hay mucho peligro, violencia, crimen, etc, donde vivo	10.	SI ()	NO ()
11.- Veo el lado bueno de las cosas	11.	SI ()	NO ()
12.- Participo y disfruto del entretenimiento	12.	SI ()	NO ()
13.- Haga lo que haga en el trabajo, es insuficiente	13.	SI ()	NO ()
14.- Siento que no hay nada realmente malo en mí	14.	SI ()	NO ()
15.- Me es difícil desprenderme de pensamientos que me molestan o asustan	15.	SI ()	NO ()
16.- Es difícil que me de por vencido(a) fácilmente, busco el lado bueno de la vida	16.	SI ()	NO ()
17.- Pienso que tengo problemas personales que no me atrevo a contar a nadie	17.	SI ()	NO ()
18.- Soy muy desorganizado(a) y dejo muchas cosas sin terminar	18.	SI ()	NO ()
19.- Me canso fácilmente, me inquieto y tengo dificultad para dormir	19.	SI ()	NO ()
20.- Me encierro en mí mismo(a), y evito a los demás	20.	SI ()	NO ()
21.- Tengo arranques emocionales, me enojo, grito	21.	SI ()	NO ()
22.- Cuido de mi apariencia, me mantengo limpio(a) y saludable	22.	SI ()	NO ()
23.- Pertenezco a un grupo que se preocupa por mi bienestar	23.	SI ()	NO ()
24.- Camino con paso ligero y vivaz	24.	SI ()	NO ()
25.- Me preocupo por cosas sin importancia	25.	SI ()	NO ()

SECCION IV

1.- Ignoro lo que va a pasar en el trabajo	1.	SI ()	NO ()
2.- La gente con quien trabajo, no se interesa por mí	2.	SI ()	NO ()
3.- Es probable que los jefes me hagan daño	3.	SI ()	NO ()
4.- Es inútil esperar que las cosas salgan todo el tiempo como quiero	4.	SI ()	NO ()
5.- Disfruto de herirme a mí mismo(a), o a otros	5.	SI ()	NO ()
6.- Me rindo fácilmente y evado los conflictos	6.	SI ()	NO ()
7.- Soy popular en mi comunidad	7.	SI ()	NO ()
8.- Cuando hay problemas de trabajo, trato de resolverlos en equipo	8.	SI ()	NO ()

9.- Me siento adaptado a mi familia y amistades	9.	SI ()	NO ()
10.-Mi trabajo es repetitivo, rutinario y aburrido	10.	SI ()	NO ()
11.-Algunas personas con quienes trabajo, son mis mejores amigos	11.	SI ()	NO ()
12.-Donde vivo las cosas van mal y no mejoran	12.	SI ()	NO ()
13.-Investigo y ensayo cosas nuevas	13.	SI ()	NO ()
14.- Me siento mal y sin esperanza de mejorar	14.	SI ()	NO ()
15.-Mis problemas familiares van más allá de lo que puedo soportar	15.	SI ()	NO ()
16.-Disfruto de cantar, silbar y/o bailar	16.	SI ()	NO ()
17.-Pienso que en el trabajo fracaso porque tengo mala suerte	17.	SI ()	NO ()
18.-Tengo que estar separado(a) de mi familia y de los que quiero	18.	SI ()	NO ()
19.-Me es fácil relajarme, jugar y divertirme	19.	SI ()	NO ()
20.-El trabajo me obliga a hacer cosas contrarias a mis principios	20.	SI ()	NO ()
21.-Mi fé religiosa es muy fuerte	21.	SI ()	NO ()
22.-Tengo confianza en mi habilidad	22.	SI ()	NO ()
23.-El trabajo interfiere con mis otras responsabilidades	23.	SI ()	NO ()
24.-Pertenezco a una familia unida	24.	SI ()	NO ()
25.-El trabajo me hace sentir seguro(a)	25.	SI ()	NO ()

