



---

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
Facultad de Psicología

Estrés y Motivación de Logro en  
Profesionistas que inician su Carrera Laboral

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
PRESENTA:

LILIANA DEL RIO SALINAS

Director de tesis: Dr. Rodolfo Gutiérrez

Proyecto DGAPA UNAM IN305098  
Proyecto CONACYT 27774 H



MEXICO, D. F.

2002



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.

***A mis padres, a mi esposo, amigos y familiares... con todo mi amor.***

***Agradezco profundamente al Dr. Rodolfo Gutiérrez Martínez por haberme dado la oportunidad de trabajar con él. Por su guta, por su sabiduría; por su dedicación y paciencia. Por sus consejos y por su ejemplo. Mil gracias!!***

***Gracias a todos aquellos que aportaron sus valiosas críticas e ideas para la realización de este estudio.***

***Gracias a la Universidad Nacional Autónoma de México***

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

## RESUMEN

## CAPÍTULO I

### ESTRÉS

I.1 Antecedentes y Definición .....	1
I.2 Respuesta al Estrés .....	1
1.2.1 Evaluación Cognitiva .....	2
1.2.2 Respuesta de Afrontamiento .....	2
1.2.3 Respuesta Fisiológica .....	3
I.3 Consecuencias negativas del Estrés .....	4
1.3.1 Alteración cognitiva .....	4
1.3.2 Alteración emocional .....	5
1.3.3 Alteración conductual .....	5
1.3.4 Alteración fisiológica .....	5
I.4 Distrés y Eustrés .....	5
I.5 Estrés en el Trabajo .....	6
1.5.1. Estresores Laborales .....	6
1.5.2. Estresores Intraorganizacionales .....	7
1.5.3. Estresores Extraorganizacionales .....	10
I.6 Diferencias Individuales y vulnerabilidad al Estrés .....	12
1.6.1 Cognitivo- Afectivas .....	12
1.6.2 Demográficas- Conductuales .....	14
I.7 Apoyo Social .....	15

## CAPÍTULO II

### MOTIVACIÓN DE LOGRO

I.1 Necesidades .....	18
I.2 Motivación .....	18
I.3 Motivación de Logro .....	19
I.3.1 Teoría de McClelland .....	20
I.3.2 Motivación de logro y su relación con la personalidad .....	21
I.3.3 Teoría de Atkinson .....	22
I.3.4 Atribuciones causales de logro .....	23
I.3.2 Factores relacionados con el logro .....	25
I.3.5 Logro futuro .....	26
I.4 Características de las personas con alta motivación de logro .....	27
I.5 Medidas de Logro .....	29
I.4.1 TAT .....	29
I.4.2 Test de Heilmreich y Spence .....	29

## **CAPÍTULO III**

### **CARRERA LABORAL**

III.1 Carrera laboral .....	32
III.2 Enfoques del desarrollo de carrera .....	32
III.3 Desarrollo de la carrera laboral .....	33
3.1 Ciclos de desarrollo .....	33
III.4 Etapas de la carrera laboral .....	34
4.1 El ingreso .....	34
4.2 El avance .....	36
4.3 Mantenimiento .....	39
3.3.4 El retiro .....	42

## **CAPÍTULO IV**

### **MÉTODO**

4.1 Planteamiento del problema .....	46
4.2 Objetivo .....	46
4.3 Hipótesis .....	46
4.4 Variables .....	47
4.5 Tipo de estudio .....	48
4.6 Diseño .....	48
4.7 Muestra .....	48
4.8 Instrumentos .....	48
4.9 Procedimiento .....	50
4.10 Análisis de datos .....	50

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS**

IV.1 Distribución de la población .....	52
IV.2 Puntajes .....	55
IV.3 Correlaciones .....	59

## **CAPÍTULO VI**

### **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

VI. 1 Discusión .....	63
VI. 2 Conclusiones .....	65

<b>LIMITACIONES Y SUGERENCIAS</b> .....	<b>67</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>68</b>
<b>ANEXOS</b>	

## RESUMEN

El propósito de esta investigación fué analizar la relación estrés, apoyos y motivación de logro en una muestra de profesionistas que están en una etapa de inicio de su carrera laboral, así como evaluar posibles diferencias en los niveles de tales variables tanto por etapas como por sexo y número de cambios de puesto u ocupación. Para esto se utilizó una muestra de 161 participantes que se dividieron en dos grupos: el primero conformado por aquellos que indicaron estar en una etapa de inicio de su carrera laboral (n=101) y el segundo conformado por aquellos que indicaron estar en una etapa estable (n=60). Las variables estrés y apoyos se midieron a través de la Escala de estrés y apoyos SWS-Survey (Gutiérrez y Ostermann, 1994) y la variable motivación de logro a través de la Escala de Orientación de Logro (Díaz, Andrade y La Rosa, 1989). Para analizar la relación entre las variables se utilizó correlación Pearson y para analizar las diferencias entre grupos se utilizó la prueba T, así como un análisis de varianza (ANOVA) de una sola vía. Los resultados en cuanto a la relación entre el estrés, los apoyos y la motivación de logro sugieren que en una etapa de inicio de la carrera laboral existe esta relación a nivel significativo en comparación de una etapa estable, en la que no es tan significativa. En cuanto a las diferencias planteadas en las hipótesis sólo se encontraron ciertas tendencias que no son significativas por lo que se rechazaron las hipótesis sugeridas. Se concluye entonces que en el desarrollo de la carrera laboral, en específico en la etapa de inicio y en la etapa estable, no existen diferentes niveles de estrés ni de motivación de logro, sin embargo la percepción de apoyos al inicio de la carrera tiene un peso importante para motivar las conductas de logro.

## INTRODUCCIÓN

El estrés es básicamente una respuesta de ajuste o adaptación del individuo cuando percibe un cambio o desequilibrio de alguna clase en su entorno. El que sea un proceso que pone en acción los recursos del individuo para reestablecer el equilibrio no significa que sea perjudicial precisamente. Es la demanda excesiva lo que lleva a percibir al estrés como un factor psicofisiológico que afecta al organismo.

La vida diaria y los acontecimientos vitales que suceden alrededor de esta, ya sean sociales, familiares, personales, laborales, etc., son condiciones o situaciones que causan impacto en el individuo. El hecho de que una persona crea o no que puede controlar ciertos acontecimientos es importante a la hora de entender cómo los estresores potenciales afectan a las personas tanto psicológica como físicamente.

Un acontecimiento importante en la vida del individuo es la entrada al campo laboral, que es una transición que supone todo un ciclo con diferentes procesos de adaptación en los que el individuo está sometido a tensiones y pruebas que pueden ser fuentes de estrés.

El estrés de la vida laboral es un proceso interactivo que implica los efectos combinados de los estresores físicos y psicosociales que se encuentran en tal ámbito por un lado, y las características individuales por el otro.

Estas características individuales son factores que condicionan y determinan la respuesta biológica y psicológica. Entre estos factores se encuentran los hereditarios y los adquiridos y como son diferentes de un sujeto a otro, la reacción al estrés y sus consecuencias será distinta. Es por eso que se considera importante tomar en cuenta en el estudio del estrés uno de estos factores, el motivo de logro, el cual es adquirido socialmente.

Así entonces, se desarrolla esta investigación primeramente definiendo en el capítulo I el concepto de estrés, su proceso, sus características y consecuencias, tipos y fuentes de estrés, así como las importancia de las diferencias individuales y los recursos de afrontamiento, tomando en consideración un enfoque cognitivo.

En el segundo capítulo se describe la motivación de logro, sus procesos y características basados en investigadores del tema.

En el capítulo III, se describe el proceso de desarrollo de la carrera laboral, desde su inicio hasta la jubilación, describiendo los procesos implicados en cada etapa.

En el capítulo IV se define el método en el que se apoyó esta investigación, describiendo los objetivos, las hipótesis sugeridas, las variables a medir, así como la muestra utilizada, los instrumentos administrados, el procedimiento y análisis estadístico de los resultados.

En seguida, en el capítulo V se presentan los resultados obtenidos en gráficas y tablas, discutiendo estos y concluyendo en el capítulo VI.

**I**

**ESTRES**

## ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DEL ESTRÉS

Desde una perspectiva histórica la palabra "estrés", de origen latino ha sufrido diversos cambios en su acepción. La palabra estrés se deriva del griego *stringere*, que significa provocar tensión. Su origen no se conoce con exactitud, pero ya en el siglo XIX se sugería que el organismo puede ser perturbado por cambios externos en el ambiente y que debería haber un ajuste para mantener la estabilidad del medio interno, reconociendo así las consecuencias del rompimiento del equilibrio del organismo, o sea, de someter a éste a tensiones. A este equilibrio interno Cannon en 1922 lo llamó homeostasis y postuló que la falta de éste, a niveles altos, podía provocar debilitamiento de los mecanismos homeostáticos, llamándolo estrés (Ivancevich y Matteson, 1989).

Sin embargo, el empleo actual de la terminología del estrés, hacia 1950, fue acuñado por el fisiólogo Hans Selye definiéndolo como la *respuesta inespecífica del organismo a toda exigencia hecha sobre él*. Dicha respuesta produce un estado de desequilibrio corporal, ocasionado por un estímulo, al que llamó estresor. Cada vez que una persona sufre un periodo relativamente largo de alteración fisiológica el cuerpo sufre estrés (Ivancevich y Matteson, 1989).

Hacia la década de los 60's, Engel, influido en sus investigaciones por Selye, define el estrés psicológico como todo proceso originado tanto en el ambiente exterior como en el interior de la persona que implica un apremio o exigencia sobre el organismo y cuya resolución o manejo requiere el esfuerzo de los mecanismos psicológicos de defensa, antes de que sea activado ningún otro sistema (Guillén, 2000).

Thomas Holmes (1979) definió el estrés como un acontecimiento estímulo que requiere una adaptación por parte del individuo, que le exige de forma inusual o extraordinaria, un cambio en su modo de vida habitual (Reeve, 1994).

Últimamente, el estrés se viene definiendo como un proceso (Lazarus y Folkman, 1991) considerándolo una relación existente entre el individuo y el entorno, que es evaluada como amenazante o desbordante de sus recursos (capacidad de afrontamiento) y que pone en peligro su bienestar. Se pone mucho énfasis en los procesos cognitivos que intervienen entre las condiciones ambientales y la reactividad fisiológica.

Este trabajo de investigación se organiza alrededor de la teoría de estrés psicológico presentada por Lazarus para quien las variables más importantes se encuentran en la actividad mental del individuo. La importancia que tiene el hablar desde la perspectiva de Lazarus del estrés como proceso es la de recalcar el hecho de que hay una gran cantidad de actividad cognitiva que media entre la exposición a un estresor potencial y la reacción que finalmente se tiene ante él

## RESPUESTA AL ESTRÉS

La respuesta al estrés empieza con un estresor o demanda. El estresor es un agente externo perturbador que provoca la respuesta al estrés (Ivancevich y Matteson, 1989), puede ser un acontecimiento vital importante, una molestia diaria, una alegría diaria o una circunstancia de vida crónica. Estos eventos estresantes pasan por:

- 1) La evaluación cognitiva
- 2) Las respuestas de afrontamiento

## Evaluación cognitiva

Es el proceso de pensamiento en el que la persona evalúa si un estresor potencial es relevante o no para su bienestar y en caso de que sí lo sea, si es potencialmente bueno o malo. De hecho, se da por sentado que la persona hace dos tipos de evaluación: evaluación primaria y evaluación secundaria.

### ▪ *Evaluación Primaria*

Es la evaluación cognitiva espontánea de un acontecimiento-estímulo como desafiante, amenazante o irrelevante y tomando en cuenta el bienestar físico, la auto-estima, las metas de trabajo, la condición económica y el bienestar de un ser amado. Las evaluaciones primarias plantean la pregunta de si el bienestar psicológico, el estatus laboral y económico o las relaciones interpersonales están en juego. Cuando supone un reto, las personas participan en la actividad con una sensación de seguridad, esperanza y con ganas. Cuando se percibe una amenaza, las personas sufren de preocupación, miedo y ansiedad.

### ▪ *Evaluación Secundaria*

Tras la reflexión de la persona hay una descarga del Sistema Nervioso Autónomo (SNA) provocada por la percepción de desafío o amenaza de la evaluación primaria, lo que funciona como señal corporal de que hacen falta respuestas de afrontamiento. Tras la descarga del SNA (pero antes de la respuesta de afrontamiento en sí) se hace la evaluación secundaria e implica una búsqueda cognitiva de las opciones de enfrentamiento disponibles y un pronóstico de si cada opción tendrá o no tendrá éxito a la hora de abordar el estresor.

Con la evaluación secundaria, la persona toma conciencia de las discrepancias que existen entre sus estrategias personales, habilidades y capacidad de afrontamiento y las estrategias, habilidades y capacidades que exige la situación. Cuanto mayor es la discrepancia percibida, mayor será el estrés.

Suzanne Kobasa (citada en Reeve, 1994) estudió a ejecutivos de negocios que estaban en un ambiente donde se daban los acontecimientos de vida mayores y las molestias diarias. Observó que algunos ejecutivos mostraban una alta susceptibilidad a la enfermedad física, tal como sería de esperar, mientras que otros mostraban pocas o ninguna enfermedad física.

Según Kobasa, este último grupo de ejecutivos se mostraron resistentes porque identificó tres atributos de los ejecutivos: *compromiso, control y reto*. Comparados con los ejecutivos no resistentes, los ejecutivos resistentes estaban más comprometidos, sentían que tenían más control y les estimulaban más los retos. Por el contrario, el individuo menos resistente tiene más tendencia a ver los retos como amenazas, a carecer de metas de trabajo claras, a estar poco comprometido con el sistema de valores y a tener una sensación de falta de poder.

Así, el individuo resistente tiene más probabilidades de evaluar un estresor como un reto que como una amenaza, de creer que el cambio y no la estabilidad es lo normal y de evaluar el cambio como una oportunidad para el crecimiento, convirtiendo el estrés en una situación funcional (eustrés).

## Respuesta de Afrontamiento

Es el esfuerzo cognitivo, emocional y conductual que hace la persona para manejar las exigencias específicas tanto internas como externas que le retan o amenazan (Reeve, 1994). Dicho de otro modo, el afrontamiento es el intento por parte de la persona de manejar el estresor y tiene dos funciones principales:

- 1) Intentar librarse de las consecuencias negativas de los estresores, como por ejemplo la ansiedad o la depresión.

- 2) Intentar cambiar la situación potencialmente estresante mediante la resolución de problemas (por ejemplo, el esfuerzo mental) o la confrontación conductual (por ejemplo, esfuerzo físico).

Generalmente hay dos maneras de afrontar el estrés.

▪ *Métodos de afrontamiento directo*

Implican la identificación de la fuente de estrés y el empleo de los recursos cognitivos y conductuales para provocar un cambio en el acontecimiento, de manera que la situación pase de ser estresante a no serlo. Entre estos recursos se encuentra la resolución planificada de problemas, el afrontamiento confrontativo y el apoyo social. Este último se describirá en la última parte de éste capítulo.

▪ *Métodos de afrontamiento defensivo*

Se orientan hacia la supresión de los efectos negativos del estrés a través del uso de mecanismos de defensa como la negación, la regresión, la proyección o la formación reactiva que son mecanismos muy inmaduros; mientras que otros, como el sentido del humor, son maduros. Existe también otra estrategia que implica el uso de reductores químicos del estrés como el uso de drogas, alcohol, etc. (Reeve, 1994).

Si las respuestas de afrontamiento son exitosas entonces se maneja el estresor en potencia de modo que deje de ser un reto o una amenaza. Si fracasan, entonces habrá una respuesta fisiológica que pone en activación del Sistema Nervioso Autónomo la cual puede continuar hasta que se ponga fin al estresor. A continuación se describe esta respuesta.

### Respuesta fisiológica

Inevitablemente se presentan cambios corporales en las situaciones de estrés. Selye (1956) ha explicado un modelo homeostático del estrés, centrado principalmente en la respuesta del sistema endocrino, y estableciendo el concepto de Síndrome General de Adaptación (SGA).

Lo llamó *general* porque las consecuencias de los estresores ejercen influencia sobre diversas partes del organismo, el término *adaptación* se refiere a la estimulación de las defensas destinadas a ayudar al organismo para que se ajuste al estresor o lo afronte; y *síndrome* denota que las partes individuales de la reacción se manifiestan más o menos de manera conjunta y son, al menos en cierta medida, interdependientes.

Esta respuesta del organismo a un estresor es la movilización neuroquímica, coordinada y compleja de todos los mecanismos de adaptación disponibles para hacer frente al mismo (Ivancevich y Matteson, 1989). Sin embargo, también puede resultar impropia y disfuncional, pues los efectos de las alteraciones pueden acumularse a través del tiempo, hasta que ocurren cambios fisiológicos significativos que señalan el inicio de una enfermedad.

Las tres fases de la reacción defensiva no específica son: alarma, resistencia y agotamiento.

En el estado de *alarma* al percibir el cerebro, específicamente la corteza cerebral, un estresor, éste activa el sistema nervioso autónomo (SNA) y regula la glándula pituitaria del sistema endocrino. El SNA pone en acción dos sistemas para la adaptación o defensa: el sistema nervioso simpático, por el que el individuo experimenta pulso acelerado, sudor, vacío en el estómago y otras sensaciones asociadas con amenazas de algún tipo; y el sistema parasimpático, que trata de calmar y relajar el organismo.

En el sistema endocrino, la glándula pituitaria descarga hormonas en el torrente sanguíneo que activan otras partes del sistema, y el cuerpo se prepara para adaptarse al estresor. Otras glándulas, las suprarrenales, alertan al cuerpo y lo ponen en guardia a través de la secreción de adrenalina. En suma, los efectos combinados de la respuesta al estrés de los dos sistemas son los siguientes:

- Redirige el flujo sanguíneo a los músculos y cerebro y lejos de la piel, intestinos y otros órganos vegetativos.
- Moviliza la glucosa y ácidos grasos de los depósitos entrando en el torrente sanguíneo proveyendo libremente de combustible al cuerpo.
- Incrementa la alerta a través de un agudizamiento del proceso sensorio, tal como la visión o el oído.
- Reduce el funcionamiento del sistema inmunológico, de procesos reconstituyentes y de actividades emergentes como la digestión.

Normalmente, la activación parasimpática se da después de retirado el estresor y el organismo se recupera de su reacción de alarma. Sin embargo, si el estresor no es efímero y no puede sobrellevarse, se pasa al segundo estado: el de *resistencia*, durante el cual el cuerpo coordina el SNS para satisfacer las exigencias del estresor, para mantener un equilibrio homeostático. El estado de *resistencia* se caracteriza por la identificación del órgano o sistema mejor dotado para afrontar la amenaza que representa el estresor, concentrando la energía adaptativa disponible en un solo estresor, lo cual de forma creciente aumenta la vulnerabilidad ante otros estresores.

El estado final es el de *agotamiento*. La exposición prolongada y continua a un mismo estresor puede eventualmente acabar con la energía adaptativa disponible; el sistema que se enfrenta al estresor se agota (por sobrecarga) y, o bien el enfrentamiento al estresor pasa a otro sistema u órgano repitiéndose el SGA, o bien el individuo sucumbe a falta de un sistema alternativo y las consecuencias pueden ser graves.

## CONSECUENCIAS NEGATIVAS DEL ESTRÉS

La reacción a los estresores implica no sólo cambios fisiológicos en el individuo, sino también reacciones motoras y conductuales inquietantes (temblores de manos, alteraciones del habla, etc.), informes de emoción alterada (ansiedad) y disfunciones cognitivas (fallos de memoria).

### • Alteración cognitiva

Cuando se está bajo los efectos del estrés, el pensamiento es muchas veces confuso, la memoria es a veces olvidadiza y la concentración sufre deterioros (Broadbent, Cooper, Fitzgerald y Parkes, 1982). En general, el estrés tiene el potencial de añadir al patrón de pensamiento normalmente organizado elementos de preocupación y auto-evaluaciones negativos. Además, a medida que el estrés va en aumento, disminuye la atención a las exigencias de la tarea mientras que aumenta la atención auto-dirigida y dirigida a aspectos del ambiente no relacionado con la tarea. Pensamientos de fracaso, preocupación y duda, por ejemplo, ocupan la mente de la persona y compiten por la atención con los pensamientos sobre la tarea.

También el estrés afecta la calidad de toma de decisiones ya que ésta es racional, implicando la búsqueda activa de información relacionada con la decisión, una asimilación no sesgada de ese conocimiento y una cuidadosa evaluación de todas las alternativas posibles (Janis, 1982). Bajo el estrés sin embargo, las personas que han de tomar una decisión tienden a organizar la información relevante de forma pobre, a dedicarle demasiado poco tiempo a la consideración de alternativas y a tomar decisiones antes de considerar todas las alternativas posibles (Reeve, 1994).

### ▪ Alteración emocional

Se manifiesta a través de sensaciones de ansiedad, irritabilidad, rabia, depresión y culpabilidad. La ansiedad y la depresión son las alteraciones emocionales más prevalentes, siendo la ansiedad una emoción anticipadora y la depresión una emoción que se produce después del esfuerzo de afrontamiento. También se presentan pérdida de autoestima y de motivación, apatía, aburrimiento, fatiga, frustración, culpabilidad y vergüenza, irritabilidad y mal humor, agresión, melancolía, soledad.

### ▪ Alteración conductual

Los síntomas que se relacionan con el estrés en lo conductual incluyen cambios por ejemplo de productividad, ausentismo y rotación laboral. Puede haber una propensión a sufrir accidentes, consumir drogas, tener arranques emocionales, excesiva ingestión de alimentos o pérdida del apetito, consumo excesivo de bebidas alcohólicas o de cigarrillos, excitabilidad, conducta impulsiva, habla afectada, risa nerviosa, inquietud, dificultad para dormir y temblor.

### ▪ Alteración fisiológica

La alteración de los mecanismos fisiológicos parece ser la vía más importante por la cual el estrés psicológico influye sobre la salud, fundamentalmente la salud física. Se puede presentar cefaleas, taquicardias y palpitaciones, dolor precordial, alteraciones gastrointestinales, hipertensión, crisis asmáticas, alergias, fatiga, dolores musculares, así como alteraciones en el metabolismo e inclusive paro cardíaco, que suele llevar en estos casos a la muerte.

## DISTRÉS Y EUSTRÉS

Hasta aquí se han visto las posibles consecuencias cuando se sobrepasa el nivel de adaptación propio del individuo ante un estresor, llevando a una situación disfuncional que se llama *distrés*. Sin embargo, el estrés tiene su lado positivo.

Cuando el estrés supone un reto u oportunidad para la persona en lugar de una amenaza, la respuesta al estrés se maneja apropiadamente y es altamente funcional estimulando su motivación y llevando a logros personales. En éste caso el estrés se convierte en un tipo de estrés funcional llamado *eustrés* que puede contribuir a la salud y el bienestar, pues se puede ver como una fuente de motivación.

Selye sugirió que el *eustrés*, proviene del griego "eu" que significa "bueno". También pensó que el prefijo *eu* viene de euforia + estrés, de ahí el *eu*-stress. El *eustrés* puede definirse como el resultado saludable, positivo, constructivo de los eventos estresantes y de la respuesta al estrés (Quick, Quick, Hurrell y Nelson, 1997). Por ejemplo, algunos efectos positivos y saludables de una carga óptima de estrés en el desempeño se expresan en la ley Yerkes-Dodson (Quick et. Al., 1997). El desempeño se incrementa conforme la carga de estrés se incrementa hasta un nivel óptimo; si la carga de estrés se vuelve demasiada, resulta en un decremento en el desempeño.

La carga óptima de estrés que maximiza el desempeño varía, por individuo y por la tarea, con base en varias consideraciones. Las consideraciones individuales incluyen la susceptibilidad al estrés, fatiga, habilidades cognitivas y psicológicas, y capacidad física. En cuanto a la tarea se incluyen la complejidad, dificultad, duración e intensidad. La interacción también afecta la forma y tamaño de la curva. Una situación con poco estrés no estimula el desempeño; contrariamente, demasiado estrés interfiere con el desempeño, especialmente en tareas complejas (Quick et. Al., 1997).

Por ejemplo, la satisfacción que siente una persona al alcanzar una meta difícil, se basa en el estrés positivo o *eustrés*, esto es, la conducta que lo lleva a la consecución de una meta consiste en una o varias respuestas adaptativas a los estímulos del medio ambiente exterior ya que permite que la persona demuestre sus talentos, habilidades, conocimientos y dotes. Así, el individuo que tiende a

evaluar un estresor como un reto y de creer que el cambio y no la estabilidad es lo normal, y que el cambio puede ser una oportunidad para el crecimiento suele convertir el estrés en *eustrés* siendo éste una fuente de motivación para el logro y el éxito.

Tomando en cuenta todos estos factores, se puede ver que, no es el acontecimiento en sí mismo lo que provoca el estrés. En sí, el estrés es un término neutro, el hecho de que sea una respuesta de adaptación que impone demandas especiales al individuo no es ni bueno ni malo, ni dañino ni beneficioso, es simplemente descriptivo de lo que sucede, en términos de la respuesta del individuo. La persona suele evaluar la situación como reto o amenaza.

## **ESTRÉS EN EL TRABAJO**

El contexto laboral es uno de los más significativos en el estudio del estrés. Dado que las personas no sólo invierten una gran cantidad de tiempo en él, sino que muchas personas encuentran una parte sustancial de su satisfacción y de su identidad en el propio trabajo, gran parte del estrés experimentado en nuestra sociedad, se origina en él. Las fuentes de estrés en el trabajo inciden en la vida no profesional de la persona y afectan los estresores y el estrés en tal ámbito. Consecuentemente, su vida laboral y no laboral se entrelazan y son interdependientes.

Consistente con Lazarus, la mayoría de las ideas actuales sobre el estrés laboral incorporan la idea de *"una interacción desfavorable entre los atributos del trabajador y las condiciones de trabajo que conducen a trastornos psicológicos y a conductas insanas y finalmente a la enfermedad* (Quick et. Al. 1997). Esta definición enfatiza que:

- a) El estrés laboral es un proceso interactivo que implica los efectos combinados de las características individuales, por un lado y los estresores físicos y psicosociales que se encuentran en el ámbito laboral, por el otro.
- b) Que los efectos psicológicos del estrés laboral incluyen tanto distrés (por ejemplo, ansiedad, insatisfacción laboral) como cambios conductuales (por ejemplo en hábitos alimenticios, consumo del alcohol, fumar).
- c) Que la exposición continua a condiciones laborales adversas puede llevar a problemas médicos y psicológicos crónicos (p.e. hipertensión, trastorno cardiovascular, depresión crónica).

### **Estresores Laborales**

Aunque el estrés es una experiencia individual, hay una variedad de demandas que sirven como estresores para grupos e individuos en las organizaciones; además de los estresores organizacionales, los estresores extraorganizacionales y factores transitorios (p. e. la preparación para el retiro), pueden ser de igual o mayor importancia para entender el estrés de un individuo.

Ivancevich y Matteson (1989) identifican cinco grandes categorías de estresores:

- 1) Estresores físicos
- 2) Estresores individuales
- 3) Estresores grupales
- 4) Estresores organizacionales
- 5) Estresores extraorganizacionales

Las cuatro primeras categorías pertenecen a factores intraorganizacionales mientras que la última, como su nombre lo indica, incluye factores extraorganizacionales constituidos por eventos y situaciones ajenos a la vida laboral inmediata de la persona.

## Estresores Intraorganizacionales

### **Estresores Físicos**

Se refieren a las condiciones físicas del ambiente, a las cuales un empleado se adapta para mantener la homeostasis. Algunas ocupaciones, por su naturaleza, parecen ser particularmente vulnerables a estresores que emanan del ambiente físico en el cual se desempeña el trabajo (Poulton, 1978).

- *Clima interior y calidad de aire*

Hay ocupaciones en las que las personas trabajan a la intemperie o en lugares como las metalurgias en donde los niveles extremos de temperatura son estresores potenciales, provocando, con calor excesivo, fatiga e irritabilidad; o con frío extremo, afectación de los niveles de energía del cuerpo entorpeciendo las extremidades y por consiguiente el desempeño.

En cuanto a la calidad del aire, la contaminación es un problema de por sí muy grave que provoca condiciones atmosféricas intolerables, sumado a emanaciones de sustancias químicas y contacto con cierto tipo de rayos del mismo lugar de trabajo (especialmente industrias), llegan a provocar diversas enfermedades que pueden llevar a la muerte.

- *Iluminación*

Al no contar con luz adecuada para la ejecución de tareas, el individuo afecta su desempeño, pues con la insuficiencia o exceso de luz se invierte más tiempo en la misma, los niveles de concentración se incrementan hasta un nivel estresante provocando ojos cansados, cefaleas, etc.

- *Ruido, vibraciones y movimiento*

También la exposición prolongada a este tipo de situaciones conduce a problemas físicos que conducen al individuo al estrés.

- *Diseño de oficinas*

En cuanto a éste último, el escenario físico y el espacio en una oficina están planeados para proteger a los empleados de ciertas demandas. Sin embargo, pueden causar estrés a los empleados en una variedad de formas cuando las funciones básicas no son satisfechas adecuadamente.

### **Estresores Individuales**

Ocurren como resultado de las funciones requeridas en el proceso del desempeño individual, o aquellos estresores que están directamente asociados con el rol que se juega o las tareas que se tienen que cumplir dentro de la organización. Los estresores dentro de esta categoría se consideran los mayores experimentados dentro de la organización (Ivancevich y Matteson, 1989).

- *Sobrecarga de trabajo*

Se puede manifestar de dos formas. La primera es la sobrecarga *cuantitativa* resultante del tener asignadas demasiadas tareas o de tener tiempo insuficiente para realizarlas. La segunda forma de sobrecarga de trabajo es de naturaleza *cualitativa*. Esto ocurre cuando el empleado no siente que posee las habilidades, los conocimientos o que las normas de desempeño están muy altas.

También se ha descubierto que la sobrecarga de trabajo se encuentra asociada con una menor confianza en sí mismo, una disminución en la motivación para el trabajo, aumento en el ausentismo y una disminución en la aportación de sugerencias por parte de los empleados. La sobrecarga

también puede ser responsable, indirectamente, de la disminución en la calidad de la toma de decisiones, al deteriorar las relaciones interpersonales y los índices de accidentes (Margolis Krocs y Quinn, 1974).

- *Demandas de Rol*

La combinación de lo que se espera y exige al empleado de sí mismo y de otros miembros de la organización da como resultado un conjunto de fuerzas que pueden denominarse presiones del rol. Hay dos tipos generales (Kahn, 1964) conflicto de rol y ambigüedad de rol. Tanto una como otra se relacionan negativamente con los sentimientos de realización personal en el trabajo y positivamente con agotamiento emocional y la despersonalización.

- *La responsabilidad por otros*

La responsabilidad por gente es un estresor mucho más potente que la responsabilidad por cosas, en parte por la necesidad de tomar decisiones interpersonales desagradables; otra porque se presta a sobrecargas de trabajo y tal vez roles conflictivos y ambiguos. Wardwell y colaboradores (1964) descubrieron que los individuos que tenían niveles significativos de responsabilidad por gente tenían mayor probabilidad de padecer afecciones cardiacas, que los individuos que se responsabilizaban por cosas.

- *Estresores relativos al desarrollo de la carrera*

Se refiere a aquellos aspectos de la interacción del individuo con el medio ambiente organizacional, que influyen sobre la percepción de dicha persona sobre la calidad del progreso en su carrera.

Las variables de la carrera pueden servir como estresores cuando se convierten en fuentes de preocupación, ansiedad o frustración para el individuo. Esto puede suceder cuando un empleado siente una falta de seguridad en su trabajo, cuando se preocupa por una obsolescencia real o imaginaria, y siente que el progreso en cuestión de ascensos es inadecuado y/o se encuentra generalmente insatisfecho con la correspondencia entre las aspiraciones de su carrera y el nivel real de sus logros (Blau, 1978; Elsas y Ralston, 1989; Ivancevich y Matteson, 1989).

Los problemas con la carrera pueden agravarse por factores que no guardan relación alguna con el trabajo. La preocupación por la falta de progresos en la carrera, por ejemplo, puede ser una extensión de la preocupación y confusión con respecto al significado de la vida. Particularmente para los hombres, la edad madura se convierte en un periodo de autocuestionamiento y búsqueda de sí mismo. El progreso en la carrera se convierte, entonces, en un punto focal conveniente para muchos de estos sentimientos.

El estrés originado por esta categoría de estresores, a menudo se manifiesta en forma de insatisfacción en el trabajo. En un grado extremo, puede involucrar cambios de carrera o inclusive su abandono. En algunos casos puede tratarse de algo relativamente simple, como ayudar a un individuo a orientar sus aspiraciones hacia las oportunidades realistas que se le presentan. Algunas veces no obstante, dada la seriedad del problema y el hecho de que su alcance es extraorganizacional, los recursos para manejarlo se encuentran únicamente en la comunidad profesional.

## **Estresores Grupales**

La influencia del grupo puede crear estrés en el individuo debido a varias características del mismo.

- *Falta de cohesión en el grupo*

La cohesión se determina por el grado en que sus miembros desean participar y permanecer en el grupo. Para aquellos trabajadores en que la cohesión es un factor importante dentro del trabajo, su ausencia podría causar un desempeño pobre; sin embargo, la falta de cohesión puede no ser significativa para otros trabajadores (Quick et. Al., 1997).

- *Apoyo inadecuado del grupo*

Los individuos necesitan de otros para hacer la evaluación de sus propias reacciones emocionales, y que otras personas en el mismo estado emocional les brindan información sobre las respuestas correctas. La simple convivencia con otros y la capacidad de observar su conducta en momentos de estrés es una forma de apoyo grupal (Schacter, 1959). Los individuos que no encuentran ningún apoyo entre sus compañeros y superiores pueden presentar estrés; algunas otras personas, aunque tengan el apoyo que les brindan sus compañeros, no disminuyen su estrés.

- *Conflicto intragrupal*

Aquí la fuente de confusión está en el propio grupo al que pertenece una persona. Tiene tres categorías (Hammer y Organ, 1978):

1. *Conflicto de roles.* Como se mencionó anteriormente, ocurre cuando las expectativas asociadas a dos o más posiciones ocupadas por una persona, son incompatibles entre sí.
2. *Conflicto de asuntos.* Implica un desacuerdo entre los miembros del grupo, en cuanto a la solución de un problema.
3. *Conflicto de interacción.* Se presenta cuando los miembros perciben antagonismos; cuando una parte culpa a otra parte de un suceso o de drenar los recursos necesarios.

- *Conflicto intergrupala*

Son los conflictos entre los diferentes grupos de una organización, por ejemplo, cuando los grupos tienen que depender mutuamente para la ejecución de una tarea y las metas no se pueden alcanzar simultáneamente. Este tipo de situación provoca estrés (Ivancevich y Matteson, 1989).

## **Estresores Organizacionales**

Se les conoce como macrofenómenos, pues están asociados a una perspectiva global del trabajo. A continuación se describen los más importantes.

- *Clima organizacional*

El clima se desarrolla mediante las interacciones entre los miembros dentro de un entorno organizacional y puede facilitar diversos tipos de relaciones. Por tanto, el clima debe ser un vehículo de transmisión e influencia en la organización a través de los distintos mediadores organizacionales. Un clima organizacional saludable aumenta el eustrés y el desempeño en sus miembros, mientras que un clima conflictivo inhibe, frustra y estresa negativamente a los empleados. Las organizaciones con un clima saludable se caracterizan por promover valores. Vaillant (1977) sugiere que el humor y el altruismo están entre los atributos de individuos que se adaptan efectivamente al estrés de la vida. Los directivos y personal clave en las organizaciones son centrales para la creación y fijación del clima organizacional (Schein, 1982).

- *Estructura organizacional*

Los estresores de estructura organizacional son causados por la estructura establecida y la jerarquía de poder y autoridad de la organización. Los componentes de la estructura que más se señalan son el tamaño, la centralización, la formalización, el ambiente físico, la rotación del personal, la especialización de las tareas y la densidad del personal (Peiró, 1986). El impacto del estrés sobre el

tipo de estructura al que se enfrenta el individuo y el nivel en el que trabaja, depende de las necesidades individuales y grupales. Para algunos individuos, la estructura de la organización no tiene importancia y no la perciben como estresor (positivo o negativa).

- *Estilo de liderazgo*

Gerentes y supervisores están en una situación en la que pueden provocar estrés a sus empleados, consciente o inconscientemente, por su estilo de liderazgo (Quick et. Al., 1997). Por ejemplo, el estilo autoritario tiende a causar presión y tensión a sus seguidores debido a su alta influencia de líder. Alternativamente, un líder que emplea un estilo democrático, tiende a pedir mucho más de sus empleados y puede intimidar a ciertos tipos de personalidad. La falta de liderazgo puede también ser frustrante pues aumenta la ambigüedad en el trabajo: una persona puede satisfacer su autonomía, mientras otra lo percibe como una falta de claridad de rol. El punto con respecto al estilo de liderazgo, es que puede ser un estresor hasta el punto en que no satisface las necesidades de sus seguidores.

- *Ambigüedad del trabajo futuro*

La incertidumbre de tener un trabajo en el futuro es un tipo de estrés que indudablemente se ha incrementado en los años recientes. Con la reestructuración en masa de las organizaciones, pocos empleados gozan de un trabajo seguro. Los que sobreviven a los recortes jerárquicos enfrentan, no solamente mayor ambigüedad en el trabajo futuro, sino también culpa, pérdida de lealtad y confianza en la organización (Armstrong-Stassen, 1994).

- *Demandas de la tarea*

La estructura básica de una organización es el trabajo, el cual es típicamente definido en términos de una variedad de tareas y actividades. Hay muchas demandas de la tarea de éstas unidades estructurales que generan estrés en individuos. Los trabajos que demandan muy poco en términos de demostración de habilidades o uso de conocimientos y experiencias son tan estresantes como aquellos que demandan demasiado de las habilidades, talentos y destrezas de un individuo (Cox, 1980).

- *Tecnología*

Hay un fuerte incremento de la sobrecarga cualitativa en las organizaciones por los avances tecnológicos, a lo que se ha llamado "tecnoestrés", que resulta de la introducción de nuevas tecnologías en el lugar de trabajo (Brandon, 1992). Esta nueva tecnología requiere que los empleados aprendan nuevas habilidades, frecuentemente acompañadas de expectativas de incrementar la producción y la velocidad.

Las nuevas tecnologías pueden facilitar o dificultar el desempeño de las tareas y conllevan un cambio en las habilidades que el sujeto debe poner en práctica para desempeñar el trabajo. Si las exigencias cognitivas del puesto son excesivamente altas con relación al nivel de formación de los profesionales, pueden provocar una disminución del sentimiento de realización personal y una autovaloración negativa por parte de la persona. Así mismo, problemas de carácter ético asociados con el uso reiterado de instrumentos pueden aumentar las sensaciones de agotamiento emocional.

### **Estresores Extraorganizacionales**

Los eventos estresantes de naturaleza personal o estresores extraorganizacionales, también tienen efecto en la efectividad de desempeño y adaptación al trabajo de un individuo (Bhagat, 1983). Mientras algunos individuos pueden separar los diferentes aspectos de sus vidas, otros individuos tienen dificultad para hacerlo.

- *Familia*

Las relaciones matrimoniales y familiares son importantes fuentes de estresores extraorganizacionales (Hall y Hall, 1980; Handy, 1978), dado que la familia es uno de los aspectos más importantes del individuo. El tipo de relaciones (marido-mujer, padres- hijos) puede convertirse en un lugar para aliviar el estrés laboral o puede contribuir a que ésta aumente por un círculo vicioso donde, la familia es fuente de tensión en el trabajo y el trabajo fuente de tensión en la familia. Así, las relaciones familiares pueden contribuir a aumentar el desempeño laboral o pueden disminuirlo.

- *Economía*

Las dificultades de naturaleza económica, representan otra fuente de estresores que distraen la atención del trabajo. En la actualidad la situación económica es un factor de estrés muy importante, pues los excesivos costos de artículos básicos, educación, bienes y servicios han deteriorado el poder adquisitivo de muchos trabajadores. Esto puede llevar al individuo a buscar un segundo trabajo que, aunque brinda otro ingreso, también limita su tiempo libre y consume su energía resultando en mayor irritabilidad y estrés.

- *Raza y clase*

Son fuentes sociopsicológicas de estrés. Las clases media y alta se estresan por cuestiones como los ascensos en el trabajo, las oportunidades de buenos negocios y el status. Mientras que las clases débiles y minorías se esfuerzan por sobrevivir y en encontrar la forma de alimentarse, además de que sufren de falta de confianza en sí mismos, especialmente la raza negra (Katz y Benjamin, 1960). También existen pruebas de que en la raza negra hay mayor exposición a estresores por lo que hay un índice más alto de enfermedades físicas y menor probabilidad de vida (Pettigrew, 1964).

- *Estresores residenciales*

Factores como el orden, la limpieza, la seguridad, el transporte, las condiciones de la vivienda y de las vías de acceso, entre otros, pueden ser fuentes de estrés al percibir las y evaluarlas como diferentes comparándolas con ciertas normas y atributos, causando insatisfacción.

Así pues, ante las variables más relevantes que se centran en el contexto propio del trabajo, la persona intenta con todos sus recursos controlar y dominar las situaciones vitales, eventos que, cuando desencadenan respuestas inadecuadas debidas a la pérdida del autocontrol del individuo, es decir, cuando la presión de las circunstancias no se asume de forma correcta, se produce el estrés disfuncional (distrés) y debe considerarse que sus consecuencias afectarán tanto al individuo, a la familia, como a la propia organización, pues desde una perspectiva organizacional, consecuencias del estrés aún más prevalentes que la mala salud y la enfermedad son un alto índice de rotación de personal y ausentismo, un mayor desperdicio de materia prima, accidentes, relaciones laborales pobres, baja productividad y un sinnúmero de otros factores que son indeseables, tanto a nivel individuo como a nivel organización.

Sin embargo, las consecuencias emocionales, psicológicas consideradas como indicadores del distrés provocado por el trabajo, la profesión y la vida, varían en cada individuo. Ya se ha visto que primeramente tiene que haber una evaluación de la capacidad de afrontamiento ante el estresor y la respuesta dependerá de si se adapta a los recursos del individuo o los sobrepasa. Pero existen importantes factores adicionales condicionantes que pueden modificar la receptividad a los agentes causantes del estrés.

## DIFERENCIAS INDIVIDUALES Y VULNERABILIDAD AL ESTRÉS

No todos los estresores provocan una respuesta en todas las personas, ni el mismo estresor provoca siempre una respuesta en la misma persona, ya que depende en gran medida de la percepción del individuo y su capacidad de afrontamiento, así como de la influencia de diversos moderadores de diferencias individuales (personalidad, rasgos, edad, sexo, etc.) sobre ellos.

Se han propuesto las siguientes características como principales modificadores de la percepción de estrés (Ivancevich y Matteson, 1989).

### Diferencias cognitivo/afectivas

- *Nivel de necesidades*

Las necesidades y motivos individuales son, además de las características personales, el segundo tipo de influencias más importantes en el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Una necesidad se define como un estado de déficit o exceso de estimulación que inicia y dirige la conducta hacia una meta, creando un estado de tensión en la persona que, al satisfacerla produce una reducción de la misma (Murray, 1939). La función de estas necesidades psicológicas es la de motivar al ser humano a dominar su entorno. Se ha propuesto que entre las necesidades o motivos de mayor importancia, como moderadoras del estrés, en el esquema de las organizaciones son aquellas que se relacionan con el éxito y los logros, estas son lo que McClelland denominó *necesidad de logro* (Ivancevich y Matteson, 1989).

Las personas en las que es intensa la necesidad de logro se describen como ambiciosas, arribistas y buenos peleadores, aunque tienden a crear condiciones de sobrecarga de trabajo, y dada su orientación pueden generar estresores extraorganizacionales como resultado de su excesiva atención a los asuntos de trabajo. En general, aumenta la probabilidad de experimentar estrés pues entre más fuerte sea la necesidad de logro, mayor será la probabilidad de que el sujeto se demande más a sí mismo en su actuación.

Sin embargo, la misma característica que tiene la probabilidad de producir estresores adicionales para estos individuos, también reduce la probabilidad de una respuesta negativa al estrés pues la satisfacción intrínseca y el sentido de cumplimiento que tienen al lograr la realización de muchas tareas difíciles anulan el efecto negativo potencial de ese estresor y las consecuencias pueden ser positivas, como el impulso e incremento de la motivación (Ivancevich y Matteson, 1989).

- *Autoestima*

Una autoestima alta produce mayor confianza, lo que permite al individuo una mayor habilidad para manejar satisfactoriamente las diferentes situaciones que se le presenten. Por ejemplo, armadas con un sesgo egoísta, algunas personas tienden a filtrar la información negativa entrante de modo que quede distorsionada en una dirección positiva. Inversamente, los bajos niveles de autoestima pueden facilitar los efectos nocivos del estrés. También hay una relación negativa entre la autoestima y los factores de riesgo de padecimiento cardíaco de las coronarias en muestras ocupacionales (Ivancevich y Matteson, 1989).

- *Ansiedad*

Es otro factor importante y se conceptualiza de dos diferentes formas (Spielberger, 1972). Como un estado emocional que resulta cuando un estresor se interpreta como requiriendo evitación y algún tipo de daño se anticipa. El estado de ansiedad es transitorio por naturaleza y puede variar en intensidad.

El rasgo ansiedad se refiere a la predisposición individual hacia la ansiedad. Así, el rasgo o característica ansiedad se puede describir como una susceptibilidad a responder a situaciones percibidas como amenazadoras con un incremento en el nivel del estado de ansiedad.

Una variable como el tiempo para realizar una tarea, se incrementa bajo estrés en grupos tanto de alta como baja ansiedad, sin embargo el grupo con mayor ansiedad exhibe más cambios en cuanto al desempeño, necesitan más tiempo para completar la tarea y cometen mayor número de errores.

- *Tolerancia a la ambigüedad*

Es una característica del individuo que se piensa, modera la respuesta de estrés. Se ha vinculado la ambigüedad con estados de depresión, una reducción en la autoestima, disminución en la satisfacción con la vida y el trabajo, niveles más bajos de motivación en el trabajo e intenciones expresas de abandonarlo (Margolis, Drees y Quinn, 1974; Caplan y Jones, 1975). Se piensa que un individuo con baja tolerancia a la ambigüedad muy probablemente percibirá mayor estrés en las situaciones antes mencionadas, lo que contrariamente sucedería con individuos que tienen alta tolerancia a la ambigüedad.

- *Locus de control*

Se refiere a la percepción de los individuos sobre el grado en que el control de los estímulos externos reside dentro o fuera de ellos. Quienes tienen un locus de control interno piensan que pueden controlar su destino, quienes tienen un locus de control externo piensan que su vida está controlada por fuerzas externas. Por ejemplo, la evidencia señala que las personas con locus de control interno piensan que su empleo provoca menos estrés, a diferencia de los que tienen un locus de control externo (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1989).

Ante una situación parecida de estrés, las personas con un locus de control interno piensan que pueden tener un efecto importante en los resultados y actúan para tener el control de los hechos. Sin embargo, es probable que las personas con un locus de control externo sean pasivas y estén a la defensiva. En lugar de hacer algo para reducir el estrés, cederán, por lo cual es más probable que se sientan indefensas en situaciones estresantes.

- *Tipo de personalidad*

Existen dos tipos de personalidad: la tipo A y la tipo B (Friedman y Rosenman, 1974). Las personas con personalidad tipo A se caracterizan por un fuerte impulso competitivo y un dinamismo excesivo, son ambiciosas y agresivas, siempre deseadas de nuevos logros, luchan contra el tiempo, siempre tienen prisa. Son hostiles, aunque se las arreglan para encubrir tal actitud. Su hostilidad y agresividad la utilizan para competir con otros, particularmente en su trabajo.

Las personas con personalidad tipo B presentan rasgos muy diferentes, no tienen la urgencia del tiempo, no necesitan exhibir o hablar de sus logros, a menos que la situación lo requiera, no tratan de demostrar ser superiores, son capaces de relajarse sin tener sentimientos de culpa; llevan una vida normal y sin tantas tensiones en todos los aspectos de su vida y de su trabajo.

Las personas tipo A, por las mismas características de su conducta, tienen mayores posibilidades de exposición a ciertos estresores, con lo que van disminuyendo su resistencia al estrés al negarse a relajarse. Las personas tipo B pueden trabajar tan duro como las de tipo A, estar en ambientes productores de estrés y no sufrir o apenas sentir los efectos nocivos de éste (Robbins, 1994).

## **Diferencias demográficas/conductuales**

- *Edad*

Hay tres tipos de edad, la cronológica (tiempo transcurrido desde el nacimiento), la fisiológica (grado de deterioro experimentado por el organismo) y la psicológica (mental). En la relación estrés-edad, éste afecta lógicamente la edad fisiológica, ya que periodos prolongados de intenso estrés, aceleran el proceso de envejecimiento.

La relación edad-estrés está en función de las experiencias que se tienden a estar asociadas a ella. Las más significativas son aquellas relacionadas con las etapas de la carrera (Miller y Form, 1951; Schein, 1982); cada una de ellas corresponde a diferentes grupos de edades, en las que se encuentran la mayoría de las personas que pasan por determinada etapa.

Puesto que cada etapa tiene objetivos diferentes y el individuo trata de satisfacer diferentes necesidades, hay distintos estresores que tienden a ser más prominentes en cada una de ellas. Por ejemplo, para una persona en progreso de su carrera la sobrecarga de trabajo se percibiría menos estresante que para una que está en un periodo de mantenimiento. Similarmente, la falta de retos o desafíos vendría siendo un estresor mucho más potencial durante la etapa de progreso que durante una etapa de inicio (Ivancevich y Matteson, 1989).

La edad, consecuentemente, cuando se encuentra relacionada con las etapas de la carrera, puede moderar el efecto potencial de algunos estresores, pero al mismo tiempo puede ser una fuente de éstos como se verá en el siguiente capítulo.

- *Sexo*

Dependiendo del rol que juega (determinado por el género), cada individuo va a responder de manera diferente al estrés, pero en la mayor parte de los países occidentales el papel de la mujer ha cambiado en forma radical; las necesidades económicas combinadas con la influencia de los movimientos de defensa de la mujer las han impulsado y alentado hacia la vida activa profesional así como a aspirar a escalar los peldaños de las organizaciones, en otras palabras, a hacer carrera (y a no tener un salario complementario al de los maridos o compañeros).

Sin embargo, al trabajar en un mundo dominado por los hombres, las mujeres empleadas en empresas se encuentran bajo presiones y tensiones en el sitio de trabajo muy superiores a las de sus colegas masculinos. Además de las fuentes de estrés originadas en la familia y sus hogares, las mujeres de empresa tienen problemas específicos: tensiones inducidas por el papel de la mujer en la organización, sentimientos de aislamiento, tensiones causadas por los prejuicios sexuales, discriminaciones por parte de sus colegas masculinos y más generalmente, frustraciones debidas al clima y la cultura organizacional.

Así pues, las mujeres están sujetas a dos grandes categorías de estrés: uno relacionado con su identidad biológica y el otro a su ejercicio profesional (Witkin-Lanoil, 1985). Además, se ha encontrado que a nivel individual, las mujeres de trabajo presentan un comportamiento tipo A más frecuente que los varones profesionistas y adoptan un estilo de mando más rígido cuando ejercen autoridad (Davidson y Cooper, 1986)

- *Educación*

Los individuos con diferentes niveles educativos tendrán diferencias en cuanto a sus experiencias y por consiguiente su manera de responder al estrés será diferente, siendo esta una variable moderadora del estrés (Ivancevich y Matteson, 1989).

- *Estado físico*

Las personas que se encuentran en muy buenas condiciones físicas y de salud, resistirán mejor los efectos nocivos del estrés en comparación con las personas no tan sanas. Un medio eficaz para disminuir los efectos del estrés es mediante el ejercicio físico, ya que de esta manera se mejora el estado de salud del individuo sobretodo en hombres adultos.

- *Ocupación*

El Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH) ha distinguido ocupaciones con alto estrés y ocupaciones con bajo estrés (Robbins, 1994).

Los empleos activos ejercen mucha presión para el rendimiento, pero dejan bastante margen para la solución de problemas. Los horarios suelen ser largos, pero en parte están a discreción del empleado. Los empleos de poca tensión no imponen grandes demandas a las personas y les conceden un espacio mayor para tomar decisiones. Los empleos pasivos combinan pocas demandas de habilidades y procesos mentales con muy poco margen para aprender o tomar decisiones, no son innovadores. Los empleos de gran tensión implican mucha presión para rendir y poco margen para la toma de decisiones. Suelen tener horarios largos, requieren que se sigan procedimientos rígidos y no tienen mucho espacio para tomar descansos o tiempo libre para las necesidades personales.

Hay evidencia que indica que las personas en empleos con mucha tensión registran los porcentajes más altos en cantidad de enfermedades. De hecho, el riesgo de enfermedad para estas personas es entre el doble o el cuádruple que para otras, independientemente de todos los demás factores de riesgo.

En cuanto a los empleados de cuello blanco y de cuello azul, se detallan una variedad de diferencias en términos de estrés fisiológico (p. e., diferencias en la presión sanguínea, pulso y niveles de colesterol), factores de personalidad (p. e., patrones y mecanismos de defensa de los Tipo A y Tipo B) y factores psicológicos (p. e., insatisfacción y ansiedad), y se sugiere que algunas ocupaciones, como la supervisión, son más estresantes que otras, como la investigación científica. También empleados de tiempo completo en servicios de salud, banca, seguridad social, manufactura y educación, se encuentran entre los que tienen mayores niveles de estrés laboral (Quick et. Al., 1997).

- *Ajuste ocupacional*

Independientemente de si se desempeña una ocupación con alto o bajo nivel de estrés, la adaptación moderna su experiencia. Cuando el ajuste ocupacional, es decir, la correspondencia entre habilidades, necesidades y objetivos de un individuo y los requisitos y oportunidades de la ocupación elegida se maximizan, será menor el estrés (Quick et. Al, 1997).

## **APOYO SOCIAL**

El apoyo social es un término que se refiere a la red de amistades o personas que tiene un individuo a las que puede acudir en momentos de necesidad, crisis o malestar emocional. Incluyen al cónyuge, parientes, compañeros de trabajo, amigos, vecinos, padres e incluso grupos o asociaciones, religiosos, etc.

El *apoyo social* es el proceso mediante el que los otros aportan sus recursos afectivos y prácticos para incidir en las necesidades de la persona que sufre una crisis (Reeve, 1994). Las personas buscan apoyo de los demás por una serie de razones prácticas, ya que las redes sociales aportan consejos y ayuda práctica y por otro ofrece apoyo y ánimos en el sentido de que todo irá bien. El *apoyo social* reduce el impacto perjudicial de los estresores de dos maneras.