SECCION V

1.- Me siento atrapado(a)	1.	SI	NO ()
2.- Pienso que la policia realmente me protege	2.	SI ()	NO ()
3.- Me importa poco lo que pasa, me doy por vencido, quisiera huir.....	3.	SI ()	NO ()
4.- Mis ideas y creencias difieren de la mayoría de la gente que conozco	4.	SI ()	NO ()
5.- Me siento satisfecho con mi vida sexual en esta etapa de mi vida	5.	SI ()	NO ()
6.- Aún cuando no sea mi responsabilidad, tengo que hacerme cargo de algo	6.	SI ()	NO ()
7.- Es fácil que ocurran accidentes o errores en el trabajo si no tengo cuidado	7.	SI ()	NO ()
8.- Sin importar lo que pase, siento que Dios proveerá	8.	SI ()	NO ()
9.- Es seguro y confortable donde trabajo	9.	SI ()	NO ()
10.-Siento que recibo muchas felicitaciones de la gente	10.	SI ()	NO ()
11.-Tengo buen apetito	11.	SI ()	NO ()
12.-Puedo canalizar mi estrés al trabajo productivo	12.	SI ()	NO ()
13.-Mi hogar esta rodeado de cosas agradables y alegres	13.	SI ()	NO ()
14.-Mi sueldo es adecuado	14.	SI ()	NO ()
15.-Tengo miedo de perder el empleo	15.	SI ()	NO ()
16.-Pienso que las dificultades que tengo, tienen una razón de ser	16.	SI ()	NO ()
17.-En el trabajo no tengo oportunidad de descansar cuando me canso	17.	SI ()	NO ()
18.-Tengo buena salud fisica	18.	SI ()	NO ()
19.-Tengo demasiado trabajo que hacer	19.	SI ()	NO ()
20.-Cuento con alguien que me ayuda	20.	SI ()	NO ()
21.-Me recupero rápidamente de situaciones estresantes	21.	SI ()	NO ()
22.-A veces finjo estar enfermo(a) para evitar cumplir con mi deber	22.	SI ()	NO ()
23.-Hay tantos cambios en el trabajo que me confundo	23.	SI ()	NO ()
24.-Tengo sueños y aspiraciones por una vida mejor	24.	SI ()	NO ()
25.-Mi humor es equilibrado, no me molestan las altas y bajas de la vida	25.	SI ()	NO ()

SECCION VI

1.-Me pongo en guardia, controlo mis emociones	1.	SI ()	NO ()
2.-En general me siento satisfecho(a) con mi vida	2.	SI ()	NO ()
3.-Me siento triste, deprimido(a), lloro con facilidad	3.	SI ()	NO ()
4.-Se necesita de mucho para lograr que me enoje	4.	SI ()	NO ()
5.-Rio, sonrío, me siento feliz y despreocupado(a)	5.	SI ()	NO ()
6.-Cuando me enoja presiono a los demás	6.	SI ()	NO ()
7.-En el trabajo puedo arreglar las cosas a mi conveniencia	7.	SI ()	NO ()
8.-Me mantengo en buen estado fisico	8.	SI ()	NO ()
9.- Me es fácil relajarme	9.	SI ()	NO ()
10.-Me siento amado(a) y atendido(a)	10.	SI ()	NO ()
11.-En el trabajo, tengo que luchar para salir adelante	11.	SI ()	NO ()
12.-El trabajo me da la oportunidad de mejorar	12.	SI ()	NO ()
13.-Siento que el mundo ha sido bueno conmigo	13.	SI ()	NO ()
14.-El tipo de trabajo que hago es demandante y no es respetado	14.	SI ()	NO ()
15.-Donde trabajo tengo la oportunidad de aprender y mejorar	15.	SI ()	NO ()
16.-Siento que puedo hacer realidad todos mis sueños	16.	SI ()	NO ()

17.-El trabajo me ayuda a mantenerme saludable	17.	SI ()	NO ()
18.-En el trabajo estoy contento(a) de hacer exactamente lo que tengo que hacer	18.	SI ()	NO ()
19.-Mantengo la compostura en situaciones de conflicto	19.	SI ()	NO ()
20.-Hay conflictos donde trabajo, la gente discute y pelea	20.	SI ()	NO ()
21.-La vida a mi alrededor es confusa y desordenada (caótica).....	21.	SI ()	NO ()
22.-Tengo que mentir y engañar para lograr mis propósitos	22.	SI ()	NO ()
23.-Estoy decidido(a) a ser el(la) mejor todo el tiempo	23.	SI ()	NO ()
24.-Me he tenido que cambiar de diferentes lugares donde he vivido	24.	SI ()	NO ()
25.-Pienso que no puedo hacer todo lo que tengo que hacer	25.	SI ()	NO ()