Primero, vacuna a la persona contra los estresores antes de que se produzcan. La integración dentro de una red de personas en las que se confía aumenta la probabilidad de que la persona no tenga acontecimientos vitales negativos (por ejemplo, problemas económicos). Si se dispone de una red de apoyo social rico en consejos, recursos, asistencia y apoyo económico entonces se reduce la posibilidad de que los estresores potenciales sean causa de preocupación.

Segundo actúan como cojín contra el estrés pues la certeza y seguridad de que uno dispone de una red de apoyo social en momentos de estrés permite a la persona evaluar los acontecimientos vitales como menos amenazantes.

También se ha postulado que un buen nivel de apoyo social reduce el riesgo de enfermedad cuando existen condiciones adversas o bien, cuando la enfermedad ya ha hecho su aparición, protegiendo evitando el empeoramiento de la misma; la idea central radica en la vulnerabilidad, estableciendo que, en un momento determinado, la falta de apoyo aumenta el riesgo de trastorno de la salud solamente en presencia de un estresor.

De ésta forma, el apoyo social conforma un puente entre explicaciones de propósitos diferentes:

- En términos de función social
- Desempeña un rol en el mantenimiento de relaciones sociales
- Como un aspecto del afrontamiento de las situaciones estresantes
- En términos de conducta de otros hacia el individuo
- Como reforzador de las conductas del propio sujeto

Entonces, se puede esperar que las personas soportan mejor la adversidad si hay con ellos otras personas, tanto física como emocionalmente.

En el contexto organizacional, la efectividad de la organización está influenciada por la naturaleza de las relaciones entre los miembros de un grupo. El apoyo grupal puede considerarse como un recurso con el que cuentan algunos individuos que están haciendo frente a una situación de estrés (Kahn y Quinn, 1970), pues los efectos de los estímulos estresores se reducen cuando el apoyo de grupo designa una condición que los miembros estresados comparten entre sí. La moral y el bienestar del individuo aumentan conforme a las condiciones de cohesión, pues ésta actúa como un amortiguador contra el estrés, permitiendo al individuo desempeñar sus deberes más efectivamente aún bajo condiciones estresantes.

Los acontecimientos que suceden alrededor de la vida, ya sean sociales, familiares, personales, laborales, entre otros, son condiciones o situaciones que causan impacto en la vida de un individuo. El hecho de que una persona perciba o no que puede controlar este tipo de acontecimientos es importante ya que puede representar una oportunidad, en un contexto positivo, o una amenaza, en un contexto negativo.

Lo que hace que se perciba el estrés como un reto o una amenaza para el individuo y que se afronte de manera apropiada, está en gran medida mediada por sus características individuales, entre ellas el nivel de necesidades o motivos, por lo que el interés de esta investigación es analizar cuál es la relación entre el estrés y la motivación de logro en el campo laboral en un evento tan importante como lo es el inicio de una carrera laboral, que implica cambios y ajustes que tiene que afrontar el individuo y que, como se ha visto, es una fuente de estrés.

En el siguiente capítulo se explica el concepto de la motivación de logro y en el tercero los eventos que suceden alrededor de la carrera laboral.

## **II**

# **MOTIVACIÓN DE LOGRO**

## NECESIDADES

La conducta es por lo general una fusión de necesidades. Todo lo que un individuo hace está calculado, consciente o inconscientemente, para satisfacer alguna necesidad. Ésta se ha definido como *un estado de déficit o exceso de estimulación que inicia y dirige la conducta hacia una meta que satisfará la necesidad* (Murray, 1938).

Para Lewin (1935) el ser humano manifiesta la influencia constante de muchas necesidades distintas (psicológicas, fisiológicas o sociales) cada una de las cuales provoca una intención, las intenciones producen tensiones, las tensiones aportan metas al organismo de satisfacer las intenciones, y la conducta es la acción consumatoria dirigida hacia una meta para liberar la tensión.

Así, las necesidades son vistas como activadoras ya que cuando una necesidad está presente produce mucha actividad cognitiva y conductual en el individuo, quien decide conscientemente su objeto-meta y esta decisión es un elemento central de la motivación, pues la atención del individuo se dirige hacia una tarea, lo que lleva a movilizar el esfuerzo poniendo más empeño y aumentando la persistencia hasta lograr la meta.

## MOTIVACIÓN

La motivación se define como un proceso mediante el cual un individuo se esfuerza por realizar una actividad enfocada a la consecución de ciertas metas u objetivos para satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa (Guillén, 2000). Este proceso es dinámico pues está en un continuo flujo y estado de crecimiento (Reeve, 1994).

La mayoría de los motivos se manifiestan en cuatro etapas:

- 1) *Anticipación*: que es la expectativa de la emergencia y satisfacción de un motivo y se caracteriza por el deseo de conseguir una meta.
- 2) *Activación y dirección*: en la que un estímulo intrínseco o extrínseco provoca la conducta a realizar.
- 3) *Conducta activa y retroalimentación*: en la que el individuo dirige su conducta hacia la aproximación del objeto-meta deseable o alejamiento del objeto-meta aversivo y evalúa la efectividad de su conducta a través del éxito o fracaso.
- 4) *Resultado*: que son las consecuencias de cubrir la necesidad.

A pesar de que es claro que diferentes teóricos tienen su propia concepción acerca de la motivación, existe un acuerdo general de que un motivo es un factor interno que parte de una serie de necesidades psicológicas que impulsa, dirige e integra la conducta de una persona. Este no puede observarse directamente, pero se infiere a partir de su comportamiento o simplemente se asume que existe de modo que se pueda explicar su conducta (Guillén, 2000).

Maslow (1954) por ejemplo, ha sugerido que el hombre tiene cierta cantidad de motivos primarios, instintivos, que van desde los básicos hasta los superiores. Jerarquiza cinco tipos de necesidades innatas:

1. fisiológicas (como alimento)
2. de seguridad (como estabilidad personal)
3. de afiliación (vinculación social, interacción)
4. de estima (como reconocimiento externo)
5. de realización personal (como llegar a ser lo que es capaz de ser de forma continuada)

En esta escala, mientras sea más bajo el motivo, más crucial será para la supervivencia del individuo y más temprana será su aparición en la evolución. La jerarquía también se refiere al orden de aparición de los motivos en el desarrollo del individuo (los motivos fisiológicos aparecen tempranamente, los de autoestima más tarde y los de autorrealización mucho después).

Clay Alderfer (1969) apoyó la teoría de Maslow en el sentido de que las necesidades motivan a las personas, pero afirma que éstas sólo adoptan tres tipos:

1. existencia: refiriéndose a los deseos de bienestar material y físico
2. de relación: que son los deseos de establecer y mantener relaciones interpersonales con otros individuos, como familia, amigos, compañeros de trabajo, etc.
3. de crecimiento: son los deseos de ser creativo, hacer contribuciones útiles y productivas y disponer de oportunidades de desarrollo personal.

Por otro lado Herzberg (1959) propone su teoría de la "motivación-higiene". Con un enfoque organizacional, afirma que dos tipos de factores influyen en la motivación de una persona: los motivadores (como reto en el trabajo) y los de higiene (como las condiciones de trabajo). Subraya la importancia de las prácticas organizacionales en la resolución de la pregunta de qué motiva el comportamiento. Señala que al estar presentes los factores motivadores (características de un puesto) generan altos niveles de motivación. Los factores de higiene, como las características del entorno de trabajo ajenas a un puesto específico, en caso de ser positivas, mantienen un nivel razonable de motivación, aunque no necesariamente lo incrementan.

El modelo de necesidades adquiridas de McClelland (1989) sostiene que las personas adquieren de acuerdo con el contexto social en que los individuos viven y trabajan tres importantes necesidades o motivos, entre ellos el de logro que será el principal tema en este capítulo.

## **MOTIVACIÓN DE LOGRO**

El logro, como expresión de la motivación, forma parte del individuo y ocupa un lugar importante en muchas personas, y está dirigido hacia objetivos específicos. Algunas formas específicas de expresar una necesidad de logro son por ejemplo, obtener un gran ingreso, dominar situaciones difíciles, controlar, manipular y organizar objetivos físicos, vencer obstáculos

insuperables para los demás y mantener un lugar admirado, rivalizar y sobrepasar a los competidores, ejercitar sus talentos y facultades y, en general, hacer bien las cosas (French 1955).

Fue Murray (1938) uno de los primeros teóricos de la personalidad en apoyar el punto de vista de que algunas conductas (pero no todas) estaban gobernadas por un conjunto nuclear de necesidades humanas universales, entre ellas la necesidad de logro. La necesidad o motivo de logro la define como el *deseo o tendencia a hacer cosas tan rápidamente y/o tan bien como sea posible para lograr algo difícil y alcanzar un alto estándar para sobresalir*; de hecho la persona con un fuerte motivo de logro desea triunfar en una tarea que supone un reto o desafío.

#### ▪ **McClelland**

El estudio de la motivación de logro fue estimulado en gran parte por el trabajo de McClelland después de Murray. En su teoría general de la motivación (1961), ha definido los motivos como tendencias aprendidas que energizan y dirigen el comportamiento hacia metas específicas.

McClelland indica que la gente está motivada de acuerdo a la fuerza de su deseo, tanto de desempeñarse en términos de un estándar de excelencia o a tener éxito en situaciones de competencia. Indica que casi todas las personas sienten que tienen un motivo de logro; sin embargo, probablemente pocos están fuertemente motivados hacia el logro. Al ser esta necesidad fuerte en una persona, su efecto será el motivarla a comprometerse con conductas que satisfagan esa necesidad.

Sus investigaciones se enfocan principalmente a la manera en que los gerentes pueden desarrollar en sus subordinados el deseo de logro y ha estudiado la motivación de logro extensamente, y en especial con respecto a las empresas.

McClelland ideó medios para medirla con técnicas experimentales. Una de ellas se sirve de las respuestas dadas al Test de Apercepción Temática (TAT), técnica proyectiva en la que el individuo escribe relatos cortos sobre muchos dibujos distintos (estímulos) que deberían provocar distintos motivos, entre ellos el motivo de logro, a la acción. Aunque ha sido muy criticada por su baja fiabilidad, se han desarrollado modelos computarizados del TAT solamente para evaluar la necesidad de logro, discriminando entre las personas con necesidad de logro alto y las personas con baja necesidad de logro (Reeve, 1994).

En relación a sus estudios, McClelland hace pertinente considerar la forma en que los sujetos con alta motivación de logro efectúan su tarea cuando se enfrentan con una situación de trabajo. Los resultados indican que los sujetos con altos niveles de motivación de logro, si bien suelen comenzar aproximadamente al mismo nivel de ejecución que los que presentan bajas puntuaciones de logro, van mejorando progresivamente a medida que avanzan en la tarea, dicho de otra forma, parecen preocuparse lo bastante en hacer bien su tarea, para ir aprendiendo a efectuarla mejor a medida que avanzan en ella.

De esto cabría deducir que tales sujetos con alto nivel de logro, siempre llevarían a cabo mejor toda clase de tareas en cualquier circunstancia; sin embargo, se encontró que no ejecutan mejor

que otros (los bajos en logro) trabajos rutinarios en los que no se halla presente ningún módulo de progreso con respecto a la ejecución en sí. Es decir, dicha tarea no puede en realidad hacerse mejor sino sólo más rápidamente.

Por otro lado, las personas con alta motivación de logro trabajan mejor únicamente cuando la ejecución contiene para ellos una significación de logro. French (1955) de un estudio deduce que una alta motivación de logro llevará a una persona a cumplir mejor su tarea cuando sea posible un logro en el sentido estricto de la palabra, es decir, si la labor es sólo rutinaria, o si para terminarla antes se hace preciso colaborar con alguien o implica alguna recompensa especial, como tiempo libre o un premio, los sujetos a quienes muevan otras motivaciones lo harán mejor.

En tales condiciones, al parecer, el móvil de logro no queda muy comprometido, se esperaría que personas con intensos móviles de logro traten de buscar situaciones en que puedan recibir satisfacción por sus consecuciones. Estas personas son las que se proponen a sí mismas módulos de logro, en lugar de confiar en incentivos extrínsecos derivados de la situación y que tratarían con mayor empeño y éxito de alcanzar lo logros que se proponen.

En suma, la activación de un motivo de logro prepara a la persona para que:

- realice tareas moderadamente desafiantes,
- persista en estas tareas; y
- persiga el éxito laboral y la actividad empresarial innovadora e independiente.

#### ▪ **Motivación de logro y su relación con la personalidad.**

McClelland y colaboradores (1969) reportan que Simon y Holzberg encontraron que tres individuos en los que había un intenso impulso de logro, tenían una gran proporción de tensión ó ansiedad relacionada con la esfera de logro, que les provocaba dificultades, incluso psicósomáticas.

Esto implica que se generaba distrés. Posiblemente esta ansiedad se debió a que las condiciones establecidas por los individuos pasaron de ser moderadas a excesivas, lo que originó una percepción negativa, manifestada en estados físicos, conductuales o fisiológicos, como se mencionó en el capítulo anterior.

Gellerman (1979) dice que en el estudio realizado por James C. Abegglen, de la Universidad de Chicago, llevado a cabo con 20 altos ejecutivos, se detectó que 15 de éstos reportaron relaciones tensas y severas con sus padres durante su infancia, que originó una percepción negativa hacia éstos: no los admiraban, ni querían ser como ellos, por lo que un poderoso motivo de logro pudo generarse a causa de la desilusión del niño hacia aquellos.

En estudios biográficos también detectó otro patrón vital que puede provocar un fuerte motivo de logro. El cual se basa en una identificación positiva con los progenitores: al admirarlos sus hijos seguían su ejemplo, se modelaban y obtenían los rasgos indelebles para su propio carácter que les han servido a sus padres. De tal forma, que el grado de firmeza del motivo de logro empieza a

notarse desde la infancia, independientemente de cómo haya sido su origen. Este motivo de logro se entiende como la inclinación o disposición latente, relativamente estable de éxito.

Dentro de la cultura para el desarrollo de la motivación de logro, se ha observado que está orientada más hacia los varones, ya que se ha estudiado el impacto del género socialmente definido en la conducta. Por ejemplo, en los libros de los niños se describe a los muchachos como activos, eficaces, que logran sus metas, mientras que a las chicas se les describe como admiradoras de ellos o siendo las auxiliares.

Además, un experimento mostró que las historias de género tenían impacto inmediato en la conducta de los niños de guardería. Las jóvenes probablemente serían más activas y persistentes en su trabajo si hubieran escuchado historias donde las imaginan más eficaces y/o competitivas.

Se ha observado que las mujeres que presentan motivación de logro es porque tienen padres permisivos que premian sus logros, en donde la madre juega un papel crucial, tal como lo hace el papá con los varones. Las chicas que son muy competentes tenían madres que pusieron un valor alto en ser independientes, exitosas, ambiciosas y responsables (Motivation, 2001).

Otro aspecto cultural que posiblemente influya en el desarrollo de la motivación de logro es la religión, de acuerdo con el estudio que McClelland y su equipo de trabajo (1969) realizaron con grupos de papás, que eran protestantes, judíos, católico-irlandeses y católico-italianos, a los que se les aplicaron instrumentos acerca de entrenamientos de independencia y nivel educativo.

Los resultados mostraron que judíos y protestantes deseaban que los infantes controlaran determinados niveles indicativos de entrenamiento de independencia a una edad menor en comparación con los católicos, esta diferencia fue significativa (Cofer, 1979).

Se han mencionado diversas formas de desarrollar la motivación de logro en los individuos, lo que indica su complejidad; por lo que no hay un canon para adquirirla debido a la subjetividad personal, sin embargo el criterio fundamental es que se inculque constantemente el "hacer las cosas bien", en las diferentes edades y ámbitos biopsicosociales.

#### • Teoría de Atkinson

Guiado por McClelland, Atkinson (1964) desarrolló una teoría de la motivación de logro, que intenta explicar los determinantes de la dirección, magnitudes y persistencia de la ejecución de tareas motivadas por el logro, la cual es la resultante de dos tendencias opuestas:

Tc (la tendencia a lograr el éxito) - Tf (la tendencia a evitar el fracaso)

Se supone que la tendencia a alcanzar el éxito es una función multiplicativa del motivo para lograrlo (Mc), que el individuo lleva consigo de una situación a otra, la probabilidad subjetiva de éxito (Pe), y los valores que incentivan el éxito en una actividad particular (Ic):

$$Tc = Mc \times Pe \times Ic$$

En forma análoga, se supone que la tendencia a evitar el fracaso es una función multiplicativa del motivo para evitarlo (Mef), la probabilidad subjetiva de fracaso (Pf) y el valor incentivo negativo de fracaso (If):

$$Tf = Mef \times Pf \times If.$$

Postula que la conducta de logro se da dentro de una corriente de conducta que queda determinada en gran parte por tres fuerzas: la instigación, la inhibición y la consumación. La instigación provoca un aumento de las conductas de aproximación y se da cuando coincide con estímulos ambientales asociados con un premio en el pasado.

La inhibición provoca un aumento de las tendencias de evitación y se da cuando coincide con estímulos que en el pasado se asociaban con un castigo. La consumación hace referencia al hecho de que realizar una actividad provoca su detención (por ejemplo, correr, comer).

Expresado en términos emocionales (la esperanza de éxito) y motivacionales (tendencias de aproximación) el término instigación hace referencia al Me mientras que la inhibición hace referencia al Mef, relacionándose con el miedo al fracaso y las tendencias evitativas. Por lo tanto para Atkinson la conducta de logro en cualquier situación la determina la esperanza de éxito menos el miedo al fracaso, es decir,

$$Me - Mef.$$

Lo destacable de este punto es que:

- 1) la latencia de iniciación de una tarea de logro varía según las fuerzas de los motivos,
- 2) las tendencias a perseguir tareas de logro y tareas no relacionadas con el logro varían por el efecto de incentivos extrínsecos y las fuerzas consumatorias; y
- 3) la conducta de logro se manifiesta en el contexto de una corriente continua de conducta y no en un momento dado u otro.

Para Atkinson, las situaciones de logro se parecen entre sí en la medida en que la persona sabe que su rendimiento llevará a una evaluación favorable o desfavorable, lo que produce una reacción emocional de orgullo ante el éxito y de vergüenza ante el fracaso.

#### ▪ Atribuciones causales de logro

Con el propósito de entender la relación entre las atribuciones causales de una persona para resultados de logro y su subsecuente conducta de logro, Weiner (1972) propuso que las personas buscan descubrir por qué ocurren los acontecimientos, especialmente los inesperados: el fracaso cuando se espera el éxito y el éxito donde se anticipa un fracaso.

Propuso que las atribuciones causales de logro de un individuo efectivamente median una variedad de subsecuentes conductas de logro. En particular tales atribuciones afectan las expectativas de logro futuro del individuo, su persistencia en tareas subsecuentes de estructura

similar a aquellas por las que las atribuciones causales han sido hechas y el orgullo o vergüenza del individuo seguido del éxito o fracaso.

Propuso dos hipótesis generales para definir la manera en que las atribuciones causales para resultados de logro se relacionan con subsecuentes logros. La primera hipótesis específica que hay tres dimensiones causales que el individuo utiliza en el recuento de resultados de logro:

- 1) Internas-Externas: las atribuciones causales que se sitúan en el interior de la persona se conocen como causas internas, mientras que las atribuciones causales que se encuentran en el ambiente (fuera de la persona) se conocen como causas externas.
- 2) Estabilidad-Inestabilidad: las posibles causas del éxito o del fracaso también varían según su consistencia o estabilidad. Algunas atribuciones son relativamente estables en el tiempo (p. e. inteligencia, habilidad y personalidad) mientras que otras son relativamente transitorias (p. e. humor, esfuerzo, suerte, tiempo).
- 3) Intencionalidad: esto es que el individuo llega a una perspectiva causal de su propio logro en parte por decidir si los resultados de logro son una cuestión de elección consciente o no. Entre más ve el individuo sus conductas de logro como una cuestión de elección consciente, más experimentará orgullo seguido del éxito o vergüenza, humillación y enojo seguido del fracaso.

Las causas de los resultados se pueden clasificar según las dimensiones causales de foco de causalidad (interno-externo) y estabilidad (estable-inestable). Las causas internas y estables producen atribuciones de habilidad. Las causas internas pero inestables producen atribuciones de esfuerzo. Las causas externas y estables producen atribuciones de dificultad de tareas y finalmente, las causas externas e inestables producen atribuciones de suerte.

La segunda hipótesis concerniente a las atribuciones causales de logro pertenece a la consecuencia de las atribuciones de logro. Dos fenómenos sirven como consecuencias para las atribuciones causales:

1. expectativa de desempeño futuro
2. consecuencias afectivas o emocionales del éxito

Cuando se produce un resultado, la atribución estable aumenta la expectativa que tiene la persona de que el próximo resultado será un éxito o un fracaso. Las atribuciones estables de éxito (p. e. saqué un sobresaliente porque soy muy inteligente) aumentan la expectativa de éxito futuro, mientras que las atribuciones estables de fracaso (saqué una mala nota porque soy burro) reducen las expectativas de éxito futuro.

Las atribuciones inestables no afectan a las expectativas ya que no se espera que la causa del resultado sea un factor que determine el resultado que tengan los futuros intentos de la persona. Independientemente de la causa percibida, los resultados producen una reacción emocional. Las atribuciones internas (p. e. habilidad, esfuerzo) producen sensaciones de orgullo después del éxito y sensaciones de vergüenza después del fracaso.

Como consecuencia de sentir orgullo o vergüenza, las atribuciones internas afectan el valor que la persona percibe que tiene una actividad. Tras el orgullo del éxito, la persona valora más la actividad que si ha tenido una experiencia de vergüenza, lo que la hará que valore menos. Las atribuciones externas no afectan el valor que se da a una actividad porque la causa del resultado está fuera del self.

Por lo general, en EU los trabajadores están a favor de tomar la iniciativa, de adquirir responsabilidad individual y aceptar en forma personal el fracaso (atribuciones internas), en comparación los empleados en México tienen diferentes motivos respecto al trabajo. En México, los trabajadores operan en forma cómoda en grupos y el grupo comparte tanto el éxito como el fracaso. Tienden a ser cooperativos, flexibles y disfrutan la vida tal como es en el momento (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1989).

#### ▪ Factores relacionados con el logro

McClelland, en sus estudios, relacionó las necesidades de logro con el desarrollo económico de los países, usando varias fuentes de material escrito para clasificar culturas con alta o baja necesidad de logro. Encontró que en los países industrializados la motivación de logro es mayor que en algunos no industrializados y que en estos últimos la motivación de afiliación resulta más elevada que en los primeros.

McClelland se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en este su deseo de superarse o realizarse; según él, las condiciones geográficas y de recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país; lo importante es la motivación de logro que los individuos de tal nación posean. Hace del factor logro el centro del desarrollo económico el cual se origina en el individuo principalmente por la influencia que los padres ejercen sobre él. Factores tales como la confianza, libertad, afecto y responsabilidad, son los que determinan un mayor o menor motivo de logro.

Sin embargo, Arias (1999) dice que el enfoque propuesto por McClelland es criticable debido a que intenta introducir patrones de conducta y valores característicos de la cultura estadounidense. También se le cuestiona respecto a la oposición que hace del motivo de logro con el de afiliación.

Concretamente, la teoría de McClelland en México no es aplicable en su totalidad, ya que predomina el motivo de afiliación, en donde la retroalimentación que se prefiere recibir está orientada a las actitudes y no al desempeño. Así lo muestra el estudio de Zurcher (1968), que realizó en un banco mexicano y dos estadounidenses, se observó que para los empleados mexicanos eran más importantes y valiosos los compromisos amistosos, en comparación con los trabajadores y funcionarios México-norteamericanos.

Posteriormente, McGinn, Harsburg y Ginsburg, (1995) en su estudio hecho con dos grupos de preparatorianos uno de Michigan y otro de Guadalajara, encontraron que los alumnos de Michigan se inclinaban en mayor grado a terminar con sus amistades si existía algún desacuerdo; por el contrario, los mexicanos preferían modificar su opinión antes de terminar con la amistad.

Se sabe que esta afiliación no ha sido una barrera para el crecimiento económico que tiene México.

Aunque existen pocos individuos con motivación de logro alta, este desarrollo probablemente se debe a que predomina la "movilidad social", término empleado por los sociólogos que se refiere al movimiento de un individuo de la clase social de pertenencia a otra, generalmente más alta. De tal forma que trabaja con más esfuerzo que cualquier otro y sale adelante básicamente porque lo merece (Gellerman, 1979).

López Navarrete (1967) para comprobar la teoría de McClelland en México pidió a un grupo de supervisores bancarios que evaluaran a sus trabajadores como altos y bajos en rendimiento. Posteriormente aplicó la técnica de relatar historias en base a láminas con escenas de trabajo que observaron los empleados, al evaluarlas con una escala, detectó que los empleados más altos en motivación de logro no eran los más altos en rendimiento.

Por lo tanto, para promover la motivación de logro en nuestro país, es necesario que se establezca como parte de la enseñanza cultural, que pueda ser un componente que favorezca el avance nacional en diversos ámbitos (deportivos, culturales, tecnológicos, entre otros).

#### ▪ Logro futuro

La orientación de logro futuro de una persona se refiere a la distancia psicológica que existe entre la persona y una meta de logro a largo plazo. De acuerdo con Raynor (1974), la distancia psicológica es una función negativa de la probabilidad de alcanzar la meta futura.

La distancia psicológica percibida hasta llegar a una meta a largo plazo está determinada por dos factores (Gjesme, 1981). Primero, la distancia psicológica percibida es una función del tiempo que existe entre el presente y el momento en que se alcanza esa meta a largo plazo. Este factor representa una dimensión puramente temporal (horas, días, años, etc.) y propone que, a medida que la distancia de la meta en términos de tiempo se reduce, aumente el motivo de logro.

Segundo, la distancia psicológica percibida es una función de las características de personalidad. Hay algunas que valoran bastante el futuro mientras que otras valoran bastante el presente. Por lo tanto, algunas personas encuentran más incentivos en el futuro mientras que otras están más incentivadas por lo inmediato. Por lo general, la persona que valora el futuro tiene más capacidad de anticipar e ilusionarse por él (haciendo planes, etc.).

La importancia del concepto de orientación hacia el futuro se basa en la idea de que, en la medida en que en igualdad de condiciones se perciba que una meta de logro está muy lejana, entonces tendrá menos peso que una meta que está muy cerca.

Por lo tanto la conducta de logro no sólo está en función del motivo de éxito, probabilidad de éxito, el incentivo de éxito, el motivo de evitación de fracaso, la probabilidad de fracaso y el incentivo de fracaso, sino también de si el logro conducirá o no a una meta futura. Desde esta perspectiva, la conducta de logro representa una serie de pasos que hay que tomar hasta llegar a algunas consecuencias futuras deseables (Gjesme, 1981).

## CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS CON ALTA MOTIVACIÓN DE LOGRO

Las personas con alta motivación de logro tienen tres características principales:

Primero, tienden a establecer sus propias metas y siempre tratan de llevar a cabo algo. Son muy selectivos acerca de las metas con las que se comprometen. Por esta razón no aceptan automáticamente las metas que otros –incluyendo sus superiores– seleccionan para ellos. Tienden a pedir consejo o ayuda sólo a expertos que pueden proveer conocimientos o habilidades necesarios.

Prefieren ser completamente responsables por alcanzar sus propias metas como sea posible. Si ellos ganan, quieren el crédito; si pierden, aceptan la culpa. Prefieren trabajar en un problema más que dejar los resultados a la suerte o a otra persona.

Tienden a evitar metas extremadamente difíciles; prefieren metas moderadas que, ni son muy fáciles de alcanzar y no dejan ninguna satisfacción, ni tan difíciles de alcanzar que sean más cuestión de suerte que de habilidad. Calculan lo que es posible y luego seleccionan de acuerdo a la dificultad de la meta que ellos puedan alcanzar –el reto más prácticamente duro.

Prefieren tareas que proveen retroalimentación inmediata. Por la importancia de la meta para ellos, gustan de saber qué tan bien están haciendo las cosas. Esta es una razón de por qué las personas con alta motivación de logro deciden muchas veces una carrera profesional, una carrera en ventas o actividades empresariales.

Basándose en tests y en historias personales, los psicólogos han descubierto otros rasgos generales de los que tienen un alto sentido del logro. Se trata de individuos que dan su mejor rendimiento en situaciones de competencia y que aprenden pronto. Los impulsa menos el deseo de la fama o la fortuna que la necesidad de alcanzar un rendimiento de alto nivel que ellos mismos se imponen.

Tienen seguridad en sí mismos, asumen la responsabilidad propia con entusiasmo y son bastante resistentes a las presiones sociales externas. Son dinámicos y no permiten que nada se interponga en sus caminos. Pero también propenden a ser tensos y a sufrir problemas psicosomáticos (Reeve, 1994).

### ▪ *El control*

En la conducta de logro se manifiesta una tendencia de las personas a establecer control. Para una persona alta en deseo de control (DC) una tarea difícil le supone un reto a su habilidad de control. Por lo tanto, ante una tarea difícil, es de esperar que la persona alta en DC persista por más tiempo que la persona de baja DC para resolver la tarea y así controlarla.

En situaciones de logro, las personas altas en DC manifiestan más conductas de intento de establecer control aparte de la persistencia. Las personas altas en deseo de control escogen tareas más difíciles porque generalmente aspiran a más, reaccionan ante los retos con mayor esfuerzo, persisten en las tareas difíciles durante más tiempo y hacen atribuciones egoístas (Reeve, 1994).

### ▪ *Competencia*

Los efectos de la competición sobre la motivación de logro constituyen un área de estudio controvertido, pues se puede decir que, en contextos competitivos la motivación intrínseca aumenta ya que hay un elemento de desafío, dando a la persona la oportunidad de comparar sus habilidades con las de otras personas y de tener una sensación de logro personal.

Pero al mismo tiempo y dado que un contexto competitivo es aquel en el que la persona "intenta ganar a otra persona" la competición introduce los elementos aversivos de tensión y presión. Aunque en situaciones de competencia, la percepción de que la persona ha realizado una actuación exitosa y no el hecho objetivo de ganar es lo que aumenta la motivación intrínseca (Reeve, 1994)

Spence y Heilmreich han encontrado que entre más competitiva es la persona, es mayor el número de rasgos instrumentales negativos, por ejemplo son más dictatoriales, dominantes y agresivos; también encontraron un menor número de rasgos expresivos como el ser amable, preocuparse por otros, etc. (Díaz et. Al., 1989).

### ▪ *Patrón de Conducta Tipo A*

Se ha puesto énfasis sobre los esfuerzos de logro como característica que define al patrón de conducta tipo A. En comparación con los tipo B, los tipo A son más competitivos, responden a los retos con mayor esfuerzo y persistencia y se marcan metas altas. Sin embargo sería erróneo confundir el patrón de conducta tipo A con una orientación general hacia el logro (Reeve, 1994).

No se pueden comparar ambos porque los esfuerzos de logro de tipo A tienen un carácter de tensión, ansiedad, rabia y de miedo a perder el tiempo. El tipo A no realiza esfuerzos de logro por el logro en sí sino por razones de control y para reducir la incertidumbre sobre su habilidad.

En algunos aspectos esta reactividad puede tener consecuencias positivas como por ejemplo alcanzar un puesto importante en la jerarquía laboral pero también puede tener consecuencias negativas, como la mayor susceptibilidad a las enfermedades coronarias (Reeve, 1994).

### *El rol del dinero*

Los incentivos monetarios tienen un efecto complejo en personas con alta motivación de logro. Usualmente valoran alto sus servicios y tienden a poner un alto precio de ellos mismos. Son seguros porque están conscientes de sus habilidades y limitaciones y así están seguros cuando escogen hacer un trabajo particular.

No les gusta permanecer mucho tiempo en una organización que no paga bien si se están desempeñando bien. Sin embargo, es discutible si un plan de incentivos realmente aumenta su desempeño, puesto que trabajan hasta la cima de la eficiencia de todas formas. Así, ellos valoran el dinero como un fuerte símbolo de su logro, pero el dinero puede crear insatisfacción si sienten que esto refleja inadecuadamente su contribución.

Spence y Heilmreich en sus investigaciones utilizando su instrumento en una muestra de egresados de una Universidad, encontraron que aquellas personas con altos niveles en maestría y trabajo y bajos en competitividad percibían sueldos más altos, mientras que aquellos con bajos niveles en maestría, trabajo y competitividad, percibían los sueldos más bajos (Díaz et. Al, 1989).

## **MEDIDAS DE LOGRO**

### **▪ Test de Apercepción Temática**

Durante muchos años se han desarrollado muchas medidas del motivo de logro. El método que más se ha usado para la medición de los motivos humanos de logro ha sido el TAT.

El Test de Apercepción Temática es una prueba proyectiva que presenta una serie de láminas con dibujos a la persona que está haciendo el test para que relate una historia en relación con lo que aparece en la lámina. La palabra "temática" se refiere al tema que se expresa en la historia. La palabra "apercepción" se refiere a la tendencia humana a percibir más allá del objeto estímulo.

Sin embargo las críticas contra el TAT han llevado a los investigadores a crear medidas de autoinforme en sustitución de medidas proyectivas.

### **▪ Spence y Heilmreich**

Spence y Heilmreich (1977) desarrollaron un cuestionario de motivación de logro rechazando la idea de que ésta es un constructo unitario y creando un test para medir cuatro componentes de la motivación de logro: orientación laboral (deseo de hacer lo mejor que uno puede en todo lo que haga); dominio (persistencia a la hora de completar tareas, especialmente las difíciles); competitividad (disfrutar del reto de la competición) y despreocupación personal (una orientación autónoma respecto a lo que piensan los demás de los esfuerzos de logro propios).

Así, estos investigadores conciben la motivación de logro como un esfuerzo hacia el desempeño en sí mismo, independientemente de recompensas externas. Afirman que el motivo de logro está constituido por una serie de motivos más o menos independientes, cada uno de los cuales refleja tendencias disposicionales o rasgos que son relativamente duraderos en el tiempo y que permanecen latentes hasta que son instigados por tareas y situaciones particulares.

En vista de que los individuos difieren no solamente en la fuerza de sus motivos, sino también en las tareas o roles que hacen que se expresen abiertamente, no podría esperarse que las conductas de logro sean predecibles en diversas situaciones o en forma longitudinal conociendo únicamente los motivos de un individuo. Sin embargo, es de esperarse cierta consistencia dentro de los grupos de individuos con niveles particulares de motivación de logro para situaciones como el trabajo y el tiempo libre (Díaz, Andrade y La Rosa, 1989).

La necesidad de logro ha sido históricamente reconocida como una tendencia de la personalidad a enfocarse en el logro continuo de éxitos y metas y se podría tomar en cuenta, como lo proponen Ivancevich y Matteson (1989), como un importante factor que influye la percepción del estrés pues, aunque entre más fuerte sea la necesidad de logro en un individuo, y al mismo tiempo sea mayor la probabilidad de producir estresores tanto organizacionales como extraorganizacionales, al exigirse demasiado en su desempeño, también reduce la probabilidad de una respuesta negativa al estrés pues la satisfacción intrínseca y el sentido de cumplimiento que tienen al lograr la realización de muchas tareas difíciles anulan el efecto negativo potencial de los estresores y las consecuencias pueden ser positivas.

Se puede concluir entonces que las necesidades y motivos individuales, en un contexto organizacional, son además de las características personales, el segundo tipo de influencias más importantes en el comportamiento humano dentro de las organizaciones pues éstas requieren la participación orquestada de un conjunto de personas que con sus habilidades, conocimientos y actitudes alcancen los objetivos organizacionales, al mismo tiempo que éstas deben ser el medio a través del cual el sujeto alcance sus propias metas y necesidades.

El trabajo en la cultura occidental es el factor de socialización plena por excelencia. La profesión o el trabajo llega a ser la "tarjeta de visita" de una persona ante los demás y al cabo de un tiempo llega a modular, en buena medida, su forma de ser, sus intereses, sus relaciones interpersonales, su identidad.

Freud propone que es un vínculo entre la persona y la realidad. Tiene una función manifiesta que es ganarse la vida (Merton, 1957) y una función latente. Según Jahoda (1979) el empleo da estructura temporal a la vida diaria, fuera de la familia nuclear también hay experiencias importantes con otras personas, une al individuo con metas y propósitos que trascienden los suyos propios, da estatus e impulsa el desarrollo de una actividad.

Es un intercambio entre dos instancias, la persona que trabaja, quien manifiesta intenciones y tiene ciertas metas, y el medio sociocultural que en que el trabajo tiene lugar y que hace demandas explícitas.

Este intercambio implica un proceso que abarca gran parte de la vida de las personas, pues tomándolo como un ciclo vital supone todo un ciclo vital con sus diferentes fases, etapas y episodios críticos, desde la formación, la búsqueda del primer empleo, la adaptación al entorno laboral, las sucesivas y continuas readaptaciones, la pérdida del empleo, la jubilación, etc.

También se debe subrayar la importancia que tiene el trabajo respecto a la satisfacción de las necesidades humanas, tanto de desarrollo individual como sociales, aunque esta relación es fuente de tensión.

La incorporación del individuo al campo laboral supone un proceso de socialización, el cual conlleva un conjunto de cambios cualitativos y cuantitativos en el comportamiento individual. Se ha propuesto que es un proceso en el que se adquieren conductas, normas, valores, actitudes, destrezas y aptitudes relevantes para el trabajo (Peiro, 1989), como proceso plural en el que las influencias que se reciben varían en duración, término, direccionalidad y condicionamientos históricos que intervienen en ese proceso (Whitely, 1985) y que suceden en la juventud caracterizándose por la adquisición de valores y normas fundamentales y en la adultez afectando las diferentes conductas relacionadas con el desempeño de distintos roles no específicos (Brim, 1966).

En estos procesos se dan varias etapas: desde la inserción laboral o socialización *para* el trabajo, y la socialización *en* el trabajo durante los años de empleo efectivo y tienen consecuencias múltiples que intervienen en el desarrollo personal.

La psicología evolutiva ha propuesto aproximaciones teóricas y metodologías que explican el alcance del proceso de múltiple cambio: cambios sociales, de los valores de las personas, cambios en edad y madurez, de actitudes, etc., que al ser progresivos e irreversibles, condicionan continuamente la conducta ocupacional.

Cuando una persona comienza a trabajar, lleva consigo toda una serie de rasgos psicológicos y de destrezas y conocimientos que componen su patrimonio laboral y que van a ser cuidadosamente calibrados por empresarios. Pero además hay una serie de componentes muy relacionados con el trabajo que son la afectividad que pueda desarrollarse en el ámbito del trabajo, y los límites a ella impuesta; la influencia del trabajo en la concepción que la persona tiene sobre su propia identidad y las necesidades humanas que el trabajo puede o no satisfacer.

## CARRERA LABORAL

### **III**

## **CARRERA LABORAL**

Casi siempre el puesto de trabajo es algo más que una serie de deberes y expectativas establecidas por la familia, la escuela o la empresa. Comprende una necesidad esencial, la de trabajar, cosa natural y necesaria a la sociedad y la de producir y crear bienes y servicios necesarios para la supervivencia. En nuestra sociedad se espera que el individuo trabaje como compensación a los bienes que recibe de los otros hombres, por consiguiente, se espera, razonablemente, que todo el mundo se prepare para trabajar.

La carrera es un proceso (que dura toda la vida) de adaptación, relacionado con cuatro grandes aspectos: prepararse para trabajar, trabajar, cambiar de trabajo y dejar el mundo del trabajo. Esta dinámica exige un aumento progresivo y unas modificaciones de las capacidades y disposiciones de las personas para conseguir conductas específicamente relacionadas con la actividad laboral (Super, 1957).

En el aspecto de trabajar, una carrera se puede considerar como una secuencia de posiciones laborales ocupadas por una persona en el curso de cierto tiempo que incluye actitudes y comportamientos que son parte de las actividades y experiencias relacionadas con el trabajo (Super y Hall, 1978). Es de alguna manera tanto objetiva como subjetiva; lo objetivo, que incluye deberes observables, prerrogativas, requisitos, etc., produce un modo de hacer y desemboca en toda una serie de sentimientos, aspiraciones y reflexiones personales que van delimitando y dibujando la carrera de un individuo.

Este concepto hace posible la exploración de cómo tiene lugar en el tiempo el proceso de adecuación entre las necesidades de las personas, y de la organización, no solamente en el momento del ingreso del individuo a esta, sino también a lo largo de toda la carrera o historia de vida de la persona en la organización. Tiene significado tanto para el individuo que ocupa un puesto (carrera interna) como para la organización cuando trata de establecer una trayectoria razonable de desarrollo para los empleados a lo largo de su vida de trabajo (carrera externa) (Schein, 1982).

La naturaleza de la carrera no implica éxito o fracaso, o avance lento o rápido. Una persona puede permanecer en un mismo trabajo, adquiriendo y desarrollando habilidades y tener una carrera exitosa sin ser necesariamente promovida o puede construir una carrera con movimientos alrededor de varios trabajos en diferentes áreas y organizaciones.

El éxito de una carrera o el fracaso es mayormente determinado por el individuo, quien a su vez está influenciado por su origen social (experiencias tempranas durante la niñez, el estatus socioeconómico de la familia, el nivel educacional y la ocupación de los padres) (Breakwell, Fife-Shaw y Deveraux, 1988). Todos estos factores influyen en las metas ocupacionales y elecciones de carrera de un individuo.

## **ENFOQUES DEL DESARROLLO DE CARRERA**

La relación entre la persona, su trabajo y su carrera puede ser estudiada desde varias teorizaciones distintas, según se considere su personalidad, estilo de vida y su conducta. Así, se dan varios modelos de persona trabajadora (Healy, 1988):

- 1) *Modelo de rasgos y factores*. La persona es un conjunto de tendencias y predisposiciones duraderas (rasgos), resultado de la herencia y el aprendizaje, para quien la carrera es un conjunto de puestos de trabajo que se ocupan productivamente y con satisfacción personal en la medida en que esos trabajos y esas tareas coincidan o cuadren con los rasgos personales.

- 2) *Modelo de inteligencia.* La persona procede de manera científica y racional, aprende, planifica y resuelve sus problemas; sus actividades mentales son la comprensión, la intelectualización, la racionalización, etc. Se destacan por sus deseos de avanzar, progresar y aprender.
- 3) *Modelo evolutivo o de desarrollo.* Se considera a la persona como un ser en crecimiento continuo que se desarrolla por una serie de estímulos apropiados. Su conducta se suele acoplar a unas fases y tareas características con el dominio de una serie de tareas ocupacionales, secuenciadas y diferentes para cada estadio vital. La carrera se despliega en estadios sucesivos.

Para fines de esta investigación se consideran concepciones basadas en el modelo evolutivo o de desarrollo.

## DESARROLLO DE LA CARRERA LABORAL

### Ciclos de Desarrollo

Schein (1982) considera que a lo largo de su vida, todas las personas tienen múltiples responsabilidades y problemas por manejar y los divide en tres categorías:

- 1) Aquellos cambios que se derivan de los procesos de desarrollo biológico.
- 2) Aquellos relacionados con las relaciones familiares de la persona, que interactúan con los asuntos biosociales.
- 3) Aquellos relacionados con el trabajo y la formación de una carrera.

Cada ciclo tiene una meta o estado final por lograr, que en parte es definida por la naturaleza biológica humana y en parte por las normas culturales. El ciclo biosocial implica crecimiento, culminación de habilidades y finalmente la muerte. El ciclo familiar implica la procreación, la educación y desarrollo de los hijos con la meta de encaminarlos hacia la independencia y así preservar la sociedad como un todo y su cultura.

El ciclo de trabajo o de carrera implica aprendizaje, una contribución productiva en una ocupación u organización y posteriormente el retiro. El progreso hacia el punto final muy pocas veces es tranquilo y cada ciclo implica un periodo de progreso a un periodo de declinación en el camino hacia el estado o meta final.

El empleo es el medio básico por el cual la sociedad asegura la supervivencia del individuo y de la unidad familiar, por lo tanto es integral con toda la vida pero es separable de los otros dos ciclos, pues muchas de las restricciones y oportunidades que crean el ciclo de trabajo o de carrera no están bajo el control del individuo o de la familia. Más bien emanan de definiciones sociales de las necesidades, de tradiciones y políticas propias de la estructura educacional y ocupacional y finalmente, de las políticas específicas de empleo de las mismas organizaciones (Schein, 1982).

Cada grupo de tareas tiene un conjunto independiente de orígenes. Los ciclos se traslapan e interactúan y esta interacción puede ser beneficiosa o problemática para el individuo llegando a ser una fuente intensa de estrés (Ivancevich y Matteson, 1989).

## ETAPAS DE LA CARRERA

Se refiere a un periodo de tiempo caracterizado por tareas, responsabilidades, necesidades, valores y actividades distintivas y previsible para el desarrollo (Super, 1957). Surge de la síntesis de varias teorías de desarrollo (Schein, 1982).

Las necesidades, valores y metas de una persona cambian conforme progresa a través de las etapas de la carrera laboral (Super, 1957), incluso en una organización las necesidades cambian con el tiempo. Todos estos cambios – tanto individuales como organizacionales, producen una combinación compleja. Así, la organización procura traducir necesidades en oportunidades que los empleados consideran atractivas en términos de sus propias necesidades y metas de carrera.

Según Schein, aunque no se localizan elementos comunes en las etapas debido a las distintas ocupaciones y escasa investigación longitudinal, se pueden identificar algunas dimensiones básicas que describen movimientos externos de carrera y proporcionan algunos de los puntos de referencia sobre cómo se experimenta la carrera interna.

En toda una vida laboral activa existen etapas de ajuste al trabajo unen el principio y el final del trabajo: 1) establecimiento, 2) avance, 3) mantenimiento y 4) retiro. (Miller y Form, 1951; Super, 1976; Schein, 1971). Cada una tiene su propio proceso y características.

A continuación se describen las características y procesos implicados en cada una de las etapas, con base en las proposiciones de los anteriores autores.

## 1) EL INGRESO O ESTABLECIMIENTO

Es un periodo caracterizado por una transición laboral que se inicia cuando el trabajador busca su primer trabajo de tiempo completo y que dura hasta que ha obtenido una ocupación en la que trata de permanecer más o menos permanentemente (Miller y Form, 1969). Se propone que este periodo comprende entre los 20 y los 25 años de edad (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1989).

Cuando el trabajador joven ha finalizado su educación formal, experimenta la necesidad de conseguir un trabajo permanente de tiempo completo en alguna empresa; entonces comienza este periodo de transición laboral en la que el profesional tiene una necesidad de seguridad, aceptación y reconocimiento y de establecerse en la organización. Ese proceso de socialización organizacional suele ser estresante y puede acompañarse de frustraciones y tensiones, determinantes más tarde del comprometimiento del joven profesional.

Esta transición se puede clasificar en tres subetapas (Schein, 1982):

- 1) La *entrada* que incluye el periodo de preparación y entrenamiento por parte del individuo, el proceso de reclutamiento y selección que tienen lugar antes de aceptar un trabajo y la decisión de contratación y colocación inicial.
- 2) La *socialización* que incluye todos los procesos iniciales de aprendizaje de trucos, cómo tener éxito en la organización, cómo funcionar, cómo trabajar, etc. Hay una prueba recíproca entre el individuo y la organización, se resuelven algunos detalles del contrato psicológico y el individuo se forma una imagen de la organización y de su futuro en ésta y la organización se forma una imagen de su nuevo empleado y el futuro de éste.
- 3) La *aceptación mutua* que incluye los procesos de concesión formal e informal de membresía completa al nuevo empleado a través de ritos de iniciación, concesión de status o privilegios especiales, etc. Al final el nuevo empleado es un miembro de la organización plenamente aceptado pero aún se encuentra en el inicio de la carrera.

Schein propone que durante esta etapa se forma una perspectiva respecto de la organización y el rol propio en ésta. El principal problema en el desarrollo de ésta es la localización del individuo en el tiempo y espacio; la percepción del progreso propio, el probable futuro y la relación con la jerarquía y con el grupo de compañeros.

La perspectiva que la persona se forma es lo que da significado al trabajo y a la carrera propios; es el aprendizaje subjetivo que acompaña a la vida de trabajo y que influye en el futuro comportamiento en la organización. Por esta razón, la perspectiva particular que el individuo aprende en esta etapa de socialización tiene consecuencias importantes en la carrera futura.

En cuanto al desarrollo de las tareas, este periodo el individuo tiene que aprender a desempeñar al menos ciertas tareas competentemente y decidir cuáles son esenciales y cuáles requieren menos atención (Slocum y Cron, 1985). Al mismo tiempo, debe aprender cómo usar canales de comunicación tanto formales como informales para llegar a hacerlas y también debe desempeñarse mientras es observado por uno o más supervisores quienes analizan su competitividad y su posible potencial para el futuro (Hellriegel et. Al., 1989).

Aunque comúnmente se desempeñan tareas rutinarias, el individuo tiene que mostrar cierta iniciativa y ser innovador en cuanto a la solución de problemas aún bajo la dirección de empleados de nivel senior o gerentes. Sin embargo, no es una tarea sencilla pues se enfrenta con ciertas barreras a las que Schein hace referencia más adelante.

Cabe mencionar también que el aspecto más sobresaliente del ingreso a un primer empleo importante es el "impacto de la realidad" (Hughes, 1977) ya que por primera vez se experimenta la brecha entre las expectativas y aspiraciones del individuo y lo que en realidad es trabajar y encontrarse en una organización. Todas las principales tareas de desarrollo en este periodo se derivan de los diversos aspectos de la diferencia percibida entre las expectativas y las realidades.

En el aspecto de la socialización, Schein a través de investigaciones y entrevistas, enfoca varias tareas que lleva a cabo el individuo al ingreso en una organización, sea negocios o industria.

a) *Aceptación de la realidad de la organización humana.*

Consiste en el descubrimiento, entre otras cosas, de que otras personas de la organización son un obstáculo para lo que el individuo quiere llevar a cabo y, o bien se acepta la realidad aprendiendo a aplicar habilidades analíticas e inteligencia al realizar el trabajo, o se resiste a esta realidad utilizando la negación y las quejas en lugar de invertir energías en la solución de problemas.

b) *Manejo de la resistencia al cambio.*

Se descubre que las buenas soluciones que pueda dar el individuo para los problemas no son aceptadas en forma automática, así que se tiene que aprender a enfrentar la resistencia al cambio o a "vender" sus ideas y soluciones.

c) *El aprendizaje del trabajo.*

Implica el enfrentamiento con demasiada o muy poca organización y demasiada o muy poca definición del trabajo, es decir, aprender a vivir con la *ambigüedad*. El aprendizaje fundamental es cómo obtener una retroalimentación válida de su trabajo, en una situación en que no se recibe automáticamente de otras personas, es decir, cómo convertirse en un buen juez de la actuación propia.

d) *Trato con el jefe y desciframiento del sistema de recompensas.*

Por un lado se puede enfrentar con un jefe(a) que puede ser muy controlador(a) o poco controlador(a), demasiado ausente o demasiado presente, demasiado incompetente o demasiado competente. Aunque en la parte inicial de la carrera los nuevos empleados son todavía aprendices y es deseable una cierta cantidad de dependencia, el éxito requiere que el nuevo empleado tenga la habilidad de funcionar por su cuenta, que tenga iniciativa, que defina los problemas correctamente por sí mismo e inclusive, que evalúe hasta cierto grado su propia actuación.

La habilidad de manejar el conflicto entre la dependencia y la independencia es un logro de la carrera inicial. Por otro lado, se encuentra el problema del desciframiento de un sistema de recompensas: lo que realmente se espera de uno, lo que realmente se recompensa y cuánto puede uno confiar en las afirmaciones oficiales formales.

El criterio para el desarrollo es muy ambiguo pues la parte inicial de la carrera es un tipo de prueba mutua y de periodo de exploración; en este punto no es claro qué mezcla de capacidades, personalidad, motivación y valores llevará a un alto rendimiento a largo plazo.

#### e) *Localización del lugar propio en la organización y desarrollo de una identidad.*

Para los nuevos empleados que tienen una asignación clara en un grupo bien definido, el único problema es cómo encajar sus propias necesidades y capacidades con los requerimientos del grupo. Sin embargo, para otros, existe el problema de localizar un grupo apropiado de compañeros y decidir con cuál de varios alinearse, sobretodo cuando han tenido cambios de departamento o ascensos. Consecuentemente, el aprendizaje durante esta etapa es descifrar el sistema de *status* y, de acuerdo con éste, formar la membresía y el sentido de identidad propios.

Aunque las necesidades, capacidades y valores individuales varían, la meta de esta etapa debe ser que el individuo permanezca en un trabajo que hasta cierto grado sea congruente con estas. Si la situación es, o muy retadora o demasiado frustrante (carente de oportunidades de crecimiento y desarrollo o que exige compromisos respecto a los valores) el individuo experimentará un desajuste que lo va a llevar a experimentar tensión.

En esta etapa se requiere de cierto tiempo para ajustarse a la realidad del trabajo, para orientarse en la organización y para establecer una relación con supervisor(es) como mentor. El lograr completar trabajos rutinarios exitosamente puede rápidamente conducir al individuo a tener nuevos retos.

Si el nuevo empleado resiste y afronta de forma positiva todas estas tareas, comienza a convertirse en un miembro maduro y gradualmente se le concede membresía completa en la organización y esta aceptación mutua se simboliza dentro de la organización mediante situaciones específicas como promociones, aumentos, nuevas asignaciones o evaluaciones formales de actuación. Esto significa que se ha negociado un *contrato psicológico*.

#### *El contrato psicológico*

La aceptación mutua es una transición importante durante la cual se define más claramente la relación entre el nuevo empleado y la organización. Se forma un "contrato psicológico" a través de diversos tipos de eventos simbólicos y reales, en el cual se define qué dará el empleado en forma de esfuerzo y contribución, a cambio de un trabajo estimulante o recompensante, condiciones de trabajo aceptables, recompensas organizacionales en forma de sueldos y prestaciones y un futuro organizacional en forma de una promesa de promoción u otras formas de desarrollo de carrera.

Este contrato es "psicológico" porque los términos reales quedan implícitos. Es decir, las expectativas mutuas formadas entre el empleado y el empleador funcionan como un contrato, pues si

alguna de las partes no cumple con las expectativas, habrá serias consecuencias: desmotivación, rotación de personal, falta de progreso o terminación de la relación laboral (Schein, 1971).

## 2) AVANCE

En esta etapa con frecuencia se involucran nuevas experiencias: asignaciones especiales, transferencias, promociones, ofrecimientos de otras organizaciones y chances para visualizarse en puestos más altos.