SECCION VII

1.- Puedo vivir solo(a)	1.	SI ()	NO ()
2.- Mi trabajo es divertido y disfruto haciendolo	2.	SI ()	NO ()
3.- Evito que el trabajo gobierne mi vida	3.	SI ()	NO ()
4.- Siento que mis metas son realistas y alcanzables	4.	SI ()	NO ()
5.- La gente me está molestando	5.	SI ()	NO ()
6.- Pienso que el gobierno se preocupa por mi bienestar social	6.	SI ()	NO ()
7.- Mis condiciones de vida no son saludables	7.	SI ()	NO ()
8.- Estoy constantemente preocupado(a) por mis problemas	8.	SI ()	NO ()

9.- En general encuentro un lugar tranquilo y callado cuando lo deseo	9.	SI ()	NO ()
10.-La gente no me reconoce, nunca estima lo que hago	10.	SI ()	NO ()
11.-A veces siento verdadero pánico y terror	11.	SI ()	NO ()
12.-Me acompaña el recuerdo de padres y/o hijos	12.	SI ()	NO ()
13.-Resuelvo mis problemas, pero estos persisten	13.	SI ()	NO ()
14.-Me siento contento(a) conmigo mismo(a): Me gusta ser como soy.....	14.	SI ()	NO ()
15.-Realmente no hay nadie a quien quiera o quien me quiera	15.	SI ()	NO ()
16.-En mi casa hay demasiada gente	16.	SI ()	NO ()

17.-Tengo temor de que algo terrible vaya a pasar	17.	SI ()	NO ()
18.-Estoy en tratamiento médico por problemas cardíacos o gastrointestinales	18.	SI ()	NO ()
19.-El trabajo que hago me da satisfacción personal, dignidad y orgullo	19.	SI ()	NO ()
20.-Tengo un sentido muy claro del bien y del mal	20.	SI ()	NO ()
21.-Necesito que alguien me presione	21.	SI ()	NO ()
22.-Acepto y disfruto mis responsabilidades sociales	22.	SI ()	NO ()
23.-Endurezco los músculos faciales, frunzo el ceño	23.	SI ()	NO ()
24.-Hay fiestas y celebraciones donde trabajo	24.	SI ()	NO ()
25.-Tengo la oportunidad de ayudar a otros	25.	SI ()	NO ()

SECCION VIII

1.- Culpo a otros por mis problemas y fallas	1.	SI ()	NO ()
2.- Pienso que en el trabajo es un gran reto hacer lo que parece "imposible"	2.	SI ()	NO ()
3.- Debo trabajar aún cuando estoy enfermo(a)	3.	SI ()	NO ()
4.- Me siento seguro en el vecindario o colonia	4.	SI ()	NO ()
5.- Necesito mucho apoyo y estímulo	5.	SI ()	NO ()
6.- Hay gente con quien puedo compartir mi vida con confianza	6.	SI ()	NO ()
7.- Invento excusas para mis errores y fallas	7.	SI ()	NO ()
8.- Puedo aceptar la presión cuando es necesario	8.	SI ()	NO ()

9.- Tengo una relación sentimental intensa	9.	SI ()	NO ()
10.-Me avergüenzo fácilmente	10.	SI ()	NO ()
11.-Me muestro lleno(a) de energía y entusiasmo por la vida	11.	SI ()	NO ()
12.-Sé que cualquier problema se resolverá de una manera u otra	12.	SI ()	NO ()
13.-Disfruto las vacaciones y las fiestas	13.	SI ()	NO ()
14.-Siento que mis condiciones de vida son buenas y mejoran constantemente	14.	SI ()	NO ()
15.-Escondo mis decepciones y sentimientos de enojo	15.	SI ()	NO ()
16.-Soy eficiente en mi trabajo y lo hago bien	16.	SI ()	NO ()

17.-Me preocupo por las cosas por mucho tiempo, aunque sé que de nada sirve.....	17.	SI ()	NO ()
18.-Reconozco que hay muchas cosas malas pero no me importa	18.	SI ()	NO ()
19.-Mis juicios y decisiones determinan la mayor parte de mi vida	19.	SI ()	NO ()
20.-Las cosas que hago con mis amigos me son muy estimulantes	20.	SI ()	NO ()
21.-Puedo expresar mi malestar cuando algo me molesta	21.	SI ()	NO ()
22.-Tengo una vida bien organizada y bajo control	22.	SI ()	NO ()
23.-Me da pánico en las crisis y pierdo el control por un tiempo prolongado	23.	SI ()	NO ()
24.-Me impongo metas muy altas y un ritmo acelerado, desafiantemente	24.	SI ()	NO ()
25.-La gente a mi alrededor es irritable, grita y pelea	25.	SI ()	NO ()