La retroalimentación se vuelve crucial para el sentimiento de éxito o fracaso; el individuo tiene más autoconfianza y conocimiento de la organización, se interesa más en su promoción y avance que en su habilidad para desempeñar el trabajo y empieza a formarse sus propios proyectos. Aunque todavía no se le permite trabajar solo, ya no está bajo una supervisión tan cercana o ya no se le dan métodos específicos para llevar a cabo las tareas.

Comprende el periodo de edad entre los 26 y los 39 años (Hellriegel, et. Al., 1989). Se puede considerar como la etapa en la que el individuo atraviesa por toda una serie de experiencias de aprendizaje que gradualmente le definen al nuevo empleado sus áreas de capacidad y contribución dentro de la organización a largo plazo.

Gradualmente el individuo obtiene un autoconocimiento y desarrolla un autoconcepto ocupacional más claro, a lo que se ha llamado "anclas de carrera" (Schein, 1982) y tiene tres componentes:

- 1) Las *capacidades y habilidades* autopercebidas de acuerdo con hechos reales.
- 2) Las *motivaciones y necesidades* autopercebidas con base en oportunidades para probarse y autodiagnosticarse y con base en retroalimentación.
- 3) Las *actitudes y los valores* autopercebidos definidos en encuentros reales entre uno mismo y las normas y valores de la organización y el ambiente de trabajo.

Lo que empieza a determinar las principales elecciones vitales y ocupacionales durante la edad adulta, es el proceso de integrar en el autoconcepto total la idea propia sobre aquello para lo que la persona se siente más o menos competente, lo que desea de la vida, el sistema propio de valores y el tipo de persona que es.

El ancla de carrera es una parte aprendida de la autoimagen, que combina las motivaciones, los valores y las capacidades percibidas en la persona misma. Lo que el individuo aprende no es sólo función de lo que trae a la situación de trabajo, sino que también refleja las oportunidades proporcionadas y la retroalimentación recibida. Consecuentemente, el ancla de carrera es determinada hasta cierto grado por las experiencias reales y no sólo por las capacidades y motivaciones latentes en la persona.

El concepto de ancla de carrera fue desarrollado originalmente en un estudio longitudinal (Schein, 1982) que sirve para guiar, restringir, estabilizar e integrar la carrera de una persona. Se puede considerar como el interés o valor al que una persona no renuncia cuando se tiene que hacer una elección y tiene el propósito de identificar un área creciente de estabilidad dentro de la persona que puede ser la fuente de estabilidad que permite el crecimiento y el cambio en otras áreas. Este investigador ha propuesto cinco anclas principales.

### 1) *La competencia técnica o funcional*

La carrera está orientada alrededor de áreas de competencia se trata de evitar de forma explícita situaciones que se alejan de esas áreas o empujan hacia la gerencia general. Se ha encontrado lo que

se ha denominado carrera en "estado estable" donde el crecimiento principal es aumentar la habilidad en el área de la capacidad pero sin mucho ascenso jerárquico. Para las personas en este grupo, el éxito está determinado más por la retroalimentación de que son expertos en sus áreas y por el trabajo cada vez más estimulante en estas áreas, que por la promoción o las recompensas monetarias en sí, aunque éstas también son importantes.

## 2) *La competencia gerencial*

Se caracteriza por una fuerte motivación por ascender hacia puestos de responsabilidad gerencial, es decir se tiene como meta final la gerencia *per se*. Los puestos técnicos o funcionales específicos se consideran como puentes hacia niveles más altos. El individuo percibe que su capacidad consiste en la combinación de tres áreas generales:

- *Competencia analítica*: habilidad de identificar, analizar y resolver problemas bajo condiciones de información incompleta y de incertidumbre.
- *Competencia interpersonal*: habilidad de influir, supervisar, guiar, manipular y controlar personas en todos los niveles de la organización, hacia el logro más efectivo de las metas organizacionales.
- *Competencia emocional*: capacidad de ser estimulado por crisis emocionales e interpersonales, en vez de sentirse exhausto o debilitado por ellas; capacidad de asumir niveles altos de responsabilidad sin sentirse paralizado; y habilidad de ejercer poder sin culpa ni vergüenza.

Aunque una vez que se tiene claro reconocimiento del ancla propia en competencia gerencial, todavía se enfrentan algunas decisiones difíciles, especialmente en la carrera media o avanzada.

## 3) *La seguridad y estabilidad*

Caracterizada por la tendencia a dejar en manos de la organización la propia carrera, esperando que se reconozcan las necesidades, aspiraciones y capacidades y que haga por estas lo mejor posible. A la persona con este tipo de ancla se le ha llamado "hombre organización", el conformista (Whyte, 1956; Schein, 1982) porque el individuo se adapta a los valores y normas de ésta para permanecer en ella. Aunque tiene fuertes capacidades técnicas, puede ascender a niveles senior o de staff o a la gerencia funcional, su conformación psicológica es un grado de inseguridad que no le permite desempeñarse en puestos más altos.

Se tienen dos tipos de orientación hacia la seguridad: la fuente de estabilidad y seguridad reside principalmente en la membresía estable en una organización dada o la seguridad se basa más en el aspecto geográfico e implica un sentimiento de echar raíces, estabilizar a la familia e integrarse a la comunidad.

## 4) *La creatividad*

En esta ancla se busca la autonomía y la competitividad en áreas gerenciales. La persona es capaz de poner en práctica sus capacidades especiales y de consolidar una fortuna para sentirse segura, pero ninguno de estos valores parece ser la motivación clave. Más bien, se tiene una necesidad de inventar, desarrollar o formar algo por cuenta propia, y esta necesidad opera independientemente de que se logre o no el éxito.

## 5) *Autonomía*

Se buscan situaciones de trabajo en las que tengan máxima libertad respecto de las restricciones organizacionales, en la práctica de la competencia profesional o técnica/funcional. Se experimenta poco conflicto respecto a las oportunidades de promociones perdidas y se tiene poco sentimiento de fracaso o culpa por no tener aspiraciones más altas.

La transacción entre el status y los altos ingresos contra la libertad de seguir el estilo de vida propio ha sido resuelta a satisfacción de la persona; parece estar contenta en su trabajo, percibe su propia identidad profesional y puede ligar los resultados de su trabajo con sus esfuerzos.

Así, las anclas de carrera reflejan claramente las necesidades y motivaciones subyacentes que se llevan a la edad adulta, pero también reflejan los valores de la persona y, lo que es más importante, sus capacidades descubiertas sólo hasta que haya habido experiencia de trabajo.

También, conforme se acercan a los 35 años de edad, la mayoría de las personas sienten un mayor compromiso con la organización que cuando recién entraron. Los altos ejecutivos reconocen esto y usan ciertos ganchos para conservar a sus empleados valorados como el salario, gratificaciones (como membresías en deportivos o clubes, lujosas oficinas, autos y beneficios complementarios (como créditos, bonos, etc.). La independencia una vez buscada durante el ingreso, se reemplaza por un gran compromiso y una gran dependencia en la organización.

Durante la etapa de avance, la lucha de una persona para tomar decisiones en el trabajo está frecuentemente combinada por la lucha por tomar decisiones personales. Por ejemplo, si tomar una promoción con su correspondiente movilidad, incremento de horario de trabajo, viajes frecuentes e incremento del estrés requiere consideración por sus efectos en la vida personal y familiar. Si permanecer en una organización y estar crecientemente ligado a ella por los beneficios que ofrece, es otra consideración. Muchos de los cambios en el trabajo ocurren durante esta etapa (Korman y Korman, 1980; Greenhaus, 1987).

### 3) MANTENIMIENTO

Una vez concluido el periodo de aprendizaje y de prueba, se espera que la persona contribuya según su capacidad en la organización. Exista o no un proceso formal de concesión de pertenencia, la carrera media empieza con ciertos mensajes de que la persona "ha tenido éxito" en adquirir un status de miembro permanente o que "no ha tenido éxito".

También, el pasar a esta etapa está muchas veces asociado con un número de cambios personales, los cambios en la apariencia física y en el vigor. Sumado a esto, se reporta que alrededor de 35% de los gerentes experimentarán una crisis de vida que resulta en cambios radicales en la conducta de la persona y usualmente ocurre entre los 39 y 44 años de edad (McGill, 1980; Cody, 1988; Stout, Slocum y Cron, 1987).

Además, después de un par de décadas de hacer el mismo trabajo es fácil que surja una sensación de monotonía. Al mirar hacia el futuro y ver más décadas sin cambio alguno, la sensación de desesperación puede contribuir incluso a crear una crisis existencial en la edad madura.

En empresas grandes, la gente de los niveles medios tiene una desventaja diferente. Se le otorga la mayor parte de la responsabilidad y nada de control; combinación que, se sabe (Ivancevich y Matteson, 1989), tiene una notoria relación con las enfermedades cardíacas. La mayoría de las víctimas de la organización piramidal de las empresas, proviene de los niveles medios. Una de las formas más eficaces que tienen para enfrentar el estrés los individuos "atrapados a la mitad", es la de seguir mejorando sus habilidades, incluso si tienen que hacerlo por su cuenta.

El estrés parece ser el problema más frecuente para los individuos que están a la mitad de su carrera profesional. Es durante este período que muchos experimentan dudas acerca de la cualidad tanto de sus logros, como de su ejecución y realización pasados y la posibilidad de futuras contribuciones significativas. Frecuentemente, la causa de estrés es una discrepancia entre los logros actuales y los esperados.

En esta etapa, muchas personas informan que se sienten deprimidas y desanimadas, que se les acaba la energía, que pierden motivación; que sus trabajos ya no les estimulan, se sienten atrapadas en organizaciones o en carreras a partir de las cuales no se puede avanzar hacia ninguna parte, o efectúan cambios de carrera repentinos y dramático (Schein, 1982).

La persona tiene que enfrentar las siguientes situaciones:

a) *Especialización vs. Generalización*

La carrera inicial se considera como un período en el que la persona llega a ser muy buena en lo que hace y colabora mediante el ejercicio de sus habilidades desarrolladas. Un problema de la carrera media es decidir si la colaboración propia a largo plazo dependerá del ejercicio continuo de estas habilidades, ampliando el propio rol de especialista, o entrando en la administración y la gerencia, lo cual puede cambiar este en forma fundamental y, posiblemente, irreversible. Estas decisiones son influenciadas por factores internos, como el ancla de carrera, y externos como la percepción del talento de la persona y el valor de la experiencia propia para la organización.

b) *Establecimiento de una identidad organizacional y un área de contribución*

La persona llega a sentirse anónima e inadvertida dentro de la organización, especialmente en carreras que implican un trabajo bastante rutinario y repetitivo o un trabajo que no pueda identificarse con claridad en términos de símbolos culturales (línea de ensamble, oficinistas, gerentes de nivel medio). Esto dificulta que la persona pueda identificar su área de contribución y que sepa si sus esfuerzos son significativos. Al no resolver esto, la consecuencia puede ser menor dedicación al trabajo y mayor interés en el autodesarrollo fuera del trabajo y en la familia.

Katz (1980) ha señalado que las personas que han permanecido en un mismo trabajo demasiado tiempo (cinco a diez años o más) cesan de "reaccionar respecto del trabajo en sí y más bien dirigen su interés hacia las recompensas organizacionales como el sueldo, las prestaciones, la seguridad, las condiciones de trabajo, entre otros.

No contar con una identidad organizacional puede ser un problema si al mismo tiempo se experimentan otros problemas de la vida media que originan interrogantes de identidad más generales sobre quién se es y qué se ha logrado realmente.

c) *Sueño vs. Realidad*

Muchas personas que se encuentran en la carrera se autoconfrontan, se plantean a sí mismas la interrogante de si el progreso de su carrera ha sido consistente con sus metas, ambiciones y sueños y, si no es así, cómo resolver esta discrepancia. Una carrera que no se ha vivido de acuerdo con las expectativas y sueños de la persona puede llevar a sentimientos de desilusión, depresión, resentimiento, frustración y estrés. Alguien que experimente esta crisis, puede renunciar a un trabajo estable y tomar uno menos seguro o puede retirarse y sentirse incapaz de afrontar problemas familiares que pueden, inclusive, llegar al divorcio.

d) *Aceptación de las responsabilidades de "consejero"*

Conforme las personas progresan en sus carreras y definen sus áreas de contribución, es inevitable que otras, especialmente las más jóvenes, empiecen a buscar en las personas mayores una guía, un líder, un apoyo, una ayuda o un patrocinio de sus ideas, independientemente de si tienen un cargo de supervisión o no. El problema resultante de esta situación es que la persona puede no desear la responsabilidad de ser un consejero y/o si la acepta puede no poner en práctica esta consultoría en forma responsable.

El asunto es identificar las necesidades propias respecto de la consultoría y encontrar una manera aceptable de satisfacer esas necesidades. Las personas que se han estabilizado, frecuentemente desempeñan muy bien estos roles y obtienen considerable satisfacción al hacerlo (Schein, 1982).

#### *c) Logro de un adecuado equilibrio de dedicación al trabajo, a la familia y el autodesarrollo*

El enfrentamiento de estas decisiones puede ser una fuente de tensión (estrés) pues se necesita hacer algunas transacciones. Por un lado, el empuje en la carrera para lograr un puesto de liderazgo de alto nivel puede significar sacrificios adicionales respecto de la familia; por el otro, un nivel de ambición reducido puede significar sacrificios financieros y un cambio en el estilo de vida, acarreando nuevos problemas en la familia (por ejemplo, reconsiderar el tipo de educación de los hijos).

#### *d) Mantenimiento de una orientación positiva hacia el crecimiento*

Muchas de las fuerzas anteriores son difíciles de manejar y las personas pueden verse muy tentadas a volverse conformistas y resignadas con su destino, aunque dispongan de claras oportunidades y opciones de crecimiento y desarrollo futuros.

El problema es cómo establecer relaciones en las cuales pueda dejarse, por lo menos parcialmente, una falsa "imagen" ante los demás, para permitir un examen realista de las suposiciones propias sobre sí mismo, la carrera, las necesidades y valores, las relaciones con miembros de la familia y amigos, y, lo que es más importante, las opciones y áreas de elección.

El momento y la forma como estos factores entran en juego en la carrera de una persona varían mucho; pueden llegar en forma progresiva o todos a la vez. Además es posible que algunos de los factores no presenten problemas mientras que otros causarían una crisis.

Así se ve que hacia los cuarenta o cincuenta años, ya ha transcurrido la mitad o más de la carrera propia. La percepción de que el nivel de energía propio no es tan alto como era antes, que la salud física ya no es tan confiable y que la capacidad de aprendizaje y de adaptación puede estar en decadencia, crea cargas emocionales adicionales que deben ser superadas por medio de la adaptación.

Conforme la persona va envejeciendo se da cuenta de que las oportunidades de carrera se vuelven más limitadas y que las normas sociales hacen cada vez más difícil que la persona mayor ponga en práctica diversas opciones vocacionales, aún teniendo una trayectoria exitosa.

Los asuntos principales a confrontar en esta etapa implican la aceptación de niveles reducidos de poder, responsabilidad y centralidad, así como el aprendizaje y la aceptación de nuevos roles, basados en competencia y motivación declinantes. Otro punto importante es el aprender a administrar una vida menos dominada por el trabajo.

Finalmente se evalúa la carrera total y se prepara para el retiro.

## **4) EL RETIRO**

Para la mayoría de las personas, cuando han alcanzado los 60 años de edad, los efectos de la edad suelen aparecer; implica ajustarse a cambios más drásticos en el estilo de vida, en el rol y en el estándar de vida.

Es un periodo de decadencia que se puede dividir en dos etapas: una que conduce al retiro, y otra constituida por el retiro propiamente dicho.

En la primera, las actividades van disminuyendo, el ritmo decrece y por último se suprimen sucesivamente; en la segunda es donde verdaderamente se manifiesta la supresión de toda actividad y donde tiene lugar un verdadero proceso de reajuste que comprende la búsqueda de actividades sucedáneas.

Conforme van disminuyendo y declinando su energía, su fuerza, su velocidad, su posición y su autoridad, a medida que se van sintiendo menos y menos solicitados, la persona mayor se va dando cuenta de que necesita modificar su concepto de sí mismo. Debe empezar a veces como un ser incapaz de hacer muchas cosas que antes hacía, o por lo menos, menos capaz, menos solicitado y menos respetado por los demás de lo que era. Si consigue hacer estos cambios a medida que las circunstancias lo requieren, apenas tendrá ocasión de frustrarse.

Ahora bien, el concepto del propio yo no es lo único que cambia: también cambia el papel que desempeña. A veces, es el hecho de cambiar de papel lo que obliga a modificar la imagen del propio yo. En otras ocasiones, la propia persona y la idea que tiene de sí misma cambian mucho antes de que cambie el papel que representa. Por ejemplo, los hombres que empiezan a resentir los efectos de la edad antes de tomar el retiro, se ven obligados a reducir el volumen o el alcance de su actividad, a ceder parte de la autoridad y responsabilidad que han asumido y a aceptar ciertas normas y restricciones en su actuación con respecto a los demás.

En ciertos tipos de trabajo esto no se puede hacer fácilmente sin abandonarlo por completo: hay que buscar otro trabajo menos exigente. En otros, es posible modificar la tarea para adaptarla a la capacidad física o mental del individuo.

Ahora bien, todos los individuos no pueden retirarse a su debido tiempo y en este caso el retiro consiste en encontrar una ocupación que exija menos esfuerzo y dedicación. Tampoco todos los que se retiran desean hacerlo; por ello, a menudo, se produce una situación de frustración. Sólo en ciertos casos, el individuo desea y puede retirarse; en tales circunstancias el retiro puede representar una nueva oportunidad de autorrealización, según sean los recursos psicológicos y sociales de aquel.

Para la mayoría de las personas el trabajo ocupa un lugar central en sus vidas durante muchos años. Casi siempre pasan más de ocho horas diarias en el trabajo y en actividades relacionadas con él. Generalmente estas actividades proveen a las personas satisfacción y sentimientos de logro, así como frustraciones e insatisfacciones.

Para muchas personas esto es inconsciente ya que se han acostumbrado a ellas a lo largo de los años, pero con la jubilación esto se vuelve consciente y las gratificaciones emocionales de un día de trabajo regular se pierden. También se eliminan las presiones que determinan la velocidad de un día habitual como serían cumplir con una agenda, seguir planes, alcanzar objetivos y fechas límite, entre otros.

Para la mayoría de los jubilados no existe un nivel de actividad regular y predecible, ya que en la jubilación se carece de los ciclos normales a los que las personas están acostumbrados y se pierde el estilo de vida que el trabajo había establecido (Villa, 2001).

Ante la jubilación, algunos individuos acostumbrados durante mucho tiempo a ser guiados externamente por su trabajo, pueden encontrarse desorientados y angustiados ante la falta de un rol que desempeñar. El trabajo constituye en la cultura iberoamericana el mecanismo más importante de

integración económica y social, hasta tal punto que las metas y valores que orientan la vida individual y colectiva están subordinadas a una ética del trabajo y de la posibilidad de consumo, por lo que, la sociedad va a rechazar a las personas mayores que ya no son capaces de ser productivas laboralmente, excluyéndolas o aislándolas mediante la jubilación, que se convierte de este modo en un rito de desagregación.

La jubilación contribuye a una crisis de identidad que suele tener lugar en muchos casos. Como la actividad laboral depende en gran parte de los elementos que crean la propia identidad (estatus, prestigio, relaciones sociales), la separación de esa actividad laboral implica no sólo un cambio en los ingresos económicos, en los patrones de conducta y en las relaciones sociales, sino que también repercute de una forma especial en los demás miembros de la comunidad familiar.

La jubilación además de ser un proceso, es vista como algo que señala el comienzo de un periodo crítico en el ciclo de vida. Por ejemplo, se habla de individuos que experimentan el "shock de la jubilación", término que implica que ésta es vista como una crisis, y cuando es vista de otra manera, se le agrega una dimensión temporal a su significado. Ya no es un evento aislado, se conceptualiza como un proceso que tiene un principio y una posible solución al final (Villa, 2001).

Las personas que han pertenecido a una organización por mucho tiempo, pueden brindar junto con recursos y gente, nuevas ideas para una conclusión exitosa, jugando el rol de intermediario, y estableciendo una buena reputación en la organización en la medida en que se desempeñan exitosamente. Algunos se orientan hacia las necesidades de la organización y otros invertirán su tiempo en establecer relaciones fuera de la organización, representándose a sí mismos en otras organizaciones.

Se ha visto entonces que en el área laboral existen ciclos o etapas que influyen en el flujo de las necesidades y la conducta, pues desde el ingreso a la vida laboral una persona se enfrenta a un continuo desarrollo y aprendizaje. Al pasar por cada una de las distintas etapas existen factores que pueden generar situaciones estresantes y que el individuo supera con más o menos dificultad psicológica.

Dado que en los primeros años del establecimiento de un puesto de trabajo, los profesionales jóvenes tienen la necesidad de seguridad, aceptación, reconocimiento y de establecerse en la organización, este proceso de socialización organizacional puede acompañarse de frustraciones y tensiones, determinantes más tarde del comportamiento del individuo.

La iniciación de una carrera profesional tiene distinto significado para cada individuo. Para unos, incorporarse al trabajo representa una oportunidad de realizar sus ambiciones, probarse a sí mismos, ser libres, hacer cosas interesantes y obtener lo que desean. Para otros supone la confirmación de una sensación de temor vagamente experimentada, al verse fuera del amparo que les proporcionaba el hogar y enfrentados con pruebas irrealizables. Para otros, en fin, significa desilusión y sensación de fracaso al no encontrar el mundo acogedor y sonrosado que se imaginaban.

A veces, antes de entrar al mundo laboral se tiene una idea clara respecto a los requisitos de la profesión ocupación o trabajo; otras veces la imagen anticipada es incorrecta: surgen conflictos que no se habían previsto. Resolver estos problemas puede representar una aventura para el individuo o puede resultar aburrido o amenazador.

La manera en que el individuo afronte de manera positiva o negativa estas situaciones y tomando en cuenta los factores individuales, entre los que se encuentra el nivel de necesidades o motivos, en este caso de logro, será crucial en el desarrollo de la carrera. Es por esto que el interés de esta

**investigación se centra en la relación que tiene la percepción de estrés y apoyos con el nivel de motivación de logro en la etapa de inicio de la carrera laboral.**

**IV**  
**MÉTODO**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

- ¿Existe relación entre estrés y apoyos y la motivación de logro?
- ¿Existen diferencias en los niveles de estrés y apoyos y la motivación de logro entre trabajadores que inician su carrera laboral, y trabajadores que están en una etapa estable de su carrera laboral?
- ¿Existen diferencias entre hombres y mujeres?

## **OBJETIVO**

- Determinar si existe o no relación entre el estrés, apoyos y la motivación de logro.
- Determinar si existen diferencias estadísticamente significativas entre los niveles de estrés y apoyos y la motivación de logro en personas que inician su carrera laboral y las personas que están en una etapa estable de su carrera laboral.
- Determinar si existen diferencias estadísticamente significativas en los niveles de estrés y apoyos y la motivación de logro entre hombres y mujeres.

## **HIPÓTESIS**

- 1) Existe una relación significativa entre el estrés, los apoyos y la motivación de logro en las personas que inician su carrera laboral.
- 2) A mayor nivel de estrés menor nivel de motivación de logro.
- 3) A mayor nivel de apoyos mayor nivel de motivación de logro.
- 4) Existe una diferencia en los niveles de estrés y apoyos entre los trabajadores que se encuentran en una etapa de inicio de la carrera laboral y los que se encuentran en una etapa estable de la carrera laboral.
- 5) Existe una diferencia en el nivel de motivación de logro de los empleados que se encuentran en una etapa de inicio de la carrera laboral y los que se encuentran en una etapa estable.
- 6) La relación entre el estrés, apoyos y la motivación de logro no es igual en hombres y en mujeres.
- 7) Existe una diferencia en los niveles tanto de estrés y apoyos como de motivación de logro entre hombres y mujeres.

- 8) Existe una diferencia en los niveles de estrés y apoyos de acuerdo al número de cambios de puesto u ocupación.
- 9) Existe una diferencia en el nivel de motivación de logro respecto al número de cambios de puesto u ocupación.

## **VARIABLES**

### **Psicológicas**

#### ***Estrés***

Es la evaluación que un individuo hace de la relación con su entorno como desbordante de sus recursos o amenazante para su bienestar (Lazarus y Folkman, 1991). En esta investigación se evaluará a través de la Encuesta SWS-Survey.

#### ***Apoyos***

Se refiere al grado en que las necesidades sociales básicas de la persona son satisfechas a través de la interacción con otros (Thoits, 1983 citado en Téllez, 2001). Puntaje de las escalas de apoyo del instrumento SWS-Survey.

#### ***Motivación de Logro***

Impulso de sobresalir y esforzarse por el éxito. Necesidad de ser, de actuar dentro de un ámbito social, buscando metas y derivando satisfacción en realizar tareas cada vez mejores (McClelland, 1983). Esta variable se medirá a través del puntaje obtenido en las Escalas de Orientación de Logro.

### **Clasificadorias**

Además de las variables sexo, edad, escolaridad, se tomaron en cuenta las siguientes:

#### ***Etapas de la carrera laboral***

Periodo de tiempo caracterizado por necesidades, valores, tareas y actividades distintivas y previsible para el desarrollo (Super, 1957). Se han propuesto las siguientes etapas de una carrera laboral:

##### ***- Etapa de inicio***

Periodo de transición laboral que inicia cuando el trabajador busca su primer trabajo de tiempo completo y que dura hasta que ha obtenido un puesto en el que permanece por un periodo de hasta 3 años (Miller y Form, 1969).

### *- Etapa estable*

Periodo de persistencia laboral en el que el trabajador encuentra un empleo relativamente estable de más de 3 años (Miller y Form, 1969).

Para establecer la etapa de la carrera, el trabajador ubicó su actividad laboral dentro de 3 periodos: menos de 3 años, más de 3 años o más de 5 años, a través de un cuestionario (Anexo 2) El primero conformando la etapa inicial y los otros dos periodos conformando la etapa estable.

### *Cambios de puesto u ocupación*

Comprende los movimientos laterales u horizontales que se han tenido tanto dentro de una organización (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1989) así como cambios de una organización a otra. A través de un cuestionario (Anexo 2) se preguntó al participante el número de cambios de puesto u ocupación, los cuáles describió brevemente en un espacio destinado para esto.

### *Sexo*

Masculino y Femenino.

### *Edad*

Tiempo transcurrido desde el nacimiento.

### *Escolaridad*

Nivel de estudios realizados.

## **TIPO DE ESTUDIO**

Para esta investigación se efectuó un tipo de estudio ex post-facto.

## **DISEÑO**

Se utilizó un diseño transeccional correlacional.

## **MUESTRA**

Se extrajo una muestra no probabilística de diversas empresas de varios ramos compuesta por un total de 161 participantes (69 hombres y 92 mujeres) económicamente activos, en rangos de edad de 20 a 29 años (n=106), de 30 a 39 años (n=50) y de 40 a 49 años (n=5), con un nivel escolar de licenciatura (n=110), comercio o técnico (n= 28) y nivel posgrado (n= 23).

## INSTRUMENTOS

### Encuesta de Estrés/Apoyos SWS-Survey (Gutiérrez y Ostermann, 1994) (Anexo 1)

Este instrumento parte de la premisa de que, en cualquier punto de la vida de un individuo, el nivel de tolerancia al estrés o el nivel de estrés incapacitante está determinado, en mayor o menor grado, por los estresores percibidos tanto del trabajo mismo como por los producidos por la intensificación de los otros estresores experimentados en el área social (que incluye las relaciones interpersonales ajenas al trabajo) y personal (refiriéndose a la constitución personal-familiar y disposición propia).

Esta encuesta es de autoaplicación (lápiz-papel), consta de 200 reactivos que evalúan tanto aspectos negativos (estresores) como positivos (apoyos) en las áreas **personal, social y laboral**, así como de **salud mental**.

Estos factores están conformados en ocho escalas, cada una tiene 25 afirmaciones, con 5 diferentes respuestas que van de "nunca" a "muy frecuentemente". Se complementa con la medición de la presión arterial que es un dato clínico de la presencia de estrés. A continuación se describen las ocho escalas:

1. **Buena Salud Mental (BS):** comprende los comportamientos de un individuo optimista, positivo, relajado, ecuánime, que mantiene una alta autoestima, buena salud física y una actitud y porte apropiados con los demás.
2. **Salud Mental Pobre (SP):** considera síntomas clásicos y reportes de malestares físicos, asociadas con inestabilidad emocional, disminución del tono emocional y una conducta social inadecuada.
3. **Estrés en el Trabajo (ET):** se refiere a los factores de estrés en el lugar de trabajo, debidos a la naturaleza de la ocupación, sus condiciones, conflictos interpersonales y de supervisión y a los conflictos entre el trabajo, las obligaciones y las necesidades propias de autorrealización.
4. **Apoyo en el Trabajo (AT):** son los elementos que propician el desarrollo de la potencialidad de la persona, el trabajo con alto significado, buenas relaciones interpersonales de apoyo y, en general, condiciones de trabajo confortables.
5. **Estrés Social (ES):** comprende situaciones que ocurren fuera del ámbito de trabajo e incluyen situaciones de vida caótica, peligrosas o insalubres, relaciones conflictivas en la dinámica con la familia, amigos, vecinos, etc.
6. **Apoyo Social (AS):** se refiere a la ayuda proporcionada por amigos y parientes que dan a la persona que está bajo situación de estrés confort. Comprende situaciones o circunstancias que ocurren fuera del ámbito del trabajo y que incluyen tanto relaciones compatibles, útiles y satisfactorias, como condiciones de vida confortables y seguras.
7. **Estrés Personal (EP):** incluye componentes individuales que generan emociones de culpa, fracaso e ineffectividad y comportamiento socialmente inaceptado como la evitación, proyección y reserva extrema.
8. **Apoyo Personal (AP):** refleja la disposición individual consistente con actitudes de autoconfianza, habilidad para manejar y controlar eventos de vida (buenas estrategias de

enfrentamiento de los diversos estresores) satisfacción de ser uno mismo y tener perspectivas congruentes del sí mismo.

La Encuesta ha sido validada en México por 90 jueces profesionales de la salud mental (Alfa de Cronbach por subescala de .913 a .963) y presenta valores de consistencia interna que fluctúan entre .78 a .90 (Gutiérrez, et. Al, 1994).

### **Escala de Orientación de Logro (Díaz-Loving, Andrade, De la Rosa, 1989) (Anexo 2)**

Escala multidimensional, basada en el instrumento de Spence y Heilmreich, que mide la motivación de logro que consta de 22 reactivos tipo likert con 5 opciones de respuesta que van de "totalmente de acuerdo" a "totalmente en desacuerdo", agrupados en 3 escalas:

1. **Maestría:** se refiere a una preferencia por tareas difíciles y por hacer las cosas intentando la perfección.
2. **Competitividad:** describe el deseo de ser el mejor en situaciones interpersonales.
3. **Trabajo:** ejemplificada por una actitud positiva hacia el trabajo en sí.

La confiabilidad del instrumento, obtenida por medio de alpha de Cronbach, mostró los siguientes índices de consistencia interna: maestría  $\alpha = .79$ , competitividad  $\alpha = .78$  y trabajo  $\alpha = .76$ .

### **Esfigmomanómetro**

Instrumento de tipo electrónico con el que se mide la presión arterial.

## **PROCEDIMIENTO**

La administración de los instrumentos se llevó a cabo en el lugar de trabajo de forma colectiva e individual, durante horario laboral, en diferentes sesiones e instituciones. Se dieron las debidas instrucciones para su llenado y especificando a los participantes terminar de contestar todos los datos solicitados, incluyendo la presión arterial. A aquellos que no sabían cuál era su presión arterial, se les tomó por medio del esfigmomanómetro, una vez que entregaron los instrumentos.

## **ANÁLISIS DE DATOS**

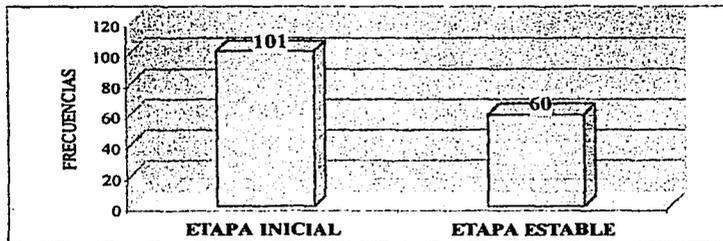
En el análisis de los resultados de esta investigación se utilizó el Paquete de Estadística Descriptiva para las Ciencias Sociales (SPSS) realizando una prueba T de Student para comparar diferencias entre dos grupos independientes, así como un análisis de varianza (ANOVA) de una sola vía para varios grupos. También se realizó una correlación Pearson para identificar la relación entre las variables.

**V**  
**RESULTADOS**

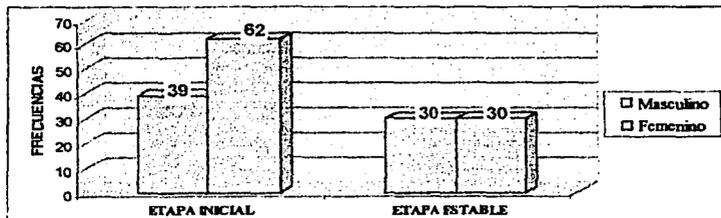
## DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN

La muestra total ( $n=161$ ) se dividió en 2 grupos (gráfica 1) los cuales se distribuyeron de la siguiente manera (gráfica 2): el grupo que pertenece a la etapa inicial y que estuvo conformado por 101 participantes de los cuales el 39% son de sexo masculino y el 61% de sexo femenino, y el grupo perteneciente a una etapa estable de la carrera laboral, conformado por un total de 60 participantes de los cuales el 50% son de sexo masculino y el 50% femenino.

GRÁFICA 1. Distribución de la población por grupos.

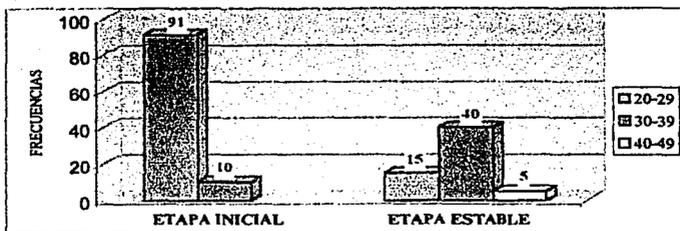


GRAFICA 2. Distribución de los grupos por sexo



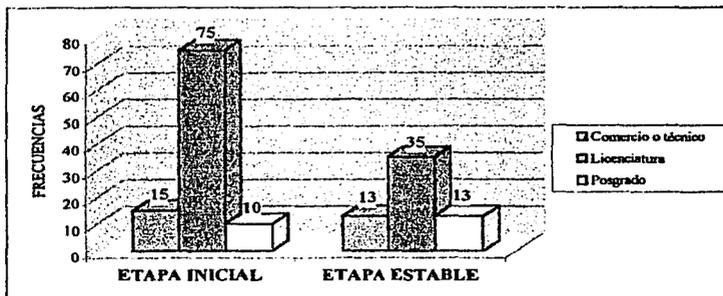
En la siguiente gráfica se muestra que en la etapa inicial el 90% de los participantes está en un rango de 20 a 29 años de edad ( $n=91$ ), mientras que en la etapa estable un 25% está dentro de un rango de edad de 20 a 29 años ( $n=15$ ), el 67% de 30 a 39 años ( $n=40$ ) y el 8% entre 40 y 49 años ( $n=5$ ).

**GRAFICA 3. Distribución de la población por rangos de edad de acuerdo a la etapa laboral**



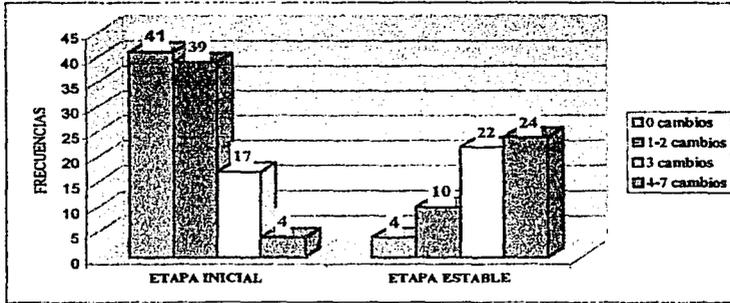
La gráfica 4 muestra el nivel de educación de los empleados en cada una de las etapas, en las que es más frecuente el nivel licenciatura (74.26% y 58.3% respectivamente).

**GRÁFICA 4. Distribución de la población por nivel de escolaridad de acuerdo a la etapa laboral.**



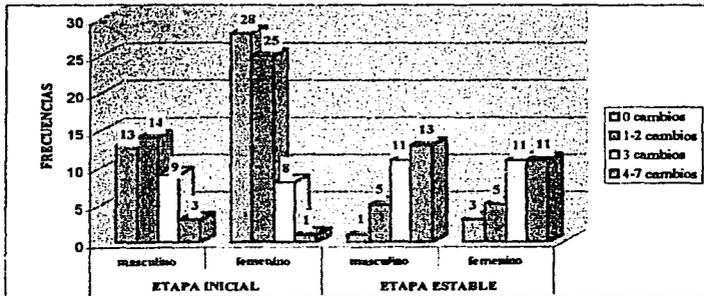
La gráfica 5 muestra los cambios de puesto u ocupación que tuvieron los de la etapa de inicio y los de la etapa estable, observándose que en la etapa inicial un 40.6% de los participantes no reportan ningún cambio, un 38.6% reportan de 1 a 2 cambios, un 16.8% reportan 3 cambios y un 4% reportaron de 4 a 7 cambios. Mientras que en la etapa estable el 40% de la muestra reporta de 4 a 7 cambios (n=24), el 36.7% reporta 3 cambios (n=22), el 16.7% reporta de 1 a 2 cambios (n=10) y sólo el 6.6% no reporta cambios (n=4).

**GRAFICA 5. Frecuencia de cambios de puesto u ocupación de acuerdo a la etapa laboral**



En la gráfica 6, se observa que en la etapa inicial de la carrera laboral, el porcentaje más alto de la población masculina ha tenido de 1 a 2 cambios (n= 14), mientras que el porcentaje más alto de la población femenina no ha tenido cambios durante esta etapa (n= 28). En la etapa estable, la población masculina ha tenido en la mayoría de los casos de 4 a 7 cambios (n= 13), y en la población femenina el mismo número de participantes (n=11) ha tenido 3 o 4 a 7 cambios.

**GRAFICA 6. Frecuencia de cambios de puesto u ocupación en hombres y mujeres de acuerdo a la etapa laboral**  
N = 161



## PUNTAJES PROMEDIO DE LAS ESCALAS

Los medias de las escalas del SWS-Survey (tabla 1) indican que el total de la población está en un rango medio (Anexo 3) en cuanto a la buena salud mental ( $X=98.28$ ). En salud mental pobre, la población está en un rango entre medio y alto ( $X=52.12$ ). En el área del trabajo, el nivel de estrés de la población se encuentra en un rango medio ( $X=58.88$ ) al igual que los niveles de apoyos ( $X=91.92$ ). En el área social se observa que los niveles tanto de estresores como de apoyos percibidos está también en un rango medio respectivamente ( $X=47.98$  y  $X=93.67$ ). En el área personal tanto el nivel de estrés como de apoyos de la población está en un rango medio, casi alto ( $X=58.11$  y  $X=94.11$  respectivamente).

**TABLA 1. Medias de las escalas del SWS-SURVEY**  
*N= 161*

	BUENA SALUD MENTAL	SALUD MENTAL POBRE	ESTRÉS TRABAJO	APOYO TRABAJO	ESTRÉS SOCIAL	APOYO SOCIAL	ESTRÉS PERSONAL	APOYO PERSONAL
MEDIAS	98.28	52.12	58.88	91.92	47.98	93.67	58.11	94.11

En la tabla 2, se describen los promedios de los puntajes de las escalas de estrés y apoyos del grupo de la etapa inicial ( $n=101$ ) y del grupo de la etapa estable ( $n=60$ ). En la escala de buena salud mental los dos grupos puntúan en un rango medio, casi alto ( $X= 98.04$  y  $X= 98.68$  respectivamente), y en la escala de salud mental pobre entre un rango medio y alto ( $X= 52.13$  y  $X= 52.10$ ) respectivamente. En el área del trabajo el nivel de estresores percibidos por los dos grupos está en un rango medio ( $X= 58.50$  y  $X= 59.53$ ) al igual que el nivel de apoyos ( $X= 90.94$  y  $X= 93.57$ ).

En el área social muestran un nivel de estrés medio ( $X= 47.77$  y  $X= 48.33$ ) al igual que el de apoyos ( $X= 93.44$  y  $X= 94.07$ ). Y en el área personal ambos grupos perciben un nivel medio, casi alto de estrés ( $X= 57.88$  y  $X= 58.48$ ) sin embargo en la escala de apoyo se observa una diferencia ya que el grupo de la etapa inicial está en un rango medio ( $X= 93.38$ ) mientras que el grupo de la etapa estable está en un rango alto ( $X= 95.33$ ).

**TABLA 2. Medias de las escalas del SWS-Survey según la etapa laboral**  
*N= 161*

	BUENA SALUD MENTAL	SALUD MENTAL POBRE	ESTRÉS EN EL TRABAJO	APOYO EN EL TRABAJO	ESTRÉS SOCIAL	APOYO SOCIAL	ESTRÉS PERSONAL	APOYO PERSONAL
ETAPA INICIAL	98.04	52.13	58.50	90.94	47.77	93.44	57.88	93.38
ETAPA ESTABLE	98.68	52.10	59.53	93.57	48.33	94.07	58.48	95.33

En cuanto a la variable sexo (masculino n=69, femenino n=92), la tabla 3 muestra que la población masculina presenta un nivel medio en lo que se refiere a la buena salud mental (X= 97.36), mientras que la población femenina presenta un nivel medio casi alto (X= 98.97) en la misma escala.

En la escala de salud mental pobre la población masculina muestra un nivel medio (X= 49.52) mientras que la población femenina presenta un nivel alto (X= 54.07). En el área del trabajo ambos grupos, masculino y femenino, presentan un nivel medio de estrés (X= 59.22 y X= 58.63 respectivamente) al igual que de apoyos (X= 92.38 y X= 91.58).

En el área social, tanto de la población masculina como de la femenina, se tiene un nivel medio de estrés (X= 48.04 y X= 47.93) siendo igual en cuanto a los apoyos, aunque un poco más alto en la población femenina (X= 93.17 y X= 94.04).

En cuanto al área personal, la población femenina presenta un nivel alto de estrés personal (X= 58.93) y el de la población masculina un nivel medio, casi alto (X= 57.00); en los apoyos, mientras la población femenina percibe un nivel medio, casi alto (X= 93.63), la población masculina percibe un nivel alto (X= 94.74).

**TABLA 3. Medias de las escalas del SWS-Survey según el sexo.**

	BUENA SALUD MENTAL	SALUD MENTAL POBRE	ESTRÉS EN EL TRABAJO	APOYO EN EL TRABAJO	ESTRÉS SOCIAL	APOYO SOCIAL	ESTRÉS PERSONAL	APOYO PERSONAL
MASCULINO	97.36	49.52	59.22	92.38	48.04	93.17	57.00	94.74
FEMENINO	98.97	54.07	58.63	91.58	47.93	94.04	58.93	93.63

De acuerdo al número de cambios de puesto/ocupación (tabla 4), la población que tiene el mayor puntaje en la escala de buena salud mental es aquella que no ha tenido cambios (X= 98.69) y el más bajo el que tiene de 1 a 2 cambios (X=97.55); en cuanto a la salud mental pobre el puntaje más bajo lo presentan aquellos que no han tenido cambios (X=50.98), mientras que los que han tenido de 1 a 2 cambios puntúan más alto (X=53.33).

En la escala de estrés en el trabajo aquellos que han tenido de 4 a 7 cambios presentan el mayor puntaje (X=59.68) mientras que los que han tenido de 1 a 2 cambios presentan un menor puntaje (X=58.53); en los apoyos en el trabajo, los que tienen la media menor son aquellos que han tenido de 1 a 2 cambios (X=90.86) mientras que la media mayor la presentan los que han tenido de 4 a 7 cambios (X=93.71).

En el estrés social la media más alta la presenta el grupo que ha tenido 3 cambios (X=48.44) y la más baja el que ha tenido de 4 a 7 cambios (X=47.57); en la escala de apoyo social aquellos que han tenido de 4 a 7 cambios tienen la media más alta (X=94.96) y los que no han tenido cambios la más baja (X=92.27).

En el área personal, la media de estrés más alto es de los que han tenido 3 cambios (X=59.03) y la media menor de los que han tenido de 4 a 7 cambios (X=57.54); la media de apoyos más alta en el área personal la presentan aquellos que han tenido de 4 a 7 cambios (X=96.32) y la menor los que han tenido de 1 a 2 cambios (X=92.82).

**TABLA 4. Media de los puntajes de las escalas de estrés y apoyos según los cambios de puesto/ocupación**

	BUENA SALUD MENTAL	SALUD MENTAL POBRE	ESTRÉS EN EL TRABAJO	APOYO EN EL TRABAJO	ESTRÉS SOCIAL	APOYO SOCIAL	ESTRÉS PERSONAL	APOYO PERSONAL
NINGÚN CAMBIO	98.69	50.98	59.07	91.56	48.11	92.27	57.60	93.49
DE 1 A 2 CAMBIOS	97.55	53.33	58.53	90.86	47.73	93.96	58.16	92.82
3 CAMBIOS	98.64	52.15	58.54	92.38	48.44	94.00	59.03	94.85
DE 4 A 7 CAMBIOS	98.39	51.79	59.68	93.71	47.57	94.96	57.54	96.32

En la motivación de logro el puntaje medio total de la población es de  $X= 84.76$ . La escala de maestría muestra una media general de  $X= 31.98$ , la de competitividad una media de  $X= 19.15$  y la de trabajo una media de  $X= 33.64$  (tabla 5).

**TABLA 5. Media de los puntajes generales de la Escala de Orientación de Logro  
N= 161**

	MAESTRIA	COMPETITIVIDAD	TRABAJO
MEDIAS	31.98	19.15	33.64

Según la tabla 6, el grupo de la etapa inicial se observa un puntaje medio en maestría de  $X= 31.81$  y el de la etapa estable de  $X=32.25$ ; en la escala de competitividad los grupos presentan un puntaje medio de  $X= 18.87$  y  $X=19.62$  respectivamente; y en la escala de trabajo las medias son  $X= 33.31$  y  $X= 34.20$  respectivamente.

**TABLA 6. Medias de los puntajes de las escalas de Orientación de Logro por etapas**

	MAESTRIA	COMPETITIVIDAD	TRABAJO
ETAPA INICIAL	31.81	18.87	33.31
ETAPA ESTABLE	32.25	19.62	34.20

En cuanto a la variable sexo (tabla 7), en la población masculina se observa una media mayor ( $X=32.17$ ) que en la población femenina ( $X=31.83$ ) respecto a la maestría; en competitividad se reporta una media igual ( $X=19.00$ ) y en trabajo la media más alta la reportan las mujeres ( $X=34.00$ ) en comparación con los hombres ( $X=33.00$ ).

**TABLA 7. Medias de los puntajes de las Escalas de Orientación de Logro por sexo**

	MAESTRIA	COMPETITIVIDAD	TRABAJO
MASCULINO	32.17	19.00	33.00
FEMENINO	31.83	19.00	34.00

La siguiente tabla 8 muestra que en las escalas de maestría y competitividad la media más alta la presentan aquellos que han tenido 3 cambios ( $X=32.72$  y  $X=19.90$  respectivamente), mientras que en la escala de trabajo la media más alta la presentan aquellos que han tenido de 4 a 7 cambios ( $X=34.46$ ).

**TABLA 8. Medias de los puntajes de las Escalas de Orientación de Logro por cambios**

	MAESTRÍA	COMPETITIVIDAD	TRABAJO
NINGÚN CAMBIO	31.27	18.49	32.98
DE 1 A 2 CAMBIOS	31.96	18.73	33.29
3 CAMBIOS	32.72	19.90	34.26
DE 4 A 7 CAMBIOS	32.11	19.89	34.46

### Prueba "t" y análisis de varianza

Al hacer una prueba "T" de Student no se encontraron diferencias significativas en los puntajes de las escalas de ambos instrumentos con respecto a las etapas (tabla 9) y tampoco se encontraron diferencias en los puntajes de las escalas de ambos instrumentos por sexo (tabla 10).

**TABLA 9. Prueba T de las diferencias de los puntajes del SWS-Survey y de la Escala de Orientación de Logro en la etapa inicial y en la etapa estable**

	Sig.
BUENA SALUD MENTAL	.952
SALUD MENTAL POBRE	.916
ESTRES TRABAJO	.321
APOYO TRABAJO	.191
ESTRES SOCIAL	.764
APOYO SOCIAL	.252
ESTRES PERSONAL	.592
APOYO PERSONAL	.450
MAESTRIA	.533
COMPETITIVIDAD	.109
TRABAJO	.986

**TABLA 10. Prueba T de las diferencias de los puntajes del SWS-Survey y de la Escala de Orientación de Logro por sexo**

	Sig.
BUENA SALUD MENTAL	.933
SALUD MENTAL POBRE	.745
ESTRES TRABAJO	.825
APOYO TRABAJO	.167
ESTRES SOCIAL	.955
APOYO SOCIAL	.106
ESTRES PERSONAL	.776
APOYO PERSONAL	.527
MAESTRIA	.190
COMPETITIVIDAD	.106
TRABAJO	.572

De acuerdo al número de cambios de puesto/ocupación, tampoco se encontraron diferencias significativas (tabla 11).

**TABLA 11. Análisis de Varianza (ANOVA) por cambios de puesto/ocupación de las escalas del SWS-Survey y las escalas de Orientación de Logro.**

	F	Sig.
BUENA SALUD MENTAL	.155	.926
SALUD MENTAL POBRE	.306	.821
ESTRES TRABAJO	.085	.968
APOYO TRABAJO	.589	.623
ESTRES SOCIAL	.058	.981
APOYO SOCIAL	.518	.671
ESTRES PERSONAL	.161	.923
APOYO PERSONAL	1.097	.352
MAESTRIA	2.229	.087
COMPETITIVIDAD	1.121	.342
TRABAJO	1.519	.212

## CORRELACIONES

La tabla 12 muestra la correlación entre las escalas del SWS-Survey y las escalas de Orientación de Logro en la etapa de inicio de la carrera laboral, tanto en hombres como en mujeres ( $n = 101$ ), encontrándose que la escala de maestría correlaciona positivamente con las escalas de buena salud mental ( $.349 p \leq .01$ ), apoyo en el trabajo ( $.333 p \leq .01$ ), apoyo social ( $.277 p \leq .01$ ) y apoyo personal ( $.352 p \leq .01$ ).

La escala de competitividad correlaciona positivamente con las escalas de salud mental pobre ( $.267 p \leq .01$ ), estrés en el trabajo ( $.352 p \leq .01$ ), estrés social ( $.269 p \leq .01$ ) y estrés personal ( $.299 p \leq .01$ ). La escala de trabajo correlaciona negativamente con las escalas de estrés social ( $-.221 p \leq .05$ ) y estrés personal ( $-.211 p \leq .05$ ), y positivamente con las escalas de buena salud mental ( $.399 p \leq .01$ ), apoyo en el trabajo ( $.301 p \leq .01$ ) apoyo social ( $.317 p \leq .01$ ) y apoyo personal ( $.389 p \leq .01$ ).

**TABLA 12. Correlación Pearson entre las escalas de Estrés y Apoyos del SWS-Survey y las Escalas de Orientación de Logro en la etapa de Inicio de la Carrera Laboral**

	MAESTRÍA	COMPETITIVIDAD	TRABAJO
SALUD MENTAL POBRE	.025	.267**	-.172
ESTRÉS EN EL TRABAJO	.091	.352**	-.115
ESTRÉS SOCIAL	-.016	.269**	-.221*
ESTRÉS PERSONAL	.027	.299**	-.211*
BUENA SALUD MENTAL	.349**	-.077	.399**
APOYO EN EL TRABAJO	.333**	-.042	.301**
APOYO SOCIAL	.277**	-.186	.317**
APOYO PERSONAL	.352**	.010	.389**

\*  $p \leq 0.05$  \*\*  $p \leq 0.01$

En la etapa de mantenimiento de la carrera laboral se encontró que existe una correlación positiva entre la escala de salud mental pobre y la escala de competitividad (.345  $p \leq .01$ ), como muestra la tabla 13. La escala de estrés en el trabajo tiene una correlación positiva con las escalas de maestría, competitividad y trabajo (.272  $p \leq .05$ ; .278  $p \leq .05$ ; .326  $p \leq .05$ ). También se encuentra una correlación positiva entre la escala de estrés personal y la escala de competitividad (.331  $p \leq .01$ ) y entre la escala de apoyo en el trabajo y la escala de maestría (.394  $p \leq .01$ ).

**TABLA 13. Correlación Pearson entre las escalas de Estrés y Apoyos del SWS-Survey y las Escalas de Orientación de Logro en la etapa de mantenimiento de la Carrera Laboral**

	MAESTRÍA	COMPETITIVIDAD	TRABAJO
SALUD MENTAL POBRE	.179	.345**	.205
ESTRÉS EN EL TRABAJO	.272*	.278*	.326*
ESTRÉS SOCIAL	.191	.203	.247
ESTRÉS PERSONAL	.178	.331**	.209
BUENA SALUD MENTAL	.158	-.090	.064
APOYO EN EL TRABAJO	.394**	-.009	.247
APOYO SOCIAL	.070	.005	.033
APOYO PERSONAL	.164	-.022	.014

\*  $p \leq 0.05$  \*\*  $p \leq 0.01$

En cuanto al sexo, la tabla 14 muestra que la escala de buena salud mental correlaciona positivamente con la escala de maestría, tanto en hombres como en mujeres (.358  $p \leq .01$ ; .247  $p \leq .05$ ) y de igual manera con la escala de trabajo (.343  $p \leq .01$ ; .225  $p \leq .05$ ). La escala de salud mental pobre correlaciona positivamente con la escala de competitividad tanto en hombres como en mujeres (.404  $p \leq .01$ ; .221  $p \leq .05$ ). La escala de estrés en el trabajo sólo correlaciona positivamente con la escala de competitividad en hombres (.482  $p \leq .01$ ).

Tanto para hombres como para mujeres, la escala de apoyo en el trabajo correlaciona positivamente con la escala de maestría (.317  $p \leq .01$ ; .394  $p \leq .01$ ), sin embargo sólo correlaciona positivamente con la escala de trabajo en mujeres (.404  $p \leq .01$ ).

La escala de estrés social correlaciona positivamente con la escala de competitividad sólo en hombres (.294  $p \leq .05$ ); el apoyo social se correlaciona positivamente, solo en hombres, con la escala de maestría (.293  $p \leq .05$ ) y con la escala de trabajo (.249  $p \leq .05$ ). El estrés personal está positivamente correlacionado con la escala de competitividad tanto en hombres como en mujeres (.400  $p \leq .01$ ; .237  $p \leq .05$ ).

Finalmente el apoyo personal correlaciona positivamente, para hombres y mujeres, con la escala de maestría (.236  $p \leq .05$ ; .313  $p \leq .01$ ) y con la escala de trabajo sólo en mujeres (.330  $p \leq .01$ ).

**TABLA 14. Correlación Pearson de las escalas de estrés y apoyos con las escalas de orientación de logro por sexo**

	MAESTRIA		COMPETITIVIDAD		TRABAJO	
	MASCULINO	FEMENINO	MASCULINO	FEMENINO	MASCULINO	FEMENINO
SALUD MENTAL POBRE	0.109	0.092	<b>0.404**</b>	<b>0.221*</b>	-0.07	-0.006
ESTRÉS EN EL TRABAJO	0.149	0.171	<b>0.482**</b>	0.185	-0.014	0.131
ESTRÉS SOCIAL	0.084	0.05	<b>0.294*</b>	0.199	-0.091	0.006
ESTRÉS PERSONAL	0.072	0.106	<b>0.400**</b>	<b>0.237*</b>	-0.133	0.015
BUENA SALUD MENTAL	<b>0.358**</b>	<b>0.247*</b>	-0.122	-0.046	<b>0.343**</b>	<b>0.225*</b>
APOYO EN EL TRABAJO	<b>0.317**</b>	<b>0.394**</b>	-0.087	0.055	0.186	<b>0.404**</b>
APOYO SOCIAL	<b>0.293*</b>	0.154	-0.191	-0.024	<b>0.249*</b>	0.194
APOYO PERSONAL	<b>0.263*</b>	<b>0.313**</b>	0.002	0.013	0.207	<b>0.330**</b>

\*  $p \leq 0.05$  \*\*  $p \leq 0.01$

**VI**  
**DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

## DISCUSIÓN

De acuerdo con la literatura revisada, el grado de estrés percibido por el individuo en cualquier situación está influenciado por ciertos aspectos de la personalidad como el motivo de logro (Ivancevich y Matteson, 1989) y al mismo tiempo por sus recursos de afrontamiento, como la red de apoyos percibidos (Gutiérrez, Contreras, Ito y Atenco, 1995).

En este estudio se analizó la relación que tienen el estrés y los apoyos con la motivación de logro en trabajadores que inician su carrera laboral.

En relación a la hipótesis planteada sobre la relación de estas variables, se confirma la existencia de una relación entre el estrés, los apoyos y la motivación de logro.

Así se ve que, en la etapa de inicio de la carrera laboral, a mayor nivel tanto de buena salud mental como de apoyos tanto en el área personal, laboral y social, mayor preferencia por retos y perfección (maestría), así como de una amplia predisposición para lograr metas a través del trabajo constante, en sí, una actitud positiva hacia el trabajo (tabla 12).

Se puede ver entonces que, las relaciones de apoyo son importantes para generar actitudes que motiven al logro ya que no sólo ayudan a desarrollar nuevas respuestas cuando son necesarias, sino que también son útiles para sostener el afrontamiento en situaciones que requieren una continua inversión de energía por un largo periodo de tiempo, o que son amenazantes para el individuo, pues uno de los aspectos esenciales en la selección de una respuesta de afrontamiento son las relaciones con otras personas que actúan como apoyo o fuentes de estímulo o perspectiva.

Por lo tanto, el apoyo tanto del grupo de trabajo como del supervisor ayuda al individuo a sentirse más tranquilo de tal forma que los apoyos funcionan como factores facilitadores de conductas y actitudes favorables y positivas hacia el trabajo, y esto implica que el individuo se percibe capaz de realizar actividades y obtener buenos resultados, con lo cual mejora su actuación y desempeño, sin que sea estresante.

Por otra parte, se encontró que a mayor nivel de competencia o deseo de ser el mejor en situaciones interpersonales mayor percepción de estrés laboral, personal, social y de salud mental pobre (tabla 12). Así, la competencia va a generar estrés según los resultados de esta investigación.

Robert White (1975) propone que la sensación de competencia básicamente implica un nivel de confianza, basado en la experiencia, que le permite al individuo enfrentarse de manera satisfactoria con las circunstancias que puedan surgir como resultado de la interacción con su entorno, sería entonces pertinente suponer, en este sentido, que al inicio de la carrera laboral a mayor nivel de competitividad se percibe mayor estrés por la sensación del individuo de carencia de experiencia.

En la etapa estable, se encontró que la relación estrés y apoyos con la motivación de logro es diferente. Así se ve que el nivel de maestría está relacionado positivamente tanto con el estrés en el trabajo, como con los apoyos en el área laboral, esto es el nivel de maestría va a incrementar de manera proporcional el nivel de estrés laboral, pero al mismo tiempo, el nivel de apoyos específicamente en el área de trabajo, también aumentará el nivel de maestría y ésta relación es más fuerte, por lo que el estrés que pueda estar generando este factor se compensa con el nivel de apoyos percibidos (tabla 13).

También se encontró que la competitividad está relacionada, en mayor medida, con la salud mental pobre y con el estrés personal, y en menor medida con el estrés laboral.

Y por último, en la etapa estable se encuentra una relación positiva entre el estrés en el trabajo y el factor trabajo de la escala de orientación de logro. Esto quiere decir que a medida que el individuo tenga un mayor deseo de ser trabajador y cumplido con las tareas incrementa el nivel de estrés laboral.

En cuanto al sexo, se observa que la relación estrés, apoyos con la maestría, competitividad y trabajo es diferente en hombres y en mujeres (tabla 14). Estos resultados podrían reflejar ciertas tendencias, por ejemplo, que los factores de maestría y trabajo están más relacionados significativamente con el apoyo en el trabajo para las mujeres, mientras que para los hombres con la buena salud mental, además que el factor competitividad tiene una mayor importancia para los hombres quienes lo relacionan más con el estrés.

En relación a las hipótesis planteadas sobre las diferencias en los niveles de estrés, apoyos y motivación de logro en las dos etapas de la carrera laboral, no se encontraron tales a nivel significativo, aunque cabe mencionar que hay ciertas variaciones.

Por ejemplo, a pesar de que en cuanto a los puntajes promedio tanto de las escalas de estrés como de apoyos se muestran niveles medios hay un incremento en el nivel de apoyo personal en la etapa estable que podría reflejar la importancia que tiene la adquisición de una mayor autoconfianza y desarrollo de habilidades a través de la experiencia que da el trabajo (tabla 2).

También existe un ligero aumento en las escalas de salud mental pobre y estrés personal en las mujeres (tabla 3) que puede reflejar lo que se encontró en un estudio (Davidson & Cooper, 1986) que menciona que las mujeres profesionistas reconocen tener conflictos entre las tareas personales y el desarrollo de la carrera y los existentes entre la carrera y la vida familiar, dado que aún no reciben el beneficio que da el apoyo por parte de sus cónyuges, y también se ha encontrado que las mujeres con responsabilidad son más nerviosas, se quejan de cefaleas frecuentes y reconocen cometer errores.

Por otra parte, en la escala de apoyo personal los hombres también muestran un incremento, aunque tampoco estas diferencias resultaron significativas estadísticamente (tabla 3).

Por el número de cambios de puesto u ocupación, hay un incremento en el nivel de salud mental pobre de aquellos que han tenido de 1 a 2 cambios. También aquellos que han tenido 3 cambios presentan un mayor nivel de estrés personal, pero al mismo se equilibra con un alto nivel en el apoyo personal. Y finalmente aquellos que han tenido de 4 a 7 cambios tienen el nivel más alto de apoyo personal (tabla 4).

En cuanto a la motivación de logro el nivel promedio de la población general es alto (tabla 5) en lo referente a la maestría y a la escala de trabajo, mientras que en lo referente a la escala de competitividad la población muestra un nivel medio.

Aunque no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los niveles de motivación de logro en las diferentes etapas, hay un ligero incremento en las escalas de competitividad y trabajo de aquellos que están en una etapa estable (tabla 6).

En cuanto al sexo tampoco se encontraron diferencias significativas en los niveles de motivación de logro rechazando la hipótesis concerniente a este rubro (tabla 10). Aunque podría mencionarse que los hombres puntúan más alto que las mujeres en la escala de maestría y que las mujeres puntúan más alto que los hombres en la escala de trabajo, como encontraron Spence y Heilmreich (citados en Díaz, et. Al., 1989) en sus investigaciones (tabla 7).

Pero en la escala de competitividad el puntaje medio tanto de hombres como de mujeres es el mismo, lo cual no coincide con los resultados obtenidos por Díaz e. Al. (1989) y Spence y Heilmreich quienes reportan que los hombres son más competitivos que las mujeres.

Al no encontrarse diferencias supone la posibilidad de un cambio importante en la actitud de las mujeres profesionistas trabajadoras que denotan una mayor preocupación por desarrollar se profesionalmente dada la mayor apertura que se tiene hoy en día para ellas en el ámbito laboral, y del reconocimiento de la importancia de adquirir y mostrar habilidades y conductas que le permitan ser más competitiva en su medio social y laboral.

## CONCLUSIONES

De las múltiples fuentes de estrés en el trabajo, existe una que se refiere a las experiencias que se relacionan con las etapas y el desarrollo de la carrera laboral. Esta situación hace especialmente interesante la cuestión de cómo el grado de estrés y de apoyos afectan o inciden en el nivel de motivación de logro durante estos periodos.

De acuerdo con los resultados, si bien no se ha encontrado una relación directa de los factores maestría y trabajo involucrados en la motivación de logro con el estrés, el factor competencia, que se refiere a la disposición para sobresalir en situaciones interpersonales, lo está en el sentido de que va a generar estrés en la medida en que la persona tenga un fuerte deseo de ser el mejor en situaciones interpersonales.

Mientras que las actitudes positivas hacia el trabajo en sí y hacia la preferencia por tareas difíciles y la perfección, que son mayores que la competitividad, se van a ver reforzados con la percepción de apoyos, tanto en el área laboral, personal y social como también en lo que compete a la salud mental.

Esto refleja que los empleados, al inicio de su carrera laboral, más que un nivel de competencia que le puede generar estrés, necesitan ser proveídos de apoyos necesarios que les permitan entrar en las nuevas experiencias y que extiendan sus capacidades y aumenten su motivación.

Así, aquellos que perciban mayor apoyo, retroalimentación y tutoría, de jefes y compañeros de trabajo durante el inicio de su carrera laboral aumentarán su motivación hacia la maestría y el trabajo, al mismo tiempo que responderán y afrontarán mejor y más favorablemente las circunstancias que se presenten conforme van avanzando en la carrera laboral.

Es en una etapa posterior cuando la motivación de logro sí se relaciona con el estrés, específicamente el estrés laboral, pues el trabajador entre más se exija un nivel de excelencia, perfección y retos, así como de competitividad en el trabajo, puede llegar a percibir un mayor grado de estrés aunque el apoyo en el trabajo va a equilibrar o mediar esta relación.

Entonces, el iniciar una carrera laboral tanto para hombres como para mujeres, más que una fuente de distrés, es una fuente de estrés funcional para los individuos que tienen altas aspiraciones, que buscan continuamente retos y que mantienen una elevada actitud positiva hacia el trabajo.

Una persona con alta motivación de logro, llega a percibir en las diferentes situaciones por las que atraviesa durante la vida laboral, un enriquecimiento para su propio desarrollo al tener que aprender nuevas habilidades, adquirir nuevos conocimientos y vencer limitaciones para su completo desarrollo, siempre y cuando haya un clima de relaciones favorable para esto.

Así, si a partir del ingreso de un individuo a la fuerza de trabajo, los procesos de integración funcionan en una forma óptima, la organización y el individuo resultarán beneficiados y favorecidos, a través de mayores niveles de productividad, creatividad y efectividad a largo plazo para la organización, y de satisfacción en el trabajo, seguridad, óptimo desarrollo personal e integración del trabajo y la familia para el individuo.

## LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

- En esta investigación sólo se han tomado en cuenta dos etapas para la comparación de la relación de las variables: la de ingreso y la de mantenimiento, especialmente la de ingreso por ser una etapa en la que los procesos implicados son cruciales para el futuro desarrollo de la carrera laboral. Sin embargo, en futuras investigaciones a este respecto, podrían tomarse en cuenta todas aquellas etapas implicadas en el proceso de desarrollo de la carrera laboral.
- Se sugiere hacer estudios longitudinales, en materia del estudio del desarrollo de la carrera laboral para enriquecer el conocimiento respecto a los procesos que están involucrados en cada una de las etapas y su implicación tanto para la persona como para la organización.
- Aunque en esta investigación el objetivo se centró solo en conocer el tipo de relación entre el estrés y la motivación de logro, en futuras investigaciones al respecto se podría averiguar cuál es su efecto en el desempeño o nivel de productividad, o en el nivel jerárquico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDERFER, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. En C. G. Guillén (Coord.). Psicología del trabajo para las relaciones laborales. Madrid: McGraw-Hill.
- ARIAS, G. F. Y HEREDIA, E. V. (1999). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Trillas.
- ARMSTRONG-STASSEN, M. (1994). Coping with transition: A study of layoff survivors. Journal of Organizational Behavior, 15, 597-621.
- ATKINSON, J. W. (1964). Introduction to motivation. En J. Reeve. Motivación y emoción. Madrid: McGraw-Hill.
- ATKINSON, J. W., & BIRCH, D. (1970). The dynamics of action. En Morris, Ch. G. Psicología: Un Nuevo Enfoque. Quinta edición. México: Prentice-Hall, pp. 164-165.
- ATKINSON, J. W. & RAYNOR, J. O. (1975). Motivation and achievement. En Morris, Ch. G. Psicología: Un Nuevo Enfoque. Quinta edición. México: Prentice-Hall.
- BHAGAT, R. S. (1983). Effects of stressful life events upon individual performance effectiveness and work adjustment processes within organizational settings: A research model. En J. C. Quick, J. D. Quick, J. J. Hurrell y D. I. Nelson. Preventive stress management in Organizations. Washington: American Psychological Association.
- BENSABAT, S. (1994). Estrés. Grandes Especialistas Responden. España: Ediciones Mensajero.
- BERNARD, C. L. (1867). Rapport Sur les progrès et al marche de la physiologie générale. En J. M. Ivancevich y M. T. Matteson. Estrés y Trabajo. Una perspectiva gerencial 2ª Edición. México: Trillas.
- BLAU, B. (1978). Understanding mid-career stress. En P. M. Elsass y D. A. Ralston. Individual responses to the stress of career plateauing. Journal of Management, 15, 35-47. Base de datos: Academic Search Elite.
- BONILLA, B. M. Y NOYOLA, R. E. (2001). Relación entre Género, Autoconcepto y Motivación de Logro en Prestadores de Servicio Social en dos Instituciones Gubernamentales. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- BOWERS, C. A., MORGAN, B. B. y WEAVER, J. L. (1993). Moderating the performance effects of stressors. Journal of Organizational Behavior. 163-192.
- BRANDON, L. D. (1992). A darkside of productivity improvement techniques. En J. C. Quick, J. D. Quick, J. J. Hurrell y D. I. Nelson. Preventive stress management in Organizations. Washington: American Psychological Association.
- BREAKWELL, G., FIFE-SHAW, C. y DEVERAUX, J. Parental influence and teenager's job motivation to train for technological jobs. Journal of Occupational Psychology, 61, 77-88.

- BRENGELMAN, J. C. (1993). Exito y estrés. Un modelo cuantitativo del desarrollo personal. Revista de Psicología General y aplicada, 46 (17), p. 45-56.
- BRIM, O. G. (1966). Socialization after childhood. En Rivas, F. Manual de Asesoramiento y Orientación Vocacional. Madrid: Sintesis.
- BROADBENT, D. E., COOPER, P. F., FITZGERALD, P. y PARKES, K. R. (1982). The cognitive failures questionnaire. En J. Reeve. Motivación y Emoción. España: McGraw-Hill.
- BUENDIA, V. J. (1993). Estrés y Patología. Madrid: Ediciones Pirámide.
- CAPLAN, R. D. y JONES, K. W. (1975). Effects of workload, role ambiguity and Type A personality on anxiety, depression and heart rate. En J. M. Ivancevich y M. T. Matteson. Estrés y Trabajo. Una perspectiva gerencial 2ª Edición. México: Trillas.
- CODY, D. (1988). The Mid-Career Transition. En Hellriegel, D., Slocum, J. W., Woodman, R. Organizational behavior. Fifth edition. MN: West Publishing Company.
- COETSIER, P. (1985). International comparative study on work socialization or youth. En Rivas, F. Manual de Asesoramiento y Orientación Vocacional. Madrid: Sintesis.
- COFER, C. N. (1979). Psicología de la motivación. México: Trillas.
- COLINA, R. N. (1995). Importancia del departamento de personal en la planeación de carrera laboral. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- COX, T. (1980). Estrés. En C. G. Guillén (Coord.). Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales. Madrid: McGraw-Hill.
- DAFT, R. L. y STEERS, R. M. (1992). Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos. México: Limusa.
- DALTON, G. W., THOMPSON, P.H. y PRICE, R. (1977). Career Stages: A Model of Professional Careers in Organization. Organizational dynamics (verano 1977) 19- 42.
- DAVIDSON, J. y COOPER, C. (1986). Executive women under pressure. International Review of Applied Psychology, vol. 35, p. 301-326.
- DÁVILA, G. (1990). Motivación y Desarrollo Profesional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 9 - Núm. 1, p. 34-40
- DECI, E. L. y RYAN, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. En Reeve, J. Motivación y Emoción. España: McGraw-Hill.
- DELGADO, A. (1998). La personalidad del individuo y los niveles de exigencia en la organización: percepción, actitudes y motivación. En C. G. Guillén (Coord.). Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales. Madrid: McGraw-Hill.

- DÍAZ, L. R., ANDRADE, P. y LA ROSA, J. (1989). Orientación de Logro: Desarrollo de una Escala Multidimensional (EOL) y su Relación con Aspectos Sociales y de Personalidad. Revista Mexicana de Psicología, Vol. 6 Núm. 1.
- DICAPRIO, N.S. (1989). Teorías de la personalidad. Segunda edición. México: McGraw-Hill Interamericana.
- ELSASS, P. M., y RALSTON, D. A. (1989). Individual responses to the stress of career plateauing. Journal of Management, 15, 35-47. Base de datos: Academic Search Elite.
- FRANK, M.F. Y FABER C.A. (1981). Achievement and aspirations: patterns among male and female academic- career aspirants. Sociology of work and occupations, vol. 8, no. 4, 439-463.
- FRENCH, E. G. (1955). Some characteristics of achievement motivation. En N. S. Dicaprio. Teorías de la personalidad. México: McGraw-Hill.
- FRIEDMAN, M. y ROSENMAN, R. (1974). Type A behavior and your heart. En J. Reeve. Motivación y emoción. Madrid: McGraw-Hill.
- GELLERMAN, W. S. (1979). Motivación y Productividad. México: Editorial Diana.
- GINZBERG, E., GINSBURG, S. W., AXELRAD, S. y HERMA, J.L. (1951). Occupational Choice: An Approach to a General Theory. En E. H. Schein. Dinámica de la carrera empresarial. México: Fondo Educativo Interamericano.
- GJESME, T. (1981). Is there any future in achievement motivation? Motivation and Emotion, vol. 5.
- GOLDBERGER, L. Y BERNITZ, S. (1982). Handbook of Stress: Theoretical and clinical aspects. N. Y.: Free Press.
- GREENHAUS, J. H. (1987). Career Management. En Hellriegel, D., Slocum, J. W., Woodman, R. Organizational behavior. Fifth edition. MN: West Publishing Company.
- GUILLÉN, C. G. (2000) (Coord.). Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales. Madrid: McGraw-Hill.
- GUTIÉRREZ, R. (2001). Obtención de Baremos del SWS-Survey para uso diagnóstico de niveles de estrés en población económicamente activa. Ponencia del primer Congreso de responsables de proyectos de investigación en Ciencias Humanas y de la Conducta CONACYT. Veracruz, México.
- GUTIÉRREZ, R. E., CONTRERAS, C., ITO, E., ATENCO, F. (1995). Validez de constructo de las escalas de salud mental del SWS. Psicología y Salud (6) 31-43. Universidad Veracruzana, Mex.
- GUTIÉRREZ, R. E., ITO, E., VILLATORO, J. (2000). Organizational stress and mental health in a "sandwich" population: Middle level managers and supervisors. Studii de Psihologie: Revista de la Universidad "Dimitrie Cantemir" Târgu-Mures.
- GUTIÉRREZ, R. E., ITO, E., CONTRERAS, C., ATENCO, F. (1995). Encuesta SWS-Survey de estrés, salud mental y trabajo. Trabajo cartel presentado en el VII Congreso Mexicano de Psicología.

- GUTIÉRREZ, R. E. y OSTERMANN, R.F. (1994). Encuesta SWS-Survey de estrés salud mental y trabajo.
- HAMMER, W. C. y ORGAN, D. W. (1978). Organizational behavior: an applied psychological approach. En J. M. Ivancevich y M. T. Matteson. Estrés y Trabajo. Una perspectiva gerencial 2ª Edición. México: Trillas.
- HALL, D.T. (1976). Careers in Organizations. En E. H. Schein. Dinámica de la carrera empresarial. México: Fondo Educativo Interamericano
- HALL, D.T. (1968). An examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Settings. En E. H. Schein. Dinámica de la carrera empresarial. México: Fondo Educativo Interamericano.
- HANDY, C. (1978). The family: Help or hindrance? En J. M. Ivancevich y M. T. Matteson. Estrés y Trabajo. Una perspectiva gerencial 2ª Edición. México: Trillas.
- HEALY, C. (1988). Career Development. Counseling through the life stages. En Rivas, F. (ed.). Manual de Asesoramiento y Orientación vocacional. Madrid: Síntesis.
- HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J. W., WOODMAN, R. (1989) Organizational behavior. Fifth edition. MN: West Publishing Company.
- HELMREICH, R. L. y SPENCE, J. T. (1977). The work and family orientation questionnaire: An objective instrument to assess components of achievement motivation and attitudes toward family and career. En J. Reeve. Motivación y emoción. Madrid: McGraw-Hill.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C Y BAPTISTA, L. P. (1991) Metodología de la Investigación. México: Editorial McGraw-Hill.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B. y SNYDERMAN, B. (1959). The motivation to work. En C. G. Guillén (Coord.). Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales. Madrid: McGraw-Hill.
- HUGES, E. C. (1977). Men and their work. En E. H. Schein. Dinámica de la carrera empresarial. México: Fondo Educativo Interamericano.
- IVANCEVICH, J. M. Y MATTESON, M. T. (1989). Estrés y Trabajo. Una perspectiva gerencial. 2ª Edición. México: Trillas.
- JAHODA, M. (1979). The impact of unemployment in the 1930's and the 1970's. En Rivas, F. (ed.). Manual de Asesoramiento y Orientación Vocacional. Madrid: Síntesis.
- JANIS, I. L. (1982). Decision-making under stress. En C. Goldberger y S. Breznitz (Eds.) Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects. New York: The Free Press.
- KAHN, R. L. (1964). Organizational stress. New York: John Wiley and Sons.
- KAHN, R. L. Y QUINN, R. P. (1970). Role stress: A framework or analysis. En J. M. Ivancevich y M. T. Matteson. Estrés y Trabajo. Una perspectiva gerencial. 2ª Edición. México: Trillas.

- KATZ, R. (1980). Time and work: Toward an integrative perspective. En B. M. Staw (Ed.) Research in organizational behavior (Vol. 2, 81--127). Greenwich, CT: JAI Press.
- KATZ, I. y BENJAMIN, L. (1960). Effects of white authoritarianism in biracial work groups. En J. M. Ivancevich y M. T. Matteson. Estrés y Trabajo. Una perspectiva gerencial. 2ª Edición. México: Trillas.
- KLITZMAN, S., HOUSE, T. S., ISRAEL, B. A. Y MERO, R. P. (1990). Work stress, non work stress and Health. Journal Behavioral Medicine, (221-243).
- KORMAN, A. K. y KORMAN, R. W. (1980). Career Success/Personal failure. En Hellriegel, D., Slocum, J. W., Woodman, R. Organizational behavior. Fifth edition. MN: West Publishing Company.
- LAZARUS, R. S. Y FOLKMAN, S. (1991). Estrés y procesos cognitivos. México: Roca.
- LAZARUS, R. S. (1996). Psychological stress and the doping process. N. Y.: McGraw-Hill.
- LEVI, L. (1987) Fitting Work to Human capacities and needs: improvements in the content and organization of work. En R. Kalimo, M. El-Batawi y C. Cooper. Psychosocial Factors at Work and their relation to Health. World Health Organization. Geneva, 1987. Academic Search Elite.
- LEWIN, K. (1935). A dynamic theory of personality. En J. Reeve. Motivación y emoción. Madrid: McGraw-Hill.
- LEWIN, K., LIPPITT, R. y WHITE, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. En C. G. Guillén (Com.). Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales. Madrid: McGraw-Hill.
- LOPEZ, N. V. (1967). Estilos de conducta y rendimiento en el trabajo. En Arias, G. F. y Heredia, E. V. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Trillas.
- LU, LOU (1999). Work Motivation, Job Stress and Employees Well-being. Journal of Applied Management Studies. Jun99, Vol. 8. Base de datos: Academic Search Elite.
- LUNA, G. H. (2000). Motivación de Logro y Satisfacción Laboral. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología UNAM.
- MANSTEAD, A. Y HEWSTONE, M. (1999). The Blackwell Encyclopedia of Social Psychology. Malden, Ma.: Blackwell Publishers.
- MARGOLIS, B. L., KROES, W. M. y QUINN, R. P. (1974). Job Stress: an unlisted occupational hazard. En J. M. Ivancevich y M. T. Matteson. Estrés y Trabajo. Una perspectiva gerencial. 2ª Edición. México: Trillas.
- MASLOW, A. H. (1954). Motivation and personality. En C. N. Cofer. Psicología de la motivación. México: Trillas.
- McCLELLAND, D. C. (1958). Methods of measuring human motivation. En J. W. Atkinson (De.). Motives in fantasy, action and society: A method of assessment and study. New York: Van Nostrand.

- McCLELLAND, D. C. (1961). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- McCLELLAND, D. C. (1965). Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. En Morris, Ch. G. *Psicología: Un Nuevo Enfoque*. Quinta edición. México: Prentice-Hall.
- McCLELLAND, D. C. (1969). *La Sociedad Ambiciosa*. Madrid: Guadarrama.
- McCLELLAND, C. D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Editorial Narcea.
- McGILL, M. (1980). The 40 to 60 Year Old Male. En Hellriegel, D., Slocum, J. W., Woodman. R. *Organizational behavior*. Fifth edition. MN: West Publishing Company.
- McGINN, N. F., HARBURG, E. y GINGSBURG, G. P. (1965). Responses to interpersonal conflict by middle-class males in Guadalajara and Michigan. En Arias, G. F. y Heredia, E. V. *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.
- MENDIZABAL, D. E. (1999). *Autoestima y Motivación de Logro en Mujeres con Estudios de Licenciatura y Mujeres con Estudios Técnicos*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- MERTON, R. (1957). Social theory and social structure. En Rivas, F. (ed.). *Manual de Asesoramiento y Orientación Vocacional*. Madrid: Síntesis.
- MILLER, D. C. y FORM, W. H. (1969). *Sociología Industrial*. Madrid: Ediciones Rialp.
- MORRIS, Ch. G. (1987). *Psicología: Un Nuevo Enfoque*. Quinta edición. México: Prentice-Hall.
- MOTIVATION. (2001). <http://mentalhelp.net/psychhelp/chap4/chap4j.htm>
- MURRAY, H. A. (1938). Exploitations in personality. En Ch. G. Morris. *Psicología: Un Nuevo Enfoque*. Quinta edición. México: Prentice-Hall.
- PEIRO, J. M. (1986). Desencadenantes del estrés laboral. En C. G. Guillén (Com.). *Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales*. Madrid: McGraw-Hill.
- PEIRO, J. M. (1989). Socialización laboral del joven: un estudio transnacional. En Rivas, F. (ed.). *Manual de Asesoramiento y Orientación Vocacional*. Madrid: Síntesis.
- PETTIGREW, T. F. (1964). A profile of the negro american. En J. M. Ivancevich y M. T. Matteson. *Estrés y trabajo. Una perspectiva gerencial*. México: Trillas.
- POULTON, E. C. (1978). Blue collar stressors. En J. M. Ivancevich y M. T. Matteson. *Estrés y trabajo. Una perspectiva gerencial*. México: Trillas.
- QUICK, J.C., QUICK, J. D., HURRELL, J. J. y NELSON, D. I. (1997). *Preventive stress management in Organizations*. Washington: American Psychological Association.
- RAYNOR, J. O. (1974). Future orientation in the study of achievement motivation. En J. Reeve. *Motivación y emoción*. Madrid: McGraw-Hill.
- REEVE, J. (1994). *Motivación y Emoción*. España: McGraw-Hill.

- RIVAS, F. (ED.) (1995). Manual de Asesoramiento y Orientación Vocacional. Cap. I. Madrid: Síntesis.
- ROBBINS, S. P. (1994). Comportamiento organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones. México: Prentice-Hall.
- RODRIGUEZ, M. L. y FIGUEROA, P. (1995). El acceso al mundo laboral y la educación para la carrera profesional. En Rivas, F. (ed.). Manual de Asesoramiento y Orientación Vocacional. Capítulo 13. Madrid: Síntesis.
- ROTONDO, D (1999). Individual-Difference Variables and Career-Related Coping. Journal of Social Psychology, Aug99, Vol. 139 Issue 4, p458, 14p. Base de datos: Academic Search Elite
- SALANOVA, M., OSCA, A., PEIRO, J. M., PRIETO F. y SANCERNI, M. D. (1991). Significado del trabajo en los jóvenes en la transición e incorporación al mercado laboral. Revista de Psicología General y Aplicada, 4 (1) 113-125.
- SARCHIELLI, G. (1986). Occupational socialization process: Some suggestions for a research. En Rivas, F. Manual de Asesoramiento y Orientación Vocacional. Madrid: Síntesis.
- SCHACHTER, S. (1959). The psychology of affiliation. En J. M. Ivancevich y M. T. Matteson. Estrés y trabajo. Una perspectiva gerencial. México: Trillas.
- SCHEIN, E. H. (1971). The individual, the organizational, and the career: A conceptual scheme. Journal of Applied Behavioral Science, 4, 401--426.
- SCHEIN, E. H. (1982). Dinámica de la carrera empresarial. México: Fondo Educativo Interamericano.
- SELYE, H. (1956). The Stress of life. N. Y.: McGraw-Hill.
- SLOCUM, J. W. y CRON, W. I (1985). Job attitudes and performance during three career stages. En Hellriegel, D., Slocum, J. W., Woodman, R. Organizational behavior. Fifth edition. MN: West Publishing Company.
- SPIELBERGER, C. D. (1972). Anxiety current trends in theory and research. New York: Academic Press.
- STOUT, S. K., SLOCUM, J. W. Jr y CRON, W. L. (1987). Career transitions of Superiors an Subordinates. En Hellriegel, D., Slocum, J. W., Woodman, R. Organizational behavior. Fifth edition. MN: West Publishing Company.
- SUPER, D. E. (1957). The psychology of Careers. En Hellriegel, D., Slocum, J. W., Woodman, R. Organizational behavior. Fifth edition. MN: West Publishing Company.
- SUPER, D. E. (1976) Psicología de la vida laboral. Madrid: Ediciones Rialp.
- SUPER, D. E. y HALL, D. T. (1978). Career development: Exploration and planning. Annual Review of Psychology, 29, 334.
- TELLEZ, R. A. (2001). Niveles de estrés y ansiedad en personal médico y paramédico de la Cruz Roja Mexicana. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.

- TESLUK, PAUL E.; JACOBS, RICK R. (1998). Toward an integrated model of work experience. *Personnel Psychology*. Verano 98, Vol. 51 Issue 2, p321, 35p. Base de datos: Academic Search Elite.
- VAILLANT, G. E. (1977). Adaptation to life. En J. Reeve. *Motivación y emoción*. Madrid: McGraw-Hill.
- VILLA, C. M. (2001). *Factores psicológicos y sociológicos de la jubilación en México: el caso de empresas privadas mexicanas*. Tesis de Doctorado. Psicología, Universidad Iberoamericana.
- VROOM, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Nueva York: Wiley.
- WEINER, B. (1972). Theories of motivation: From mechanisms to cognition. En S. P. Robbins. *Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice-Hall.
- WELFORD, A. T., (1973). Stress and Performance. En J. M. Ivancevich y M. T. Matteson. *Estrés y Trabajo*. 2ª Edición. México: Trillas.
- WHITELY, W. (1985). The socialization of youth to work: A ten country comparative study. En Rivas, F. (ed.). *Manual de Asesoramiento y Orientación Vocacional*.
- WHYTE, W. H. (1956). The Organization Man. En E. H. Schein. *Dinámica de la carrera empresarial*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- WITKIN-LANOIL, G. (1985) *The female stress syndrome*. New York: Berkley Books.
- ZURCHER, L. A. (1968). Particularism and organization position: a cross cultural analysis. En Arias, G. F. y Heredia, E. V. *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### SWS—SURVEY—forma GP<sup>(C)</sup> ( MÉXICO )

(copyright 1994, Rodolfo E. Gutiérrez & Robert F. Oslermann)

La finalidad de este cuestionario es establecer la relación entre factores personales, sociales y de trabajo. Es importante que usted conteste absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano su valiosa cooperación. (Tiempo aproximado: 35 a 45 minutos).

D: \_\_\_\_\_ S: \_\_\_\_\_

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) Viudo(a) E) Unión libre
- 4.- Trabajo como: A) Obrero(a) B) Empleado(a) C) Vendedor(a) o comerciante D) Técnico E) Supervisor o Gerente  
 F) Profesionalista G) Trabajador(a) y estudiante H) Otro
- 5.- Mi escolaridad es: A) Primaria B) Secundaria C) Técnico o comercio D) Bachillerato E) Licenciatura F) Posgrado
- 6.- Dependientes (hijos, hermanos u otros): A) Ninguno B) 1 a 3 C) 4 a 6 D) 7 a 9 E) Más de 9
- 7.- Mi turno de trabajo es: A) Matutino B) Vespertino C) Nocturno D) Rotación de turnos E) Mixto
- 8.- 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.
- 9.- Mi nivel económico es: A) Muy bajo B) Bajo C) Moderado D) Alto E) Muy alto
- 10.- Mi nacionalidad es: \_\_\_\_\_

#### SWS—SURVEY

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

A Nunca    B Casi Nunca    C Ocasionalmente    D Frecuentemente    E Muy Frecuentemente

Ahora, por favor lea con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una "X" la opción que, en general, mejor refleje su situación.

#### EJEMPLO:

Voy al cine ..... A    B    C    ~~X~~    E

#### SECCION I

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

23.- Encuentro muchas cosas interesantes que hacer .....	A	B	C	D	E
24.- La gente no está de acuerdo conmigo y me contradice .....	A	B	C	D	E
25.- Una de las cosas más importantes de mi vida es el trabajo .....	A	B	C	D	E

**SECCION II**

26.- Pienso que los demás me respetan .....	A	B	C	D	E
27.- Tengo amigos y compañeros buenos y leales .....	A	B	C	D	E
28.- Me preocupo por el trabajo aún cuando estoy en casa .....	A	B	C	D	E
29.- Me siento dividido(a) entre diversas responsabilidades sociales .....	A	B	C	D	E
30.- El trabajo me hace sentir importante y poderoso .....	A	B	C	D	E
31.- He perdido a alguien muy cercano a mí .....	A	B	C	D	E
32.- Tengo jaquecas, dolores de cuello/espalda por tensión .....	A	B	C	D	E
33.- Como, fumo o bebo café, en exceso .....	A	B	C	D	E
34.- Puedo ser castigado(a) sin razón .....	A	B	C	D	E
35.- Estoy de acuerdo en cómo se hacen las cosas en mi trabajo .....	A	B	C	D	E
36.- Le simpatizo y le agrado a la gente con quien trabajo .....	A	B	C	D	E
37.- Constantemente me quejo sin necesidad .....	A	B	C	D	E
38.- Tengo poco interés o placer por el sexo .....	A	B	C	D	E
39.- Soy firme y determinante en mis decisiones .....	A	B	C	D	E
40.- La gente en el trabajo sabe lo que hago y lo aprecia .....	A	B	C	D	E
41.- Me culpo a mí mismo(a), me disculpo, me justifico .....	A	B	C	D	E
42.- Tengo dificultad en empezar lo que tengo que hacer .....	A	B	C	D	E
43.- Impido que la gente se aproveche de mí y tome ventaja .....	A	B	C	D	E
44.- Tengo cambios de humor súbitos y frecuentes .....	A	B	C	D	E
45.- Evito algunos lugares, personas o actividades para no ser molestado(a) .....	A	B	C	D	E
46.- Me gusta hacer las cosas tan rápido como me es posible .....	A	B	C	D	E
47.- Considero que la vida en mi comunidad es ordenada y segura .....	A	B	C	D	E
48.- Tengo problemas de respiración, pulso o digestión .....	A	B	C	D	E
49.- Siento que haga lo que haga, no está bien hecho .....	A	B	C	D	E
50.- La gente en mi trabajo me encuentra defectos .....	A	B	C	D	E

**SECCION III**

51.- Por donde vivo, parece que no hay quien organice las cosas, no hay reglas .....	A	B	C	D	E
52.- Soy cuidadoso(a) y dedicado(a) con mi trabajo .....	A	B	C	D	E
53.- Mis actividades religiosas me dan fuerza .....	A	B	C	D	E
54.- El lugar donde trabajo es sucio, insalubre .....	A	B	C	D	E
55.- Siento que alguien cercano a mí, morirá próximamente .....	A	B	C	D	E
56.- En el trabajo no obtengo respuesta, ni buena ni mala .....	A	B	C	D	E
57.- Tengo dificultad para poner atención o recordar .....	A	B	C	D	E
58.- Siento que en el trabajo las personas dependen de mí .....	A	B	C	D	E
59.- La gente me insulta y se burla de mí .....	A	B	C	D	E
60.- Hay mucho peligro, violencia, crimen, etc., donde vivo .....	A	B	C	D	E
61.- Veo el lado bueno de las cosas .....	A	B	C	D	E
62.- Participo y disfruto del entretenimiento .....	A	B	C	D	E
63.- Haga lo que haga en el trabajo, es insuficiente .....	A	B	C	D	E
64.- Siento que no existe algo realmente malo en mí .....	A	B	C	D	E
65.- Me es difícil desprenderme de pensamientos que me molestan .....	A	B	C	D	E
66.- Es difícil que me dé por vencido(a) fácilmente, busco el lado bueno de la vida .....	A	B	C	D	E
67.- Pienso que tengo problemas personales que no me atrevo a contar .....	A	B	C	D	E
68.- Soy muy desorganizado(a) y dejo muchas cosas sin terminar .....	A	B	C	D	E
69.- Me canso fácilmente, me inquieto y tengo dificultad para dormir .....	A	B	C	D	E
70.- Me encierro en mí mismo(a), y evito a los demás .....	A	B	C	D	E
71.- Tengo arranques emocionales, me enojo, grito .....	A	B	C	D	E
72.- Cuido de mi apariencia, me mantengo limpio(a) y saludable .....	A	B	C	D	E
73.- Pertenezco a un grupo que se preocupa por mi bienestar .....	A	B	C	D	E
74.- Camino con paso ligero y vivaz .....	A	B	C	D	E
75.- Me preocupo por cosas sin importancia .....	A	B	C	D	E

**SECCION IV**

76.- Ignoro lo que va a pasar en el trabajo .....	A	B	C	D	E
77.- La gente con quien trabajo, no se interesa por mí .....	A	B	C	D	E
78.- Es probable que los jefes me hagan daño .....	A	B	C	D	E
79.- Es inútil esperar que las cosas salgan todo el tiempo como quiero .....	A	B	C	D	E
80.- Disfruto de herirme a mí mismo(a), o a otros .....	A	B	C	D	E
81.- Me rindo fácilmente y evado los conflictos .....	A	B	C	D	E

82.-Soy popular en mi comunidad .....	A	B	C	D	E
83.-Cuando hay problemas de trabajo, trato de resolverlos en equipo .....	A	B	C	D	E
84.-Me siento adaptado(a) a mi familia y amistades .....	A	B	C	D	E
85.-Mi trabajo es repetitivo, rutinario y aburrido .....	A	B	C	D	E
86.-Algunas personas con quienes trabajo, son mis mejores amigos .....	A	B	C	D	E
87.-Donde vivo las cosas van mal y no mejoran .....	A	B	C	D	E
88.-Investigo y ensayo cosas nuevas .....	A	B	C	D	E
89.-Me siento mal y sin esperanza de mejorar .....	A	B	C	D	E
90.-Mis problemas familiares van más allá de lo que puedo soportar .....	A	B	C	D	E
91.-Disfruto de cantar, silbar y/o bailar .....	A	B	C	D	E
92.-Pienso que en el trabajo fracaso porque tengo mala suerte .....	A	B	C	D	E
93.-Tengo que estar separado(a) de mi familia y de los que quiero .....	A	B	C	D	E
94.-Me es fácil relajarme, jugar y divertirme .....	A	B	C	D	E
95.-El trabajo me obliga a hacer cosas contrarias a mis principios .....	A	B	C	D	E
96.-Mi fe religiosa es muy fuerte .....	A	B	C	D	E
97.-Tengo confianza en mi habilidad .....	A	B	C	D	E
98.-El trabajo interfiere con mis otras responsabilidades .....	A	B	C	D	E
99.-Pertenezco a una familia unida .....	A	B	C	D	E
100.-El trabajo me hace sentir seguro(a) .....	A	B	C	D	E

**SECCION V**

101.-Me siento atrapado(a) .....	A	B	C	D	E
102.-Pienso que la policía realmente me protege .....	A	B	C	D	E
103.-Me importa poco lo que pasa, me doy por vencido, quisiera huir .....	A	B	C	D	E
104.-Mis ideas y creencias difieren de la mayoría de la gente que conozco .....	A	B	C	D	E
105.-Me siento satisfecho con mi vida sexual en esta etapa de la vida .....	A	B	C	D	E
106.-Aún cuando no sea mi responsabilidad, tengo que hacerme cargo de algo .....	A	B	C	D	E
107.-Es fácil que ocurran accidentes o errores en el trabajo si no tengo cuidado .....	A	B	C	D	E
108.-Sin importar lo que pase, siento que Dios proveerá .....	A	B	C	D	E
109.-Es seguro y confortable donde trabajo .....	A	B	C	D	E
110.-Siento que recibo muchas felicitaciones de la gente .....	A	B	C	D	E
111.-Tengo buen apetito .....	A	B	C	D	E
112.-Puedo canalizar mi estrés al trabajo productivo .....	A	B	C	D	E
113.-Mi hogar esta rodeado de cosas agradables y alegres .....	A	B	C	D	E
114.-Mi sueldo es adecuado .....	A	B	C	D	E
115.-Tengo miedo de perder el empleo .....	A	B	C	D	E
116.-Pienso que las dificultades que tengo, tienen una razón de ser .....	A	B	C	D	E
117.-En el trabajo no tengo oportunidad de descansar cuando me canso .....	A	B	C	D	E
118.-Tengo buena salud física .....	A	B	C	D	E
119.-Tengo demasiado trabajo que hacer .....	A	B	C	D	E
120.-Cuento con alguien que me ayuda .....	A	B	C	D	E
121.-Me recupero rápidamente de situaciones estresantes .....	A	B	C	D	E
122.-A veces finjo estar enfermo(a) para evitar cumplir con mi deber .....	A	B	C	D	E
123.-Hay tantos cambios en el trabajo que me confundo .....	A	B	C	D	E
124.-Tengo sueños y aspiraciones por una vida mejor .....	A	B	C	D	E
125.-Mi humor es equilibrado, no me molestan las altas y bajas de la vida .....	A	B	C	D	E

**SECCION VI**

126.-Me pongo en guardia, controlo mis emociones .....	A	B	C	D	E
127.-En general me siento satisfecho(a) con mi vida .....	A	B	C	D	E
128.-Me siento triste, deprimido(a), lloro con facilidad .....	A	B	C	D	E
129.-Se necesita de mucho para lograr que me enoje .....	A	B	C	D	E
130.-Río, sonrío, me siento feliz y despreocupado(a) .....	A	B	C	D	E
131.-Cuando me enoja, presiono a los demás .....	A	B	C	D	E
132.-En el trabajo puedo arreglar las cosas a mi conveniencia .....	A	B	C	D	E
133.-Me mantengo en buen estado físico .....	A	B	C	D	E
134.-Me es fácil relajarme .....	A	B	C	D	E
135.-Me siento amado(a) y atendido(a) .....	A	B	C	D	E
136.-En el trabajo, tengo que luchar para salir adelante .....	A	B	C	D	E
137.-El trabajo me da la oportunidad de mejorar .....	A	B	C	D	E
138.-Siento que el mundo ha sido bueno conmigo .....	A	B	C	D	E
139.-El tipo de trabajo que hago es demandante y no es respetado .....	A	B	C	D	E
140.-Donde trabajo tengo la oportunidad de aprender y mejorar .....	A	B	C	D	E
141.-Siento que puedo hacer realidad todos mis sueños .....	A	B	C	D	E
142.-El trabajo me ayuda a mantenerme saludable .....	A	B	C	D	E

143.-En el trabajo estoy contento(a) de hacer exactamente lo que tengo que hacer .....	A	B	C	D	E
144.-Mantengo la compostura en situaciones de conflicto .....	A	B	C	D	E
145.-Hay conflictos donde trabajo, la gente discute y pelea .....	A	B	C	D	E
146.-La vida a mi alrededor es confusa y desordenada (caótica) .....	A	B	C	D	E
147.-Tengo que mentir y engañar para lograr mis propósitos .....	A	B	C	D	E
148.-Estoy decidido (a) a ser el (la) mejor todo el tiempo .....	A	B	C	D	E
149.-Me he tenido que cambiar de diferentes lugares en donde he vivido .....	A	B	C	D	E
150.-Pienso que no puedo hacer todo lo que tengo que hacer .....	A	B	C	D	E

**SECCION VII**

151.-Puedo vivir solo(a) .....	A	B	C	D	E
152.-Mi trabajo es divertido y disfruto haciéndolo .....	A	B	C	D	E
153.-Evito que el trabajo gobierne mi vida .....	A	B	C	D	E
154.-Siento que mis metas son realistas y alcanzables .....	A	B	C	D	E
155.-La gente me está molestando .....	A	B	C	D	E
156.-Pienso que el gobierno se interesa por mi bienestar social .....	A	B	C	D	E
157.-Mis condiciones de vida no son saludables .....	A	B	C	D	E
158.-Estoy constantemente preocupado(a) por mis problemas .....	A	B	C	D	E
159.-En general, encuentro un lugar tranquilo y callado cuando lo deseo .....	A	B	C	D	E
160.-La gente no reconoce mis esfuerzos, nunca aprecia lo que hago .....	A	B	C	D	E
161.-A veces siento verdadero pánico y terror .....	A	B	C	D	E
162.-Me acompaña el recuerdo de padres y/o hijos .....	A	B	C	D	E
163.-Resuelvo mis problemas, pero estos persisten .....	A	B	C	D	E
164.-Me siento contento(a) conmigo mismo(a); me gusta ser como soy .....	A	B	C	D	E
165.-Realmente no hay nadie a quien quiera o quien me quiera .....	A	B	C	D	E
166.-En mi casa hay demasiada gente .....	A	B	C	D	E
167.-Tengo temor de que algo terrible vaya a pasar .....	A	B	C	D	E
168.-Estoy en tratamiento médico por problemas cardiacos o gastrointestinales .....	A	B	C	D	E
169.-El trabajo que hago me da satisfacción personal, dignidad y orgullo .....	A	B	C	D	E
170.-Tengo un sentido muy claro del bien y del mal .....	A	B	C	D	E
171.-Necesito que alguien me presione .....	A	B	C	D	E
172.-Acepto y disfruto mis responsabilidades sociales .....	A	B	C	D	E
173.-Endurezco los músculos faciales, frunzo el ceño .....	A	B	C	D	E
174.-Hay fiestas y celebraciones donde trabajo .....	A	B	C	D	E
175.-Tengo la oportunidad de ayudar a otros .....	A	B	C	D	E

**SECCION VIII**

176.- Culpó a otros por mis problemas y fallas .....	A	B	C	D	E
177.- Pienso que en el trabajo es un gran reto hacer lo que parece "imposible" .....	A	B	C	D	E
178.- Debo trabajar aún cuando estoy enfermo(a) .....	A	B	C	D	E
179.- Me siento seguro en el vecindario o colonia .....	A	B	C	D	E
180.- Necesito mucho apoyo y estímulo .....	A	B	C	D	E
181.- Hay gente con quien puedo compartir mi vida con confianza .....	A	B	C	D	E
182.- Invento excusas para mis errores y fallas .....	A	B	C	D	E
183.- Puedo aceptar la presión cuando es necesario .....	A	B	C	D	E
184.- Tengo una relación sentimental intensa .....	A	B	C	D	E
185.- Me avergüenzo fácilmente .....	A	B	C	D	E
186.- Me muestro lleno(a) de energía y entusiasmo por la vida .....	A	B	C	D	E
187.- Sé que cualquier problema se resolverá de una manera u otra .....	A	B	C	D	E
188.- Disfruto las vacaciones y las fiestas .....	A	B	C	D	E
189.- Siento que mis condiciones de vida son buenas y mejoran constantemente .....	A	B	C	D	E
190.- Escondo mis decepciones y sentimientos de enojo .....	A	B	C	D	E
191.- Soy eficiente en mi trabajo y lo hago bien .....	A	B	C	D	E
192.- Me preocupo por las cosas por mucho tiempo, aunque sé que de nada sirve .....	A	B	C	D	E
193.- Reconozco que hay muchas cosas malas pero no me importa .....	A	B	C	D	E
194.- Mis juicios y decisiones determinan la mayor parte de mi vida .....	A	B	C	D	E
195.- Las cosas que hago con mis amigos me son muy estimulantes .....	A	B	C	D	E
196.- Puedo expresar mi malestar cuando algo me molesta .....	A	B	C	D	E
197.- Tengo una vida bien organizada y bajo control .....	A	B	C	D	E
198.- Me da pánico en las crisis y pierdo el control por un tiempo prolongado .....	A	B	C	D	E
199.- Me impongo metas muy altas y un ritmo acelerado, a veces audazmente .....	A	B	C	D	E
200.- La gente a mi alrededor es irritable, grita y pelea .....	A	B	C	D	E

80

**ANEXO 2**  
**ESCALA DE ORIENTACIÓN DE LOGRO**  
**(DIAZ, ANDRADE Y LA ROSA, 1989)**

Profesión \_\_\_\_\_

A partir de la terminación de sus estudios profesionales:

¿Es este su primer empleo de tiempo completo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Ha tenido cambios de puesto u ocupación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuántos? \_\_\_\_\_

¿En qué tiempo?:

- de 3 años \_\_\_\_\_ + de 3 años \_\_\_\_\_ + de 5 años \_\_\_\_\_

Describalos \_\_\_\_\_

En esta primera parte hay una lista de afirmaciones. Usted debe indicar en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas; hay cinco respuestas posibles:

- 1 Completamente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni acuerdo ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Completamente de acuerdo

1. Me gusta resolver problemas difíciles .....	1	2	3	4	5
2. Me gusta ser trabajador .....	1	2	3	4	5
3. Me enoja que otros trabajen mejor que yo .....	1	2	3	4	5
4. Me es importante hacer las cosas lo mejor posible .....	1	2	3	4	5
5. Me disgusta cuando alguien me gana .....	1	2	3	4	5
6. Es importante para mí hacer las cosas cada vez mejor .....	1	2	3	4	5
7. Ganarle a otro es bueno tanto en el juego como en el trabajo .....	1	2	3	4	5
8. Soy cumplido en las tareas que me asignan .....	1	2	3	4	5
9. Disfruto cuando puedo vencer a otros .....	1	2	3	4	5
10. Soy cuidadoso(a) al extremo de la perfección .....	1	2	3	4	5
11. Me gusta que lo que hago quede bien hecho .....	1	2	3	4	5
12. Una vez que empiezo una tarea persisto hasta terminarla .....	1	2	3	4	5
13. Me siento bien cuando logro lo que me propongo .....	1	2	3	4	5
14. Soy dedicado(a) en las cosas que emprendo .....	1	2	3	4	5
15. Me gusta trabajar en situaciones en las que haya que competir con otros .....	1	2	3	4	5
16. No estoy tranquilo(a) hasta que mi trabajo queda bien hecho .....	1	2	3	4	5
17. Me causa satisfacción mejorar mis ejecuciones previas .....	1	2	3	4	5
18. Como estudiante fui machetero .....	1	2	3	4	5
19. Me esfuerzo más cuando compito con otros .....	1	2	3	4	5
20. Cuando se me dificulta una tarea insisto hasta dominarla .....	1	2	3	4	5
21. Si hago un buen trabajo me causa satisfacción .....	1	2	3	4	5
22. Es importante para mí hacer las cosas mejor que los demás .....	1	2	3	4	5

ANEXO 3

PUNTAJES DEL SWS-SURVEY  
(GUTIÉRREZ, 2001)

BAREMOS EL SWS-SURVEY

N= 3,270

		SALUD MENTAL POBRE	BUENA SALUD MENTAL	ESTRÉS EN EL TRABAJO	APOYO EN EL TRABAJO	ESTRÉS SOCIAL	APOYO SOCIAL	ESTRÉS PERSONAL	APOYO PERSONAL
MEDIA		53.35	94.26	60.11	89.37	51.01	89.53	57.58	87.96
D. E.		12.74	11.17	10.34	11.51	10.78	11.90	11.34	11.80
MIN.		25	33	25	30	21	33	10	29
MAX.		109	125	113	122	118	125	110	122
RANGOS	PERCENTILES								
MUY BAJO	10	38	80	47	75	38	75	44	73
BAJO	20	42	86	52	80	42	80	48	78
	30	46	90	55	84	45	84	51	82
NORMAL	40	49	92	58	87	48	87	54	86
	50	52	95	60	90	50	90	57	89
	60	56	97	62	92	53	93	60	92
ALTO	70	59	100	65	96	56	96	63	94
	80	64	103	68	99	59	99	67	98
MUY ALTO	90	70	108	73	106	65	104	72	103

87